

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OCENA USPEŠNOSTI PRIKLJUČITVE PODJETJA ITS
INTERTRADE SISTEMI K PODJETJU S&T SLOVENIJA**

Ljubljana, maj 2008

SIMONA FAJDIGA

Študentka Simona Fajdiga izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.5.2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
OPREDELITEV PROBLEMATIKE MAGISTRSKEGA DELA	1
NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA.....	2
UPORABLJENE ZNANSTVENE METODE IN VSEBINSKA ZASNOVA MAGISTRSKEGA DELA	3
1 PRIKLJUČITVE IN ZDRUŽITVE PODJETIJ	4
1.1 OPREDELITEV POJMOV.....	4
1.2 OBLIKE PRIKLJUČITEV IN ZDRUŽITEV	4
1.2.1 Vodoravne priključitve in združitve.....	5
1.2.2 Navpične priključitve in združitve	5
1.2.3 Koncentrične priključitve in združitve.....	5
1.2.4 Konglomeratne priključitve in združitve	6
1.3 MOTIVI ZA PRIKLJUČITVE IN ZDRUŽITVE	6
1.3.1 Nakup podcenjenega podjetja	8
1.3.2 Razpršitev tveganja	8
1.3.3 Finančne sinergije.....	9
1.3.3.1 Povečanje likvidnosti.....	9
1.3.3.2 Povečanje kreditne sposobnosti	9
1.3.3.3 Davčni učinki.....	9
1.3.3.4 Povečanje vrednosti podjetja	10
1.3.3.5 Diverzifikacija	10
1.3.4 Operativne sinergije.....	10
1.3.4.1 Ekonomija obsega.....	11
1.3.4.2 Tržna moč.....	11
1.3.4.3 Rast.....	11
1.3.4.4 Pridobitev managementa ali tehnološkega znanja	12
1.3.5 Zamenjava managementa v ciljnem podjetju	12
1.3.6 Managerski motivi.....	12
1.4 USPEŠNOST IN NEUSPEŠNOST PRIKLJUČITEV IN ZDRUŽITEV	13
1.4.1 Slabo pripravljena strategija prevzemanja	15
1.4.2 Pomanjkanje odgovornosti.....	17
1.4.3 Kulturni trk.....	17
1.4.4 Zunanje omejitve	17
1.4.5 Managerski ego.....	17
1.4.6 Tržne cene	18
1.5 ZAKONSKA UREJENOST PRIKLJUČITEV IN ZDRUŽITEV V SLOVENIJI.....	18
1.5.1 Zakon o gospodarskih družbah	18
1.5.2 Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence	19
1.5.3 Zakon o prevzemih	20
1.5.4 Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb	20
2 POSTOPEK PREVZEMANJA	21
2.1 DOLOČITEV STRATEGIJE PREVZEMANJA	22

2.2	IZBOR CILJNEGA PODJETJA IN NJEGOVO OVREDNOTENJE	23
2.3	POGAJANJA IN TRANSAKCIJA	25
2.4	POPREVZEMNA INTEGRACIJA	26
2.4.1	<i>Integracijski pristopi</i>	28
2.4.1.1	Absorbcija.....	28
2.4.1.2	Simbioza	28
2.4.1.3	Ohranitev samostojnosti	29
2.4.1.4	Transformacija.....	29
2.4.2	<i>Stopnja integracije</i>	29
2.4.2.1	Popolna integracija	30
2.4.2.2	Delna integracija.....	31
2.4.2.3	Minimalna integracija.....	31
2.4.3	<i>Pomen organizacijske kulture v poprevzemni integraciji</i>	31
2.4.3.1	Kulturni trk	33
2.4.3.2	Načrt poprevzemne integracije	33
2.4.3.3	Priporočila za uspešno integracijo	34
2.4.3.4	Komunikacija	37
2.4.3.5	Vizija podjetja	39
3	PREDSTAVITEV PANOGE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE	41
4	PREDSTAVITEV PODJETJA S&T SLOVENIJA PRED PRIKLJUČITVIJO... 44	
4.1	KRATKA ZGODOVINA PODJETJA	44
4.2	DEJAVNOST	45
4.3	TRŽNI DELEŽ	46
4.4	POSLOVNI PARTNERJI IN PROIZVODI.....	47
4.5	STRUKTURA KADROV IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	47
5	PREDSTAVITEV PODJETJA ITS INTERTRADE SISTEMI PRED PRIKLJUČITVIJO	48
5.1	KRATKA ZGODOVINA PODJETJA	48
5.2	DEJAVNOST	49
5.3	TRŽNI DELEŽ	50
5.4	POSLOVNI PARTNERJI IN PROIZVODI.....	50
5.5	STRUKTURA KADROV IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	51
6	PRIMERJAVA FINANČNIH STRUKTUR PODJETIJ S&T SLOVENIJA IN ITS INTERTRADE SISTEMI PRED PRIKLJUČITVIJO.....	52
6.1	KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI.....	52
6.2	KAZALNIKI GOSPODARNOSTI	53
6.3	KAZALNIKI FINANCIRANJA.....	54
6.4	KAZALNIKI INVESTIRANJA	55
6.5	KAZALNIKI OBRAČANJA.....	56
6.6	KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI.....	58
7	POTEK PRIKLJUČITVE PODJETJA ITS INTERTRADE SISTEMI S STRANI PODJETJA S&T SLOVENIJA	59

8 OCENA USPEŠNOSTI PRIKLJUČITVE PODJETJA ITS INTERTRADE SISTEMI K PODJETJU S&T SLOVENIJA.....	61
8.1 TRŽNI DELEŽ	61
8.2 DEZINVESTIRANJE.....	62
8.3 POSLOVNI PARTNERJI IN PROIZVODI.....	63
8.4 ZAPOSLENI	64
8.5 PRIHODKI IN DOBIČEK.....	66
8.6 FINANČNI KAZALNIKI.....	67
8.6.1 Kazalniki dobičkonosnosti.....	67
8.6.2 Kazalniki gospodarnosti.....	68
8.6.3 Kazalniki financiranja.....	68
8.6.4 Kazalniki investiranja	69
8.6.5 Kazalniki obračanja	70
8.6.6 Kazalniki plačilne sposobnosti.....	71
8.7 POPREVZEMNA INTEGRACIJA	72
SKLEP.....	77
LITERATURA IN VIRI.....	80

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Bilanca stanja za podjetje S&T Slovenija za obdobje 2002– 2006.....	1
PRILOGA 2: Izkaz poslovnega izida za podjetje S&T Slovenija za obdobje 2002– 2006.....	2
PRILOGA 3: Bilanca stanja za podjetje ITS Intertrade Sistemi za obdobje 2002– 2004.....	3
PRILOGA 4: Izkaz poslovnega izida za podjetje ITS Intertrade Sistemi za obdobje 2002–2004.....	4
PRILOGA 5: Slovar.....	5

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pomembnost motivov za priključitve in združitve v različnih oblikah povezav	7
Tabela 2: Različni motivi podjetij, ki so udeležena v povezavi.....	7
Tabela 3: Stopnja uspešnosti poprevzemne integracije različnih tipov organizacijskih kultur	32
Tabela 4: Analiza uspešnosti podjetij glede na uspešnost integracije organizacijskih kultur..	32
Tabela 5: Izhodišče za komunikacijski načrt	39
Tabela 6: Vrednost slovenskega trga poslovnih rešitev, poslovnih sistemov in podpore strankam, 2001–2004; v mio EUR.....	44
Tabela 7: Tržni deleži konkurenčnih IT podjetij, 2001–2003; v %	44
Tabela 8: Prihodki od prodaje in tržni deleži po segmentih dejavnosti S&T Slovenija, 2001–2003	47
Tabela 9: Kvalifikacijska struktura kadrov v podjetju S&T Slovenija konec leta 2002, 2003 in 2004.....	47
Tabela 10: Prihodki od prodaje in tržni deleži po segmentih dejavnosti ITS Intertrade Sistemi, 2001–2003	50
Tabela 11: Kvalifikacijska struktura kadrov v ITS Intertrade Sistemi konec leta 2002, 2003 in 2004; število oseb.....	51
Tabela 12: Kazalniki dobičkonosnosti za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004; v %	53
Tabela 13: Kazalnika gospodarnosti za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004; v %	54
Tabela 14: Kazalniki financiranja za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004; v %	55
Tabela 15: Kazalnika investiranja za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004; v %	56
Tabela 16: Kazalniki obračanja za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004.....	57
Tabela 17: Kazalniki plačilne sposobnosti za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004	58
Tabela 18: Tržni delež podjetja S&T Slovenija v obdobju 2002–2006.....	61
Tabela 19: Kvalifikacijska struktura kadrov v podjetju S&T Slovenija konec leta 2004, 2005 in 2006.....	65
Tabela 20: Postavke poslovnega izida za podjetje S&T Slovenija v obdobju 2004–2006.....	66
Tabela 21: Kazalniki dobičkonosnosti za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006; v %	67
Tabela 22: Kazalnika gospodarnosti za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006; v %	68
Tabela 23: Kazalniki financiranja za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006; v %	69
Tabela 24: Kazalnika investiranja za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006; v %	70
Tabela 25: Kazalniki obračanja za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006	71

Tabela 26: Kazalniki plačilne sposobnosti za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006.....	72
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz ocene, katera faza je najbolj tvegana za uspeh priključitve ali združitve.....	16
Slika 2: Stopnje težavnosti posameznih faz v uspešnih in neuspešnih prevzemih	16
Slika 3: Pomen posameznih faz za uspeh prevzema	26
Slika 4: Značilnosti različnih stopenj integracije med podjetjema	30
Slika 5: Rast trga IKT v Sloveniji, 1996 – 2002; v %.....	42
Slika 6: Stopnje rasti prihodkov v sektorju IKT in v celotnem gospodarstvu Slovenije, 1996 – 2002; v %	43

UVOD

OPREDELITEV PROBLEMATIKE MAGISTRSKEGA DELA

Cilj večine podjetij je rast. Ta cilj skušajo doseči na različne načine, npr. s povečano proizvodnjo, prodajo, izvozom, maksimiranjem dobička, večjim številom zaposlenih in podobnim (Bašič, 2005, str. 7). Na odločitev o obsegu, vrsti in načinu rasti vplivajo zunanji in notranji dejavniki rasti in razvoja podjetja. Zunanji dejavniki rasti so na primer pogoji gospodarjenja, značilnosti panoge in relativni tržni delež, med notranje dejavnike pa sodijo predvsem poslovni program, razpoložljivost in razmestitev temeljnih sestavin podjetja, organizacija in managerska struktura (Pučko, 2003, str. 44–46). Medtem ko je najbolj pogost notranji dejavnik boljši izkoristek tistih prvin poslovnega procesa, ki predstavljajo konkurenčno prednost podjetja, v množici zunanjih dejavnikov rasti in razvoja izstopa predvsem strategija priključevanja podjetij (Pučko, 2003, str. 174). Brigham in Daves (2002, str. 861) navajata, da so najbolj odmevni primeri rasti podjetij in rasti cen njihovih delnic prav posledica priključitve oziroma združitve.

Osnovni namen priključitev in združitev je omogočiti podjetjem, da se bolj učinkovito prilagodijo novim izzivom in priložnostim. Če so izpeljane uspešno, podjetja lahko povečajo prihodke in tržne deleže, izboljšajo dobičkonosnost in povečajo svojo vrednost (Weston & Weaver, 2001, str. vii). Uspešnost priključitev in združitev je odvisna od mnogih dejavnikov, npr. od strategije priključevanja, motivov managerjev udeleženih podjetij ali zakonskih omejitev. Teoretiki pa kot najbolj vpliven dejavnik izpostavljajo obdobje po priključitvi oziroma združitvi - poprevzemno integracijo udeleženih podjetij. Zlasti občutljivo je področje kadrov in organizacijske kulture, saj kulturne razlike predstavljajo enega najtežje obvladljivih problemov v priključitvah in združitvah, tako pred kot po izvedeni transakciji (Deans, Kröger & Zeisel, 2003, str. 93).

Raziskave so pokazale, da sta bili nekdam kar dve tretjini priključitev in združitev neuspešni, torej da z njimi ni bil dosežen zelen dobiček. Za devetdeseta leta prejšnjega stoletja naj bi bil delež uspešnih priključitev in združitev že 50% (Weston & Weaver, 2001, str. vii). Toda te raziskave so podane za anglosaksonske trge, ki imajo dolgo tradicijo priključitev in združitev, saj so se izvajale že v 19. stoletju (Weston & Weaver, 2001, str. 7), medtem ko je v Evropi do prvega vala priključitev in združitev prišlo šele sredi osemdesetih let prejšnjega stoletja, predvsem kot posledica odpiranja skupnega evropskega trga. V Sloveniji so se priključitve in združitve začele pojavljati šele v zadnji letih, s prehodom v tržno gospodarstvo. Po odcepitvi Slovenije od Jugoslavije leta 1991 so se podjetja v prvi fazi tranzicije v letih 1991-1994 najprej olastnila in šele v naslednji fazi tranzicije v letih 1995-2000 je zaradi pričakovane priključitve Evropski uniji začelo prihajati do večjega števila priključitev in združitev (Lahovnik, 2003, str. 3).

V panogi informacijske tehnologije je razvoj potekal na enak način, saj je tudi ta sektor na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja doživel izgubo trga prejšnje Jugoslavije, s tem pa uničenje infrastrukture informacijske tehnologije, ki je bila v lasti in upravljana s strani prejšnje države. Sektor se je razdrobil na številna zasebna podjetja in ostal prepuščen tržnim silam, kar je omejilo rast podjetij. Majhnost trga ni omogočala ekonomije obsega, obenem pa je odvrčala prihod globalnih ponudnikov in tako olajšala položaj lokalnim podjetjem (IDC Adriatics, 2004, str. 6).

Eno izmed podjetij, ki so se ukvarjala z informacijsko tehnologijo, je bilo tudi podjetje Hermes Plus d.d., danes imenovano S&T Slovenija d.d. (v nadaljevanju: S&T Slovenija). Nastalo je leta 1991 s preoblikovanjem sektorja Hermes pri zastopstvu Hewlett-Packard za celotno nekdanjo Jugoslavijo, ustanovili pa so ga takratni zaposleni pri Hermesu in Hewlett Packard. Danes je podjetje v posredni lasti avstrijskega S&T AG in je eden vodilnih ponudnikov storitev systemske integracije v Sloveniji in na trgih nekdanje Jugoslavije. V svojem razvoju je to podjetje uporabilo predvsem strategijo priključevanja podjetij, saj je do danes priključilo npr. podjetja ICOS d.o.o., Aster d.o.o., Probis d.o.o., Epsilon d.o.o., Skupina Atlantis d.o.o., ITS Intertrade Sistemi d.o.o, InfoNET Projekt d.o.o. S tem je razširilo ponudbo svojih storitev ter pridobilo pomemben del slovenskega in hrvaškega trga (S&T Slovenija, 7.11.2007).

V svoji magistrski nalogi se osredotočam na postopek priključitve podjetja ITS Intertrade sistemi d.o.o. (v nadaljevanju: ITS Intertrade Sistemi) s strani S&T Slovenija, saj je S&T Slovenija s tem pridobilo pomemben del trga informacijskih storitev. Poleg tega je sam postopek zanimiv tudi zato, ker je podjetje ITS Intertrade sistemi v zadnjem letu pred priključitvijo poslovalo z izgubo (iBON, 2.11.2007), postopek nakupa pa je bilo potrebno zaradi nevarnosti koncentracije po Zakonu o preprečevanju omejevanja konkurence predhodno priglasiti še Uradu RS za varstvo konkurence. Obe podjetji sta bili v času priključitve v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah klasificirani kot veliko podjetje z velikim številom zaposlenih in svojo lastno organizacijsko kulturo in iz tega vidika v nalogi opisujem tudi poprevzemno integracijo v S&T Slovenija in ocenjujem njegovo uspešnost v okviru izvedene priključitve.

NAMEN IN CILJI MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje strokovne literature na področju priključitev in združitvev preučiti okoliščine nakupa in priključitve podjetja ITS Intertrade sistemi s strani S&T Slovenija ter pokazati, da je podjetje S&T Slovenija pri priključitvi ITS Intertrade Sistemi zasledovalo in doseglo cilje, ki so odtehtali dejstvo, da je priključeno podjetje v zadnjem poslovnem letu pred priključitvijo poslovalo z izgubo.

Cilj magistrskega dela je s teoretično in empirično raziskovalnim metodološkim pristopom oceniti uspešnost priključitve podjetja ITS Intertrade Sistemi s strani S&T Slovenija. Celovita ocena je podana na podlagi doseženih ciljev, ki so bili zastavljeni pred priključitvijo, na osnovi kazalnikov poslovanja in v luči poprevzemne integracije. Cilj dela je zlasti pokazati, da lahko priključitveno podjetje doseže svojo rast tudi s priključitvijo podjetja, ki je pred priključitvijo poslovalo negativno, saj lahko veliko pridobi v obliki povečanega tržnega deleža in novih zaposlenih s strokovnim znanjem in posledično v obliki povečanih prihodkov.

Temeljna hipoteza magistrskega dela se glasi: »Priključitev podjetja ITS Intertrade Sistemi s strani podjetja S&T Slovenija je bila uspešna, in sicer tako na podlagi finančnih kot nefinančnih kazalcev.«

UPORABLJENE ZNANSTVENE METODE IN VSEBINSKA ZASNOVA MAGISTRSKEGA DELA

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela, na teoretični del in empirični del. V teoretičnem delu preučujem teoretične podlage o priključitvah in združitvah podjetij, ki izhajajo iz domače in tuje literature. V drugem, empiričnem delu naloge, podrobneje opisujem problematiko panoge informacijske tehnologije in kvalitativno ter kvantitativno analiziram podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi pred in po priključitvi. Poleg strokovne literature se v empiričnem delu opiram tudi na pisne in ustne vire obeh podjetij.

Magistrska naloga je sestavljena iz osmih poglavij. Po tem uvodnem poglavju v naslednjih dveh poglavjih z opisno in primerjalno metodo podajam pregled teoretičnih izhodišč. Opredeljujem pojme, predstavljam različne oblike priključitev in združitev ter opisujem motive za njihovo izvedbo. Predstavljam tudi najpogostejše razloge za uspešnost oziroma neuspešnost povezav ter navajam zakonske podlage priključitev in združitev v Sloveniji. V drugem poglavju predstavljam postopek prevzemanja in natančneje razčlenjujem pojem in pomen poprevzemne integracije. S tretjim poglavjem opisujem panogo informacijske tehnologije, v katero po svoji dejavnosti sodita obe podjetji, četrto in peto poglavje pa vsebujeta predstavitev zgodovinskega razvoja obeh podjetij in njune značilnosti pred priključitvijo. Pri tem uporabljam historično metodo, metodi deskripcije in analize ter metodo neposrednega spraševanja. Naslednje, šesto poglavje, vsebuje analizo finančnih kazalnikov obeh podjetij pred priključitvijo. V sedmem poglavju opisno predstavljam potek priključitve, pri čemer se opiram tudi na podatke, ki sem jih pridobila neposredno od uprave priključitvenega podjetja. V osmem poglavju ocenjujem uspeh priključitve. Ocena temelji na primerjavi poslovnega okolja podjetja pred in po priključitvi, na ugotovitvah o doseženih sinergijah, na finančnih kazalnikih priključitvenega podjetja in stopnji dosežene poprevzemne integracije. Pri tem uporabljam metode komparacije, analize in sinteze. Sklepno poglavje podaja najpomembnejše ugotovitve in zaključke, do katerih sem prišla z metodo sinteze in dedukcije.

1 PRIKLJUČITVE IN ZDRUŽITVE PODJETIJ

1.1 OPREDELITEV POJMOV

Priključitve in združitve podjetij so najbolj pogosta in velikokrat tudi najhitrejša oblika zunanje rasti podjetij. Pojem priključitve obsega nakup kontrolnega deleža podjetja ali celotnega podjetja s strani priključitvenega podjetja. Namen priključitev je pridobiti odločilni vpliv na upravljanje ciljnega podjetja oziroma napraviti ciljno podjetje in njegovo dejavnost za del produktnega portfelja podjetja priključitelja. Prevzemi so ožji pojem v okviru priključitev in predstavljajo tiste procese priključevanja, ki ne temeljijo na pogajanju s ciljnim podjetjem (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 71; Lahovnik, 2000, str. 1). Glede na to, ali management ciljnega podjetja prevzemu nasprotuje ali ne, ločimo prijateljske in sovražne prevzeme, kar podrobneje predstavljam v naslednjem podpoglavju.

Strategija združitve je po drugi strani povezava samostojnih podjetij na sorazmerno enakopravni podlagi, saj se podjetji sporazumno povežeta v novo pravno osebo in pri tem integrirata svojo poslovno dejavnost (Pučko et al., 2006, str. 80).

V primeru povezovanja podjetij S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi je šlo za postopek priključitve, saj je S&T Slovenija z nakupom celotnega poslovnega deleža podjetja ITS Intertrade Sistemi pridobilo popolno kontrolo nad tem podjetjem, nato pa ga je s postopkom pripojitve v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (2006) še formalno-pravno vključilo v svojo organizacijo.

V angloameriški literaturi se v zvezi s priključitvami in združitvami kot oblikami zunanje rasti podjetij uporablja tri termine: »acquisitions«, »mergers« in »takeovers«. Pri navajanju tuje literature v svoji nalogi te izraze prevajam kot priključitve, združitve in sovražne prevzeme (Priloga 5). Za skupno poimenovanje priključitev in združitev uporabljam pojem povezave.

1.2 OBLIKE PRIKLJUČITEV IN ZDRUŽITEV

Ločimo štiri oblike priključitev in združitev, in sicer glede na stopnjo povezanosti dejavnosti obeh povezujočih se podjetij in glede na to, na kateri stopnji produkcijske verige se podjetji nahajata (Lorange, Kotlarchuk & Singh, 1987, str. 5–6). V nadaljevanju opisujem posamezne oblike povezav podjetij, to so vodoravne, navpične, konglomeratne in koncentrične povezave.

Poleg navedenega razlikovanja poznamo v okviru priključitev še delitev na prijateljske in sovražne prevzeme. V postopku združevanja gre za soglasno povezovanje podjetij, zato tako razlikovanje ni potrebno. Ali bo imel predlagan prevzem značaj prijazne ali sovražne transakcije, je odvisno od reakcije ciljnega podjetja. Sovražni prevzemi so običajno hitrejši,

vendar pa je slabost sovražnega prevzema običajno nesodelovanje ciljnega podjetja, ko njegovi managerji niso pripravljeni posredovati ustreznih poslovnih podatkov. Poslovne analize so zato pri sovražni prevzemih večinoma slabše in tveganje večje (Kovač, 2000, str. 75).

1.2.1 Vodoravne priključitve in združitve

O vodoravnih priključitvah in združitvah govorimo takrat, ko se povežeta podjetji iz iste panoge. Glavne prednosti, ki jih podjetja pri taki vrsti povezav zasledujejo, so ekonomije obsega v proizvodnji in distribuciji ali povečanje tržne moči. Za priključitveno podjetje prinaša ta oblika priključitve oziroma združitve predvsem močnejši strateški položaj na trgu (Lorange et al., 1987, str. 5), zato države s protimonopolno zakonodajo skušajo omejevati preveliko tržno koncentracijo in ohraniti konkurenčne trge, ki zagotavljajo učinkovito delovanje ekonomskega sistema (Lahovnik, 2000, str. 30).

1.2.2 Navpične priključitve in združitve

Navpične povezave so značilne za podjetja, ki nastopajo na trgih, na katerih obstaja nepopolna konkurenca na trgu vmesnih produktov. Najbolj pogoste so priključitve in združitve med podjetji dobavitelji in podjetji kupci (Gaughan, 1999, str. 6). Če se podjetje poveže s svojim dobaviteljem, gre za povezavo nazaj, če pa s svojim kupcem, gre za povezavo naprej (Lahovnik, 2000, str. 30).

Podjetja navpično povezovanje običajno uporabijo takrat, ko je trg vmesnih produktov nepopoln zaradi pomanjkanja virov, nevarnosti kupljenih produktov ali zaradi kontrole nad proizvodnimi specifikacijami vmesnih produktov (Lorange et al., 1987, str. 5). Take priključitve in združitve so zanimive predvsem za podjetja, ki v svoji proizvodnji uporabljajo zelo specializirane polizdelke, ki so na trgu na voljo v omejenih količinah. Takšna podjetja so lahko izpostavljena izsiljevanju s strani dobaviteljev in najlažje se mu izognejo z navpično kapitalsko povezavo (Gaughan, 1999, str. 154).

Bistvena prednost takih povezav je tudi v zmanjšanju transakcijskih stroškov in v zmanjšanju stroškov, ki bi nastali, če bi navpično povezani podjetji sodelovali le poslovno. Obenem podjetja s tem običajno dosežejo tudi zmanjšanje tveganja poslovanja, oblikovanje skupnih strategij in s tem ustvarjanje razvojnih prednosti (Tajnikar, 2000, str. 27).

1.2.3 Koncentrične priključitve in združitve

Za koncentrične povezave med podjetji je značilno, da se povezujejo podjetja, ki se ukvarjajo z enakimi poslovnimi procesi, uporabljajo enako tehnologijo ali nastopajo na istih trgih (Tajnikar, 2000, str. 27). Eno od podjetij lahko na primer predstavlja razširitev proizvodne linije, tržnih udeležencev ali tehnologij drugega podjetja. Prednosti, ki jih take priključitve

oziroma združitve prinašajo, so lahko ekonomija skupne proizvodnje (izkoriščanje skupnih virov) in višji donosi zaradi vstopa na sorodni trg (Lorange et al., 1987, str. 6).

1.2.4 Konglomeratne priključitve in združitve

Pri konglomeratnih priključitvah in združitvah se povezujejo podjetja iz nepovezanih trgov oziroma panog. Zelo pogosto so v ozadju finančni razlogi (Tajnikar, 2000, str. 27), zato take povezave ponavadi čuti le višji nivo managementa povezanih podjetij, medtem ko na veliko večino zaposlenih nimajo nobenega vpliva (Cartwright & Cooper, 1995, str. 33).

Tovrstne povezave niso usmerjene na točno določene vire, tehnologije ali sinergije, temveč se osredotočajo na to, kako lahko podjetje s tako obliko povezave, torej z diverzifikacijo in nepovezanimi denarnimi tokovi, izboljša svoj položaj in stabilnost poslovanja (Lorange et al., 1987, str. 6).

1.3 MOTIVI ZA PRIKLJUČITVE IN ZDRUŽITVE

Vsako povezovanje podjetij je individualen primer, zato so tudi motivi za priključitve in združitve raznovrstni. Po Macurjevi (1996a, str. 73) jih v grobem lahko razdelimo v tri osnovne skupine:

- poslovni motivi (želja po povečanju tržnega deleža in zmanjšanju konkurence, želja po rasti, sinergijah, varnosti dobav in prodaje ter razpršenosti poslovanja),
- finančni motivi (npr. izdaja nove emisije delnic za potrebe nakupa podjetja z namenom povečanja dobička na delnico ali izboljšanje finančne strukture – finančnega vzvoda),
- ostali motivi (npr. prestiž, večja publiciteta, priključitev kot obramba, kot sredstvo za pridobitev licenc, uresničenje pozitivnih davčnih učinkov in drugi).

Raziskava, ki sta jo med managerji izvedla Walter in Barney (1990, str. 84), je pokazala, da se motivi, ki managerje vodijo k povezovanju z drugimi podjetji, razlikujejo glede na obliko priključitve ali združitve. Najpogostejši motivi, ki so jih v tej raziskavi managerji navedli za posamezno obliko povezave, so predstavljeni v Tabeli 1.

Tabela 1: Pomembnost motivov za priključitve in združitve v različnih oblikah povezav

Oblika priključitve ali združitve	Pomembnost motiva	Motivi
Vertikalna	Visoka	Reševanje kritičnih odnosov v proizvodni verigi
	Nizka	Vsi ostali
Horizontalna	Visoka	-
	Srednja	Vstop v nove posle
		Ekonomija obsega v proizvodnji in distribuciji
		Širjenje proizvodnih linij
	Nizka	Reševanje kritičnih odnosov v proizvodni verigi
Koncentrična	Visoka	Izkoristiti finančne zmogljivosti
	Nizka	Širjenje proizvodnih linij
Konglomeratna	Visoka	Izkoristiti finančne zmogljivosti
	Nizka	Vstop v nove posle
		Vsi ostali

Vir: Walter & Barney, *Management Objectives in Mergers and Acquisitions*, 1990, str. 84.

V primeru priključitev se motivi podjetij razlikujejo glede na položaj podjetja v postopku, torej glede na to, ali gre za priključitveno ali ciljno podjetje. V Tabeli 2 so predstavljeni rezultati Shermanove raziskave, kakor jih je v svojem delu povzel Lahovnik (2000, str. 87).

Tabela 2: Različni motivi podjetij, ki so udeležena v povezavi

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 cene lastniškega kapitala priključitvenega podjetja
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 obstoječih
Nesposobnost diverzifikacije	Diverzifikacija na nove geografske trge ali z namenom širitve proizvodnega programa
Starost in zdravstveni razlogi lastnikov	Potreba po določenih kadrih, dejavnosti 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 konflikti med lastniki	Boljši izkoristek zmogljivosti ključnih kadrov in drugih virov
Izguba ključnih kadrov	Strateška ustreznost med dejavnostjo obeh podjetij, ki se povezujeta

Vir: Lahovnik, *Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji*, 2000, str. 87.

V literaturi najdemo najrazličnejše motive za povezovanje podjetij in poimenovanja zanje, zato v nadaljevanju predstavljam tiste, ki se pojavljajo najpogosteje. To so nakup podcenjenega podjetja, razpršitev tveganja, finančne in operativne sinergije, zamenjava managementa v prevzetem podjetju in managerski motivi.

1.3.1 Nakup podcenjenega podjetja

Včasih je na trgu vrednost nekaterih podjetij podcenjena. Abellán (2004, str. 27) vidi razlog v tem, da trg pri ovrednotenju upošteva le kratkoročna obdobja, saj so investitorji ponavadi osredotočeni le na kratkoročno dobičkonosnost. Podjetja z dolgoročnimi investicijskimi programi tako postanejo podcenjena in primerna tarča za priključitev. Drugi razlog podcenjenosti je lahko podan tudi, če so sredstva podjetja dejansko vredna več kot celotna tržna vrednost podjetja.

V primeru, ko je ciljno podjetje na trgu podcenjeno, je zelo primerno za priključitev, vendar le če priključitveno podjetje pravočasno prepozna to priložnost. Priključitelj tako lahko pridobi korist v višini razlike med dejansko vrednostjo ciljnega podjetja in njegovo nakupno ceno. Damodaran (2008, str. 8–9) trdi, da mora za uspešno priključitev podcenjenega podjetja priključitveno podjetje izpolniti tri pogoje. Najprej mora pravočasno odkriti podcenjeno podjetje, kar pomeni, da mora imeti bodisi dostop do boljših informacij, kot jih imajo drugi investitorji, bodisi boljše analitična orodja od drugih udeležencev trga. Nadalje mora razpolagati s sredstvi, potrebnimi za izpeljavo posla, in nazadnje transakcijo izpeljati tako, da se v času izvedbe povezave cena ciljnega podjetja na trgu ne poveča.

1.3.2 Razpršitev tveganja

Podjetja sklepajo povezave s podjetji iz drugih panog ali trgov, ker želijo s tem zmanjšati poslovno tveganje. Verjamejo, da bodo na ta način zmanjšala nestabilnost prihodkov in znižala tveganja ter tako povečala svojo vrednost. Razpršitev je lahko panožna ali geografska. V panožni gre za povezave med podjetji iz različnih panog (konglomeratne povezave), medtem ko gre pri geografski razpršitvi za usmeritev svojega poslovanja na več držav (Abellán, 2004, str. 22).

Ta motiv je zelo prisoten v zasebnih podjetjih, v katera so lastniki vložili vse svoje premoženje in zato želijo znižati tveganje, ali pa v podjetjih, v katerih ima management vloženo svoje premoženje in zato želi znižati tveganje skozi razpršitev naložb (Damodaran, 2008, str. 9).

1.3.3 Finančne sinergije

Finančne sinergije zasledujejo podjetja pri priključitvah in združitvah zato, ker omogočajo večje denarne tokove ali znižanje stroškov kapitala (Damodaran, 2008, str. 10; Abellán, 2004, str. 21).

Med finančne sinergije sodijo povečanje likvidnosti, povečanje kreditne sposobnosti, davčni učinki, povečanje vrednosti podjetja in diverzifikacija.

1.3.3.1 Povečanje likvidnosti

Povečanje likvidnosti je pomemben motiv za povezave podjetij, od katerih ima eno podjetje presežek investicijskega kapitala in omejene investicijske možnosti, drugo podjetje pa veliko investicijskih priložnosti in omejena sredstva. Priključitev oziroma združitve v takem primeru prinese večjo vrednost novega podjetja. Tovrstne povezave so pogoste med velikimi in majhnimi podjetji (Damodaran, 2008, str. 11) in med podjetji v različnih fazah proizvodnje, kjer je eno podjetje osredotočeno na zrele produkte, drugo pa je še v fazi rasti (Abellán, 2004, str. 21).

1.3.3.2 Povečanje kreditne sposobnosti

S povezavo med dvema podjetjema lahko prihodki in denarni tokovi postanejo bolj stabilni in predvidljivi, s čimer se poveča kreditna sposobnost novega podjetja. Prav tako lahko novo podjetje zadolži večjo vsoto, kot bi jo podjetji posamično (Damodaran, 2008, str. 11; Abellán, 2004, str. 22).

1.3.3.3 Davčni učinki

Davčni učinki so zelo pogost motiv za izvedbo priključitev ali združitev. Največkrat botrujejo povezavam takrat, ko ima eno podjetje presežek sredstev in jih želi investirati v posel, ki bi imel najmanjše davčne obremenitve. Podjetja imajo namreč možnost presežne denarne tokove izplačati v obliki dividend, vložiti v dolžniške vrednostne papirje ali v lastne delnice, najpogosteje pa jih investirajo v nakup drugega podjetja (Brigham & Daves, 2002, str. 863).

Davčne razloge za priključitve ali združitve lahko podjetja izkoristijo tudi v primerih, ko se dobičkonosno podjetje poveže s podjetjem, ki izkazuje izgubo. Izgubo lahko novo podjetje uporabi za zmanjšanje davčne osnove in s tem zniža obremenjujoče davke ter posledično poveča svojo vrednost (Damodaran, 2008, str. 11).

1.3.3.4 Povečanje vrednosti podjetja

Povečanje vrednosti podjetja je motiv, zaradi katerega podjetja pričakujejo, da bo cena delnice podjetja po priključitvi ali združitvi narasla. Do tega pride, ker proces povezovanja podjetij sproži razširjanje informacij, da so delnice ciljnega podjetja podcenjene, zato trg ponovno ovrednoti delnice. Enak učinek lahko dosežemo tudi zaradi špekulacije trga, da priključitveno podjetje razpolaga z boljšimi informacijami (Weston, 1987, str. 36).

V literaturi imenujejo ta motiv tudi »hipoteza sedenja na zlatem rudniku«. Njeni avtorji namreč poudarjajo, da za rast cene delnic ciljnega podjetja ni potrebno izvajati nikakršnih drugih ukrepov s strani kateregakoli podjetja, udeleženega v povezavi, saj povečanje cene ni posledica doseganja večje učinkovitosti, temveč posledica širjenja informacij (Lahovnik, 2000, str. 137).

1.3.3.5 Diverzifikacija

Diverzifikacija kot eden izmed motivov za konglomeratne povezave omogoča doseganje finančnih sinergij. Zaradi učinka manj tveganega poslovanja namreč omogoča rast vrednosti podjetja, četudi prihodki podjetja po povezavi ostanejo enaki (Brown, 2005, str. 9).

Finančna sinergija je še bolj izrazita, kadar podjetje, ki deluje na zrelem in konkurenčnem trgu, s povezavo širi poslovanje v privlačnejše in donosnejše panoge. Vendar je doseganje dobičkov v tej panogi ponavadi le kratkoročno, saj so različne stopnje dobičkonosnosti lahko le posledica tehnološkega razvoja ali vstopnih ovir. Iz tega razloga se donosi na dolgi rok zmanjšajo na povprečni nivo (Gaughan, 1999, str. 134).

Kadar podjetje priključuje oziroma se združuje zaradi strategije diverzifikacije, je koristno, da razpolaga z nekaterimi posebnimi znanji, če ta znanja omogočajo izkoriščanje konkurenčnih prednosti v panogi, v katero vstopajo s povezovanjem. Kljub taki strategiji je priporočljivo, da podjetje poišče ciljno podjetje na primerljivih področjih poslovanja, npr. glede pomena trženja proizvodov, dolgoročnega planiranja ali poprodajnih storitev (Macur, 1996b, str. 72).

1.3.4 Operativne sinergije

Operativne sinergije podjetju omogočajo povečanje prihodkov, znižanje odhodkov, rast ali pa vse hkrati. S tem podjetje povečuje svojo vrednost (Damodaran, 2008, str. 10; Abellán, 2004, str. 20).

Operativne sinergije v vodoravnih povezavah izvirajo iz ekonomije obsega, ker omogočajo nedeljivost in boljši izkoristek sredstev ter organizacijske prednosti, ki jih podjetje ne bi doseglo samo z notranjo rastjo. V navpičnih povezavah lahko tovrstne sinergije pomenijo bolj

učinkovito koordinacijo različnih stopenj poslovanja, saj se znižajo stroški komunikacije in odpravijo različne oblike pogajanj ter oportunistično obnašanje (Weston, 1987, str. 35).

1.3.4.1 Ekonomija obsega

S priključitvami in združitvami podjetja pogosto povečajo svojo proizvodnjo in znižajo stroške na enoto proizvoda. Zaradi ekonomije obsega je podjetje tako bolj stroškovno učinkovito in dobičkonosno (Damodaran, 2008, str. 10).

Ekonomije obsega lahko podjetja dosežejo s horizontalnimi povezavami, pri katerih znižajo stroške na področju proizvodnje, trženja in financ. V navpičnih povezavah na primer odpravijo transakcijske stroške ali stroške trženja, saj odpade trg vmesnih proizvodov. Tudi v konglomeratnih povezavah so mogoče ekonomije obsega, če podjetji po povezavi ohranita centralno vodenje, kar omogoči znižanje na primer finančnih in trženjskih stroškov (Brown, 2005, str. 8 in 38; Gaughan, 1999, str. 155).

1.3.4.2 Tržna moč

Podjetje najlažje osvoji določen trg ali na njem poveča svojo moč s priključitvijo ali združitvijo. S tem poveča svoj tržni delež in pridobi tržno moč (Tajnikar, 2000, str. 29). Tržna moč je sposobnost podjetja, da zaradi zmanjšanja konkurence na trgu določa cene, ki presegajo nivo konkurenčno oblikovanih cen. To se posledično odraža v večjem dobičku podjetja (Damodaran, 2008, str. 10; Gaughan, 1999, str. 144).

Da lahko govorimo o pridobitvi tržne moči, se mora z večjim tržnim deležem podjetja povečati tudi njegova vrednost. Kajti če podjetje poveča le svojo velikost, ne da bi hkrati povečalo svojo vrednost, govorimo le o ekonomiji obsega (Abellán, 2004, str. 21).

S prevladujočim položajem podjetja na trgu lahko monopolno določanje cen neposredno vpliva na končne potrošnike. Podjetja morajo biti pri doseganju te oblike sinergije zato previdna, saj lahko trčijo ob ovire protimonopolne zakonodaje, ki jim želene povezave lahko celo prepove (Tajnikar, 2000, str. 29).

1.3.4.3 Rast

Rast je eden najpogostejših motivov za povezave med podjetji, saj s priključitvijo ali združitvijo podjetje na relativno lahek način doseže rast na obstoječem ali novem trgu. Včasih lahko le tako vstopi na trg, na katerega sicer brez povezave z drugim podjetjem ne bi moglo. Drugi razlog je še, da nekatera podjetja na ta način sledijo svojim strankam, če so te na primer mednarodni kupci, ki potrebujejo produkte podjetja tudi v tujini. Podjetja lahko vodijo tudi strategijo sledenja, pri kateri se ravnajo po strategiji vodilnega podjetja na trgu in mu takrat,

ko to širi svoje poslovanje na druge trge, skušajo slediti tako, da rastejo s pomočjo povezav. Še en razlog za željo po rasti je zasičenost trga, zaradi katere se podjetja želijo širiti na druge trge (Abellán, 2004, str. 20).

1.3.4.4 Pridobitev managementa ali tehnološkega znanja

Podjetja želijo s priključitvijo ali združitvijo pogosto pridobiti v svoje vrste ljudi z določenim znanjem in izkušnjami ali razširiti svojo ponudbo z določeno tehnologijo ali »know-howom«. Zato se povežejo s podjetjem, ki zaposluje ljudi z zelenim znanjem in veščinami, oziroma s podjetjem, ki že uporablja zeleno tehnologijo. Pri tem pa morajo biti pozorna, saj lahko priključitev ali združitev povzroči odhod ključnih ljudi iz ciljnega podjetja, torej tudi tistih, ki jih je podjetje s tem želelo pridobiti (Tajnikar, 2000, str. 29).

1.3.5 Zamenjava managementa v ciljnem podjetju

Nekatere kapitalske povezave vodi prepričanje podjetja, da lahko njegov management bolje upravlja s ciljnim podjetjem kot management ciljnega podjetja. V takem primeru se podjetje loti preoblikovanja ciljnega podjetja s priključitvijo ali združitvijo in zamenja obstoječi management. Podjetje naj bi s tem pridobilo na svoji vrednosti. Tako povečanje vrednosti je v literaturi imenovano tudi vrednost nadzora, ang. »value of control« (Damodaran, 2008, str. 12).

Priključitve in združitve, ki jih vodi motiv zamenjave managementa v ciljnem podjetju, so uspešne, če izpolnjujejo nekatere pogoje (Damodaran, 2008, str. 13):

- vzrok neuspešnosti ciljnega podjetja je neučinkovit management in ne tržne razmere ali okoliščine v panogi,
- po priključitvi ali združitvi mora podjetje zamenjati management v ciljnem podjetju, čemur mora slediti povečanje vrednosti podjetja,
- nakupna cena podjetja mora odražati stanje podjetja ob nakupu in ne sme upoštevati vrednosti nadzora.

Ta motiv managerji največkrat navajajo pri izvedbi sovražnih prevzemov, pogosto pa lastniki ciljnih podjetij na ta način rešujejo tudi problem slabega vodstva svojih podjetij takrat, ko odpovejo vsi ostali vzvodi (Weston, 1987, str. 37).

1.3.6 Managerski motivi

Kljub splošnemu prepričanju, da se poslovne odločitve sprejemajo na podlagi ekonomskih načel, je veliko poslov sklenjenih bolj zaradi osebnih motivov managerjev kot pa zaradi ekonomskih analiz in maksimizacije dobička. V večini primerov kapitalskih povezovanj namreč o njih ne odločajo lastniki podjetij, temveč management. Zanje pa je na primer bolj

prestižno voditi podjetje, ki je veliko, kot pa biti manager majhnega podjetja. Poleg tega imajo managerji velikih podjetij ponavadi tudi večje plače kot managerji majhnih podjetij, kar je po vsej verjetnosti tudi vzrok mnogim priključitvam ali združitvam (Brigham & Daves, 2002, str. 864; Damodaran, 2008, str. 15–16).

V literaturi opisano situacijo, ko managerji ne delujejo v najboljšem interesu lastnikov podjetja, opredeljujejo kot »problem agenta«. Zanj je značilno, da managerji s podjetjem upravljajo tako, da uresničujejo svoje lastne cilje in ne cilje lastnikov. Te zasledujejo na primer tudi z ekonomsko neupravičenim kapitalskim povezovanjem z drugimi podjetji, kar lahko vodi v zmanjšanje vrednosti podjetja oziroma povzroči neuspešnost priključitve ali združitve (Sudarsanam, 1995, str. 15–16).

Damodaran (2008, str. 15–16) navaja tri skupine managerskih motivov:

- graditev imperija (nekateri managerji bi radi vodili največje in najmočnejše podjetje v panogi ali na trgu),
- managerski ego (nekatero povezavo postanejo test moškosti za managerje, zlasti če je vključenih veliko tekmecev; nihče noče izgubiti, pa čeprav lastnike podjetja tako izražanje moči lahko stane veliko denarja),
- nagrajevanje in ugodnosti (priključitve in združitve lahko pomenijo tudi sklepanje novih managerskih pogodb; možnost velikih ugodnosti ali nagrade lahko managerja tako zaslepi, da sklene posel tudi v škodo lastnikov podjetja).

1.4 USPEŠNOST IN NEUSPEŠNOST PRIKLJUČITEV IN ZDRUŽITEV

Uspešnost priključitev in združitev se presoja večinoma v povezavi z uresničevanjem motivov, ki so pogojevali določeno povezavo, mogoče pa jo je presoditi tudi na podlagi doseganja strateških ciljev, ki jih je podjetje zasledovalo s povezavo. Nenazadnje je pomembno tudi, kako management podjetja ocenjuje potek in učinke povezave (Lahovnik, 2000, str. 177).

Dolar (2002, str. 78) ugotavlja, da večina priključitev in združitev ne uspe, saj jih več kot polovica ne izpolni rezultatov, napovedanih pred povezavo, tretjina jih razvrednoti premoženje, ki sta ga podjetji združili, slaba tretjina jih životari in le tretjina izpolni pričakovanja.

Zaradi kompleksnosti postopkov priključitev in združitev lahko nepremostljive težave nastopijo v katerikoli fazi postopka – včasih ni mogoče najti ustreznega posla, če pa že, zanj ni mogoče pridobiti potrebnih sredstev, morda podjetje napačno oceni vrednost ciljnega podjetja in s tem stroški povezave presežejo s povezavo pridobljeno vrednost (Tajnikar, 2000, str. 31).

Razlogi za neuspeh so lahko zelo različni in avtorji navajajo številna pravila za uspešne priključitve in združitve. Če strnem najpomembnejša, so pravila za uspešno povezavo naslednja (Weston, 1987, str. 43–46; Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 21–22):

- podjetje mora imeti jasno vizijo in strategijo povezovanja,
- podjetja bi morala s priključitvami in združitvami v prvi vrsti zasledovati strategijo rasti,
- podjetji se morata ukvarjati z vsaj sorodno dejavnostjo, pri čemer področje sorodnosti ne sme biti preozko definirano,
- podjetje mora spoštovati poslovanje ciljnega podjetja,
- v roku enega leta od povezave je potrebno postaviti močan management,
- sistem nagrajevanja managerjev mora podjetje po povezavi vzdrževati in izboljševati,
- v prvem letu po povezavi mora management v obeh podjetjih napredovati,
- komunikacija je bistvenega pomena v celotnem procesu povezovanja,
- podjetja morajo izpostaviti tudi kratkoročne uspehe povezave in jih predstaviti svojim zaposlenim, partnerjem in strankam,
- podjetje mora prepoznati tveganja in se z njimi soočiti,
- podjetje mora premišljeno pristopiti h postopku kulturne integracije,
- podjetje mora vedno nekaj tudi prispevati k ciljnemu podjetju,
- cena povezave mora biti primerna.

Damodaran (2008, str. 53) je podatke o uspešnosti povezav med podjetji strnil v nekaj ugotovitev:

- Povezave med podjetji, enakimi po velikosti, imajo manjšo možnost uspeha kot povezave med velikimi in majhnimi podjetji. To potrjuje tudi raziskava A.T. Kearney, ki je pokazala, da je bilo med najbolj izvedenimi povezavami le 7% izvedenih med enakimi podjetji (Habeck et al., 2000, str. 21).
- Povezave, ki zasledujejo zmanjšanje stroškov in jih tudi dejansko zmanjšajo, so bolj uspešne kot tiste, ki temeljijo na sinergijah rasti.
- Priključitve majhnih zasebnih podjetij so bolj uspešne kot priključitve podjetij, katerih delnice kotirajo na borzi.
- Sovražni prevzemi prinašajo večjo učinkovitost v poprevzemnem poslovanju kot prijateljski prevzemi.

Raziskava A.T. Kearney je dodatno razkrila, da je bilo 80% najuspešnejših povezav opravljenih med podjetji, sorodnimi po dejavnosti, in da je 74% podjetij postopek priključevanja ali združevanja zaupalo izkušenim managerjem (Habeck et al., 2000, str. 20).

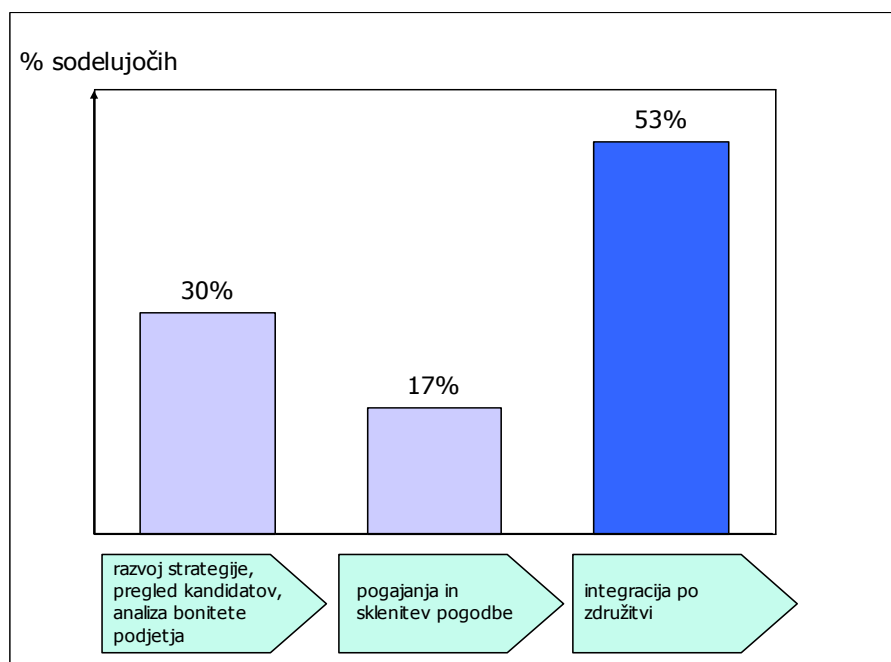
V nadaljevanju predstavljam nekatere najbolj pogoste razloge za neuspeh priključitev in združitev. To so slabo pripravljena strategija prevzemanja, pomanjkanje odgovornosti, kulturni šok, zunanje omejitve, managerski ego in tržne cene.

1.4.1 Slabo pripravljena strategija prevzemanja

Bistvenega pomena za uspeh priključitve ali združitve je skrbno načrtovana strategija prevzemanja. Vendar podjetja pogosto menijo, da bodo rezultati, zaradi katerih so izvedli povezavo, nastali sami od sebe. V resnici jih morajo podjetja načrtovati in delati za to, da jih dosežejo. Podjetja pa velikokrat sploh ne vedo točno, katere sinergije bodo zasledovala s povezavo in zato niti ne ocenijo njihovih finančnih vidikov (Damodaran, 2008, str. 53). Dobra analiza in strategija prevzemanja sicer še nista pravo jamstvo za uspeh, vendar lahko bistveno pomagata pri odkrivanju in premagovanju možnih problemov, ki se pojavijo med postopkom (Kovač, 2000, str. 73).

Vzroki za neuspeh povezav med podjetji se lahko pojavljajo v vseh fazah postopka. Po nekaterih raziskavah se najmanj razlogov za neuspeh, le dobra desetina, pojavi v fazah, ko se izbere napačno ciljno podjetje, nepravilno oceni tveganje ali precenijo pričakovanja. V fazi določitve strategije prevzemanja, kjer se skriva slaba tretjina vzrokov, sta najpogostejši napaki sprejetje odločitve za povezavo, ki ni v skladu z vizijo in poslanstvom podjetja, ter neprimerno določena razvojna strategija podjetja po povezavi. Več kot polovica vseh vzrokov za neuspeh pa je v fazi integracije: slabo pripravljen ali sploh nepripravljen načrt integracije, neimenovanje vodstva, nedejavno vodstvo, neizvajanje dogovorjenih ukrepov, odmiki od prevzetih obveznosti (Dolar, 2002, str. 76). Tudi rezultati raziskave podjetja A.T. Kearney so pokazali, da je integracija po priključitvi ali združitvi najbolj tvegana faza v postopku (Slika 1). Podjetje Coopers & Lybrand je ugotovilo, da je med glavnimi vzroki neuspešnih povezav razlika v kulturi obeh podjetij (85% primerov), medtem ko je nepripravljenost na poprevzemno integracijo vzrok za 80% neuspešnih povezav. Nasprotno pa je podjetje s svojo študijo dokazalo, da je med vzroki za uspešne povezave na prvem mestu (76%) prav podrobno načrtovanje poprevzemne integracije (Sudarsanam, 1995, str. 231).

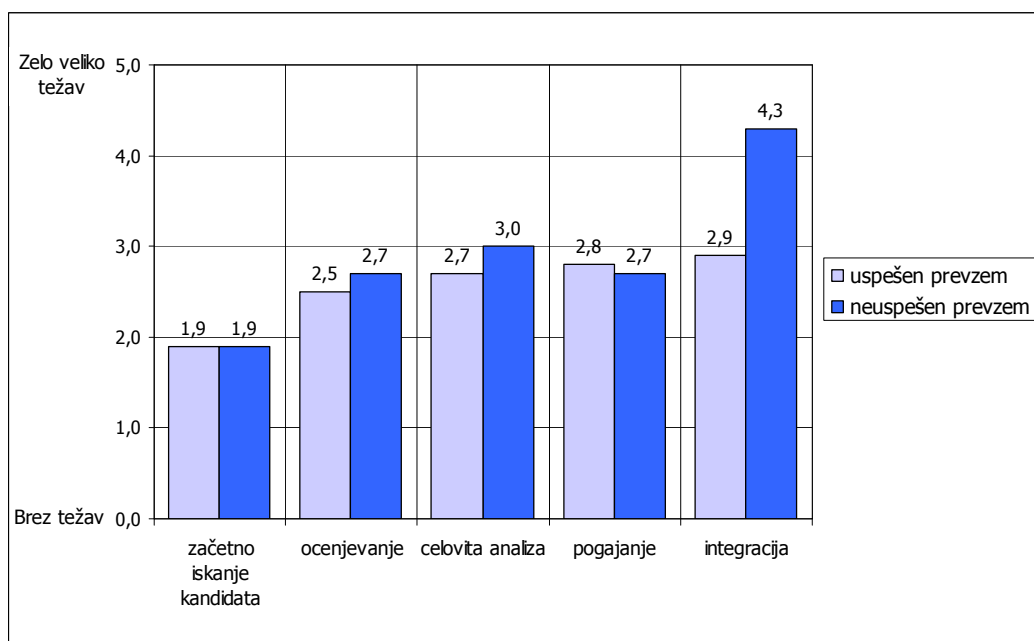
Slika 1: Prikaz ocene, katera faza je najbolj tvegana za uspeh priključitve ali združitve



Vir: Habeck et al., Čas združitve: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij, 2000, str. 16.

Nguyen in Kleiner (2003, str. 447) prav tako trdita, da največja verjetnost, da bo priključitev ali združitve propadla, obstaja med integracijskim postopkom, med razlogi za to pa navajata neprimerno upravljanje ali neustrezno strategijo, kulturne razlike, zamude pri komunikaciji in pomanjkanje jasne vizije. Kako pomembno je učinkovito reševanje težav v fazi poprevzemne integracije za uspešnost oziroma neuspešnost povezave med podjetjema, prikazuje Slika 2.

Slika 2: Stopnje težavnosti posameznih faz v uspešnih in neuspešnih prevzemih



Vir: Norburn & Schoenberg, European Cross-Border Acquisition: How Was It for You?, 1994, str. 25.

V literaturi zaradi izrednega pomena integracije za uspeh celotnega postopka povezave najdemo kar nekaj priporočil, kako uspešno in učinkovito izvesti integracijo po izvedeni transakciji. Navajam jih v poglavju o poprevzemni integraciji.

1.4.2 Pomanjkanje odgovornosti

Damodaran (2008, str. 54) trdi, da je s problemom slabo pripravljene strategije prevzemanja tesno povezano tudi pomanjkanje odgovornosti po izvedenih povezavah. Številni ljudje namreč želijo sodelovati v priključitvah in združitvah, ko so le-te napovedane, zelo malo njih pa v popriključitvenem oziroma pozdružitvenem obdobju dejansko prevzame odgovornost za izpolnitev obljub, danih pred povezavo. Ugotavlja, da se lahko izpolnitev velikih pričakovanj zagotovi le tako, da se udeležence povezave, ki so pred izvedbo povezave najbolj zagovarjali posel, zaveže k odgovornosti, da izpolnijo dane obljube.

1.4.3 Kulturni trk

Poprevzemna kulturna integracija je eden pomembnejših dejavnikov za uspešnost povezav med podjetji. Če podjetje h kulturnemu šoku, do katerega zaradi razlik v organizaciji in kulturi pride v vsakem postopku povezave, ne pristopi pravočasno in primerno, lahko pride do kulturnega trka. Ko med zaposlenimi obeh podjetij enkrat že obstaja kulturni trk, se podjetje sooči s padcem morale in odhodom zaposlenih, in razrešitev problemov je tako otežena, da je verjetnost neuspešne povezave zelo velika (Carleton & Lineberry, 2004, str. 13; Damodaran, 2008, str. 54).

Več o kulturnem trku sledi v okviru poglavja o organizacijski kulturi (2.4.3.1, str. 33).

1.4.4 Zunanje omejitve

Podjetja morajo pri vsaki priključitvi ali združitvi upoštevati tudi zakonodajo in ostale ovire, ki utegnejo ovirati podjetje pri zasledovanju ciljev, ki si jih je zadalo s povezavo. V podpoglavju 1.3.4.2 na strani 11 sem na primer že navedla, da mora podjetje pri zasledovanju sinergije tržne moči upoštevati protimonopolno zakonodajo.

Drug najbolj pogost primer zunanjih omejitev je zaščita zaposlenih z zakonskimi določili in sindikalnimi akcijami. Če želi podjetje v okviru želje po operativnih sinergijah ali pa zato, ker povezava ne poteka po načrtu, zmanjšati stroške tako, da odpusti del zaposlenih, lahko naleti na omenjene ovire in želenih dejanj ne more izvesti (Damodaran, 2008, str. 54).

1.4.5 Managerski ego

Kadar se dve podjetji združita, morajo managerji doseči sporazum o skladnem delovanju in sodelovanju na vrhu združenega podjetja. Na začetku tako vodenje podjetja običajno uspeva,

vendar se odnosi sčasoma lahko začnejo krhati zaradi borbe za prevlado. Ti nesporazumi se nato prenesejo navzdol po organizacijski lestvici, kar skoraj gotovo vodi v situacijo, v kateri se pozabi na prvotne motive za združitvev podjetij (Damodaran, 2008, str. 54).

V splošnem Mirvis in Marks (2001, str. 83) poudarjata, da so povezave, ki jih vodijo neracionalni managerski motivi in ne preišljene strategije, najpogosteje obsojene na neuspeh, saj ne morejo dati otipljivih rezultatov.

1.4.6 Tržne cene

Celo strateško najboljše izpeljane povezave lahko propadejo, če priključitveno podjetje plača preveliko ceno za ciljno podjetje, saj stroški povezovanja lahko kmalu presežejo korist, ki bi jo podjetje pridobilo s povezavo (Damodaran, 2008, str. 54).

1.5 ZAKONSKA UREJENOST PRIKLJUČITEV IN ZDRUŽITEV V SLOVENIJI

Priključitve in združitve v Sloveniji ureja predvsem Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006), ki pojma opredeljuje z enotnim terminom združitve in določa formalno izpeljavo teh postopkov. Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Uradni list RS, št. 56/1999) in Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 79/2006) opredeljujeta omejitve v postopku priključevanja in združevanja, Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb (Uradni list RS, št. 117/2006) pa ureja obdavčitev v postopkih združevanja, saj tudi ta zakon pozna le en pojem – združitve.

1.5.1 Zakon o gospodarskih družbah

Zakon o gospodarskih družbah (2006, 580. člen) ureja le pojem združitvev, ki ga nadalje deli na pripojitve in spojitive podjetij. Pripojitev opredeljuje kot prenos celotnega premoženja prevzetega podjetja na drugo podjetje, to je prevzemno podjetje. Spojitev se izvede z ustanovitvijo novega, prevzemnega podjetja, na katerega se prenese celotno premoženje podjetij, ki se spajajo, in se imenujejo prevzeta podjetja.

Zakon o gospodarskih družbah (2006, 581.–585. člen) določa, da morajo podjetja, ki se združujejo, skleniti pogodbo o pripojitvi oziroma spojitvi, ki jo za vsako udeleženo podjetje revidira še revizor. Poslovodstvo vsakega udeleženega podjetja mora pripraviti poročilo o združitvi in ga predložiti v pregled nadzornemu svetu podjetja, le-ta pa na tej podlagi pripravi poročilo za skupščino podjetja. Pogodba o združitvi je veljavna šele, ko k njej poda soglasje skupščina vsakega izmed udeleženih podjetij.

Po sklenitvi pogodbe o združitvi in potrditvi s strani skupščin mora poslovodstvo vsakega podjetja združitev priglasiti registrskemu organu, ki združitev podjetij vpiše v sodni register. Z vpisom v sodni register prevzeta podjetja prenehajo, njihovi delničarji pa postanejo delničarji prevzemnega podjetja (Zakon o gospodarskih družbah, 2006, 590.–591. člen).

Zakon o gospodarskih družbah (2006, 599. člen) pozna tudi poenostavljeno združitev, pri kateri soglasje skupščine prevzemnega podjetja ni potrebno, in sicer v primeru, ko je prevzemno podjetje v kapitalu prevzetega podjetja udeleženo z najmanj devetimi desetimi, ali v primeru, ko delnice, ki jih mora prevzemno podjetje zagotoviti delničarjem prevzetega podjetja, ne presegajo desetine osnovnega kapitala prevzemnega podjetja. Če pa je prevzemno podjetje edini lastnik prevzetega podjetja, podjetji v pogodbi o pripojitvi nista dolžni določiti menjalnega razmerja delnic prevzete družbe za delnice prevzemne družbe niti revidirati pogodbe o pripojitvi.

1.5.2 Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence

Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (1999) vsebuje določbe o omejevanju konkurence s sporazumi, o zlorabah prevladujočega položaja in določbe o koncentraciji podjetij. Medtem ko se prvi dve področji nanašata na sporazume med podjetji o pogojih poslovanja na trgu oziroma na zlorabo že pridobljenih prednosti na trgu, določbe o koncentraciji podjetij opredeljujejo omejitve pri pridobivanju tržne moči enega ali več podjetij.

Zakon prepoveduje koncentracije podjetij, ki povečujejo moč enega ali več podjetij, pri tem pa bistveno zmanjšujejo ali onemogočajo učinkovito konkurenco na upoštevem trgu. Pri tem kot koncentracijo podjetij navaja združitve dveh ali več predhodno neodvisnih podjetij, pridobitve neposrednega ali posrednega nadzora nad drugim podjetjem ali ustanovitve novih podjetij, ki naj bi bili samostojni gospodarski subjekti z daljšim trajanjem (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence, 1999, 11. člen).

Z namenom preprečitve prepovedanih koncentracij so podjetja dolžna Uradu Republike Slovenije za varstvo konkurence priglasiti koncentracijo, če je skupni letni promet v transakciji udeleženih podjetij v posameznem od zadnjih dveh let na slovenskem trgu pred obdavčitvijo presegel 33.300.000 EUR, ali v primeru, ko so v transakciji udeležena podjetja skupaj ustvarila za več kot 40 odstotkov prodaj, nakupov ali drugih transakcij na znatnem delu slovenskega trga s proizvodi ali storitvami, ki so predmet transakcije, ali z njihovimi substituti. V vsakem primeru so koncentracijo obvezana priglasiti tista podjetja, ki s transakcijo pridobijo nadzor v drugem podjetju (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence, 1999, 12. člen).

Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence prigrasitev koncentracije presoja glede na to, ali obstaja nevarnost ustvarjanja oziroma krepitve prevladujočega položaja, kar bi lahko povzročilo izločitev ali bistveno zmanjšanje učinkovite konkurence. Pri tem upošteva na primer strukturo tržnih deležev, finančne zmožnosti prizadetih podjetij, izbiro, ki jo imajo na voljo dobavitelji in uporabniki, in mednarodno konkurenčnost podjetij, ki se presojujejo (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence, 1999, 13. člen).

1.5.3 Zakon o prevzemih

Zakon o prevzemih ureja postopek prevzema, kadar je ciljno podjetje delniška družba, katere delnice kotirajo na organiziranem trgu vrednostnih papirjev (Zakon o prevzemih, 2006, 3. in 4. člen; Zakon o trgu finančnih instrumentov, 2007, 99. člen).

Zakon temelji na štirih načelih, ki so bila objavljena v Direktivi Evropske Skupnosti št. 90/C 240/09 z dne 14.09.1990 (Bešter, 1997a, str. 43):

- enako obravnavanje vseh delničarjev,
- ponudba za prevzem je obvezna, kadar podjetje želi pridobiti delež delnic, ki bi mu zagotavljal 25% glasovalnih pravic,
- dolžnost razkritja podatkov,
- omejitev določenih obrambnih dejanj managementa ciljnega podjetja.

Postopek prevzema je v primerih, ko prevzemno podjetje izpolnjuje z zakonom določene pogoje, natančno določen in je namenjen povečanju transparentnosti dogajanja na trgu kapitala, saj zmanjšuje asimetrijo informacij in možnosti trgovanja na osnovi notranjih informacij. Hkrati omejuje management ciljnih podjetij v dejanjih, ki bi bila lahko na škodo njegovih delničarjev (Bešter, 1997b, str. 73).

1.5.4 Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb

Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb vsebuje določbe o obdavčitvi podjetij pri združitvah. Pojem združitve obsega pripojitve in spojitve v skladu z že opisanim Zakonom o gospodarskih družbah (Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb, 2006, 48. člen).

Zakon določa, da je prevzemno podjetje, torej podjetje, na katero se z izvedeno kapitalsko povezavo prenaša premoženje ciljnega podjetja, po združitvi upravičeno do prevzema rezervacij, ki jih je oblikovalo ciljno podjetje, in do prevzema davčnih upravičenj in pogojev v zvezi s temi rezervacijami. Upravičeno je tudi do prevzema davčnih izgub ciljnega podjetja in do oprostitve davka v zvezi z dobički, ki jih doseže ob prenehanju udeležbe v kapitalu ciljnega podjetja, če je bil pred združitvijo v njem kapitalsko udeleženo (Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb, 2006, 49. člen).

Davčni organ lahko na podlagi priglasitve združitve v celoti ali delno zavrne našeta upravičenja, če ugotovi, da je glavni namen ali eden od glavnih namenov povezave manjše plačilo davka oziroma izogibanje davčnim obveznostim (Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb, 2006, 53. člen).

2 POSTOPEK PREVZEMANJA

V postopku združevanja podjetij gre za aktivno in enakopravno udejstvovanje udeležениh podjetij, zato je zaradi svoje narave konsenzualnosti vsak postopek precej individualen. Sicer ima lahko tudi postopek združevanja podobne ali enake faze kot proces priključevanja, vendar se v tem poglavju osredotočam le na postopek prevzemanja znotraj procesov priključevanja, saj večinoma poteka po vnaprej predvidenih fazah, pogajanja s ciljnim podjetjem pa so le ena izmed teh faz.

Proces prevzemanja različni avtorji razčlenjujejo različno. Mirvis in Marks (2001, str. 81) ga na primer opredelujeta kot trifazni proces, ki ga sestavljajo predprevzemna faza, v kateri se podjetji dogovorita o nameravani transakciji, izvedeta pogajanja in pridobita vsa potrebna soglasja s strani delničarjev in oblasti, prevzemna faza, ki obsega načrtovanje integracije in odločanje o načinu izvedbe, ter poprevzemna faza, v kateri se oblikuje nova kombinacija obeh podjetij. Enako trdi Sudarsanam (1995, str. 43), le da v prvo fazo priprave šteje razvoj strategije prevzemanja, iskanje ciljnega podjetja in postavljanje kriterijev zanj, v drugo fazo, ki jo imenuje pogajalska faza, šteje oblikovanje ponudbe, ovrednotenje ciljnega podjetja, pogajanja in sklenitev posla, tretjo fazo pa po njegovem predstavlja poprevzemna integracija.

Tudi Macurjeva (1996b, str. 76) loči tri faze procesa prevzema:

1. določitev strategije, identifikacija in analiza ciljnih podjetij,
2. tehnična faza, ki zajema navezavo stikov s ciljnim podjetjem, pogajanja, vrednotenje in ocenjevanje ciljnega podjetja ter financiranje in izvedbo prevzema,
3. integracija.

Avtorica hkrati ugotavlja, da so posamezne faze med seboj tako prepletene, da o treh strogo ločenih fazah niti ne moremo govoriti.

Lorange et al. (1987, str. 9) delijo postopek prevzema na naslednje štiri faze:

1. določitev strategije prevzemanja in kriterijev odločanja o ciljnem podjetju, opredelitev svojih slabosti in prednosti, strateških ciljev in možnosti,
2. odločitev o postopku izbora ciljnega podjetja,
3. prevzem,
4. poprevzemna integracija.

Glede na zgoraj navedeno ugotavljam, da se teorije vsebinsko ne ločijo bistveno, saj opredeljujejo enake elemente postopka prevzemanja. V nadaljevanju zato podrobneje opisujem štiri elemente prevzema, in sicer določitev strategije prevzemanja, izbor ciljnega podjetja in njegovo ovrednotenje, pogajanja s ciljnim podjetjem in transakcijo ter poprevzemno integracijo.

2.1 DOLOČITEV STRATEGIJE PREVZEMANJA

Ko se podjetje odloči za rast s prevzemanjem drugega podjetja, mora najprej skrbno pripraviti strategijo prevzemanja. Ta v prvi vrsti vsebuje odločitev o napadalni ali defenzivni strategiji prevzemanja. Napadalni način je med vsemi najboljši način za doseg želenih sinergij, medtem ko so obrambni prevzemi večinoma le posledica nezmožnosti managementa, da bi podjetju omogočil dovolj internih investicijskih priložnosti, ali pa odziv na grožnjo prevzema s strani kakega drugega podjetja. Slednji so ponavadi izpeljani oportunistično in nepazljivo, zato predstavljajo veliko tveganje (Olenzak & Ruddock, 1987, str. 109).

Hkrati z odločitvijo, kakšen prevzem bo izvedlo, mora podjetje preučiti lasten položaj z vidika konkurence in tržnega položaja, svoje prednosti in slabosti ter težnje in cilje svojega managementa. Mirvis in Marks (2001, str. 81–82) navajata, da uspešne prevzeme od neuspešnih loči tudi natančna opredelitev sinergij, ki jih podjetje želi doseči s prevzemom. Zelene sinergije morajo biti merljive in jasno izražene, zato da podjetje lahko kasneje oceni, ali jih je s prevzemom doseglo na cenejši in hitrejši način kot bi jih z interno rastjo (Macur, 1996b, str. 72).

Habeck et al. (2000, str. 19–20) ločijo štiri vrste strategij prevzemanja, ki določajo obliko samega prevzema:

- Obsežno, katere poglobitni cilj je doseganje čiste ekonomije velikega obsega. Pogosta je predvsem v visoko razvitih panogah in je namenjena zniževanju stroškov na enoto ali presežnim zmogljivostim v visoko konkurenčnih okoljih (npr. bančništvo, uporabniške storitve).
- Vertikalno, katere strateški namen je vertikalna povezava navzdol ali navzgor po proizvodni verigi. Avtorji navajajo, da se le malo podjetij povezuje na podlagi te strategije.
- Koncentrično, s katero želi podjetje povečati svojo vrednost tako, da se usmeri v isto skupino strank, kot jih ima pred povezavo. Primer so banke, ki kupujejo zavarovalnice.
- Stransko, ki ima za glavni cilj osredotočenje raznovrstnih podjetij na osrednjo dejavnost.

2.2 IZBOR CILJNEGA PODJETJA IN NJEGOVO OVREDNOTENJE

Po pripravi strategije prevzemanja in zlasti opredelitve svojih strateških potreb in želja podjetje postavi kriterije za izbor ciljnega podjetja. V pomoč sta dve vrsti kriterijev: prvi so generični, ki vodijo podjetje pri odločanju o splošni ustreznosti programa in strategije ciljnega podjetja, drugi sklop kriterijev pa vodi podjetje pri oceni in izbiri točno določenega prevzemnega partnerja (Mirvis & Marks, 2001, str. 83).

Najbolj pomembna odločitev je, ali naj bo ciljno podjetje iz sorodne dejavnosti ali naj se ukvarja z drugačnim poslom. Če podjetje izbira ciljno podjetje v podobni dejavnosti, po vsej verjetnosti zasleduje sinergije povečanja tržne moči in proizvodnje ter pridobitve določenih virov. Pri tem mora biti previdno, saj lahko naleti na ovire protimonopolne zakonodaje. Če je ciljno podjetje iz nesorodne panoge, želi podjetje najbrž razpršiti naložbe. Pri tem obstaja nevarnost, da podjetje zaradi pomanjkanja izkušenj v novi dejavnosti ne bo poslovalo uspešno (Olenzak & Ruddock, 1987, str. 109–110).

Drug pomemben kriterij je velikost ciljnega podjetja. Podjetje bo določilo minimalno velikost ciljnega podjetja tako, da bo to opravičilo napore in sredstva, vložena v postopek priprave in izvedbe prevzema. Velikost je lahko izražena npr. v znesku, ki ga namerava prevzemnik plačati za ciljno podjetje, v dodani vrednosti, ki jo ciljno podjetje ustvari v svojem poslovanju, ali v tržnem deležu in številu zaposlenih (Macur, 1996b, str. 73).

Poleg strateških kriterijev bo podjetje lahko postavilo tudi geografska in finančna merila, primerljivost in združljivost korporacijskih kultur obeh podjetij ali zaželene posebne konkurenčne prednosti ciljnega podjetja. Kovač (2000, str. 74) opozarja, da se mora podjetje izogibati ciljnim podjetjem v finančni in poslovni krizi, podjetjem in panogam z intenzivno državno regulativo, močnimi sindikati in problemi z zaposlenimi ter podobnim.

Na podlagi vnaprej določenih kriterijev bo podjetje pripravilo izbor ciljnih podjetij in ugotovilo, s prevzemom katerega lahko prevzemnik doseže postavljene cilje. Pri tem bo podjetje ciljno podjetje tudi ovrednotilo. Vrednotenje ciljnega podjetja obsega oceno notranjega stanja v podjetju in zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na njegovo poslovanje, ter oceno vrednosti podjetja.

Ocena notranjega in zunanjega stanja podjetja bo zajemala predstavitev oziroma analizo naslednjih elementov (Macur, 1996b, str. 74–75):

- zgodovine podjetja,
- strukture proizvodov in storitev,
- trgov, na katerih podjetje deluje, in distribucijskih poti,
- tehnologije in načina proizvodnje,

- organizacije, vključno z analizo ključnih kadrov ciljnega podjetja in njihovega odnosa do prevzema,
- finančnega položaja podjetja in
- konkurence podjetja.

Mirvis in Marks (2001, str. 84) izpostavljata še, da je pomembno ugotoviti, zakaj se je ciljno podjetje odločilo kandidirati za konkretno transakcijo, in da je koristno raziskati, kakšen odnos imajo do transakcije nižji managerji obeh podjetij.

Na kakšen način bo podjetje raziskalo navedena področja, je odvisno od orodja za celovito ocenjevanje podjetja. Na voljo ima tri vrste analize (Lahovnik, 2000, str. 53–63; Pučko v Zavادلal, 2006, str. 69):

- SWOT analizo: gre za celovito razčlenitev prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ciljnega podjetja, s katero je mogoče opredeliti ključne notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na trenutno in bodoče poslovanje ciljnega podjetja.
- Portfeljsko analizo: osredotoča se na vprašanje optimalne kombinacije posameznih strateških poslovnih področij v okviru celotne poslovne usmeritve ciljnega podjetja. Primerna je za analizo velikih diverzificiranih podjetij, ki imajo pretežno medsebojno neodvisna poslovna področja.
- Porterjevo verigo vrednosti: njeno bistvo je iskanje možnosti za doseganje konkurenčnih prednosti ciljnega podjetja. S pomočjo verige vrednosti je mogoče poslovni proces podjetja razčleniti na temeljne in pomožne aktivnosti in ugotoviti povzročitelje stroškov ter na ta način odkriti potencialne sinergije med obema podjetjema.

Avtorja Lisle in Bartlam (1999, str. 27–28) menita, da je v procesu prevzemanja premalo pozornosti namenjene »mehkim poslovnim vprašanjem«, ki so ključnega pomena za uspeh postopka. To so na primer vprašanja realnega ovrednotenja trga proizvodov ali storitev ciljnega podjetja, ugleda, konkurenčnega položaja ciljnega podjetja v panogi, organizacijske kulture in razvite poslovne strategije ciljnega podjetja. Ta vprašanja se lahko izkažejo za problematična šele v fazi poprevzemne integracije, ko pa je pogosto že prepozno, da bi jih podjetje še lahko uspešno razrešilo.

Osnovne metode ocenjevanja vrednosti podjetja so (Macur, 1996b, str. 76; Lahovnik, 2000, str. 159):

- metoda neto vrednosti sredstev podjetja,
- metoda neto sedanje vrednosti bodočih denarnih tokov,
- metoda likvidacijske vrednosti podjetja,
- cena podjetja na borzi,
- doba vračanja naložbe,
- primerjava z izvedenimi prevzemi drugih podjetij v panogi.

Rezultati vsake izmed navedenih metod se lahko zaradi različnih predpostavk pri ocenjevanju podjetja v določeni meri razlikujejo, pri vseh pa je potrebno dobro poznati in razumeti poslovanje podjetja. Ob upoštevanju konkretnega položaja ocenjevanega podjetja in morebitnih posebnosti bo cenilec izmed izdelanih ocen izbral tisto, ki bo najverjetneje upoštevana pri določitvi cene. Lahovnik (2000, str. 158) je v svoji raziskavi ugotovil, da je v Sloveniji najpogostejša metoda vrednotenja podjetja v postopku kapitalskega povezovanja metoda neto sedanje vrednosti bodočih denarnih tokov, uporabljena v 53,3% povezav, sledita ji metoda likvidacijske vrednosti podjetja (24,4% povezav) in metoda neto vrednosti sredstev podjetja (20% povezav). Doba vračanja naložbe in primerjava z drugimi prevzemi sta bili uporabljene vsaka v 4,4% povezav.

2.3 POGAJANJA IN TRANSAKCIJA

Ko je ciljno podjetje izbrano in ovrednoteno, bosta podjetji začeli s pogajanja o dokončnih pogojih prevzema, podjetje prevzemnik pa bo opravilo tudi skrbni pregled poslovanja ciljnega podjetja (ang. »due dilligence«), saj to lahko prepreči morebitna neprijetna presenečenja po opravljeni transakciji. Skrbni pregled naj bi obsegal naslednja področja v ciljnem podjetju (Bašič, 2005, str. 24):

- investicijsko (katera finančna sredstva bodo potrebna),
- strateško (katere prednosti bodo dosežene),
- marketinško (kako se bodo proizvodi in storitve dopolnjevali),
- tehnološko-proizvodno (kako združiti proizvodne kapacitete),
- finančno (prodaja, denarni tok, donosnost),
- management (kako bo sprejemal spremembe, kakšen je njegov strateški način razmišljanja, kakšen stil vodenja ima).

Prevzemno podjetje lahko nato s podatki, pridobljenimi s skrbnim pregledom, pristopi k pogajanjem s ciljnem podjetjem. Predmet pogajanja bodo predvsem cena ciljnega podjetja in pogoji plačila, lahko pa so tudi različni dogovori glede zaposlenih, glede patentov ali drugih posebnosti.

Ceno določita še pred pogajanja obe podjetji vsako zase in s tem začneta pogajanja. Priporočljivo je, da si prevzemnik določi najvišjo ceno, ki jo je še pripravljeno plačati za ciljno podjetje, sicer se lahko zgodi, da podjetje v zanosu pogajanj pristane na pogoje, ki se kasneje izkažejo kot neugodni (Kavčič v Bašič, 2005, str. 25).

Ko se obe strani strinjata s ceno, morata natančno določiti način plačila in se dogovoriti, ali bo prevzemnik plačal v denarju, v vrednostnih papirjih ali kako drugače. Odločitev je odvisna od učinkov, ki jih bo določen način plačila imel. Plačilo v denarju ima lahko za posledico na primer obveznost odplačevanja stroškov kredita, izdaja novih delnic pa lahko vpliva na

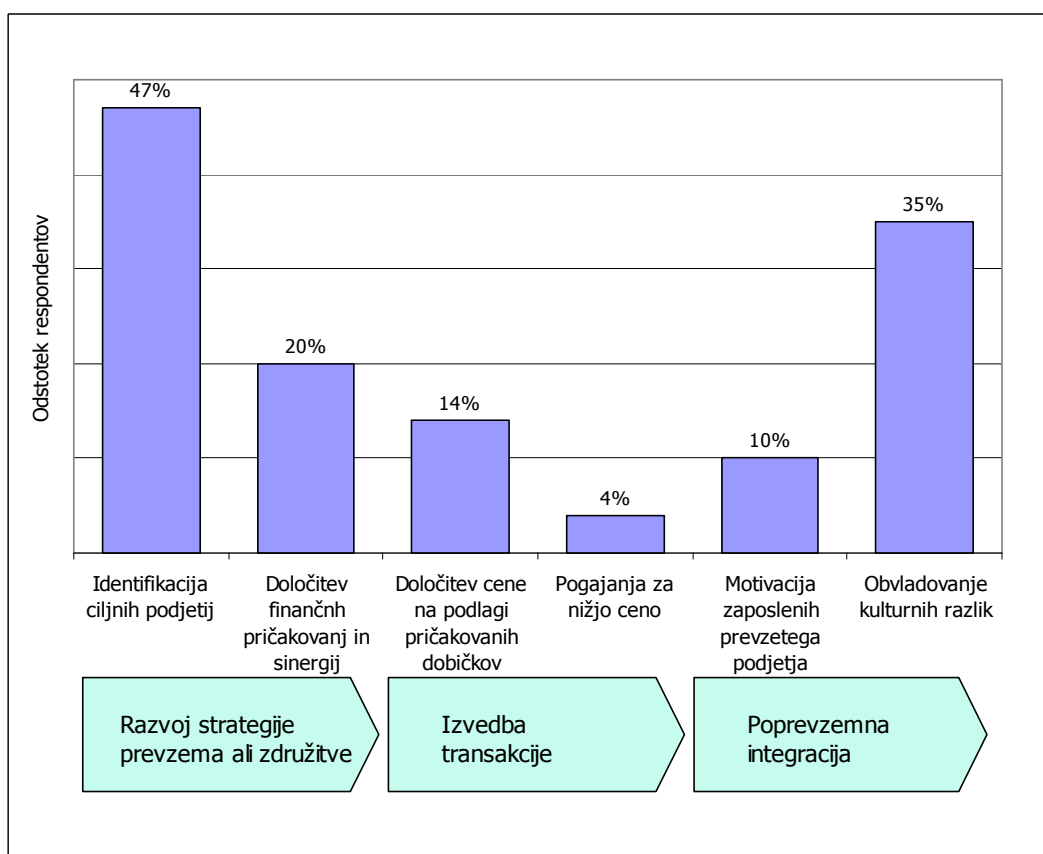
dobiček na delnico po izvedenem prevzemu. Upoštevati je potrebno tudi davčne dejavnike, povezane z določenim načinom plačila (Macur, 1996b, str. 76).

Ko se podjetji dogovorita tudi o vseh ostalih elementih prevzema (zaposlenih, skritih obveznostih, patentih, ...), izvedeta še samo transakcijo, kar dejansko pomeni podpis pogodbe in izvedbo vseh formalnosti v sodnih, davčnih in morebitnih drugih postopkih.

2.4 POPREVZEMNA INTEGRACIJA

Faza poprevzemne integracije, ki sledi izvedenemu prevzemu, je po mnenju teoretikov najbolj pomembna in ključna stopnja prevzema. V množici prevzemov nobeno obdobje po njem ni enako, se pa večina podjetij takrat sooča z izzivom, kako ovrednotiti managerski »know-how« in kako pridobiti zaupanje zaposlenih v prevzetem podjetju. Sprejeti je potrebno tudi odločitev, ali prevzeto podjetje integrirati ali ga ohraniti neodvisnega (Lorange et al., 1987, str. 12). Pomen faze poprevzemne integracije za celoten uspeh prevzema je razviden iz Slike 3.

Slika 3: Pomen posameznih faz za uspeh prevzema



Vir: Deans et al., *Winning the Merger Endgame: A Playbook for Profiting from Industry Consolidation*, 2003, str. 85.

Teorija pojem integracije opredeljuje kot proces usklajevanja struktur in postopkov ter kot proces poenotenja dveh podjetij, ki imata skupne cilje (Nalbantian, Guzzo, Kieffer &

Doherty, 2005, str. 46), oziroma kot postopek, v katerem prevzemno podjetje zavestno spreminja ciljno podjetje tako, da zagotovi obojestransko sprejemljivo prepletanje značilnosti obeh podjetij v celoto (Gerpott & Bloch, 1992, str. 5).

Po Gerpottu in Blochu (1992, str. 5) integracija zajema tri koncepte:

- fizično integracijo materiala in opreme (npr. proizvodnih zmogljivosti, zgradb, raziskovalnih laboratorijev),
- prenos managementa, marketinga in »know-howa« na področju proizvodnje in procesov,
- prenos finančnih sredstev pod kontrolo prevzemnega podjetja (vključno z načrtovanjem, sestavljanjem proračuna in poročanjem).

Ker je integracija po prevzemu ključna za uspeh celotnega prevzema, je njeno načrtovanje nujen element priprave samega prevzema. Enotne strategije poprevzemne integracije sicer ni mogoče določiti, vendar obstaja nekaj skupnih točk njenega načrtovanja (Lorange et al., 1987, str. 11):

- določitev managerjev, ki bodo odgovorni za poslovanje ciljnega podjetja po prevzemu,
- opredelitev metod nagrajevanja zaposlenih, s katerimi bi ključne kadre motivirali, da bi ostali v podjetju tudi po prevzemu,
- določitev odnosa med ciljnim podjetjem in prevzemnikom glede poročanja in stopnje avtonomije ciljnega podjetja;
- analiza, katera delovna mesta bodo predvidoma integrirana in katera bodo ostala ločena od prevzemnega podjetja,
- priprava na morebitne konflikte med zaposlenimi in ocena, na katerih področjih se to utegne zgoditi,
- opredelitev postopkov za premostitev razlik v organizacijski kulturi med podjetjema.

Ob zgoraj navedenem se postavlja vprašanje, kako hitro po prevzemu naj podjetje izvede integracijo. Wood (1987, str. 333) pravi, da je najboljša hitra integracija, ker zmanjšuje negotovost med zaposlenimi glede njihovega statusa. Skrajšuje tudi obdobje ranljivosti, ki mu je podjetje podvrženo po združitvi, in omogoča podjetju, da si hitreje prizadeva doseči sinergije in s tem največjo finančno korist iz združitve. Vendar pa hitra integracija s seboj prinaša tudi določena tveganja, predvsem notranjo izgubo kontrole in izgubo poslov. Podjetje lahko izgubi notranjo kontrolo zaradi pritiskov rednega poslovanja na pogosto izmučeno delovno silo, zaradi učinka snežene kepe v primeru kakšne napake ali zaradi izgube dobrih zaposlenih in njihovega znanja. Posle pa lahko izgubi takrat, ko so zaposleni tako obremenjeni z integracijo, da trpi redno poslovanje podjetja, ali ko konkurenca izkoristi njegovo ranljivost.

Nalbantian s sodelavci (2005, str. 49) dodatno meni, da načelo »hitra intergacija je dobra intergacija« ne drži v vseh primerih, saj je potrebno upoštevati, katere in kako močne ovire lahko otežijo proces integracije. Hitra integracija naj bi bila izvedena le, če so ovire neznatne ali pa jih sploh ni, v nasprotnem primeru bo po vsej verjetnosti bolj uspešna počasna integracija.

2.4.1 Integracijski pristopi

Načrtovanje poprevzemne integracije obsega tudi odločitve, do kakšne mere bo ciljno podjetje obdržalo svojo avtonomijo oziroma v kolikšni meri bo integrirano v prevzemno podjetje. Trautwein (1990, str. 292) meni, da je splošno sprejeto dejstvo, da je določena stopnja integracije obvezna. Vendar obenem ugotavlja, da v primeru, ko prevzemnik s prevzemom zasleduje le prenos sredstev, integracija, ki bi presežala goli prenos kapitala, ni potrebna, v prevzemu, ki zasleduje managerske interese, pa zadostuje le integracija, ki obsega zamenjavo nekaterih kadrov.

Glede na to, za kakšen obseg poprevzemne integracije se podjetje odloči, ločimo absorbcijo, simbiozo, ohranitev samostojnosti in transformacijo.

2.4.1.1 Absorbpcija

Najbolj pogost integracijski pristop je absorpcija, pri kateri gre za popolno prevlado ene kulture v podjetju. Deans et al. (2003, str. 107) so ugotovili, da prevzemna podjetja večinoma vsilijo svojo kulturo prevzetemu podjetju ne glede na to, ali je to v konkretnem primeru ustrezno ali ne. Sicer je ta oblika integracije najprimernejša, kadar eno izmed podjetij v vseh pogledih nesporno prevladuje in tudi brez sodelovanja drugega lahko uveljavi svoje zahteve. Ta integracijska metoda je tudi najhitrejša in najbolj trda. Če spodleti, je uspeh povezave lahko pod velikim vprašajem (Dolar, 2002, str. 77).

V okviru absorpcije poznamo pojem obratnega prevzema, pri katerem podjetje po prevzemu ne osvoji kulture dominantnega podjetja, to je ponavadi prevzemnega podjetja, temveč prevzeto podjetje narekuje pogoje prevzema in učinke kulturnih sprememb v podjetju. Največkrat do tega pride, ko določen oddelek prevzetega podjetja absorbira del prevzemnega podjetja (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 453; Mirvis & Marks, 2001, str. 86).

2.4.1.2 Simbioza

Simbioza je posebna vrsta integracije, pri kateri gre najprej za vzporeden obstoj dveh kultur v novem podjetju, ki sčasoma postaneta tako soodvisni, da se ustvari nova skupna kultura (Sudarsanam, 1995, str. 51). Ta vsebuje vse najboljše iz kultur obeh podjetij in izkorišča njuno moč. Prednost tega pristopa je, da nobena od kultur ni uničena, saj vsaka prispeva največ in najboljše, kar lahko.

Ta vrsta integracije je običajna pri prevzemu ali združitvi dokaj enakovrednih podjetij. Smiselna je, kadar bolje ustreza okolju podjetja in omogoča sproščeno poslovanje ter razvoj podjetja (Dolar, 2002, str. 77). Če gre za združitev, je pri oblikovanju nove kulture bistveno, da se zelo hitro po transakciji imenuje novo managersko ekipo, sicer pa je najpomembneje zgraditi komunikacijske kanale med obema kulturama in doseči njuno medsebojno spoštovanje, zato da bi lahko iz njiju nastala nova, boljša kultura (Habeck et al., 2000, str. 112).

2.4.1.3 Ohranitev samostojnosti

Ko v okviru enega podjetja obstajata dve različni kulturi, govorimo o ohranitvi samostojnosti. Integracija, ki ohranja dve različni, ločeni kulturi, je izjema. V poštev pride predvsem v začetnem obdobju po prevzemu ali združitvi, vendar le, če s tem ni ogrožena integracija in so za to podani tehtni razlogi. Ti razlogi so običajno lokacijska ločenost obeh podjetij ali zaokroženost oziroma različnost dejavnosti glede na prevladujočo dejavnost (Dolar, 2002, str. 77). Nekateri avtorji celo priporočajo, da ostaneta prvotni kulturi nedotaknjeni v primeru, ko sta podjetji pred prevzemom ali združitvijo poslovali na popolnoma različnih trgih (Deans et al., 2003, str. 93).

Tudi pri taki integraciji pa naj bi se kulturi že na začetku povezali z imenom podjetja, strategijo, poslovnimi načrti in podobnim. Podjetje se mora ob odločitvi za tako obliko integracije zavedati, da ločeni kulturi zmanjšujeta možnosti za doseganje sinergijskih učinkov in zapletata komunikacijo (Dolar, 2002, str. 77).

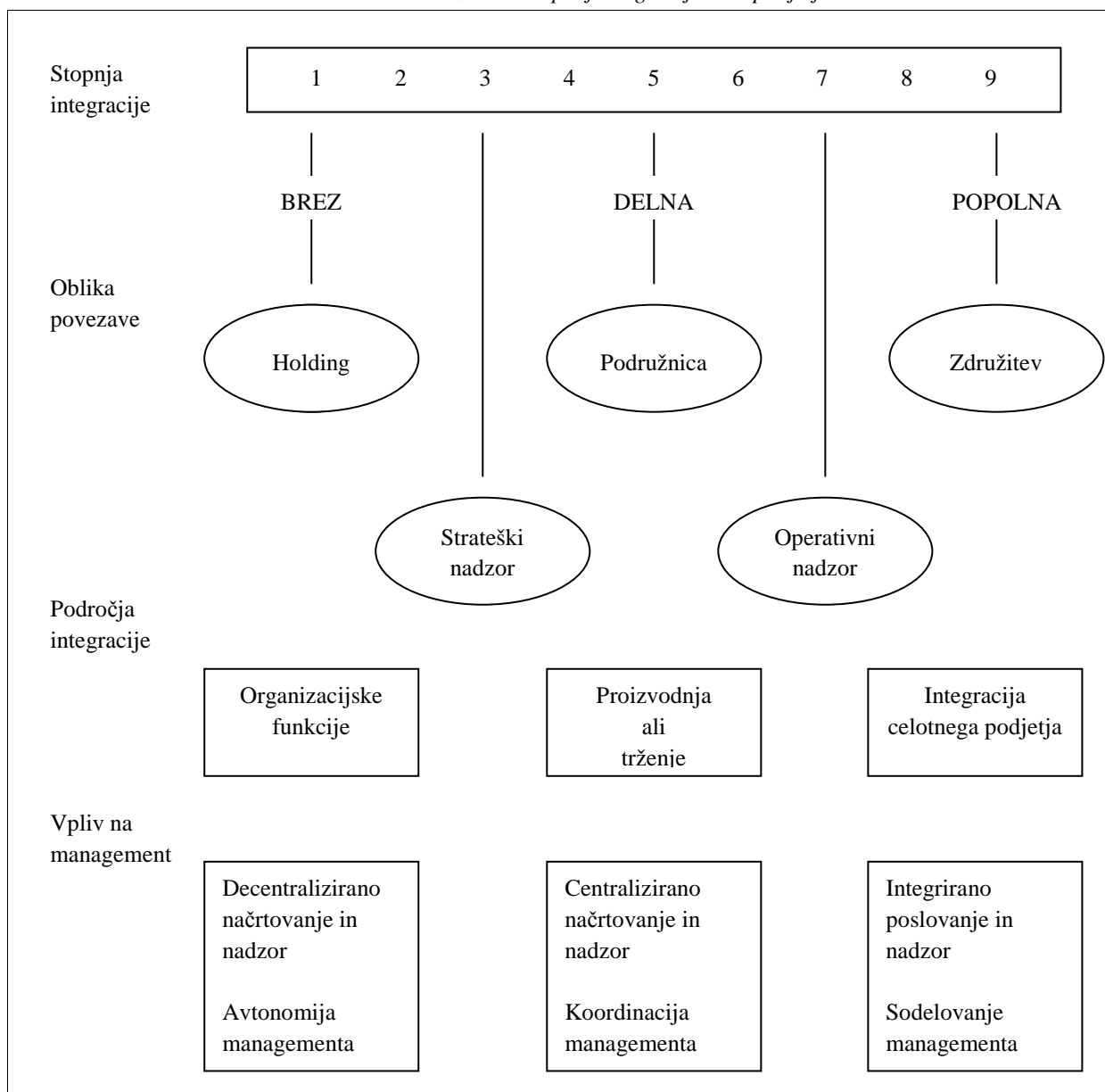
2.4.1.4 Transformacija

Kadar se obe podjetji s prevzemom tako bistveno spremenita, da gre v osnovi za ustanovitev novega podjetja, govorimo o transformaciji. To je najtežja oblika integracije, saj predstavlja oster prehod v novo obdobje po prevzemu in zahteva zelo inventiven management (Mirvis & Marks, 2001, str. 86).

2.4.2 Stopnja integracije

Stopnja integracije nam pove, do kakšne mere prevzemno podjetje uveljavi svoj vpliv na prevzeto podjetje po prevzemu in integrira njegovo organizacijsko in poslovno kulturo. Razlikujemo popolno, delno in minimalno integracijo, od katerih ima vsaka drugačen vpliv na odnos med podjetjema in na stopnjo kontrole oziroma neodvisnosti managementa. Te razlike so prikazane na Sliki 4.

Slika 4: Značilnosti različnih stopenj integracije med podjetjema



Vir: Mirvis & Marks, *The Human Side of Merger Planning: Assessing and Analyzing*, 1992, str. 80.

2.4.2.1 Popolna integracija

O popolni integraciji govorimo takrat, ko prevzeto podjetje v celoti prevzame lastnosti prevzemnika, tudi način poslovanja, infrastrukturo, identiteto, znamke itd. Proizvodnja in poslovanje obeh podjetij se zlijeta v eno (Nalbantian et al., 2005, str. 46).

Popolna integracija je najbolj pogosta v primerih, ko podjetje prevzame podjetje iz iste dejavnosti. Prevzemnik tako enostavno združi prodajo, proizvodnjo, oddelke za raziskave in razvoj, dobavne poti, pa tudi vodstvene funkcije (Mirvis & Marks, 1992, str. 80).

2.4.2.2 Delna integracija

Prezemno podjetje izvede delno integracijo tako, da prevzeto podjetje prevzame le nekatere njegove značilnosti in ohrani nekaj svojih, kot npr. razvojne oddelke ali marketing (Nalbantian et al., 2005, str. 46).

Ta stopnja integracije je običajna, če podjetje prevzemnik želi razširiti svojo proizvodno linijo ali povečati tržno moč. V takem primeru mora prevzemno podjetje skrbeti le za enotno marketinško strategijo in proizvodnjo. Kljub relativnemu prihranku zaradi neintegracije ostalih elementov organizacije prevzetega podjetja ta stopnja integracije v večini primerov ne prinaša velike koristi, saj se povečajo stroški koordinacije in komunikacije med obema podjetjema (Mirvis & Marks, 1992, str. 81).

2.4.2.3 Minimalna integracija

Minimalno stopnjo integracije ali portfolio integracijo zasledimo pri prevzemih, kjer podjetji po prevzemu ohranita svoj način poslovanja skoraj v celoti ali kar v celoti (npr. če prevzeto podjetje deluje kot podružnica prevzemnika). Primeri brez integracije so zelo redki, saj vsak prevzemnik želi uveljaviti vsaj minimalen vpliv na prevzeto podjetje (Nalbantian et al., 2005, str. 46).

2.4.3 Pomen organizacijske kulture v poprevzemni integraciji

V procesu poprevzemne integracije je najbolj občutljivo področje organizacijske kulture. Organizacijska kultura je skupek prepričanj in vrednot managementa podjetja, ki vplivajo na obnašanje vseh zaposlenih v podjetju. To je prepričanje managementa o svoji lastni podobi in identiteti ter o etiki podjetja in njegov odnos do zaposlenih, strank in družbe (Lorange et al., 1987, str. 9–10). Po Wantu (2003, str. 16) je organizacijska kultura kolektivni sistem vrednot, ki ga imajo zaposleni o svoji konkurenčnosti na trgu in o tem, kako bodo na trgu ravnali v skladu s temi vrednotami, da bodo strankam posredovali kvalitetne storitve in produkte ter podjetju pridobivali dobiček. V praksi pa je kultura podjetja zbirka predpostavk, prepričanj in sprejetih »pravil« obnašanja, ki opredeljujejo, »kako to delamo pri nas«, in ki so jih ustvarili zaposleni in voditelji. Pomemben element organizacijske kulture so organizacijski nadzor in postopki oziroma načela za plačila, nagrajevanja, kazni, nazive delovnih mest, meritve, simbole moči in statusa (Habeck et al., 2000, str. 99–100).

Organizacijska kultura predstavlja za zaposlene motivacijo in je pogosto dragocen vir učinkovitosti in zmožnosti. Glede na splošne značilnosti ločimo štiri tipe organizacijske kulture z naslednjimi značilnostmi (Cartwright & Cooper, 1993, str. 62):

- oblastno organizacijsko kulturo: je pretežno avtokratična, poudarja individualno in ne skupinsko odločanje,

- funkcijsko organizacijsko kulturo: je birokratska in hierarhična, pomembna so formalna pravila in postopki,
- organizacijsko kulturo naloge/učinka: poudarja vlogo skupinskega dela in prilagodljivost, značilna je samostojnost zaposlenih, ki delujejo v kreativnem okolju,
- osebno/podporno organizacijsko kulturo: temelji na enakopravnosti in goji osebni razvoj posameznih zaposlenih.

Avtorja trdita, da je lahko integracija nekaterih tipov kultur katastrofalna in podajata primere stopenj uspešnosti posameznih povezav. Predstavljeni so v Tabeli 3.

Tabela 3: Stopnja uspešnosti poprevzemne integracije različnih tipov organizacijskih kultur

Kultura prevzemnika	Kultura ciljnega podjetja v različnih stopnjah uspešnosti povezave		
	Dobra povezava	Problematična povezava	Katastrofalna povezava
Oblastna	-	Oblastna	Funkcijska, kultura naloge/učinka, osebna/podporna
Funkcijska	Oblastna, funkcijska	Kultura naloge/učinka	Osebna/podporna
Kultura naloge/učinka	Oblastna, funkcijska, kultura naloge/učinka	Osebna/podporna	-
Osebna/podporna	Vsi tipi	-	-

Vir: Cartwright & Cooper, The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage, 1993, str. 67.

Kot sem navedla že v prejšnjih poglavjih, je uspeh poprevzemne integracije za uspeh celotne povezave izrednega pomena. In ker je za samo integracijo ključnega pomena prav uspešna združitev organizacijskih kultur, je uspeh prevzema odvisen v največji meri od integracije organizacijske kulture. Raziskava, ki sta jo izvedla Kotter in Heskett (Tabela 4), je pokazala, da so podjetja, ki so uspela uskladiti kulturo obeh podjetij, dosegla bistveno boljše rezultate kot tista, ki jim to ni uspelo (Carleton & Lineberry, 2004, str. 20).

Tabela 4: Analiza uspešnosti podjetij glede na uspešnost integracije organizacijskih kultur

Kazalec	Uspešna integracija kultur	Neuspešna integracija kultur
Povečanje prihodkov po združitvi	682 %	166 %
Povečanje produktivnosti	282 %	36 %
Povečanje cene delnice	901 %	74 %
Povečanje dobička	756 %	1 %

Vir: Carleton & Lineberry, Achieving Post-Merger Success: A Stakeholder's Guide to Cultural Due, 2004, str. 20.

V nadaljevanju natančneje opisujem pojav kulturnega trka in vsebino načrta poprevzemne integracije, predstavljam pa tudi nekaj priporočil avtorjev za uspešno integracijo organizacijske kulture in izpostavljam dva ključna dejavnika: komunikacijo in vizijo podjetja.

2.4.3.1 Kulturni trk

Kadar se povezujeta dve podjetji, bo vedno prišlo do kulturnega šoka, ne glede na to, kako skrbno se prevzemno podjetje loti poprevzemne integracije, saj nobeni organizacijski kulturi nista identični. Različnost kultur je v določeni meri pozitivna, saj jo podjetje lahko izrabi za doseganje sinergij in večjo poslovno učinkovitost. Prav iz tega razloga tudi ni koristno za podjetje, če sta si kulturi preveč podobni, saj se lahko zgodi, da nova kombinacija kultur ničesar ne doprinese k želenim sinergijam.

Če sta si organizacijski kulturi podjetij preveč različni, lahko pride do kulturnega trka. Termin kulturni trk pomeni konflikt filozofij, stilov, vrednot in misij dveh podjetij (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 449) oziroma odnos »mi proti njim«. Razvije se skozi nekaj tipičnih faz: najprej ljudje opazijo razlike med načinom poslovanja obeh podjetij, nato začnejo ocenjevati razlike med organizacijo podjetij in svoje metode ocenjujejo kot superiorne in »njihove« kot inferiorne. Nato začnejo zaposleni napadati drugo stran in braniti svojo. Na koncu ena stran »zmaga«, ko njena kultura prevlada v novem podjetju, drugi strani pa ostane priokus poraza (Marks, 1997, str. 269).

Podjetje lahko zaradi kulturnega trka izgubi podporo in sodelovanje zaposlenih v novo strukturiranem podjetju. V takem primeru bo podjetje težje doseglo sinergije, ki jih je zasledovalo pri prevzemu (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper & Jobin, 2000, str. 654). Pomen obvladovanja kulturnih razlik za uspeh prevzema je razviden iz Slike 3 na strani 26.

Zaposleni prevzem ponavadi sprejmejo s strahom in predsodki. Četudi ne pride do direktnega kulturnega trka, je, kot sem ugotovila že zgoraj, zelo verjetno, da se bosta kulturi podjetij razlikovali. Če teh razlik management ne obravnava primerno in pravočasno, lahko prerastejo v nenaklonjeno raznolikost, ki bo povzročala probleme v proizvodnji zaradi nizke stopnje zaupanja in sodelovanja med skupinami zaposlenih, ki so prišli iz različnih podjetij. Tudi v takem primeru torej lahko pride do miselnosti »mi proti njim« (Bijlsma-Frankema, 2001, str. 194).

2.4.3.2 Načrt poprevzemne integracije

Prevzemno podjetje mora zaradi njenega izrednega pomena že pred samim prevzemom upoštevati organizacijsko kulturo ciljnega podjetja. Kulturno prilagajanje večinoma časovno zaostaja za strukturnimi spremembami po prevzemu, zato obstaja velika verjetnost, da bo strukturna sprememba povzročila (začasna) trenja med obema kulturama in strukturo v novem

podjetju. Tej situaciji se podjetje lahko izogne s skrbno pripravljenim načrtom integracije, ki bo spremljal ali sledil strukturnim spremembam v podjetju (Bijlsma-Frankema, 2001, str. 193). V nasprotnem primeru tvega napeto poprevzemno obdobje ali celo neuspeh prevzema, kajti uspešnost poprevzemne strategije je močno odvisna od tega, kako bo prevzemnik izvedel postopek premostitve kulturoloških razlik med podjetjema (Lahovnik, 1998, str. 71).

Načrt poprevzemne integracije je najbolje pripraviti na podlagi podrobnega pregleda organizacijske kulture v ciljnem podjetju. Strokovnjaki ugotavljajo, da je skrbni pregled podjetja vse prevečkrat osredotočen le na merljiva sredstva podjetja, medtem ko zanemari človeški kapital ciljnega podjetja (Nalbantian et al., 2005, str. 46). Tudi zaposleni in njihova kultura, organizacija in vrednote ciljnega podjetja morajo biti zajeti v pregledu ciljnega podjetja, saj lahko poprevzemno podjetje le na taki osnovi pripravi kvaliteten načrt poprevzemne integracije.

Načrt poprevzemne integracije obsega odločitve o tem, kateri integracijski pristop bo najbolj primeren in kakšno stopnjo integracije bo prevzemnik izvedel v novo oblikovanem podjetju. Poprevzemno podjetje mora pretehtati tudi, kakšen časovni okvir bo za proces integracije v konkretnem primeru najbolj ustrezen.

Hitra integracija je smiselna, če prinaša velike sinergijske učinke in če so kulturne razlike minimalne ali nepomembne. Če gre za drugo skrajnost, ko so sinergije majhne in stroški integracije visoki, je priporočljivo, da se podjetje sploh ne integrira, temveč da posamezne entitete podjetja ohrani ločeno. V vmesnih situacijah, ko gre na primer za visoke sinergijske učinke integracije in velike probleme z njeno izpeljavo, je odločitev o hitrosti integracije težje sprejeti. Podjetja v takih primerih najpogosteje integrirajo obe kulturi, vendar morajo biti pri tem izredno previdna, saj obstaja velika nevarnost dragega kulturnega trka (Mirvis & Marks, 1992, str. 84).

2.4.3.3 Priporočila za uspešno integracijo

Integracija organizacijskih kultur bo uspešna ne le, če bo strategija zanjo skrbno načrtovana, temveč če bo tudi ustrezna. Odločitve o integraciji mora podjetje sprejeti šele po tem, ko pridobi vse bistvene podatke, in jih ne sme sprejemati na podlagi občutkov ali na podlagi površnega znanja. Med samim postopkom spajanja dveh kultur mora podjetje o svojem človeškem kapitalu razmišljati sistemsko, tako da zaposlene obravnava kot svoj integralni del, ki utegne bistveno pripomoči k doseganju ciljev prevzema. Pri tem podjetje ne sme biti obremenjeno s stroški, temveč se mora osredotočiti le na vrednost, ki naj bi jo s prevzemom in poprevzemno integracijo doseglo (Nalbantian et al., 2005, str. 51–52).

Kljub skrbnemu načrtovanju lahko še vedno pride do težav, ki jih Sudarsanam (1995, str. 54–55) opredeljuje kot determinizem, razpad vrednot in vodstveno praznino. Determinizem je

značilen za managerje, ki slepo sledijo načrtu integracije in so prepričani, da ta ne potrebuje nobenih sprememb ali dopolnitev. Pozabljajo namreč, da je bil načrt zasnovan na informacijah, pridobljenih pred povezavo, ki so zato verjetno nepopolne. Rezultat je tog in nestvaren program integracije. Drug problem lahko nastane, če integracija ne izpolni pričakovanj managerjev in zaposlenih pred povezavo in poruši njihove vrednote. V takem primeru je močno oviran razvoj zaupljivega in sodelujočega vzdušja med osebjem povezanih podjetij. Tretjo težavo predstavlja situacija, v kateri integracijo vodi srednji management obeh povezanih podjetij in ne najvišji, kar se zlahka sprevrže v prerekanje in vzajemno obtoževanje.

Nguyen in Kleiner (2003, str. 447 in 450) predlagata naslednja zlata pravila za uspešno integracijo:

- managerji morajo vseskozi aktivno sodelovati v prevzemu in ga postaviti kot prioriteto svojih aktivnosti,
- podjetje mora imeti jasne cilje, da ne nastopi občutek negotovosti zaradi sprememb v zvezi s prevzemom,
- vodstvo podjetja mora razumeti čustvene, politične in razumske probleme svojih zaposlenih,
- vsi zaposleni v podjetju morajo biti karseda vpleteni v proces integracije,
- v središču pozornosti mora biti komunikacija z zaposlenimi, s katerimi naj management deli zlasti vizijo podjetja po prevzemu, naravo in postopek integracije in njene pozitivne učinke ter grobe časovne okvire bodočih odločitev, ki se nanašajo na njihov položaj v podjetju,
- vsak zaposleni mora biti seznanjen s postopki, ki bodo odločali o njegovem položaju v podjetju,
- pomembno je ohraniti stik s strankami in z njimi deliti načrte glede prihodnosti proizvodov, da se bodo počutile varno v svojih nakupnih odločitvah,
- načrt integracije mora biti prilagodljiv, saj včasih integracija enostavno ni mogoča ali pa je izvedljiv le obratni prevzem.

Tudi drugi avtorji predlagajo podobna pravila za uspešno integracijo, dodajajo pa na primer opozorilo, da informacij za zaposlene v postopku prevzemanja ni nikoli preveč, zato naj vodstvo deli čimveč informacij in pri tem ne obljublja preveč ali česar, kar ne bo moglo uresničiti (Appelbaum et al., 2000, str. 658). Bijlsma-Frankema (2001, str. 203) priporoča, da se v podjetju vzpostavi okolje, v katerem se bodo zaposleni počutili tako varne, da bodo brez strahu pred sankcijami odkrivali in preizkušali nove metode in postopke, in v katerem jih bodo nadrejeni spremljali in vodili v pravo smer. V literaturi najdemo še nasvet, da naj podjetje zaposlene spodbuja k aktivnemu udejstvovanju v celotnem procesu kulturne integracije, saj bodo s tem skupaj oblikovali prihodnost podjetja in lažje presegli miselnost »mi proti njim« (Schraeder & Self, 2003, str. 517).

Raziskava, ki jo je izvedel Eisele, je pokazala, da lahko faktorje, ki vplivajo na uspešnost ali neuspešnost kulturne integracije, strnemo v tri splošne skupine (Bijlsma-Frankema, 2001, str. 197):

- kulturno ustreznost, ki se odraža na primer v podobnih pogledih na primerno upravljanje podjetja, načrtovanje, v podobni formalizaciji, nagrajevanju in discipliniranju in pogledih na razvoj podjetja; bolj ko sta si kulturi podobni, manjša je možnost, da bo integracija konfliktna (podobno izhaja iz Tabele 3 na strani 32),
- kulturni potencial, ki obsega odprtost za inovacije, sposobnost zaupanja, stopnjo medsebojne odvisnosti in integrativne možnosti,
- sposobne in motivirane managerje, ki naj bi znali obvladati odnose z zunanjim okoljem podjetja in notranjo integracijo in ki bi znali pritegniti zaposlene in jih obdržati v podjetju.

Zgornjim ugotovitvam in priporočilom navkljub se mora prevzemno podjetje nazadnje zavedati tudi, da prav vseh udeleženih nikoli ni mogoče povsem zadovoljiti (Appelbaum et al., 2000, str. 658).

Izmed naštetih pravil Habeck et al. (2000, str. 21) izpostavljajo sedem področij, na katerih podjetja najpogosteje doživljajo neuspehe. Ta področja so:

- Vizija: podjetja včasih nimajo jasne predstave, zakaj se povezujejo, jasna vizija pa je potrebna zato, da podjetja preverijo, ali so na pravi poti, ko določajo svoje prednostne naloge poprevzemne integracije ter ko jih izvajajo in interpretirajo.
- Vodstvo: za podjetje je pomembno, da takoj po povezavi postavi ali ohrani močno vodstvo, ki bo poskrbelo za enotno usmeritev podjetja, sicer tvega negotovost v podjetju in zmanjšano motivacijo delavcev.
- Rast: po povezavi se mora podjetje osredotočiti na svojo rast, ne pa na zmanjšanje stroškov, ki naj bo drugotnega pomena. V nasprotnem primeru se lahko podjetja pogosto vrnejo k tisti obliki delovanja, ki so ga vajena od prej, namesto da bi se posvetila rasti.
- Zgodnji uspehi: če je mogoče takoj po povezavi doseči hitre, pozitivne, otipljive dokaze, da bo povezava uspešna, in jih na primeren način posredovati, bodo ljudje začeli ugotavljati, da povezava pomeni boljšo prihodnost zanje in za podjetje.
- Kultura: kulturna integracija je ključ do uspešne povezave, vendar podjetja pogosto spregledajo, da se je kulturnih sprememb potrebno lotiti na strokoven način.
- Komunikacija: skozi celoten postopek povezovanja mora podjetje komunicirati z zaposlenimi, trgov in strankami na primeren način. Učinkovit načrt komuniciranja obsega cilje posredovanja informacij, prilagodljivost in povratne informacije.
- Obvladovanje tveganj: podjetja pomanjkljivo obvladujejo tveganja, ki so sestavni del vsakega povezovanja. O njih se tudi redko govori, saj imajo prizvok nečesa negativnega. Avtorji priporočajo, da podjetja ta tveganja prepoznajo in se z njimi pravočasno soočijo, preden se spremenijo v grožnje, ovire ali celo katastrofe.

V nadaljevanju podrobneje predstavljam dva elementa uspešne poprevzemne integracije organizacijske kulture, to sta komunikacija z zaposlenimi in jasna vizija podjetja o obdobju po prevzemu, ki ju avtorji pogosto navajajo kot najbolj pomembna za uspeh integracije.

2.4.3.4 Komunikacija

Integracija se ne začne šele prvi dan po izvedbi transakcije, temveč poteka ves čas od dneva, ko prevzemno podjetje izbere ciljno podjetje. Že v tem obdobju mora management prevzemnega podjetja informacije o prevzemu, ki niso zaupne narave, deliti z managerji ciljnega podjetja in njegovimi zaposlenimi, zlasti pa predstaviti, zakaj je prevzem koristen tudi zanje in kakšne pozitivne učinke prinaša. Priporočljivo je, da je komunikacija v predprevzemnem obdobju precej osebna in da so predstavniki podjetja neprestano na voljo za odgovore na vprašanja v zvezi s prevzemom (Sinetar v Schraeder & Self, 2003, str. 516).

Tudi v postopku poprevzemne integracije je najbolj pomemben element reševanja problema različnih organizacijskih kultur komunikacija. Kot že povedano, je nujna skozi celoten proces prevzemanja, ne le v poprevzemni fazi, saj močno vpliva na to, kako bodo zaposleni sprejeli prevzem, vse spremembe povezane s tem in zlasti novo kulturo. Če prevzemno podjetje ne upošteva pomena komuniciranja s svojimi zaposlenimi in zaposlenimi v prevzetem podjetju, lahko pride do tako imenovanega prevzemnega sindroma (ang. »merger syndrome«), za katerega je značilna centralizacija v podjetju in zmanjšana komunikacija managementa z zaposlenimi. To vodi v stanje, v katerem so zaposleni obremenjeni sami s sabo in svojim položajem v podjetju, zaradi česar se zmanjšuje običajna delovna učinkovitost in poslovna uspešnost, zaposleni imajo zaradi pomanjkanja informacij dobro predstavo predvsem o najslabšem možnem izidu, širi se nezaupanje in miselnost »mi proti njim« (Appelbaum et al., 2000, str. 649–650; Marks, 1997, str. 268; Kovač, 2000, str. 75).

Vodstva podjetij pomen komuniciranja pogosto podcenjujejo. Zaradi komuniciranja z zunanjim svetom, na primer z mediji, zapostavljajo notranjo komunikacijo z zaposlenimi, saj so mnenja, da se bo uspešna notranja komunikacija vzpostavila sama od sebe (Bašič, 2005, str. 39). Pri tem se vodilni kadri ne zavedajo, da tudi »nekomunikacija«, pomanjkljiva ali nepremišljena komunikacija, pošilja sporočila. Razlika je le v tem, da pošiljatelj nima nadzora nad sporočili, ki se tako spremenijo iz na primer »nikoli ne govorijo z nami« v miselnost »ni jim mar za nas« ali pa iz »ne zaupam jim« v »ne bom sodeloval« in podobno (Habeck et al., 2000, str. 124). Do prevzemnega sindroma je nato le še korak.

Komunikacija z zaposlenimi je lahko bolj učinkovita, če podjetje upošteva naslednja načela (Appelbaum et al., 2000, str. 650):

- posredovane informacije morajo biti pravočasne, izčrpne in razumljive,
- informacije je potrebno posredovati preko različnih medijev,

- zaposleni morajo informacije sprejemati kot zaupanja vredne,
- zaposlenim je potrebno predstaviti vzrok organizacijskih sprememb,
- komunikacija z zaposlenimi mora biti skrbno načrtovana in izvajana v celotnem obdobju integracije.

Pravočasnost informacij je ključnega pomena za odnos zaposlenih do prevzema, saj je zamuda pri komunikaciji pogost dejavnik neuspeha prevzema oziroma integracije. Zaposleni lahko namreč zaradi pomanjkanja informacij postanejo negotovi in se začnejo bati prevzema ali postanejo celo sovražni do njega, kar kakršnokoli nadaljnjo komunikacijo zgolj otežuje. Enako velja za komunikacijo s strankami, saj so stranke brez pravih informacij o prevzemu negotove pri odločanju o nakupu, ker ne vedo, kateri proizvodi bodo umaknjeni in ali bo v preoblikovanem podjetju še vedno deloval oddelek za podporo strankam. Posledica je odhod konkurentom podjetja (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 449–450).

Informacije je potrebno posredovati preko različnih medijev, za kar mora podjetje izdelati načrt, ki bo obsegal cilje komuniciranja, vsebino in medije. Primer izhodišča za tak načrt je prikazan v Tabeli 5. Najučinkovitejše sredstvo za komuniciranje z zaposlenimi so neformalne komunikacijske poti v podjetju, za kar podjetje ne potrebuje posebne ekipe za integracijo po združitvi niti posebnega usposabljanja. Za ohranjanje ciljev podjetja je potrebno le nenehno pošiljanje pozitivnih sporočil v neformalne komunikacijske poti (Habeck et al., 2000, str. 124 in 127).

Tabela 5: Izhodišče za komunikacijski načrt

Ciljno občinstvo	Cilji	Vsebina	Medij oz. oblika
Glavni managerji v obeh podjetjih	<ul style="list-style-type: none"> - Uresničiti njihove ambicije. - Vzpostaviti prihodnje komunikacije. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cilji povezave - Pristop k povezavi - Prihodnji potencial - Izdelava sistema premijskega nagrajevanja - Načrti posvetovanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaporedna serija sestankov z video predstavitvijo - Vprašanja in odgovori - Serija sestankov s kosilom - Zaupni sestanki izvršnega direktorja
Vodje projektov	<ul style="list-style-type: none"> - Uresničiti njihove ambicije. - Zagotoviti, da razumejo, kako morajo odigrati svojo vlogo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cilji povezave - Pristop k povezavi - Prihodnji potencial - Cilji posamezne ekipe - Izbira merila za člana ekipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Dvodnevni sestanki, ki jih vodi izvršni direktor
Osebj	<ul style="list-style-type: none"> - Zagotoviti, da poznajo osnovne cilje povezave. - Začeti dejavno razpravo. - Vzpostaviti poti za prihodnjo komunikacijo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cilji povezave - Pristop k povezavi - Prihodnji potencial - Načrti posvetovanja 	<ul style="list-style-type: none"> - Zaporedna serija sestankov z video predstavitvijo, ki jih vodi direktor - Vprašanja in odgovori - Spodbujanje uporabe zaupnega elektronskega naslova
Investitorji	<ul style="list-style-type: none"> - Zavarovati priporočila za nakup s strani analitikov. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cilji povezave - Pristop k povezavi - Prihodnji potencial 	<ul style="list-style-type: none"> - Informativni sestanek na sprejemu z zakusko
itd.			

Vir: Habeck et al., Čas združitev: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij, 2000, str. 129.

Bijlsma-Frankema (2001, str. 204) kot ključni dejavnik v vzpostavljanju sodelovanja med skupinami različnih kultur izpostavlja zaupanje in komunikacijo navaja le kot enega glavnih faktorjev zaupanja. Ostali dejavniki v okviru zaupanja so skupni cilji, delitev miselnosti o skupnih vrednotah in pričakovanjih, sklepanje dogovorov in spremljanje spoštovanja teh dogovorov, aktivno obravnavanje kršitev dogovorov in pravila o razreševanju morebitnih sporov.

2.4.3.5 Vizija podjetja

Drug pomemben element uspešne integracije je jasno posredovana vizija podjetja. Določa končni namen podjetja po prevzemu in daje odgovore na vprašanje, katere sinergije želi podjetje doseči. Z njo opišemo podobo podjetja, mu določimo vlogo in povemo, kje bo njegovo mesto. Vizija narekuje smeri delovanja, kar je bistveno za določitev in izkoriščanje virov podjetja (Dolar, 2002, str. 76).

Stvarno vizijo lahko podjetje razvije, če pošteno in objektivno analizira, kaj želi doseči in kaj je sposobno doseči skupaj s ciljnim podjetjem. Tako analizo podjetje lahko opravi le, če bistveno razširi skrbni pregled ciljnega podjetja, tako da obsega še dodatnih pet področij: stranke, zmogljivosti, konkurente, stroške in kulturo. Obenem bi se moralo podjetje vprašati, ne samo, kaj lahko samo ponudi v prihodnosti, temveč tudi, kaj lahko ponudi ciljno podjetje (Habeck et al., 2000, str. 43).

Svojo vizijo mora podjetje napovedati čimprej, saj se s tem lahko izogne nesporazumom in napačnim interpretacijam. Brez jasne vizije prevzema postanejo zaposleni pri delu raztreseni, saj iščejo informacije o tem, kaj bo prevzem pomenil zanje in za njihovo kariero. Prednost sporočene vizije je, da imajo zaposleni konkretno temo za razgovor, namesto da razglabljajo o najslabših možnih scenarijih ali o govoricah. Poleg tega jasno sporočena vizija podjetja sporoča zaposlenim, da ima management pred sabo točno določen cilj prevzema, kar gradi njihovo zaupanje, da management dobro vodi prevzem. Zadnja prednost jasne vizije pa je, da se prevzem in integracija vodita v točno določeno smer brez sprotnega ugotavljanja, »kam zdaj«. V nasprotnem primeru se lahko prevzem sprevrže v serijo nepovezanih dejanj, ki delujejo, kot da ne vodijo k nobenemu konkretnemu cilju (Mirvis & Marks, 2001, str. 86; Nguyen & Kleiner, 2003, str. 450).

Habeck et al. (2000, str. 49) naštevajo pet načel, ki naj vsako podjetje vodijo pri oblikovanju in sporočanju svoje vizije:

- potrebno je oceniti, s čim podjetje razpolaga v smislu konkurenčnih prednosti, raziskovalnih zmogljivosti in drugih virov, in s čim razpolaga ciljno podjetje,
- nujna je opredelitev, na katerih trgih želi podjetje uspeti,
- pomembno je, da podjetje pri oblikovanju vizije ostane stvarno, verodostojno in jasno,
- vizija je enkratna za vsako podjetje posebej in je ni mogoče prenašati iz enega podjetja v drugo,
- primerna in nenehna komunikacija v celotni organizaciji bo spodbudila zaposlene, da bodo preverjali in nadzorovali, ali so ukrepi v podjetju v skladu z vizijo podjetja.

Dolar (2002, str. 76) pravi, da sta za podjetje lahko usodni dve napaki. Prva je ta, da vizijo izpusti izpred oči in nanjo pozabi, kar se najpogosteje zgodi po opravljenem formalnem prevzemu in redkeje v predprevzemnem obdobju. Običajno je to posledica prevlade finančnega načina razmišljanja. Druga pa je ta, da vizijo nadomesti z ustreznostjo ciljnega podjetja (finančno, tehnično-tehnološko ali kako drugo), namesto da bi vztrajalo pri načelu, da ta ustreznost izhaja iz vizije.

Povratne informacije o doseganju postavljenih ciljev so nujne za uspešno integracijo. Skupni uspeh je namreč zelo učinkovit pri spreminjanju odnosa zaposlenih od tega, da je bilo »po starem« boljše, k temu, da je nov način poslovanja boljši. Nova kultura v podjetju skupni uspeh doživlja kot ponos, samozavest in varnost. Tudi če cilji niso v celoti doseženi, lahko

management organizira delavnice, s katerimi izboljša delo na neuspešnih področjih, in s tem doseže sodelovanje med obema kulturama. V primeru, ko je podjetje neuspešno pri doseganju zelenih ciljev, pa je pomembno, da podjetje predstavi nove strategije uspeha, sicer bodo zaposleni novo organizacijo občutili kot polom in izgubili zaupanje vanjo (Bijlsma-Frankema, 2001, str. 203).

Iz zgoraj navedenega izhaja, da ima poleg iskrenosti veliko težo, če je prevzem zaposlenim predstavljen realno in odkrito. »Ni pomembno, kaj je narejeno, temveč kako je narejeno,« (Appelbaum et al., 2000, str. 653).

3 PREDSTAVITEV PANOGE INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Primarna dejavnost podjetja S&T Slovenija, pred priključitvijo pa tudi ITS Intertrade Sistemi, je dejavnost oskrbe z računalniškimi programi in svetovanje (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 9). Raziskovalna organizacija International Data Corporation (IDC) trg informacijske tehnologije (IT) deli na IT storitve, programsko in mrežno opremo, strojno opremo, shrambene sisteme (SAN in NAS), periferno opremo in mrežno opremo (Odločba UVK, 2005, str. 3), iz česar sledi, da lahko obe podjetji uvrstimo v sektor IT.

Sektor IT je le del trga informacijskih in komunikacijskih tehnologij (IKT) in je relativno mlada panoga v slovenskem gospodarstvu. Med stotimi po prihodkih največjih podjetij v letu 2002 je bilo samo sedem podjetij ustanovljenih pred letom 1989. Večina (78) jih je bila ustanovljenih med leti 1989 in 1995, ostalih 15 podjetij pa je začelo delovati po letu 1995 (IDC Adriatics, 2004, str. 7).

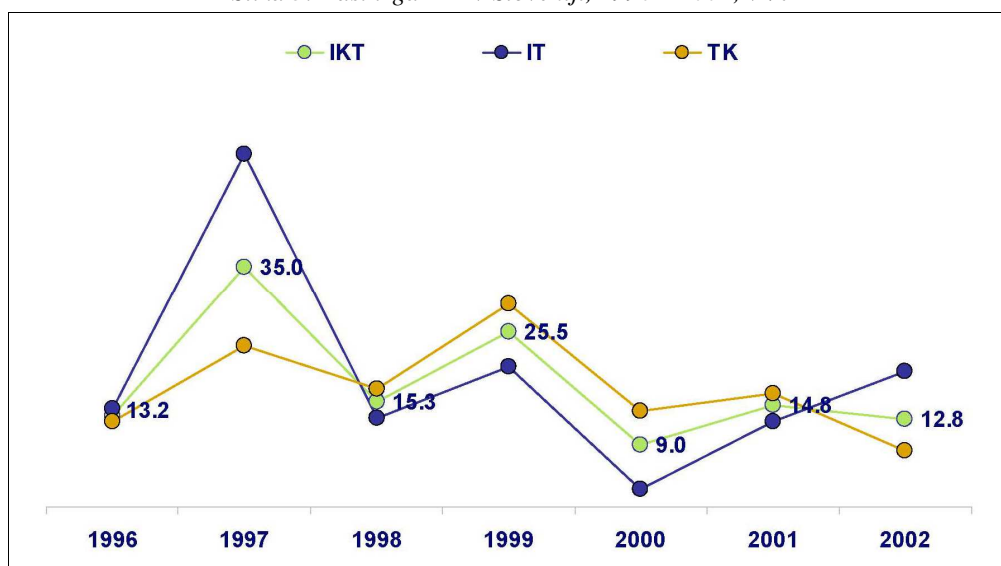
Na začetku devetdesetih let je sektor IKT doživel izgubo trga prejšnje Jugoslavije in s tem tudi uničenje infrastrukture, saj je bila v lasti prejšnje države. Sektor se je razdrobil na številna zasebna podjetja in ostal prepuščen tržnim silam, brez širše državne podpore. Podsektor IT je delil usodo relativno majhnega trga IT, celotnega gospodarstva in dediščino prejšnjega sistema. To je omejilo rast podjetij IT, porabe v gospodinjstvih ter državnih izdatkov za IT. Majhnost trga ni omogočala ekonomije obsega, predpogoja za razvoj novih izdelkov in blagovnih znamk. Obenem je odvrčala prihod globalnih ponudnikov in tako olajšala položaj lokalnim podjetjem ter verjetno zmanjšala pritiske pri iskanju novih trgov. Ostanke prejšnjega sistema so bili relativno močan položaj internih informatikov v podjetjih (pri končnih uporabnikih) in v državni upravi ter še vedno delujoče stare rešitve IT, ki so znatno omejile razvoj sektorja (IDC Adriatics, 2004, str. 6).

Ostali pomembni dejavniki, ki so vplivali in vplivajo na razvoj trga in sektorja IKT, so državna politika in strategija IKT, javna naročila, institucionalni okvir, prestrukturiranje nacionalnega gospodarstva, hitrost privatizacije, stopnje tujih neposrednih investicij,

institucionalne spremembe (uvedba DDV, evra) in monetarni pogoji (dostopnost kreditov za podjetja in gospodinjstva). Poleg tega so proti koncu devetdesetih let na trg in sektor v celoti čedalje pomembneje začeli vplivati tudi konkurenčni pritiski, proces približevanja EU ter razvoj globalnega trga IKT in novih tehnologij (IDC Adriatics, 2004, str. 6).

Po podatkih IDC je bil trg IKT v letu 2002 vreden 1.564 milijonov EUR. Segment informacijske tehnologije je v tem letu dosegel vrednost 445 milijonov EUR, kar je predstavljalo 28,5% celotnega trga IKT. Celoten sektor IKT je v letih 1996 – 2002 rasel povprečno 17,3% na leto, medtem ko se je IT širila po povprečni stopnji 11,3% letno, kot je prikazano na Sliki 5 (IDC Adriatics, 2004, str. 4).

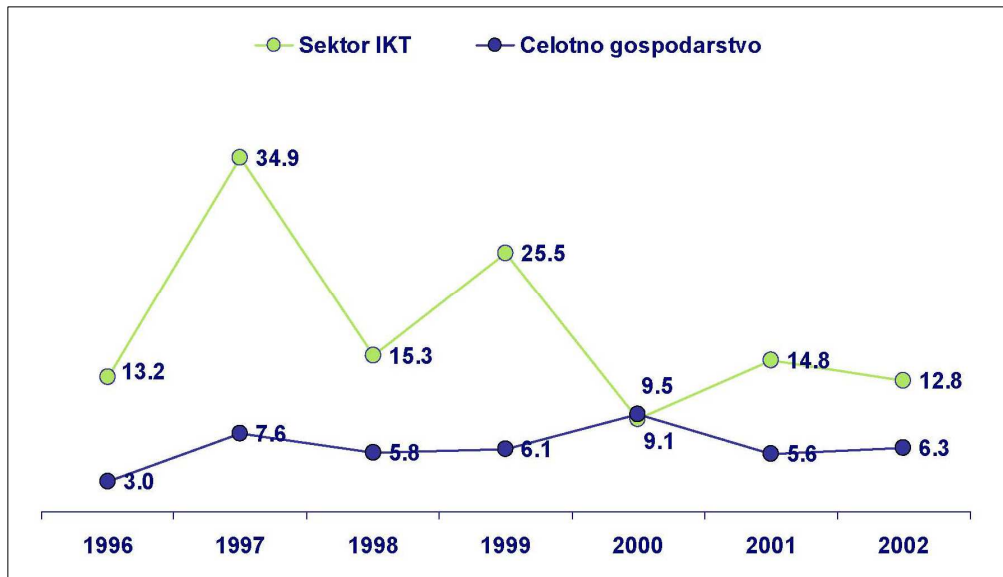
Slika 5: Rast trga IKT v Sloveniji, 1996 – 2002; v %



Vir: IDC Adriatics, Analiza slovenskega sektorja IKT kot osnova za strategijo njegovega razvoja, 2004, str. 5.

V letu 2002 je bilo v IKT sektorju 1422 podjetij, od tega jih je bilo 1287 ali 90,5% klasificiranih kot podjetja IT, preostalih 135 podjetij je sodilo v telekomunikacijski podsektor. Prihodki sektorja IKT so v letu 2002 dosegli 2.231 milijonov EUR, kar je predstavljalo 4,5% prihodkov celotnega slovenskega gospodarstva. Med letoma 1995 in 2002 so skupni poslovni prihodki sektorja IKT naraščali s povprečno letno stopnjo 15,3%. Razmerje med rastjo prihodkov sektorja IKT in slovenskega gospodarstva, ki je imelo v tem obdobju 5,5% povprečno letno stopnjo rasti, je razvidno iz Slike 6. Prihodki v podsektorju IT so v enakem obdobju naraščali s 15,9% letno stopnjo, v telekomunikacijskem podsektorju pa s 14,9% (IDC Adriatics, 2004, str. 11).

Slika 6: Stopnje rasti prihodkov v sektorju IKT in v celotnem gospodarstvu Slovenije, 1996 – 2002; v %



Vir: IDC Adriatics, Analiza slovenskega sektorja IKT kot osnova za strategijo njegovega razvoja, 2004, str. 11.

Leta 2002 je dodana vrednost sektorja IKT znašala 888 milijonov EUR oz. 29,5% prihodkov sektorja IKT. Dodana vrednost podsektorja IT je znašala 32,1% svojih prihodkov (IDC Adriatics, 2004, str. 11). Obenem je podsektor IT zaposloval 54,2% delovne sile sektorja IKT, ustvaril 42,6% prihodkov tega sektorja, 34,3% njegove dodane vrednosti in 48,0% izvoza celotnega sektorja (IDC Adriatics, 2004, str. 5).

V okviru sektorja IT podjetje S&T Slovenija (in ITS Intertrade Sistemi pred priključitvijo) posluje na treh trgih – trgu poslovnih rešitev, trgu poslovnih sistemov in trgu podpore strankam (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 14).

Trg poslovnih rešitev obsega večstopenjske prodajno-izvedbene procese, ki vključujejo analizo stanja in potreb kupcev, načrtovanje rešitve, implementacijo, uvajanje uporabnikov in vzdrževanje (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 11).

Trg poslovnih sistemov zajema celovito ponudbo IT infrastrukture, kamor sodijo strežniški sistemi in sistemi za arhiviranje, računalniška omrežja in varnostna infrastruktura za internetno poslovanje. Ciljni končni uporabniki so predvsem večja podjetja in državne ustanove (Odločba UVK, 2004, str. 5).

Trg podpore strankam vključuje vzdrževanje programske in strojne računalniške opreme ter storitve izobraževanja. Vzdrževanje in podpora programske opreme temelji na dolgoročnih, sprti plačljivih pogodbah, ki se običajno podpisujejo, če med strankama pogodbe obstaja visoka stopnja zaupanja (Odločba UVK, 2004, str. 6).

Obseg navedenih trgov v letih 2001–2004 je prikazan v Tabeli 6.

Tabela 6: Vrednost slovenskega trga poslovnih rešitev, poslovnih sistemov in podpore strankam, 2001–2004; v mio EUR

Trg	2001 (ocena)	2002 (ocena)	2003 (ocena)	2004 (ocena)
Poslovne rešitve	74,7	83,0	92,2	102,2
Poslovni sistemi	167,9	186,5	207,4	229,9
Podpora strankam	117,6	130,6	145,2	161,1

Vir: Priglasitev koncentracije, 2004, str. 15.

S&T Slovenija navaja, da so po navedenih proizvodnih trgih največji konkurenti naslednja podjetja (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 16–17):

- poslovne rešitve: Src.Si d.o.o., Marand d.o.o., SAP d.o.o., Hermes Softlab d.d., IDSScheer d.o.o., IBM d.o.o.;
- poslovni sistemi: IBM d.o.o., DELL d.o.o., Marand d.o.o., ECS d.o.o., ADD d.o.o.;
- podpora strankam: IBM d.o.o., Hewlett Packard d.o.o., Actual IT d.d., Marand d.o.o., CHS d.o.o.

Po tržnem deležu je bil pred pripojitvijo največji konkurent Hermes Softlab s svojim 6,5% tržnim deležem leta 2003 (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 16–17). Tržni deleži ostalih konkurentov na trgu IT so podani v Tabeli 7.

Tabela 7: Tržni deleži konkurenčnih IT podjetij, 2001–2003; v %

Podjetje	2001	2002	2003
Hermes Softlab	9,4	8,3	6,5
Src.Si	5,8	6,2	5,3
IBM	4,2	4,5	5,5
CHS	4,2	3,9	2,0
Marand	3,9	3,8	3,8
ADD	1,4	1,5	1,1
Actual IT	1,0	1,8	2,0
ECS	0,9	0,8	0,9
SAP	0,9	0,8	0,6

Vir: Priglasitev koncentracije, 2004, str. 16–17.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA S&T SLOVENIJA PRED PRIKLJUČITVIJO

4.1 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

Podjetje S&T Slovenija je nastalo leta 1991 s preoblikovanjem sektorja Hermes pri zastopstvu Hewlett-Packard za celotno nekdanjo Jugoslavijo, ustanovili pa so ga takratni zaposleni pri Hermesu in Hewlett Packard. Imenovalo se je Hermes Plus d.d. Že leta 1992 je podjetje

razširilo svojo dejavnost z ustanovitvijo podjetij na Hrvaškem, v Makedoniji in na Cipru, v naslednjih letih pa ustanovilo še druga podjetja na Hrvaškem, Slovaškem, v Sloveniji in v Črni Gori.

Leta 1999 je edini lastnik podjetja postalo dunajsko podjetje S&T System Integration & Technology Distribution AG, kar je pripomoglo k širitvi poslov na nove trge Srednje in Vzhodne Evrope. Takrat se je podjetje preimenovalo v S&T Hermes Plus d.d.

V letih od 1999 do danes je S&T Slovenija širilo svoje podjetje z nakupi in pripojitvami podjetij kot so ICOS d.o.o., Maček d.o.o., Aster d.o.o., Probis d.o.o., Epsilon d.o.o., Skupina Atlantis d.o.o., ITS Intertrade Sistemi in InfoNET Projekt d.o.o.

Dne 28.9.2004 je S&T Slovenija prevzel nov lastnik, podjetje S&T CEE Holding s.r.o., slovaško podjetje v lasti S&T System Integration & Technology Distribution AG. Zaradi boljše prepoznavnosti znotraj skupine S&T se je podjetje leta 2007 preimenovalo v S&T Slovenija d.d.

Podjetje je imelo v letu 2004 poslovni sedež na Šlandrovi 2 v Ljubljani, poslovalo pa je še na dveh lokacijah v Ljubljani, v svoji poslovni stavbi na Brnčičevi 45 in v najetih poslovnih prostorih na Dunajski 161 (S&T Slovenija, 7.11.2007).

4.2 DEJAVNOST

Podjetje je vse od svoje ustanovitve leta 1991 eden vodilnih ponudnikov rešitev informacijskih tehnologij v Sloveniji in v Adriatic regiji, ki obsega trge na Hrvaškem, v Makedoniji, Srbiji, Črni Gori ter v Bosni in Hercegovini (S&T Slovenija, 7.11.2007). Osnovna dejavnost podjetja je oskrba z računalniškimi programi in svetovanje (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 9), celovita ponudba podjetja pa zajema poslovne informacijske sisteme, rešitve za bančništvo, rešitve za elektronsko poslovanje, rešitve za upravljanje in arhiviranje dokumentov, geografske informacijske sisteme, poslovno inteligenco in upravljanje odnosov s strankami, rešitve za varno poslovanje ter diskovne sisteme, strežnike in omrežja. Poleg tega za vse rešitve in produkte nudi še svetovanje, vzdrževanje in izobraževanje (S&T Slovenija, 7.11.2007). Navedene storitve lahko razvrstimo v tri področja storitev: poslovne rešitve, poslovni sistemi in podpora strankam (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 7).

Poslovne rešitve v podjetju S&T Slovenija obsegajo (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 9–10):

- ERP sisteme, v okviru katerih podjetje ponuja produkt mySAP in zagotavlja svetovalne storitve in projektno vodenje,

- bančne rešitve, ki vključujejo načrtovanje, razvoj, implementacijo, šolanje uporabe in vzdrževanje lastne programske opreme SiBank ter prodajo, svetovanje, implementacijo in vzdrževanje programske opreme Temenos/Globus,
- poslovno svetovanje na področju optimizacije bančnih procesov,
- namensko programsko opremo na osnovi Oracle razvojnih orodij za kompleksne projekte v državni upravi in drugih institucijah in organizacijah,
- e-poslovanje, v okviru katerega podjetje razvija lastne rešitve v nišnih segmentih različnih poslovnih vsebin in na področju spletnega elektronskega poslovanja.

Na področju poslovnih sistemov S&T Slovenija ponuja načrtovanje rešitev, dobavo opreme, instalacijo, konfiguriranje, testiranje in zagon sistemov, izdelavo dokumentacije ter svetovanje in izdelavo projektov, in sicer predvsem na naslednjih segmentih (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 11–12):

- strežniških in diskovnih sistemov IBM, Hewlett Packard, EMC in Hitachi,
- opreme za arhiviranje StorageTek,
- opreme za računalniška omrežja Cisco,
- programske opreme Microsoft.

Tretje področje dejavnosti podjetja so storitve podpore strankam, ki zajemajo (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 12–13):

- vzdrževanje systemske računalniške programske opreme oziroma dostavo najnovejših verzij za posodobitev obstoječe programske opreme,
- podporo in vzdrževanje računalniške strojne opreme, kar predstavlja instalacijo, vzdrževanje, popravilo, tehnično pomoč in prodajo delov za popravilo opreme,
- izobraževanje in usposabljanje za infrastrukturo, ki jo dobavlja.

Večji delež navedenih storitev S&T Slovenija opravlja za opremo proizvajalcev Hewlett Packard, SUN, EMC, Hitachi in Checkpoint.

4.3 TRŽNI DELEŽ

Leta 2004, v letu, v katerem je S&T Slovenija postalo lastnik podjetja ITS Intertrade Sistemi, je bilo podjetje eno izmed 683 slovenskih podjetij v dejavnosti svetovanja in oskrbe z računalniškimi programi. Po velikosti je bilo veliko podjetje¹ in v tej dejavnosti je bilo enake velikosti še šest podjetij. Leta 2004 je imelo S&T Slovenija 7,8% tržni delež (iBON, 2.11.2007), v Tabeli 8 pa so prikazani prihodki od prodaje po posameznih segmentih dejavnosti in tržni deleži v obdobju 2001–2003.

¹ Veliko podjetje je v Zakonu o gospodarskih družbah (2006, 55. člen) definirano kot podjetje, ki izpolnjuje dva od treh pogojev: ima povprečno več kot 250 zaposlenih, čisti prihodki od prodaje presegajo 29.200.000 EUR in vrednost aktive presega 14.600.000 EUR.

Tabela 8: Prihodki od prodaje in tržni deleži po segmentih dejavnosti S&T Slovenija, 2001–2003

Trg	2001		2002		2003	
	v mio EUR	%	v mio EUR	%	v mio EUR	%
Poslovne rešitve	6,8	9,1	10,1	8,0	17,3	9,6
Poslovni sistemi	17,9	10,7	2,9	11,1	2,8	9,9
Podpora strankam	3,1	2,5	4,4	2,9	10,7	2,8
Skupaj	27,9	7,5	17,3	7,6	23,2	8,2

Vir: Priglasitev koncentracije, 2004, str. 16.

4.4 POSLOVNI PARTNERJI IN PROIZVODI

S&T Slovenija je v letu 2004 v okviru svoje dejavnosti ponujalo produkte svojih poslovnih partnerjev oziroma je za te produkte ponujalo svoje storitve. Največji delež v ponudbi podjetja je odpadel na produkte proizvajalcev: IBM, Hewlett Packard, EMC, Hitachi, StorageTek, Cisco, Microsoft, SUN, Temenos/Globus, SAP, Oracle, Checkpoint, Microstrategy, Ixos (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 11–19).

4.5 STRUKTURA KADROV IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Podjetje je imelo konec leta 2004 zaposlenih 212 delavcev, potem ko se je v letih 2003 in 2004 kadrovsko okrepilo. V letu 2003 je namreč odšlo 26 delavcev, na novo pa se jih je zaposlilo 74 (Letno poročilo podjetja Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2003, 2004, str. 9). V veliki meri je bil tak prirast zaposlenih posledica pripojitve podjetja Probis (S&T Slovenija, 7.11.2007). V letu 2004 je podjetje zapustilo 14 delavcev, medtem ko se mu jih je pridružilo 17 (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2004, 2005, str. 9). Izobrazbena struktura zaposlenih v S&T Slovenija po stanju konec leta 2002, 2003 in 2004 je predstavljena v Tabeli 9.

Tabela 9: Kvalifikacijska struktura kadrov v podjetju S&T Slovenija konec leta 2002, 2003 in 2004

stopnja izobrazbe \ leto	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004
nekvalificirani (I.)	-	-	-
osnovna šola (II.)	-	-	-
krajše izobraževanje (III.)	-	-	0,9%
poklicna šola (IV.)	3,0%	1,4%	0,5%
srednja šola (V.)	43,0%	35,4%	35,9%
višja šola (VI.)	12,0%	15,3%	11,3%
visoka šola, fakulteta (VII.)	40,0%	44,5%	48,6%
specializacija, magisterij (VII/2.)	2,0%	3,4%	2,8%
doktorat (VIII.)	-	-	-
skupaj	161 oseb	209 oseb	212 oseb

Vir: Letno poročilo podjetja Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2003, 2004, str. 9; Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2004, 2005, str. 9.

S&T Slovenija je kot podjetje, vpeto v mednarodno skupino S&T, organizirano precej določno. Za poročanje glavnemu podjetju v skupini ima sprejeta natančna pravila, prav tako so v veljavi pravila in navodila o ravnanju v primeru mednarodno pomembnih projektov. Zaradi narave dejavnosti pa so ta pravila lahko podvržena tudi spremembam, če določena situacija tako zahteva.

Notranje delovanje podjetja ni tako natančno urejeno. Posamezni oddelki delujejo po nenapisanih, ponotranjenih pravilih, ki ustrezajo zaposlenim v tem oddelku in njihovim nalogam. Zaradi narave dela je zaposlenim v okviru njihovih nalog dopuščena določena stopnja samostojnega odločanja. Oddelki med seboj sodelujejo tako, da se o načinu sodelovanja v vsakem posameznem primeru najprej dogovorijo njihovi vodje, ki dogovor posredujejo izvajalcem posameznih nalog. Vodje oddelkov redno, enkrat tedensko poročajo upravi na razmeroma formalnih sestankih.

Podjetje goji in razvija skupinsko delo tako, da vsako četrletje organizira družabni dogodek podjetja, na primer piknik, smučarski izlet in podobno. Uprava neposredni odnos z zaposlenimi ohranja s tem, da jih enkrat mesečno osebno nagovarja, jim poroča o poslovanju podjetja ter odgovarja na njihova vprašanja.

Glede na navedeno lahko organizacijsko kulturo podjetja S&T Slovenija označimo kot kulturo naloge/učinka, saj poudarja vlogo skupinskega dela in prilagodljivost, zaposlenim je do neke mere omogočena samostojnost, njihovo delo pa je že zaradi narave dejavnosti precej kreativno. V odnosu do skupine S&T pa so za podjetje značilni tudi nekateri formalni postopki funkcijske organizacijske kulture.

5 PREDSTAVITEV PODJETJA ITS INTERTRADE SISTEMI PRED PRIKLJUČITVIJO

5.1 KRATKA ZGODOVINA PODJETJA

Podjetje ITS Intertrade Sistemi je bilo leta 1991 ustanovljeno kot del skupine ITS. Začetki skupine ITS segajo v leto 1964, ko je podjetje Intertrade postalo ekskluzivni zastopnik za mednarodno podjetje IBM za celotno Jugoslavijo. Poleg zastopstva za IBM se je podjetje uspešno ukvarjalo tudi z zunanjo trgovino. Leta 1990 se je organiziralo kot poslovni sistem Intertrade z več enotami, med katerimi je bilo tudi Intertrade ITS d.d. (v nadaljevanju Intertrade ITS), zadolženo za proizvodnjo, informatiko in zastopanje IBM. Leta 1991 je Intertrade ITS z osamosvojitvijo doživelo izgubo jugoslovanskega trga, naslednje leto pa je IBM v Sloveniji ustanovil svoje podjetje in razdril zastopniško pogodbo z Intertrade ITS. Leta 1991 je podjetje Intertrade ITS zaradi potreb po delitvi dejavnosti znotraj poslovne skupine ustanovilo ITS Intertrade Sistemi (Mavčič, 2005, str. 26).

Glavna dejavnost ITS Intertrade sistemi so bile informacijske in računalniške storitve. Septembra leta 2003 je ITS Intertrade Sistemi zamenjalo lastnika – od podjetja Intertrade ITS ga je kupilo podjetje KIG Kovinska industrija Ig d.d. (v nadaljevanju: KIG), ki pa ga je že naslednje leto, novembra 2004, prodalo podjetju S&T Slovenija (Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2003 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2004, str. 3).

ITS Intertrade Sistemi je leta 2004 postalo lastnik dveh podjetij v tujini, ko je odkupilo 100% poslovni delež podjetij Intertrade ITS Zagreb d.o.o. in Intertrade ITS Beograd d.o.o. (Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2003 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2004, str. 25).

5.2 DEJAVNOST

Najpomembnejše dejavnosti, ki jih je ITS Intertrade Sistemi opravljalo, so bile (Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2004 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2005, str. 4):

- trgovina na debelo z računalniško opremo,
- svetovanje in oskrba z računalniškimi programi,
- vzdrževanje in servis računalniške opreme,
- vzdrževanje računalniških programov.

Navedene dejavnosti, enako kot dejavnosti S&T Slovenija, sodijo v tri kategorije storitev (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 7–13):

- poslovne rešitve, v okviru katerih je podjetje ponujalo ERP sisteme proizvajalcev SSA Global in Microsoft Navision ter lastno finančno-računovodsko rešitev Sirena,
- poslovni sistemi, ki so enako kot v S&T Slovenija obsegali načrtovanje rešitev, dobavo opreme, postavitve, konfiguriranje, testiranje in zagon sistemov, izdelavo dokumentacije ter svetovanje in izdelavo projektov, in sicer predvsem na področju strežniških in diskovnih sistemov IBM, opreme za arhiviranje StorageTek in IBM, opreme za računalniška omrežja Cisco in programske opreme Microsoft,
- podpora strankam tudi v ITS Intertrade Sistemi enako kot v S&T Slovenija predstavlja vzdrževanje systemske računalniške programske opreme oziroma dostavo najnovjših verzij za posodobitev obstoječe programske opreme, podporo in vzdrževanje računalniške strojne opreme ter izobraževanje in usposabljanje za infrastrukturo, ki jo dobavlja, le da te storitve opravlja predvsem na opremi proizvajalcev IBM, Storage Tek in Siemens-Nixdorf.

5.3 TRŽNI DELEŽ

Podjetje ITS Intertrade Sistemi je bilo leta 2004 eno izmed 683 slovenskih podjetij v dejavnosti svetovanja in oskrbe z računalniškimi programi. Hkrati je bilo leta 2004 kvalificirano kot veliko podjetje in tako poleg S&T Slovenija v skupini 7 velikih podjetij iz te dejavnosti. Istega leta je imelo ITS Intertrade Sistemi 3,6% tržni delež (iBON, 2.11.2007), v Tabele 10 pa so predstavljeni prihodki od prodaje po posameznih segmentih dejavnosti in tržni deleži v obdobju 2001–2003.

Tabela 10: Prihodki od prodaje in tržni deleži po segmentih dejavnosti ITS Intertrade Sistemi, 2001–2003

Trg	2001		2002		2003	
	v mio EUR	%	v mio EUR	%	v mio EUR	%
Poslovne rešitve	0,8	1,0	3,4	4,1	3,3	3,5
Poslovni sistemi	3,6	2,1	12,8	6,8	10,8	5,2
Podpora strankam	0,7	0,6	3,1	2,4	3,6	2,4
Skupaj	5,0	2,4	19,4	4,8	17,6	4,0

Vir: Priglasitev koncentracije, 2004, str. 16.

5.4 POSLOVNI PARTNERJI IN PROIZVODI

ITS Intertrade Slovenija je v okviru dejavnosti trgovine na debelo z računalniško opremo in oskrbe z računalniškimi programi ponujalo svoj produkt finančno-računovodsko rešitev Sirena ter produkte drugih partnerjev, obenem pa za te produkte opravljalo že opisane storitve. Največ je podjetje trgovalo s produkti proizvajalcev: SSA Global, Microsoft Navision, IBM, StorageTek, Siemens-Nixdorf in Cisco (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 8–19).

Najpomembnejši poslovni partner podjetja je bilo podjetje SSA Global. ITS Intertrade Sistemi ga je že od leta 1995 ekskluzivno zastopalo pri prodaji njegovih ERP sistemov na območju trgov bivše Jugoslavije. S proizvodi SSA Global je podjetje ustvarjalo prihodke, ki so v celotni prodaji znašali od 20 do 25% letno (Monitor, 10.3.2008).

ITS Intertrade Sistemi je imelo izredno uspešen poslovni odnos še z Microsoftom, s katerim sta leta 2004 sklenila pogodbo o trženju in implementaciji programske opreme Microsoft Business Solutions - Navision. Microsoft je s tem »pridobil zanesljivega in izkušenega partnerja, saj ima ITS Intertrade Sistemi že uveljavljeno in izkušeno ekipo strokovnjakov, ki skrbi za preoblikovanje poslovnih procesov v podjetjih ter trženje in implementacijo ERP-rešitev za podporo poslovanju,« (Agencija NET, 10.3.2008).

ITS Intertrade Sistemi se je odlikovalo tudi po učinkovitem upravljanju informacijskih sistemov s pomočjo rešitev Tivoli. To je proizvod podjetja IBM, s katerim je ITS Intertrade Sistemi sicer poslovalo tudi pri prodaji in implementaciji ostalih proizvodov, vendar je bilo

sodelovanje na navedenem področju najbolj produktivno, saj je bilo podjetje IBM-ov najpomembnejši partner za proizvod Tivoli v Sloveniji (S&T Slovenija, 7.11.2007).

5.5 STRUKTURA KADROV IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Povprečno število zaposlenih v podjetju v letu 2004 je bilo 127, pri čemer je imelo kar 49% zaposlenih visoko ali višjo izobrazbo. Fluktuacija zaposlenih je bila 17% in iz Tabele 11 je razvidno, da je v letu 2004 iz podjetja odšlo 25 delavcev, na novo pa se jih je zaposlilo 21 (Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2004 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2005, str. 4). To je bila posledica koncentriranja ponudnikov rešitev informacijske tehnologije v zadnjih letih, zaradi česar je bilo v letu 2004 zaznati veliko migracijo kadrov med ponudniki (Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2004 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2005, str. 25).

Tabela 11: Kvalifikacijska struktura kadrov v ITS Intertrade Sistemi konec leta 2002, 2003 in 2004; število oseb

stopnja izobrazbe \ leto	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004
I. + II. + III. *	3	3	2
poklicna šola (IV.)	16	16	13
srednja šola (V.)	55	54	50
višja šola (VI.)	11	11	11
visoka šola, fakulteta (VII.)	45	39	44
specializacija, magisterij (VII/2.)	8	7	5
doktorat (VIII.)	0	1	2
skupaj	138	131	127

Legenda: * nekvalificirani + osnovna šola + krajše izobraževanje

Vir: Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2003 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2004, str. 4; Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2004 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2005, str. 4.

ITS Intertrade Sistemi je bilo sicer v panogi znano po uveljavljeni in izkušeni ekipi strokovnjakov, ki so skrbeli za preoblikovanje poslovnih procesov v podjetjih ter trženje in implementacijo ERP rešitev za podporo poslovanju (Agencija NET, 10.3.2008). ERP rešitve so obsegale proizvode poslovnih partnerjev SSA Global in Microsoft za proizvod Microsoft Business Solutions - Navision.

Podjetje je bilo organizirano svobodno, kar pomeni, da je prevladoval skupinski in ustvarjalni duh. Določena pravila obnašanja in postopkovna pravila so bila sicer sprejeta, vendar so bili zaposleni med seboj precej povezani, zato so bila pravila v veliki meri prilagodljiva. Napredovanje in nagrajevanje zaposlenih je bilo prepuščeno presoji managerjev. Management je svoje podrejene obravnaval kot sebi enake, zato je bilo sprejemanje odločitev v podjetju tako rekoč skupinsko.

Iz povedanega lahko zaključim, da je organizacijska kultura podjetja ITS Intertrade Sistemi sodila v kulturo naloge/učinka. Na prvem mestu je bilo namreč skupinsko delo in

prilagodljivost, pri čemer so zaposleni svoje naloge lahko opravljali precej samostojno in kreativno. V nekaterih pogledih (»prijateljski« odnos managementa do zaposlenih) lahko kulturo podjetja uvrstimo celo v osebno/podporno organizacijsko kulturo.

6 PRIMERJAVA FINANČNIH STRUKTUR PODJETIJ S&T SLOVENIJA IN ITS INTERTRADE SISTEMI PRED PRIKLJUČITVIJO

Poglavitni cilj vseh podjetij je sicer rast z maksimizacijo dobička, vendar mora management vsakega podjetja upoštevati tudi računovodske podatke. Računovodski podatki namreč lahko močno vplivajo na tržno vrednost podjetja, po drugi strani pa pokažejo tudi smer razvoja podjetja. Zato analiza finančnih poročil podjetja obsega primerjavo poslovanja podjetja z drugimi podjetji iz iste panoge in oceno trenda razvoja podjetja (Brigham & Daves, 2002, str. 215).

Podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi sta v tem poglavju finančno ovrednoteni z analizo finančnih poročil obeh podjetij, to je bilance stanja in izkaza poslovnega uspeha za leta 2002, 2003 in 2004. Analiza obsega predstavitev posameznih finančnih kazalnikov in njihovo primerjavo s kazalniki, izračunanimi na podlagi povprečnih vrednosti za velika podjetja v panogi svetovanje in oskrba z računalniškimi programi (dejavnost K/72.2 po Standardni klasifikaciji dejavnosti). Finančni kazalniki, to so kazalniki dobičkonosnosti, kazalniki gospodarnosti, kazalniki financiranja, kazalniki investiranja ter kazalniki obračanja in plačilne sposobnosti, so prikazani za različna obdobja, in sicer za leta 2002, 2003 in 2004.

Finančne podatke, predstavljene v tem poglavju, sem pridobila iz sekundarnega vira, to je iz zbirke podatkov iBON. Razloga, zakaj nisem uporabila vrednosti iz poslovnih poročil obeh podjetij, sta dva. Prvi je ta, da so se 1.1.2006 začeli uporabljati novi Slovenski računovodski standardi. Ti so spremenili sestavo finančnih poročil tako, da je bila otežena primerjava večine postavk finančnih poročil med posameznimi leti. Zbirka iBON po drugi strani vsebuje enotno obliko poslovnih poročil za vsa leta. Drugi razlog je, da je Slovenija leta 2007 prevzela evro kot uradno valuto. Finančni podatki v iBON-u so tudi za obdobje pred letom 2007 podani v evrih, s čimer sem se izognila pretvorbi tolarških vrednosti v evre in s tem veliki verjetnosti napak. V primerih, ko v nalogi uporabljam zneske, ki so v virih podani v tolarjih, sem jih v evre preračunala po menjalnem tečaju 1 EUR=239,64 SIT.

6.1 KAZALNIKI DOBIČKONOSNOSTI

Kazalniki dobičkonosnosti prikazujejo učinke likvidnosti, upravljanja s sredstvi in dolga na poslovne rezultate (Brigham & Daves, 2002, str 225). V Tabeli 12 so prikazani naslednji kazalniki za obe podjetji in povprečje v panogi:

- kazalnik čiste dobičkonosnosti kapitala (razmerje med čistim dobičkom podjetja in njegovim povprečnim kapitalom),
- kazalnik čiste dobičkonosnosti sredstev (razmerje med čistim dobičkom podjetja in njegovimi povprečnimi sredstvi),
- kazalnik čiste dobičkonosnosti prihodkov (razmerje med čistim dobičkom podjetja in celotnimi prihodki).

Tabela 12: Kazalniki dobičkonosnosti za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004; v %

Kazalnik	2002			2003			2004		
	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2
Čista dobičkonosnost kapitala	17,0	0,6	3,1	10,6	0,6	-3,3	5,8	-14,9	7,1
Čista dobičkonosnost sredstev	8,0	0,4	1,6	5,2	0,3	-1,8	2,4	-7,0	3,7
Čista dobičkonosnost prihodkov	7,6	0,2	1,4	4,7	0,2	-1,5	2,3	-5,7	3,2

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

Kot izhaja iz zgornje tabele, je S&T Slovenija v primerjavi z ITS Intertrade Sistemi poslovalo bolj dobičkonosno, saj je v vseh treh letih poslovalo pozitivno in le v letu 2004 nekoliko slabše od povprečja v panogi. Postopno zmanjševanje vseh treh kazalnikov je posledica tako vsako leto nižjega dobička podjetja na eni strani kot povečevanja kapitala, sredstev in prihodkov na drugi strani (podatki finančnih poročil podjetja iz Prilog 1 in 2).

Medtem je bila v podjetju ITS Intertrade Sistemi dobičkonosnost vseh treh opazovanih postavk v letih 2002 in 2003 le malenkost nad ničlo, pri čemer so bile vrednosti leta 2002 nižje od povprečja, leta 2003 pa višje od povprečja v dejavnosti. V letu 2004 je podjetje poslovalo negativno in znatno slabše od panožnega povprečja zaradi relativno velike izgube v primerjavi z dobičkom prejšnjih let in skoraj nespremenjenih vrednosti kapitala, sredstev in prihodkov podjetja (razvidno iz Prilog 3 in 4).

6.2 KAZALNIKI GOSPODARNOSTI

Kazalniki gospodarnosti povedo, kako učinkovito podjetje posluje, saj prikazujejo razmerje med prihodki in odhodki. Večji kot so prihodki od odhodkov, bolj gospodarno podjetje posluje (Hočevar v Zavatlal, 2006, str. 66).

Tabela 13 vsebuje naslednja kazalnika gospodarnosti:

- celotna gospodarnost (razmerje med celotnimi prihodki in odhodki podjetja),
- gospodarnost poslovanja (razmerje med poslovnimi prihodki in poslovnimi odhodki).

Tabela 13: Kazalnika gospodarnosti za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004; v %

Kazalnik	2002			2003			2004		
	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2
Celotna gospodarnost	108,3	100,2	102,3	104,9	100,5	99,4	103,0	94,6	104,4
Gospodarnost poslovanja	103,2	98,6	105,5	102,2	101,2	103,4	104,0	94,2	104,8

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

Podatki v tabeli kažejo, da je S&T Slovenija skozi opazovana leta poslovalo učinkovito, saj sta oba kazalnika gospodarnosti presegala 100%, torej so bili tako celotni prihodki kot poslovni prihodki večji kot ustrezni odhodki. Kljub temu je imelo podjetje le v letih 2002 in 2003 nadpovprečno vrednost kazalnika celotne gospodarnosti.

ITS Intertrade Sistemi je po drugi strani večinoma poslovalo negospodarno, saj je bilo razmerje med celotnimi prihodki in celotnimi odhodki podjetja le v letu 2003 povprečno, medtem ko so celotni odhodki v letu 2004 celo presegali celotne prihodke. Tudi kazalnik gospodarnosti poslovanja je bil le v letu 2003 večji od 100%, vendar v vseh opazovanih letih podpovprečen, v letu 2004 celo za deset odstotnih točk nižji glede na povprečje panoge.

6.3 KAZALNIKI FINANCIRANJA

Kazalniki financiranja analizirajo financiranje podjetja, torej pasivno stran bilance stanja, in so pomembni pri dolgoročnih odločitvah o politiki financiranja podjetja. Zanimajo tudi posojilodajalce podjetja, saj jim kažejo tveganost glede vračil glavnice in obresti (Igličar & Hočevnar, 1997, str. 231).

Za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter povprečje podjetij v panogi so v Tabeli 14 predstavljeni naslednji kazalniki financiranja:

- delež kapitala v financiranju (razmerje med kapitalom in obveznostmi do virov sredstev),
- delež dolgov v financiranju (razmerje med dolgovi in obveznostmi do virov sredstev),
- stopnja dolgoročnega financiranja (razmerje med vsoto kapitala+dolgoročnega dolga z rezervacijami+dolgoročnih pasivnih časovnih razmejitev in obveznostmi do virov sredstev),
- stopnja kratkoročnega financiranja (razmerje med vsoto kratkoročnega dolga+kratkoročnih pasivnih časovnih razmejitev in obveznostmi do virov sredstev),
- kazalnik finančnega vzvoda (razmerje med dolgovi in kapitalom).

Tabela 14: Kazalniki financiranja za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004; v %

Kazalnik	2002			2003			2004		
	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2
Delež kapitala v financiranju	51,7	55,2	51,8	48,8	48,0	57,5	36,9	46,3	46,1
Delež dolgov v financiranju	46,0	44,1	44,7	48,6	49,4	40,3	61,5	51,7	52,3
Stopnja dolgoročnega financiranja	60,8	55,2	60,5	54,7	66,1	66,7	52,3	57,8	56,9
Stopnja kratkoročnega financiranja	39,2	44,8	39,5	45,3	33,3	33,3	47,7	42,2	43,1
Kazalnik finančnega izvoda	89,0	80,0	86,2	99,6	102,9	70,1	166,6	112,0	113,3

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

Kazalniki kažejo, da sta podjetji skozi opazovana leta podobno financirali svoje poslovanje. Obe podjetji sta zmanjševali delež kapitala v financiranju in povečevali delež dolgov, pri čemer je S&T Slovenija le v letu 2002 ostalo v povprečju dejavnosti, sicer pa svoje poslovanje financiralo z manjšim deležem kapitala in večjim deležem dolgov kot povprečje v panogi. Ta kazalnika sta v ITS Intertrade Sistemi le v letu 2003 odstopala od vrednosti panožnega povprečja.

Iz vrednosti stopenj dolgoročnega in kratkoročnega financiranja izhajajo, da sta obe podjetji svoje poslovanje financirali s približno enakomerno obremenitvijo obeh virov, le v letu 2002 (S&T Slovenija) oziroma v letu 2003 (ITS Intertrade Sistemi) sta razmerje med obema načinoma financiranja spremenili v korist dolgoročnega financiranja, iz česar lahko sklepamo, da je bila varnost poslovanja v podjetju dobra. Podjetja v njuni dejavnosti so se v tem obdobju le v letu 2004 približala enakomerni razporeditvi financiranja med dolgoročne in kratkoročne vire.

Razmerje med obveznostmi in kapitalom je v povprečju dejavnosti v letih 2002–2004 nihalo, medtem ko sta obe podjetji povečevali svoje dolgove v razmerju do kapitala. S&T Slovenija je v letih 2003 in 2004 bistveno presegljo povprečje, ITS Intertrade Sistemi pa le leta 2003. Velik razlog za izrazito povečanje zadolženosti S&T Slovenija je bil prevzem dolgoročnih in kratkoročnih obveznosti od prejšnjega lastnika ITS Intertrade Sistemi, podjetja KIG, s katerim sta v okviru prodaje podjetja sklenili še pogodbo o prevzemu dolga (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2004, 2005, str. 19–20).

6.4 KAZALNIKI INVESTIRANJA

S kazalniki investiranja analiziramo strukturo sredstev, torej aktivno stran bilance stanja. Pomembni so predvsem za vodstvo podjetja pri odločanju o investicijah v posamezne vrste sredstev. Kazalniki investiranja se zelo razlikujejo med posameznimi panogami – delež

dolgoročnih sredstev je na primer v tehnološko intenzivnih večji kot v delovno intenzivnih panogah (Igličar & Hočevnar, 1997, str. 234).

Tabela 15 prikazuje vrednosti dveh kazalnikov investiranja za obe obravnavani podjetji in povprečje za podjetja v njuni panogi, in sicer:

- delež dolgoročnih sredstev (razmerje med dolgoročnimi sredstvi in sredstvi),
- delež kratkoročnih sredstev (razmerje med kratkoročnimi sredstvi in sredstvi).

Tabela 15: Kazalnika investiranja za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004; v %

Kazalnik	2002			2003			2004		
	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2
Delež dolgoročnih sredstev	63,8	36,4	46,2	58,4	49,5	44,4	49,4	47,9	36,8
Delež kratkoročnih Sredstev	36,2	63,6	53,8	41,6	50,5	55,6	50,6	52,1	63,2

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

Kot je razvidno iz tabele, sta imeli podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi v letih 2002 in 2003 različno strukturo sredstev, saj so v bilanci S&T Slovenija v obeh letih prevladovala dolgoročna sredstva, v bilanci ITS Intertrade Sistemi pa kratkoročna (leta 2002) oziroma je bilo razmerje med obema vrstama sredstev približno enako (leta 2003). Leta 2004 sta imeli podjetji podobno strukturo sredstev v razmerju približno 1:1.

Iz navedenega lahko sklepam, da je S&T Slovenija skozi leta krepilo svoje poslovanje, kajti iz postavk bilance stanja v Prilogi 1 izhaja, da je povečevalo obseg svojih kratkoročnih terjatev, pri tem pa ni zmanjševalo svojih dolgoročnih sredstev. Pri ITS Intertrade Sistemi je bilo povečanje deleža dolgoročnih sredstev verjetno posledica zmanjšanja zalog na eni strani in povečanja dolgoročnih finančnih naložb na drugi strani, kar kaže na zmanjšanje obsega poslovanja podjetja (razvidno iz postavk bilance stanja v Prilogi 3).

6.5 KAZALNIKI OBRAČANJA

Kazalniki obračanja merijo, kako učinkovito podjetje upravlja s svojimi sredstvi. Z njimi ugotavljamo, ali ima podjetje premalo, preveč ali primerno količino določene vrste sredstev glede na trenutno in pričakovano poslovanje. Če podjetje preveč investira v določeno vrsto sredstev, bodo dolgoročna sredstva in kapital preveliki, kar bo zmanjšalo denarne tokove in ceno delnic, medtem ko bo v primeru premalo sredstev podjetje izgubljalo pri prodaji, to bo vplivalo na dobičkonosnost, denarni tok in ceno delnic. Zato je pomembno, da ima podjetje primerno količino sredstev (Brigham & Daves, 2002, str. 218).

V Tabeli 16 so podani izračuni naslednjih kazalnikov za obe obravnavani podjetji in podjetja v njuni dejavnosti:

- koeficient obračanja sredstev (razmerje med prihodki in povprečnim stanjem sredstev),
- koeficient obračanja zalog (razmerje med stroški prodanih proizvodov in povprečnim stanjem zalog proizvodov),
- koeficient obračanja kratkoročnih terjatev (razmerje med prihodki od prodaje in povprečnim stanjem kratkoročnih terjatev),
- koeficient obračanja kratkoročnih obveznosti (razmerje med stroški materiala in storitev ter povprečnim stanjem kratkoročnih obveznosti).

Tabela 16: Kazalniki obračanja za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004

Kazalnik	2002			2003			2004		
	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2
Koeficient obračanja sredstev	1,1	1,9	1,2	1,1	1,5	1,2	1,0	1,2	1,1
Koeficient obračanja zalog	14,1	17,9	28,7	24,5	14,8	27,4	25,3	16,5	30,4
Koeficient obračanja kratkoroč. terjatev	3,4	4,2	3,7	3,6	3,1	3,7	2,8	2,5	3,6
Koeficient obračanja kratkoroč. obveznosti	1,6	3,3	1,9	1,7	2,8	1,8	1,5	2,2	1,9

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

S&T Slovenija je povprečno enkrat letno obrnilo svoja sredstva in s tem dosegalo povprečje, ITS Intertrade Sistemi pa je v letu 2002 svoja sredstva obračalo nadpovprečno skoraj dvakrat na leto, nato pa koeficient zmanjševalo tako, da je prišlo skoraj na povprečje. Ugotovljeno ustreza vrednostim deleža dolgoročnih sredstev podjetja iz Tabele 15 (str. 56), ki so v opazovanih letih naraščale, saj je za panoge z nižjim deležem dolgoročnih sredstev značilno, da imajo koeficient obračanja sredstev višji (Igličar & Hočevar, 1997, str. 243).

Obe podjetji sta glede na koeficient obračanja zalog na začetku opazovanega obdobja slabše poslovali z zalogami, saj sta imeli v letu 2002 koeficient obračanja zalog kar približno dvakrat manjši kot povprečje. S&T Slovenija je v naslednjih dveh letih razliko nekoliko popravilo, vendar je še vedno podpovprečno pretvarjalo zaloge v prodajo, medtem ko je ITS Intertrade Sistemi ostalo na približni polovici povprečja.

Terjatve v letih 2002 in 2003 sta obe podjetji izterjevali relativno povprečno, medtem ko so jima stranke v letu 2004 terjatve poplačevale podpovprečno s povprečno dobo vezave terjatev (365/koeficient obračanja kratkoročnih terjatev) 130 dni (S&T Slovenija) oziroma 146 dni (ITS Intertrade Sistemi). Nasprotno sta podjetji glede lastnega poplačila obveznosti poslovali različno: S&T Slovenija je vseskozi poravnalo svoje dolgove podpovprečno s približno

vseskozi enako dobo vezave obveznosti (povprečno 229 dni), medtem ko je ITS Intertrade Sistemi v letu 2002 obveznosti odplačevalo še nadpovprečno hitro, nato pa vedno kasneje, dokler v letu 2004 ni skoraj doseglo povprečja.

6.6 KAZALNIKI PLAČILNE SPOSOBNOSTI

Pri kazalnikih plačilne sposobnosti primerjamo posamezne postavke sredstev s posameznimi postavkami obveznosti do virov sredstev. Ti kazalniki zanimajo zlasti posojilodajalce (predvsem pri odobritvi kratkoročnih posojil), vodstvo podjetja pa z njimi oceni kreditno sposobnost podjetja (Igličar & Hočevar, 1997, str. 236).

V Tabeli 17 so za obravnavni podjetji in povprečje podani naslednji kazalniki plačilne sposobnosti:

- koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev (razmerje med dolgoročnimi viri in dolgoročnimi sredstvi),
- kratkoročni koeficient (razmerje med kratkoročnimi sredstvi in kratkoročnimi obveznostmi),
- pospešeni koeficient (razmerje med vsoto denarnih sredstev+kratkoročnih terjatev+kratkoročnih finančnih naložb in kratkoročnimi obveznostmi).

Tabela 17: Kazalniki plačilne sposobnosti za podjetji S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi ter za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2002–2004

Kazalnik	2002			2003			2004		
	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2	S&T	ITS	K/72.2
Koef. dolg. pokritosti dolgoročnih sredstev	1,0	1,5	1,3	0,9	1,3	1,5	1,1	1,2	1,6
Kratkoročni koeficient	1,0	1,4	1,4	1,0	1,6	1,8	1,1	1,3	1,5
Pospešeni koeficient	0,8	1,1	1,3	0,8	1,4	1,1	1,0	1,1	1,4

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

Ker naj bi podjetje vsa dolgoročna sredstva financiralo z dolgoročnimi viri, zato da bi se izognilo težavam s plačilno sposobnostjo, je priporočena vrednost kazalnika dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev večja od 1. Iz zgornje tabele izhaja, da S&T Slovenija leta 2003 ni imelo pokrito dolgoročnih sredstev s svojimi dolgoročnimi viri, vendar jih je že v letu 2004 uspešno, a podpovprečno, pokrilo. Nasprotno je ITS Intertrade Sistemi v letu 2002 nadpovprečno poskrbelo za podlago v svojih dolgoročnih virih, nato pa v sledečih letih padlo pod povprečje.

Vrednosti kratkoročnega koeficienta kažejo, da je S&T Slovenija komajda pokrivalo svoje kratkoročne obveznosti, saj so vsa kratkoročna sredstva ravno zadostovala za njihovo kritje. Pregled pospešenega koeficienta, ki v števcu vsebuje le lahko unovčljive kategorije, to

potrjuje, saj je bila njegova vrednost v letih 2002 in 2003 celo pod 1, leta 2004 pa ravno 1, kar pomeni, da je imelo podjetje slabo kritje svojih kratkoročnih obveznosti.

ITS Intertrade Sistemi je imelo svoje kratkoročne terjatve vseskozi pokrite, po vrednostih kratkoročnega koeficienta relativno povprečno, po vrednostih pospešenega koeficienta pa v letu 2003 celo nadpovprečno.

7 POTEK PRIKLJUČITVE PODJETJA ITS INTERTRADE SISTEMI S STRANI PODJETJA S&T SLOVENIJA

S&T Slovenija si je v letu 2004 postavilo poslovne cilje povečanja tržnega deleža, razvoja poslovanja v Adriatic regiji in povečanja storitev v strukturi prihodkov. Na tej podlagi je začelo postopek priključitve podjetja ITS Intertrade Sistemi (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2004, 2005, str. 2).

S priključitvijo je podjetje pričakovalo povečanje prihodkov iz prodaje za 15 milijonov EUR letno, z integracijo približno 150 zaposlenih v ITS Intertrade Sistemi pa povečanje števila zaposlenih na več kot 400. S tem bi lahko še bolj utrdilo vodilni položaj systemskega integratorja v Sloveniji. Za trge regije Adriatic pa je bila povezava strateškega pomena, saj je S&T Slovenija s podjetji, ki jih je ITS Intertrade Sistemi obvladovalo na Hrvaškem in v Srbiji in Črni Gori, zasledovalo cilj bistvene okrepitve svoje prisotnosti na teh trgih. Podjetje je bilo prepričano, da bo s priključitvijo razširilo ponudbo svojih storitev in povečalo bazo svojih strank za več kot 150 kupcev, večinoma velika in srednje velika podjetja iz vrst bank, zavarovalnic in industrijskih podjetij. Takratni predsednik uprave S&T Slovenija je motive za povezavo strnil: »Z nakupom odgovarjamo na zahteve in potrebe strank v regiji Adriatic. ITS Intertrade Sistemi je podjetje z najdaljšo tradicijo na slovenskem IT trgu, ki ima podoben poslovni model kot S&T Slovenija, mnoge iste partnerje in nastopa na istih trgih. Zato smo prepričani, da bo imelo povezovanje obeh podjetij pozitivne učinke na naše partnerje na teh trgih, saj bodo ti z združenim znanjem obeh podjetij ustvarjali nove poslovne priložnosti. Sinergija znanj zaposlenih je najboljši porok za uspešen nastop na vedno bolj konkurenčnem trgu,« (S&T, 11.3.2008).

Postopek priključitve je S&T Slovenija začelo z nakupom celotnega poslovnega deleža podjetja ITS Intertrade Sistemi. Z njegovim lastnikom, podjetjem KIG, je najprej podpisalo Dogovor o zaupnosti podatkov. Šele nato sta podjetji začeli s pogovori in pogajanjem o prodaji in nakupu ITS Intertrade Sistemi. Okvirni dogovor sta zajeli v pismu o nameri.

Na tej osnovi je S&T Slovenija opravilo skrbni pregled poslovanja podjetja ITS Intertrade Sistemi. Metode, rezultati, vrednotenje in ostala vsebina skrbnega pregleda so kot predmet

navedenega Dogovora o zaupnosti podatkov poslovna skrivnost, zato jih v svoji nalogi ne morem analizirati.

Dne 16.11.2004 sta podjetji S&T Slovenija in KIG podpisali Pogodbo o prodaji in prenosu poslovnega deleža. Sklenili sta jo pod odložnim pogojem, da bo pogodba začela veljati le, če bo Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence (v nadaljevanju: Urad) dal soglasje h koncentraciji (Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2004 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2005, str. 3). Na podlagi 13. člena Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence (1999) je bilo S&T Slovenija namreč dolžno priglasiti nameravani nakup podjetja ITS Intertrade Sistemi Uradu, saj bi S&T Slovenija s to transakcijo pridobil nadzor na ITS Intertrade Sistemi.

Urad je dne 6.1.2005 izdal odločbo, s katero je ugotovil, da je priglašena koncentracija podjetij S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi skladna s pravili konkurence in da ji zato ne nasprotuje. Svojo odločitev je pojasnil s tem, da tržna moč obeh podjetij na upoštevanih trgih poslovnih rešitev, poslovnih sistemov in podpore strankam ni velika, zato »združitev ne predstavlja nevarnosti ustvarjanja oziroma krepitve prevladujočega položaja, kar bi povzročilo izločitev ali bistveno zmanjšanje učinkovite konkurence,« (Odločba UVK, 2005, str. 7).

Na podlagi ugodne odločbe Urada je Okrožno sodišče v Ljubljani podjetje S&T Slovenija dne 9.2.2005 vpisalo v sodni register kot 100% lastnika ITS Intertrade Sistemi (Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2004 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2005, str. 3).

S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi sta dne 22.4.2005 podpisali pogodbo o priključitvi (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2004, 2005, str. 1). Ker je bilo ITS Intertrade Sistemi v času priključitve v 100% lasti S&T Slovenija, v skladu z določili Zakona o gospodarskih družbah (2006) ni bilo potrebno izvesti celotnega postopka priključitve, temveč sta podjetji lahko izvedli poenostavljeno priključitev. S&T Slovenija tako ni potrebovalo soglasja svoje skupščine k priključitvi, niti podjetji nista izvedli vrednotenja poštene tržne vrednosti obeh podjetij zaradi določitve menjalnega razmerja in revidirali pogodbe o priključitvi.

Okrožno sodišče je dne 19.6.2005 izvedlo vpis priključitve ITS Intertrade Sistemi k S&T Slovenija in istega dne izbrisalo ITS Intertrade Sistemi iz sodnega registra. Po priključitvi je S&T Slovenija prodalo nepremičnino, v kateri je imelo do tedaj poslovni sedež (Šlandrova 2, Ljubljana), ter nepremičnino, v kateri je imel poslovno enoto (Brnčičeva 45, Ljubljana). Zaposlene s teh dveh lokacij in zaposlene, ki so delo opravljali v najetih prostorih na Dunajski 161 v Ljubljani, je premestilo na najeto lokacijo na Leskoškovi cesti 6 v Ljubljani, kjer je prej delovalo podjetje ITS Intertrade Sistemi, in v januarju 2006 ustrezno spremenilo svoj sedež (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2004, 2005, str. 1 in 13).

8 OCENA USPEŠNOSTI PRIKLJUČITVE PODJETJA ITS INTERTRADE SISTEMI K PODJETJU S&T SLOVENIJA

8.1 TRŽNI DELEŽ

S&T Slovenija je ob odločitvi za priključitev ITS Intertrade Sistemi kot enega izmed motivov za povezavo navedlo povečanje tržnega deleža (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2004, 2005, str. 2). Iz Tabele 18 je razvidno, da je podjetje svoj tržni delež iz leta 2004 v leto 2005 povečalo za skoraj 2 odstotni točki, nato pa v 2006 doseglo že 11,4% tržni delež v svoji panogi svetovanja in oskrbe z računalniškimi programi. Poleg tega se je skupno število podjetij v tej panogi povečalo s 683 v letu 2004 na 806 v letu 2006, kar pomeni, da je podjetje po priključitvi precej povečalo obseg svoje dejavnosti, da je uspelo doseči 11,4% tržni delež.

Tabela 18: Tržni delež podjetja S&T Slovenija v obdobju 2002–2006

leto	2002	2003	2004	2005	2006
tržni delež	7,6%	8,2%	7,8%	9,7%	11,4%
št. podjetij v dejavnosti K/72.2	561	611	683	739	806
št. podjetij iste velikosti v dejavnosti K/72.2	7	6	7	5	5

Vir: iBON, 2.11.2007.

Glede na to, da je imelo leta 2004 ITS Intertrade Sistemi 3,6% tržni delež (iBON, 2.11.2007), ugotavljam, da je priključitev tega podjetja zagotovo bistveno prispevala k povečanju udeležbe na trgu podjetja S&T Slovenija. S&T Slovenija je 26.10.2005 sicer priključilo tudi podjetje Skupina Atlantis, ki je v letu 2004 zavzemalo 2,3% tržni delež v isti panogi (iBON, 2.11.2007), zato je tudi njegova priključitev verjetno vplivala na povečanje tržne udeležbe S&T Slovenija.

Iz zgornje tabele izhaja tudi, da je S&T Slovenija s priključitvijo ITS Intertrade Sistemi zmanjšalo tudi svojo neposredno konkurenco, saj je bilo po priključitvi kljub povečanju skupnega števila podjetij v dejavnosti enake velikosti le še pet podjetij.

Cilj podjetja v letih 2005 in 2006 je bil tudi razvoj poslovanja v Adriatic regiji (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2005, 2006, str. 2). S&T Slovenija je v letu 2006 v regiji Adriatic skupne prihodke povečalo za 29% (S&T Slovenija, 7.11.2007), kar pomeni, da je podjetju uspelo izpolniti tudi ta cilj. Kot predstavljam v naslednjih poglavjih, je priključitev ITS Intertrade Sistemi pripomogla tudi pri doseganju tega cilja, saj je s povezavo podjetje pridobilo nove stranke, nove poslovne partnerje in dve hčerinski podjetji na Hrvaškem in v Srbiji.

8.2 DEZINVESTIRANJE

Dezinvestiranje je običajno eden izmed pokazateljev, ki kažejo na neuspešnost povezave med dvema podjetjema (Lahovnik, 2003, str. 13). S&T Slovenija je v oktobru 2005 prodalo eno polovico poslovne stavbe na Brnčičevi 45 v Ljubljani in januarja 2007 še drugo polovico te zgradbe. Decembra 2006 je prodalo tudi poslovne prostore na Šlandrovi 2 v Ljubljani, svoj poslovni sedež s tega naslova pa je na Leskoškovo cesto 6 v Ljubljani preselilo že januarja istega leta. Podjetje je poslovne prostore na novi lokaciji najelo (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2005, 2006, str. 14; Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 15).

Podjetje je torej pred priključitvijo poslovalo na več lokacijah (poleg naštetih dveh še v najetih prostorih na Dunajski 161 v Ljubljani), po priključitvi pa je dotedanje poslovne prostore prodalo in vse svoje zaposlene združilo na novem poslovnem sedežu. Iz tega razloga lahko zaključim, da S&T Slovenija ni dezinvestiralo zaradi krčenja obsega svojega poslovanja, temveč zaradi bolj učinkovitega in preglednega poslovanja, ki ga je doseglo s premestitvijo vseh zaposlenih v skupne prostore. Najem in ne nakup teh prostorov pripisujem poslovni odločitvi podjetja, da je zanj dolgoročno primernejši najem poslovnih prostorov kot lastništvo.

S&T Slovenija je s priključitvijo ITS Intertrade Sistemi postalo tudi 100% lastnik podjetij Intertrade ITS Zagreb in Intertrade ITS Beograd. Že v istem letu je sprožilo postopek likvidacije obeh podjetij, ki je bil za podjetje Intertrade ITS Zagreb zaključen 2006, za podjetje Intertrade ITS Beograd pa leta 2007 (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2005, 2006, str. 15; Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 16). Lahovnik (2000, str. 123) ugotavlja, da je po mnenju mnogih avtorjev stopnja odprodaje priključenih podjetij merilo uspešnosti povezave, ker naj bi kazala, da je priključitev zmanjšala vrednost lastnikom podjetij in ne povečala. Vendar obenem poudarja, da podjetja prodajajo predhodno priključena podjetja iz različnih vzrokov, na primer tudi zato, ker so se prestrukturirala in želijo s prodajo realizirati ustrezen zaslužek, ali pa zato, ker so prenehale obstajati določene sinergije med priključenim podjetjem in osnovno dejavnostjo podjetja.

S&T Slovenija je bilo ob priključitvi že lastnik podjetja na Hrvaškem, v Srbiji in Črni Gori pa je njegov edini delničar S&T CEE Holding že obvladoval podjetje S&T Crna Gora d.o.o. Iz tega razloga je bila likvidacija obeh pridobljenih podjetij smiselna, saj je S&T Slovenija obstoječe stranke obeh podjetij preusmerilo k svojemu podjetju oziroma podjetju S&T Crna Gora, z likvidacijo pa zmanjšalo stroške poslovanja obeh podjetij. Iz navedenega je očitno, da ustavitve poslovanja dela priključenega podjetja ne predstavlja nujno neuspešne povezave, temveč je S&T Slovenija na ta način racionaliziralo svoje poslovanje na tujih trgih.

8.3 POSLOVNI PARTNERJI IN PROIZVODI

Iz pregleda dejavnosti podjetij S&T Slovenija in ITS Intertrade Slovenija pred priključitvijo izhaja, da sta se obe ukvarjali z enakimi področji IT storitev, s poslovnimi rešitvami, poslovnimi sistemi in podporo strankam. Čeprav sta obe podjetji nastopali na istih trgih, sta nudili različen nabor rešitev in proizvodov. Na trgu poslovnih rešitev se je nabor rešitev na primer najbolj prekrival na segmentu ERP sistemov, v katerem pa sta podjetji ponujali komplementarne proizvode, S&T Slovenija proizvajalca SAP, ITS Intertrade Sistemi proizvajalca SSA Global. Na trgu poslovnih sistemov sta obe podjetji ponujali strežniške in diskovne sisteme IBM, opremo za arhiviranje StorageTek, opremo za računalniška omrežja Cisco in programsko opremo Microsoft, ostali proizvodi pa so bili med seboj konkurenčni. Na trgu storitev podpore strankam sta se podjetji predvsem dopolnjevali, saj je S&T Slovenija vzdrževalo in nudilo podporo zlasti za proizvode proizvajalcev Hewlett Packard, SUN, EMC, Hitachi in Checkpoint, ITS Intertrade Sistemi pa za proizvode IBM, Storage Tek in Siemens-Nixdorf (Odločba UVK, 2005, str. 4–7).

Iz navedenega sledi, da je S&T Slovenija s priključitvijo ITS Intertrade Sistemi pridobilo veliko koristi na področju širjenja ponudbe proizvodov in storitev. Najpomembnejšo pridobitev je predstavljalo zastopstvo za podjetje SSA Global. Podjetje je s povezavo postalo edini zastopnik tega podjetja v Sloveniji in v ostalih državah regije Adriatic (S&T, 11.3.2008). Na ta način je odpravilo tudi glavno konkurenco na področju ERP sistemov, saj je bilo SSA Global največji rival podjetja SAP, pomembnega partnerja S&T Slovenija (Technologyevaluation, 10.3.2008). S&T Slovenija je tako postalo največji ponudnik ERP sistemov v Sloveniji in Adriatic regiji. S priključitvijo ITS Intertrade Sistemi je pridobilo veliko število novih strank SSA Global ERP Sistemov in je že v letu 2005 poročalo o preko petdeset kupcih na slovenskem trgu, na hrvaškem pa o osmih namestitvah teh sistemov (S&T, 11.3.2008).

Poleg razširitve ponudbe na SSA Global ERP sisteme je S&T Slovenija po priključitvi lahko začelo ponujati še ERP sisteme Microsoft Business Solutions-Navision. Sicer je bilo podjetje že pred priključitvijo pomemben partner podjetja Microsoft, vendar je z ITS Intertrade Sistemi v svoje vrste pridobilo pomembne izkušnje in znanje s področja Navision ERP sistemov in te proizvode kvalitetno vključilo v svojo ponudbo.

S priključitvijo je S&T Slovenija tudi razširilo in poglobilo svojo ponudbo na področju IBM Tivoli rešitev (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2004, 2005, str. 1). Kot sem že navedla, je bilo ITS Intertrade Sistemi največji partner podjetja IBM za proizvod Tivoli v Sloveniji. Po priključitvi je to postalo S&T Slovenija in je februarja 2007 v svojih poslovnih prostorih odprlo Kompetenčni center za IBM Tivoli, v okviru katerega zagotavlja celovito podporo za izdelke IBM Tivoli. S te lokacije podjetje ponuja izkušnje in strokovnost s tega področja tudi vsem strankam v dvaindvajsetih državah, v katerih posluje

skupina S&T. Podjetje je prejelo tudi naziv »Vodilni IBM Tivoli poslovni partner v Sloveniji v letu 2006«, ki se originalno glasi »The most certified IBM Tivoli Business Partner in Slovenia for the year 2006« (S&T, 11.3.2008).

Iz primerjave posameznih področij poslovanja obeh podjetij je razvidno, da je ITS poslovno sodelovalo tudi s podjetjem Siemens Nixdorf, s katerim S&T Slovenija pred priključitvijo še ni sodelovalo. Šele s priključitvijo sta Siemens Nixdorf in S&T Slovenija postala poslovna partnerja (S&T Slovenija, 7.11.2007).

S&T Slovenija je s povezavo pridobilo tudi finančno-računovodsko rešitev Sirena, ki jo je ITS Intertrade Sistemi zasnovalo samo. Ta rešitev sicer že med postopkom priključitve ni bila več v prodaji, bila pa je nameščena pri približno dvajsetih kupcih, pri katerih je ITS Intertrade Sistemi oziroma po povezavi S&T Slovenija opravljalo storitve vzdrževanja in prilagajanja (Priglasitev koncentracije, 2004, str. 11).

Na podlagi navedenega zaključujem, da je S&T Slovenija izpolnilo cilj, ki si ga je zastavilo pred povezavo, in sicer, da bo s priključitvijo povečalo bazo svojih strank. Cilj je bil sicer povečanje števila strank za več kot 150 kupcev, a podatka o številu svojih strank podjetje po priključitvi ni objavilo. Menim pa, da je cilj doseglo tudi po absolutni vrednosti, saj je zgolj z razširitvijo svojih storitev na SSA Global rešitve in Sireno pridobilo najmanj 70 strank.

8.4 ZAPOSLENI

Pred povezavo podjetij S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi je S&T Slovenija pričakovalo povečanje števila zaposlenih na preko 400, ker naj bi priključeno podjetje imelo približno 150 zaposlenih. Iz Tabele 19 izhaja, da je v letu priključitve S&T Slovenija zaposlovalo 359 oseb, leta 2006 pa 364 oseb. Razlika med pričakovanim in dejanskim številom zaposlenih je posledica napačne ocene števila zaposlenih v ITS Intertrade Sistemi, saj je le-to leta 2004 zaposlovalo le 127 oseb (Tabela 11, str. 51), napačne ocene dejanskega števila zaposlenih v S&T Slovenija (podjetje je upoštevalo tudi pogodbene sodelavce) in posledica odpuščanja. ITS Intertrade Sistemi je namreč konec leta 2004 skladno s poslovnimi načrti novega lastnika, to je S&T Slovenija, določilo 18 zaposlenih kot presežne delavce in jih odpustilo (Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2004 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2005, str. 14).

Tabela kaže, da se je iz leta 2004 v 2005 število zaposlenih v S&T Slovenija povečalo za 147 oseb. V svojem letnem poročilu podjetje navaja, da je leta 2005 s priključitvijo ITS Intertrade Sistemi pridobilo 96 delavcev, s priključitvijo podjetja Skupina Atlantis 35 delavcev, neodvisno od obeh povezav pa 46 novo zaposlenih. Skupaj je v tem letu podjetje zapustilo 30 oseb (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2005, 2006, str. 9). Do konca leta 2006 se število zaposlenih ni bistveno spremenilo, podjetje se je povečalo za 5

novih delavcev, pri čemer je bila fluktuacija precejšnja: odšlo je 41 delavcev, prišlo pa jih je 46 (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 9).

Tabela 19: Kvalifikacijska struktura kadrov v podjetju S&T Slovenija konec leta 2004, 2005 in 2006

stopnja izobrazbe \ leto	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006
nekvalificirani (I.)	-	-	-
osnovna šola (II.)	-	-	-
krajše izobraževanje (III.)	0,9% (2)*	1,1% (4)	0,3% (1)
poklicna šola (IV.)	0,5% (1)	3,6% (13)	4,7% (17)
srednja šola (V.)	35,9% (76)	41,0% (147)	42,2% (154)
višja šola (VI.)	11,3% (24)	10,3% (37)	9,9% (36)
visoka šola, fakulteta (VII.)	48,6% (103)	41,5% (149)	41,3% (150)
specializacija, magisterij (VII/2.)	2,8% (6)	2,2% (8)	1,4% (5)
doktorat (VIII.)	-	0,3% (1)	0,3% (1)
skupaj	212 oseb	359 oseb	364 oseb

Legenda: * arabska števila v oklepaju pomenijo število oseb

Vir: Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2005, 2006, str. 9; Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 9.; lasten izračun.

S&T Slovenija je s povezavo pridobilo eno osebo z zaključeno VIII. stopnjo izobrazbe. ITS Intertrade Sistemi je sicer v letu 2004 zaposlovalo dva delavca s tako stopnjo izobrazbe (Tabela 11, str. 51), iz česar izhaja, da je eden izmed njiju v letu 2005 podjetje zapustil. Podobno je S&T Slovenija leta 2005 pridobilo dve osebi s VII./2 stopnjo izobrazbe, čeprav je leta 2004 ITS Intertrade Sistemi zaposlovalo pet takih strokovnjakov (Tabela 11, str. 51). V letu 2006 so S&T Slovenija zapustili kar trije delavci z zaključenim magisterijem ali specializacijo, tako da je bilo njihovo število še manjše kot pred povezavo.

S&T Slovenija je s priključitvijo pridobilo največ delavcev z zaključeno srednjo šolo, ki jih je bilo v letu 2005 in 2006 približno dvakrat več kot leta 2004 in so po deležu med zaposlenimi dosegli približno enak delež kot zaposleni s končano VII. stopnjo izobrazbe. Slednji so glede na celotno podjetje zmanjšali svoj delež, medtem ko se je njihovo število povečalo za približno eno polovico oseb iz leta 2004. Povečal se je še delež delavcev s končano poklicno šolo, delež višješolskih strokovnjakov pa je ostal približno enak, čeprav se je njihovo število malenkostno zvišalo.

Cilj priključitve je bilo torej povečanje zaposlenih v S&T Slovenija na več kot 400. To število sicer ni bilo doseženo, vendar je po mojem mnenju podjetje izpolnilo sinergije, ki jih je zasledovalo. Pridobilo je namreč strokovnjake z edinstvenim znanjem in izkušnjami na področju SSA Global in Microsoft - Navision ERP sistemov, IBM Tivoli rešitev, Siemens Nixdorf proizvodov in finančno-računovodske storitve Sirena. S&T Slovenija dotlej ni zaposlovalo strokovnjakov te vrste, zato je bila to priložnost razširitev ponudbe svojih

storitev, kot je podjetje navedlo svoj cilj v poslovnem poročilu leta 2004 (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2004, 2005, str. 2).

8.5 PRIHODKI IN DOBIČEK

S&T Slovenija je za leti 2005 in 2006 poročalo o rekordnih poslovnih rezultatih, prav tako tudi celotna skupina S&T. Tabela 20 kaže, da so se v letu 2005 skupni prihodki podjetja v primerjavi s prihodki iz leta 2004 povečali za skoraj 30%, prav tako tudi čisti prihodki od prodaje. Razlog za visoko rast prometa je bila povečana prodajna aktivnost in priključitev podjetij ITS Intertrade Sistemi in Skupina Atlantis. Povečani rasti prihodkov je sledilo tudi povečanje stroškov prodaje, saj so se stroški blaga in materiala ter stroški storitev skupaj povečali za skoraj 30%. Dobiček je bil v primerjavi s predhodnim letom sicer manjši za 34,7%, vendar je bila to posledica povečanja finančnih odhodkov, zmanjšanja finančnih prihodkov in povečanja davka od dohodka pravnih oseb, saj se je dobiček iz poslovanja v letu 2005 povečal za 6,9% v primerjavi z letom 2004 (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2005, 2006, str. 1). V regiji Adriatic je skupina S&T ustvarila preko 100 milijonov EUR prihodkov, od tega skoraj polovico v Sloveniji, kar je bil največ do tedaj (Agencija NET1, 10.3.2008).

Tabela 20: Postavke poslovnega izida za podjetje S&T Slovenija v obdobju 2004–2006

postavke posl. izida \ leto	2004 (EUR)	2005/2004 (%)	2005 (EUR)	2006/2005 (%)	2006 (EUR)
Skupni prihodki	33.352.027	+28,1	42.725.962	+38,2	59.060.048
Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	32.855.007	+29,1	42.400.215	+37,9	58.456.940
Stroški blaga in materiala	12.668.616	+30,0	10.464.325	+60,6	16.807.553
Stroški storitev	9.640.090	+83,0	17.631.382	+33,9	23.603.338
Čisti dobiček	775.689	-34,7	506.671	+271,5	1.882.065

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

Leta 2006 je S&T Slovenija zopet poslovalo uspešno, saj je povečalo skupne prihodke in prihodke iz prodaje za skoraj 40% v primerjavi z letom 2005. Poslovno poročilo podjetja navaja, da je razlog za to ponovno povečana prodajna aktivnost in priključitev že prej omenjenih podjetij (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 1). Tudi v tem letu je povečanje celotnih stroškov prodaje sledilo povečani rasti prihodkov, vendar so stroški blaga in materiala zrasli za 60 odstotnih točk v primerjavi s prejšnjim letom, stroški storitev pa za 34 odstotnih točk. Skupaj so se stroški blaga, materiala in storitev povečali za 43,9%, kar pomeni, da je bila porast prihodkov iz prodaje za 6 odstotnih točk manjša od rasti teh stroškov. V tem letu je podjetje čisti dobiček povečalo kar za 271,5%, kar je bilo posledica povečanja dobička iz poslovanja za 89% in zmanjšanja

izgube iz financiranja za 68% v primerjavi s prejšnjim letom (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 1). V regiji Adriatic je tega leta skupina S&T povečala prihodke za 29% (S&T, 11.3.2008), medtem ko samo za S&T Slovenija podatki o uspehu leta 2006 v Adriatic regiji niso na voljo.

Podjetje si je s priključitvijo določilo cilj povečanja prihodkov iz prodaje za 15 milijonov EUR letno. Ta cilj, nominalno gledano, v letu 2005 sicer ni bil dosežen, saj so se prihodki iz prodaje od leta 2004 povečali za 9.545.208 EUR (29,1%). Leta 2006 so se prihodki iz prodaje povečali kar za 37,9% glede na leto 2005 oziroma za 16.056.725 EUR. Uspeh priključitve po prihodkih od prodaje je bil po mojem mnenju sicer dosežen že leta 2005, saj je podjetje poslovalo rekordno, v letu 2006 pa je rast teh prihodkov izpolnila tudi pred povezavo zastavljeni cilj.

8.6 FINANČNI KAZALNIKI

V tem poglavju predstavljam finančne kazalnike podjetja S&T Slovenija v popriključitvenem obdobju leta 2005 in 2006 in jih primerjam s finančnimi kazalniki iz let pred priključitvijo.

8.6.1 Kazalniki dobičkonosnosti

Tabela 21, ki prikazuje kazalnike dobičkonosnosti, kaže, da je v letu priključitve čista dobičkonosnost kapitala v podjetju padla za dve odstotni točki, oziroma na manj kot polovico panožnega povprečja. V naslednjem letu je podjetje kazalnik izboljšalo kar za štirikrat in doseglo tudi povprečje podjetij v isti dejavnosti. Tudi čista dobičkonosnost sredstev in čista dobičkonosnost prihodkov sta se v letu 2005 znižali in ostali podpovprečni, v letu 2006 pa ju je podjetje izredno uspešno izboljšalo in zvišalo na raven ostalih podjetij v panogi. Iz ugotovljenega izhaja, da je podjetje po povezavi bolj učinkovito upravljalo s kapitalom, sredstvi in prihodki.

Tabela 21: Kazalniki dobičkonosnosti za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006; v %

Kazalnik	2004		2005		2006	
	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2
Čista dobičkonosnost kapitala	5,8	7,1	3,7	8,9	16,0	15,8
Čista dobičkonosnost sredstev	2,4	3,7	1,4	3,7	5,8	5,6
Čista dobičkonosnost prihodkov	2,3	3,2	1,2	2,4	3,2	3,2

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

8.6.2 Kazalniki gospodarnosti

Po povezavi s podjetjem ITS Intertrade Sistemi je S&T Slovenija nadaljevalo učinkovito poslovanje, saj je oba kazalnika gospodarnosti ohranilo na približno isti ravni, v letu 2006 pa poslovalo celo nadpovprečno gospodarno (Tabela 22).

Tabela 22: Kazalnika gospodarnosti za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006; v %

Kazalnik	2004		2005		2006	
	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2
Celotna gospodarnost	103,0	104,4	102,0	103,6	104,2	103,5
Gospodarnost poslovanja	104,0	104,8	103,3	104,2	104,5	103,6

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

8.6.3 Kazalniki financiranja

Iz Tabele 23 izhaja, da je imelo S&T Slovenija v letu 2005 delež kapitala v financiranju večji kot leto poprej in leto kasneje, delež dolgov v financiranju pa manjši kot v sosednjih dveh letih. Razlog je tičal v opaznem zmanjšanju dolgoročnih obveznosti v letu 2005, ki so bile v veliki meri poplačane, del pa se jih je spremenilo v kratkoročne obveznosti z zapadlostjo v letu 2006. Naslednje leto se je delež kapitala v financiranju zopet zmanjšal, delež dolgov pa povečal. V letu 2006 je podjetje namreč bistveno zmanjšalo kapital zaradi izplačila bilančnega dobička v obliki dividend, medtem ko je povečalo kratkoročne obveznosti do bank in do dobaviteljev. Oba kazalnika sta bila v obeh letih zelo blizu povprečja (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2005, 2006, str. 5 in 19; Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 19, 20).

Tabela 23: Kazalniki financiranja za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006; v %

Kazalnik	2004		2005		2006	
	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2
Delež kapitala v financiranju	36,9	46,1	39,8	37,5	32,0	33,0
Delež dolgov v financiranju	61,5	52,3	56,2	57,2	60,7	59,7
Stopnja dolgoročnega financiranja	52,3	56,9	42,2	52,4	34,9	48,1
Stopnja kratkoročnega financiranja	47,7	43,1	57,8	47,6	65,1	51,9
Kazalnik finančnega vzvoda	166,6	113,3	141,2	152,2	189,7	180,9

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

Iz vrednosti v tabeli je razvidno še, da je podjetje od priključitve dalje svoje poslovanje vedno bolj financiralo s kratkoročnimi viri, kar namiguje na slabšo varnost poslovanja. Vendar pa je bilo nižanje stopnje dolgoročnega financiranja posledica zmanjšanja kapitala v letu 2006 (izplačilo bilančnega dobička) in posledica zmanjšanja dolgoročnih obveznosti v obeh letih iz že navedenih razlogov, povečevanje stopnje kratkoročnega financiranja pa je imelo svoj razlog v povečanju kratkoročnih obveznosti do bank in do dobaviteljev (leta 2005) oziroma v povečanju kratkoročnih obveznosti do dobaviteljev in do države leta 2006 (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2005, 2006, str. 5 in 19; Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 19–20). V istem obdobju so podjetja v tej dejavnosti poslovanje financirala s približno enako razporejenostjo obveznosti, torej se je S&T Slovenija vedno bolj oddaljevalo od povprečja.

Glede razmerja med dolgovi in kapitalom lahko ugotovim, da se je kazalnik finančnega vzvoda leta 2005 zmanjšal v primerjavi s predhodnim leto zaradi zmanjšanja dolgoročnih obveznosti, nato pa se je v letu 2006 izredno povečal, tako da so bile obveznosti skoraj dvakrat večje kot kapital. Razlog je bil zopet v povečanju kratkoročnih obveznosti in zmanjšanju kapitala na račun izplačila dividend iz bilančnega dobička (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2005, 2006, str. 5 in 19; Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 19, 20).

8.6.4 Kazalniki investiranja

S&T Slovenija je v letih 2005 in 2006 glede investiranja vodilo trend iz obdobja pred priključitvijo, saj podatki v Tabeli 24 kažejo, da je podjetje nadaljevalo z manjšanjem deleža dolgoročnih sredstev in z večanjem deleža kratkoročnih sredstev. V letu 2005 je bilo razmerje obeh kazalnikov spremenjeno le malenkostno v korist deleža kratkoročnih sredstev, iz česar

lahko sklepam, da sama priključitev ni bistveno vplivala na investicije, medtem ko se je to razmerje v letu 2006 zelo spremenilo.

Tabela 24: Kazalnika investiranja za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006; v %

Kazalnik	2004		2005		2006	
	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2
Delež dolgoročnih sredstev	49,4	36,8	48,4	47,8	25,7	35,5
Delež kratkoročnih sredstev	50,6	63,2	51,6	52,2	69,3	65,5

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

Podjetje je namreč leta 2006 zmanjšalo opredmetena osnovna sredstva s prodajo nepremičnine na Šlandrovi 2 in s prodajo polovice poslovnih prostorov na Brnčičevi 45 v Ljubljani. Zmanjšalo je tudi dolgoročne finančne naložbe tako, da je likvidiralo s priključitvijo pridobljeno hčerinsko podjetje Intertrade ITS Zagreb na Hrvaškem (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 15–16).

Na drugi strani je podjetje leta 2006 povečalo kratkoročna sredstva s tem, da je drugo polovico poslovnih prostorov na Brnčičevi 45 v Ljubljani preneslo med sredstva za prodajo, ki je bila realizirana v januarju 2007. Obenem je S&T Slovenija povečalo kratkoročne finančne naložbe, pri čemer njihov največji del predstavljata kratkoročni depozit Novi ljubljanski banki v višini in termimska pogodba, oboje z zapadlostjo 8.1.2007 (Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006, 2007, str. 15 in 18).

8.6.5 Kazalniki obračanja

Iz vrednosti kazalnikov obračanja S&T Slovenija v Tabeli 25 lahko zaključim, da je podjetje po priključitvi učinkovito upravljalo s svojimi sredstvi, saj so v letu 2006 skoraj vse dosegle povprečje dejavnosti, le vrednost koeficienta obračanja kratkoročnih terjatev je ostala nekoliko pod povprečjem.

Tabela 25: Kazalniki obračanja za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006

Kazalnik	2004		2005		2006	
	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2
Koeficient obračanja sredstev	1,0	1,1	1,2	1,5	1,8	1,8
Koeficient obračanja zalog	25,3	30,4	23,2	33,3	38,9	34,3
Koeficient obračanja kratkoročnih terjatev	2,8	3,6	2,9	4,4	3,9	4,2
Koeficient obračanja kratkoročnih obveznosti	1,5	1,9	1,6	2,1	2,2	2,3

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

Koeficient obračanja sredstev kaže, da je podjetje od leta 2004 do leta 2006 povečalo obračanje svojih sredstev z enkrat na leto na skoraj dvakrat letno, in s tem ujelo povprečje panoge. Koeficient je torej rasel v skladu z ugotovitvijo Iglíčarja in Hočevarja (1997, str. 243), da je ob nizkem deležu dolgoročnih sredstev koeficient obračanja sredstev ponavadi višji, saj iz Tabele 24 na strani 70 izhaja, da se je delež dolgoročnih sredstev v istih treh letih močno znižal. Višanje koeficienta obračanja sredstev je tudi posledica velikega povečanja prihodkov podjetja po priključitvi, kot sledi iz postavk poslovnega izida podjetja v Prilogi 2.

Koeficient obračanja zalog se je od leta 2004 do leta 2006 povečal skoraj za tretjino vrednosti iz leta 2004 in leta 2006 celo presegel povprečje, kar pomeni, da je podjetje učinkoviteje pretvarjalo zaloge v prodajo kot v letih pred priključitvijo (Tabela 16, str. 57).

Kratkoročne terjatve je S&T Slovenija po povezavi z ITS Intertrade Sistemi še vedno izterjevalo podpovprečno s povprečno dobo vezave 126 dni leta 2005 in 94 dni leta 2006 (panožno povprečje je bilo leta 2005 83 dni, 2006 pa 87 dni). Tudi svoje obveznosti je odplačevalo podpovprečno, saj je v letu 2005 za odplačilo potrebovalo povprečno 228 dni, v letu 2006 pa povprečno skoraj povprečnih 166 dni. V dejavnosti je bila povprečna doba odplačila kratkoročnih obveznosti 174 (2005) oziroma 159 dni (2006).

8.6.6 Kazalniki plačilne sposobnosti

Iz Tabele 26 lahko razberem, da S&T Slovenija v letu priključitve ni pokrivalo svojih dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri, vendar je to že naslednje leto popravilo tako, da je koeficient dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev zvišalo na 1,4 in se tako izenačilo s povprečjem v dejavnosti. S tem je zmanjšalo možnost težav v plačilni sposobnosti.

Tabela 26: Kazalniki plačilne sposobnosti za podjetje S&T Slovenija in za velika podjetja v panogi K/72.2 za obdobje 2004–2006

Kazalnik	2004		2005		2006	
	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2	S&T	K/72.2
Koef. dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev	1,1	1,6	0,9	1,1	1,4	1,4
Kratkoročni koeficient	1,1	1,5	1,0	1,2	1,1	1,3
Pospešeni koeficient	1,0	1,4	0,8	1,0	1,1	1,2

Vir: iBON, 2.11.2007; lasten izračun.

Za svoje kratkoročne obveznosti je imelo podjetje leta 2005 ravno dovolj kritja v kratkoročnih sredstvih, ki jih je naslednje leto za malenkost povečalo, tako da je kratkoročni koeficient znašal 1.1. Kakšna je prava vrednost koeficienta, je odvisno tudi od panoge, v katero podjetje sodi (Igličar & Hočevar, 1997, str. 238) in iz tabele sledi, da je bilo S&T Slovenija slabše plačilno sposobno kot večina podjetij v dejavnosti. To je še bolj očitno iz vrednosti pospešenega koeficienta, ki kaže, da podjetje leta 2005 ni imelo kritja za svoje kratkoročne obveznosti, leta 2006 pa je imelo le malo več unovčljivih kratkoročnih sredstev kot kratkoročnih obveznosti. Kljub temu v primerjavi s panogo podjetje ni bilo veliko slabše plačilno sposobno, saj je bil leta 2006 pospešeni koeficient dejavnosti le za 0,1 odstotno točko višji kot v S&T Slovenija.

8.7 POPREVZEMNA INTEGRACIJA

Postopek poprevzemne integracije je S&T Slovenija deloma začelo izvajati takoj po podpisu pogodbe o nakupu 100% deleža podjetja ITS Intertrade Sistemi, torej še preden je bilo podjetje v juniju leta 2005 dejansko vključeno v organizacijo S&T Slovenija in je prenehalo obstajati kot samostojna pravna oseba, deloma pa šele nekaj mesecev po opravljeni priključitvi. Takoj po nakupu sta namreč podjetji že začeli s postopkom integracije organizacijskih kultur obeh podjetij, finančna sredstva so bila z ITS Intertrade Sistemi prenesena na S&T Slovenija z dnem vpisa priključitve v sodni register, fizična integracija materiala in opreme pa je bila opravljena šele nekaj mesecev zatem.

V skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (2006, 591. člen) premoženje priključenega podjetja preide na priključitveno podjetje šele z dnem vpisa transakcije v sodni register. Iz navedenega sledi, da je S&T Slovenija finančna sredstva ITS Intertrade Sistemi prevzelo dne 19.6.2005. Tedaj je v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi v svoje poslovne knjige vneslo revalorizirana prevzeta sredstva in prevzete obveznosti po stanju na dan obračuna priključitve. Dan obračuna priključitve je bilančni presečni dan, ki ga določita podjetji v pogodbi o priključitvi. Od tega dneva dalje se šteje, da so dejanja priključenega podjetja opravljena za račun priključitvenega podjetja (Pojasnilo 1 k Slovenskemu računovodskemu standardu 22, 2006). S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi sta za bilančni presečni dan

določili 31.3.2005, sredstva, ustvarjena po tem datumu, pa je S&T Slovenija 19.6.2005 le še preneslo v svoja finančna poročila (Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2004 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2005, str. 23).

Fizična integracija materiala in opreme v nasprotju s finančno integracijo ni bila izvedena neposredno po opravljeni priključitvi, temveč je S&T Slovenija šele v septembru 2005 del zaposlenih in del opreme premestilo na Leskoškovo 6, v prostore, kjer je imelo pred priključitvijo sedež ITS Intertrade Sistemi. Preostali del opreme in zaposlenih je bilo na to lokacijo premeščenih januarja 2006 in takrat je prvič po priključitvi celotno podjetje poslovalo na eni lokaciji in delilo voznik park, opremo in material. Fizična integracija je bila torej zaključena šele v začetku leta 2006.

Integracija organizacijske kulture pa se je začela že kmalu po nakupu priključenega podjetja s strani S&T Slovenija, saj poslovno poročilo ITS Intertrade Sistemi navaja, da je bilo podjetje umeščeno v organizacijsko strukturo S&T Slovenija takoj, ko je Urad za varstvo konkurence odobril povezavo. To pomeni, da so »takoj začeli z uvajanjem procesov in postopkov, ki jih uporablja S&T Slovenija« in z vzpostavljanjem komunikacijskih povezav s priključitvenim podjetjem (Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2004 ITS Intertrade Sistemi d.o.o., 2005, str. 25). V praksi je to najprej predstavljalo predvsem zamenjavo direktorja podjetja ITS Intertrade Sistemi. To funkcijo je takoj po nakupu zasedel predsednik uprave S&T Slovenija in tako od zgoraj navzdol postopoma začel spreminjati celotno organizacijsko kulturo ITS Intertrade Sistemi v skladu z zavedanjem, da je organizacijska kultura odraz prepričanja managementa o svoji lastni podobi, identiteti in etiki podjetja in odraz njegovega odnosa do zaposlenih, strank in družbe (Lorange et al., 1987, str. 9–10).

Konkretnejših posegov v kulturo priključenega podjetja takoj po nakupu deleža ni bilo. S&T Slovenija pred priključitvijo ni opravilo raziskave kulturne organizacije v ITS Intertrade Sistemi, saj je zaradi podobne narave dela in poslovanja v isti dejavnosti sklepalo, da organizacijska kultura ne more imeti večjega vpliva na uspeh priključitve. Tako integracija tudi ni bila načrtovana podrobneje od že opisane navedbe v poslovnem poročilu priključenega podjetja. Je pa S&T Slovenija od nakupa dalje v okviru svojih četrletnih družabnih dogodkov v svoje vrste redno vabilo tudi zaposlene ITS Intertrade Sistemi in spodbujalo neformalno druženje zaposlenih obeh podjetij. To druženje po mnenju zaposlenih obeh podjetij ni bilo preveč uspešno, saj so ljudje tudi na teh srečanjih oblikovali skupine po pripadnosti podjetju, ki med seboj niti niso iskale stika.

Po ugodni odločbi Urada za varstvo konkurence je management obeh podjetij začel redno sestankovati in izmenjavati izkušnje in ideje o svojem prihodnjem sodelovanju. Zaposleni na teh srečanjih uradno niso bili udeleženi, informacije so prejeli le neformalno od svojih neposredno nadrejenih. Ko je bila priključitev tudi sodno ugotovljena, so se začele priprave na selitev S&T Slovenija v prostore, kjer je poslovalo ITS Intertrade Sistemi. Zaposleni S&T

Slovenija so bili o tem obveščeni tako, da jim je bila posredovana informacija o razporeditvi delovnih prostorov in datum selitve. Znotraj oddelkov so se nato skušali dodatno dogovarjati o svojih željah in potrebah. Med zaposlenimi sta v splošnem prevladovala nelagodje in negotovost glede svojega bodočega položaja in delovnih razmer, saj so bili mnenja, da bodo delovni pogoji v novih prostorih slabši.

S&T Slovenija je vse svoje delavce dokončno združilo na isti lokaciji januarja 2006, ko so se še zadnji zaposleni preselili v pisarne na Leskoškovo 6 v Ljubljani. Takrat je bila tudi že ustrezno spremenjena sistematizacija delovnih mest, tako da je upoštevala vse funkcije, ki jih je podjetje pridobilo s priključitvijo. Nova sistematizacija je združila v oddelke ljudi, ki so v obeh podjetjih opravljali enake dolžnosti, oziroma ustanovila nove oddelke za področja, ki so se na novo odprla s priključitvijo. Tako so bili na primer združeni zaposleni iz obeh podjetij v oddelku prodaje, vzdrževanja, servisa, tehnoloških rešitev in v oddelku sistemov, medtem ko je kot novi oddelek najbolj izstopal oddelek za SSA storitve. Zaposleni, ki so bili po novem združeni v iste skupine, so bili tudi fizično nameščeni v skupne prostore v podjetju. S samo priključitvijo zaposleni priključenega podjetja niso izgubili svojih služb, saj je ITS Intertrade Sistemi po vnaprejšnjem dogovoru z S&T Slovenija že samo odpustilo 18 presežnih delavcev konec leta 2004.

Managerji, ki so imeli v ITS Intertrade Sistemi vodilne položaje, so te položaje obdržali tudi v S&T Slovenija. Podjetje je namreč v primerih, ko so se nekateri položaji podvajali (npr. v prodaji, vzdrževanju, sistemih...), oddelke bodisi razdelilo na več pododdelkov bodisi ustanovilo nove oddelke (npr. oddelek za prodajo ključnim strankam), ter ustrezno prilagodilo hierarhijo managementa v podjetju. Podjetje je na ta način obdržalo vse ključne zaposlene priključenega podjetja.

Iz navedenega izhaja, da sta se organizacijski kulturi podjetja začeli spoznavati med seboj že zgodaj, takoj po nakupu poslovnega deleža ITS Intertrade Sistemi na družabnih dogodkih, vendar pa se je sam proces integracije zaradi vzajemnega nezanimanja vseh vpletenih dejansko začel šele po selitvi v skupne prostore. Tedaj je podjetje z mešanjem zaposlenih po oddelkih in z namestitvijo v skupne prostore spodbudilo neizogibno integracijo. Zaposleni so bili nezadovoljni z novim sistemom in na začetku niso našli skupnega jezika, saj so drug na drugega gledali kot na konkurenco. Tekom leta 2006 se je tako razpoloženje umirilo in veliki projekti, ki jih je podjetje pridobivalo na domačem in mednarodnem trgu, so izdatno pripomogli k uspešnemu sodelovanju zaposlenih pri doseganju skupnih ciljev.

Šlo je torej za klasični kulturni trk, kot ga opisujejo avtorji, saj so zaposleni razvili miselnost »mi proti njim«. Izzvenel je zato, ker so za doseganje skupnih sinergij zaposleni integrirali organizacijski kulturi. Takoj po priključitvi je bila integracija minimalna, saj so bili zaposleni fizično ločeni zaradi dela na različnih lokacijah in so zato ohranjali svojo kulturno samostojnost. To je bilo v skladu s prepričanjem, da naj bi bilo ohranjanje dveh različnih,

ločenih kultur izjema, ki pride v poštev običajno le v začetnem obdobju po povezavi zaradi lokacijske razporeditve in zaokroženosti (Dolar, 2002, str. 77).

Po preselitvi v skupne poslovne prostore je v splošnem je prišlo do absorbcije, saj je S&T Slovenija s priključitvijo »vsililo« svojo kulturo priključenemu podjetju in nadomestilo njegovo organizacijsko kulturo. Vendar ta integracija ni bila popolna, saj je del ITS Intertrade Sistemi ohranil svoje značilnosti in način poslovanja. To je bil oddelek za SSA storitve, ki je po priključitvi ohranil svojo samostojnost in nespremenjeno deloval še naprej. Način delovanja priključitvenega podjetja je sprejel le v postopkih poročanja upravi in v računovodstvu. V kasnejši fazi integracije je tudi ta oddelek prevzel nekaj metod S&T Slovenija, na primer način sklepanja pogodb in ureditev dolgoročnih poslovnih odnosov s strankami, medtem ko je S&T Slovenija prilagodilo sistematizacijo delovnih mest tako, da je ustrezala tudi managerski hierarhiji priključenega podjetja. Zato lahko govorimo tudi o simbiozi organizacijskih kultur.

Med postopkom priključitve in po priključitvi je S&T Slovenija nagovarjalo zaposlene predvsem preko rednih mesečnih govorov uprave, na katerih so lahko postavljali vprašanja in izražali svoja mnenja. Sicer je bilo komunikacijskih poti med upravo in osebjem malo, najbolj pogosto so se zaposleni obračali na kadrovske oddelek in zelo malo na svoje nadrejene. Zaposleni ITS Intertrade Sistemi so po priključitvi svoje odgovore iskali predvsem pri vodji kadrovskega oddelka bivšega podjetja. Posledica pomanjkljive izmenjave informacij je bil občutek zapostavljenosti pri zaposlenih in nepripravljenost na spremembe, osebje priključenega podjetja pa se je dodatno počutilo izgubljeno in manjvredno. To se je odražalo zlasti v prej opisanem kulturnem trku.

Tudi vizije podjetja po priključitvi S&T Slovenija ni delilo s svojimi ljudmi v skladu s priporočili avtorjev, ki sem jih navedla v teoretičnem delu. Podjetje je vizijo namreč predstavilo večinoma le preko sredstev javnega obveščanja in v svojem poslovnem poročilu, pri čemer se je osredotočilo zlasti na motive za priključitev in cilje, ki jih je želelo z njo doseči. Njeno vsebino sem navedla v poglavju o poteku priključitve. Uprava je vizijo omenila tudi na svojem rednem nagovoru, dostopna pa je bila še na intranetu podjetja. Povratne informacije o doseganju ciljev in uresničevanju vizije so bile posredovane na enak način, na mesečnih nagovorih uprave in na intranetu, sicer pa predvsem preko sredstev javnega obveščanja.

Iz zapsanega izhaja, da podjetje svoje vizije in drugih informacij večinoma ni delilo neposredno z zaposlenimi, temveč se je osredotočalo zlasti na obveščanje drugih javnosti. Najbolj neposreden stik z zaposlenimi je imela uprava na svojih rednih nagovorih, na katerih pa informacije o uspehih podjetja zaradi mesečnih intervalov teh nagovorov niso bile več pravočasno sporočene. Zaposleni so tako bodisi redno spremljali novice na intranetu ali pa skušali podatke pridobiti od oddelčnih vodij ali kadrovskega oddelka. Sredi leta 2006 je

oddelek za marketing uvedel redno pošiljanje elektronskih sporočil vsem zaposlenim, s katerimi jih je sprti obveščal o dosežkih podjetja in drugih pomembnih dogodkih. Na ta način je nekoliko izboljšal komunikacijo med managementom in osebjem v podjetju.

Kljub neupoštevanju nekaterih splošnih priporočil za uspešno poprevzemno integracijo ugotavljam, da je bila integracija S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi uspešna. Podjetje je v postopku integracije namreč upoštevalo zaposlene priključenega podjetja in jih že na začetku transakcije skušalo vključiti v kolektiv, strukturo managerske lestvice priključenega podjetja je umestilo v svojo organizacijo in ni v celoti »povozilo« njegove organizacijske kulture, nenazadnje pa je sčasoma izboljšalo tudi komunikacijske povezave med vodilnimi in zaposlenimi. Uspeh integracije pa je razviden zlasti iz dejstva, da so zaposleni premostili kulturni trk in začeli medsebojno sodelovati, kar je botrovalo rekordnim poslovnim rezultatom podjetja in izpolnitvi postavljenih ciljev.

Navedeno potrjuje ugotovitve avtorjev Cartwrightove in Cooperja, ki so predstavljene v Tabeli 3 na strani 32, in sicer, da je povezava med prevzemnim podjetjem s kulturo naloge/učinka in priključenim podjetjem z enako kulturo, večinoma uspešna. Glede na to, da ima S&T Slovenija deloma tudi funkcijsko kulturo, so izsledki avtorjev točni tudi v tem, da je povezava med prevzemnim podjetjem s tako kulturo in priključenim podjetjem s kulturo naloge/učinka ali celo osebno/podporno kulturo, kot jo je deloma imelo ITS Intertrade Sistemi, lahko problematična ali celo katastrofalna.

SKLEP

Postopek povezovanja podjetij s priključitvami ali združitvami je najbolj pogost in hiter način za rast podjetja. Vendar je tak način zunanje rasti podjetja hkrati tudi zelo tvegan, zato je bilo o priključitvah in združitvah, njihovih oblikah, motivih zanje in samem postopku prelito že veliko črnila. Iz tega razloga sem v prvem delu svoje naloge predstavila teoretična izhodišča problematike priključitev in združitev. Opredelila sem štiri oblike povezav in navedla najpogostejše motive, ki podjetja vodijo pri priključitvah in združitvah. V nadaljevanju sem povzela priporočila avtorjev, kako izvesti uspešno priključitev oziroma združitev in se dotaknila najpogostejših razlogov za njihov neuspeh. Poglavje sem končala s predstavitevijo zakonskih izhodišč te problematike v Sloveniji.

Posebno poglavje sem namenila postopku prevzemanja. Predstavila sem različne, a hkrati precej podobne poglede teoretikov na razčlenjenost tega postopka, v nadaljevanju pa podrobneje opisala njegove posamezne elemente: strategijo prevzemanja, izbor ciljnega podjetja in njegovo ovrednotenje, pogajanja in transakcijo ter poprevzemno integracijo. Poprevzemna integracija je ključna faza za uspeh prevzemnega postopka, zato sem natančno razčlenila, med kakšnimi možnostmi pristopov in stopenj integracije se lahko podjetja odločajo, v nadaljevanju pa sem celo podpoglavje posvetila integraciji organizacijske kulture. Kultura podjetja je namreč najbolj težaven del integracije in obenem najbolj pomemben, saj je uspeh celotnega prevzema odvisen od uspešnosti uskladitve kultur povezujočih se podjetij. Če pride do kulturnega trka, obstaja velika verjetnost, da podjetje ne bo doseglo zelenih sinergij, zato sem povzela nekaj priporočil, ki jih strokovnjaki navajajo kot nujne sestavine za uspeh integracije. Izmed naštetih sem izpostavila komunikacijo in vizijo podjetja.

V postopku povezovanja podjetij S&T Slovenija in ITS Intertrade Sistemi je najti mnogo značilnosti, ki sem jih predstavila v teoretični podlagi svojega dela. Šlo je za vodoravno obliko povezovanja, saj sta obe podjetji v dejavnosti svetovanja in oskrbe z računalniškimi programi ponujali storitve na področju poslovnih rešitev, poslovnih sistemov in podpore strankam. S tem je S&T Slovenija zasledovalo primarne cilje take povezave, to je ekonomijo obsega v proizvodnji, povečanje tržne moči in močan strateški položaj na trgu.

Podjetje je že pred predmetno priključitvijo raslo s kapitalskim povezovanjem z drugimi podjetji v isti dejavnosti. V konkretnem primeru si je za temeljne cilje, ki jih je zasledovalo s priključitvijo, postavilo povečanje tržnega deleža, razvoj poslovanja v Adriatic regiji in povečanje storitev v strukturi prihodkov. Želelo je torej doseči zlasti operativne sinergije, za katere je značilno povečanje prihodkov in rast zaradi boljšega izkoriščanja organizacijskih prednosti in ekonomije obsega, zlasti pomembna pa je bila tudi pridobitev tehnološkega znanja.

Postopek priključitve je S&T Slovenija začelo z določitvijo opisanih ciljev. Za njihovo uresničitev je izbralo strategijo zunanje rasti s priključitvijo podjetja iz iste dejavnosti. Zaradi majhnosti slovenskega trga je podjetje izbiralo med maloštevilnimi ciljnim podjetji, zato so kot kriteriji za izbor ustreznega ciljnega podjetja služili kar zastavljeni cilji. Na tej podlagi je bilo kot ciljno podjetje izbrano ITS Intertrade Sistemi, ki je kot veliko podjetje s tradicijo poslovanja v slovenskem prostoru in precejšnjim tržnim deležem obetalo uresničitev zelenih sinergij. S&T Slovenija je s priključitvijo tega podjetja pričakovalo povečanje prihodkov iz prodaje, povečanje števila zaposlenih in razširitev svoje baze strank.

Priključitev je S&T Slovenija izvedlo tako, da je najprej kupilo celoten poslovni delež ciljnega podjetja, po pridobljenem soglasju Urada za varstvo konkurence pa ga je v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah še pripojilo. Priključitev ITS Intertrade Sistemi je bila zaključena dne 19.6.2005, ko je bila vpisana v sodni register in je priključeno podjetje prenehalo obstajati.

Dejansko priključitev tedaj še ni bila zaključena, saj se je nadaljeval še postopek poprevzemne integracije organizacijske kulture. Integracija finančnih sredstev je bila izvedena na dan 19.6.2005, integracija materiala in opreme nekaj mesecev kasneje, medtem ko je obdobje integracije organizacijske kulture kljub začetku takoj po nakupu priključenega podjetja trajalo še daleč v leto 2006. Šele s koncem leta 2006 namreč lahko govorimo o deloma uspešni integraciji organizacijske kulture, saj je pred tem prišlo do kulturnega trka med kulturama zaposlenih obeh podjetij.

Kulturni trk, ki se je odražal zlasti v medsebojnem tekmovanju zaposlenih obeh podjetij, ni imel velikih razsežnosti in finančni kazalniki kažejo, da ni močno vplival na poslovanje podjetja. To pripisujem dejstvu, da se je S&T Slovenija kljub nenačrtovanju poprevzemne integracije takoj po nakupu podjetja lotilo obravnavanja kulturnih razlik. Poleg tega je bil management med celotnim postopkom precej prilagodljiv pri sprejemanju odločitev, podjetje je upoštevalo tudi kulturo priključenega podjetja in tekom poprevzemnega obdobja izboljševalo komunikacijo s svojimi zaposlenimi. Iz teh razlogov kulturni trk ni prerasel v nenaklonjeno raznolikost, ki bi onemogočala storilnost zaposlenih. Nasprotno, sčasoma so zaposleni zaradi skupnih ciljev začeli med seboj sodelovati in dosegati skupne uspehe.

Uspehi podjetja po priključitvi so bili predvsem izpolnitev sinergij, ki jih je iskalo s povezavo. Podjetje je povečalo prihodke iz prodaje, povečalo je število zaposlenih in s tem pridobilo strokovnjake s specifičnim znanjem, razširilo pa je tudi bazo svojih strank. Poleg teh konkretno določenih ciljev je podjetje doseglo tudi splošne cilje, ki si jih je zastavilo v letu 2004, to so bili povečanje tržnega deleža, razvoj poslovanja v Adriatic regiji in povečanje obsega svojih storitev. Hkrati je podjetje učinkoviteje upravljalo s kapitalom, sredstvi in prihodki in poslovalo bolj gospodarno kot v letih pred priključitvijo.

Na podlagi zgoraj navedenega ugotavljam, da je bila priključitev podjetja ITS Intertrade Sistemi uspešna, saj je S&T Slovenija izpolnilo vse cilje, ki si jih je zastavilo pred povezavo. Zastavlja pa se vprašanje, ali ne bi bila morda povezava še bolj uspešna, če ne bi prišlo do kulturnega trka v popriključitveni fazi? Podjetje je namreč spregledalo precej priporočil za uspešno integracijo organizacijske kulture. Najbolj opazna je odsotnost načrta za to fazo priključitve, saj ga avtorji štejejo k pomembnejšim elementov uspešne integracije. Po vsej verjetnosti je podjetje prav zaradi nenačrtovanja integracijo začelo šele po preselitvi vseh zaposlenih na isto lokacijo. Predvidevam, da bi hitrejša usklajevanje morebitnih kulturnih razlik bodisi pospešilo kulturni trk in skrajšalo poprevzemno dobo integracije bodisi celo preprečilo njegov nastanek. Po mojem mnenju bi morale podjetje tudi intenzivneje vključiti zaposlene v proces samega povezovanja in usklajevanja organizacijskih kultur. To bi lahko dosegli z večjo stopnjo komuniciranja med različnimi nivoji zaposlenih ali pa z imenovanjem zaupne osebe, ki bi bila pooblaščenca za sodelovanje z zaposlenimi. Nenazadnje pa je podjetje na začetku popriključitvene faze svojemu osebju najbrž posredovalo tudi premalo povratnih informacij o uspehih, ki jih je doseglo s priključitvijo. V nasprotnem primeru bi zaposleni po vsej verjetnosti še hitreje ugotovili, da bodo s sodelovanjem lažje dosegali uspehe in morda prej razrešili svoja nesoglasja.

Ob zapisanem je potrebno upoštevati še, da priključitve ITS Intertrade Sistemi ni mogoče izločiti iz ostalih aktivnosti S&T Slovenija v istem obdobju, saj je podjetje leta 2005 priključilo še podjetje Skupina Atlantis, poleg tega pa posluje tesno vpeto v mednarodno skupino S&T. Analiza vseh predstavljenih kazalcev pa je vendarle pokazala, da je ta povezava koristila poslovanju podjetja S&T Slovenija ne glede na slabo poslovanje priključenega podjetja pred samo povezavo.

S tem sem potrdila postavljeno hipotezo, da je bila priključitev podjetja ITS Intertrade Sistemi s strani podjetja S&T Slovenija uspešna, in sicer tako na podlagi finančnih kot nefinančnih kazalcev.

LITERATURA IN VIRI

1. Abellán, M. D. (2004). *Mergers and Acquisitions: A Survey of Motivations*. Madrid: Universidad de Madrid.
2. Agencija NET. Najdeno 10. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.agencijanet.si/its-s-programom-microsoft-business-solutions-navision/>
3. Agencija NET1. Najdeno 10. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.agencijanet.si/st-v-regiji-adriatic-prvic-presegel-100-milijonov-evrov-prihodkov>
4. Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. & Jobin, F. (2000). Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes throughout the Pre- During- Post- Stages (Part 1). *Management Decision*, 38 (9), 649-661.
5. Bašič, D. (2005). *Kritična analiza strategije pripojitve konkretnega podjetja s poudarkom na njenem uresničevanju v praksi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Bešter, J. (1997a). Prezvemi podjetij (1. del). *Gospodarski vestnik*, 46 (36), 43-46.
7. Bešter, J. (1997b). Prezvemi podjetij (2. del). *Gospodarski vestnik*, 46 (37), 73-74.
8. Bijlsma-Frankema, K. (2001). On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25 (2–4), 192–207.
9. Brigham, E. F. & Daves, P. R. (2002). *Intermediate Financial Management*. ZDA: Thomson Learning.
10. Brown, G. (2005). *Mergers and Acquisitions vs Strategic Alliances*. New York: Globusz Publishing.
11. Carleton, J. R. & Lineberry, C. S. (2004). *Achieving Post-Merger Success: A Stakeholder's Guide to Cultural Due*. San Francisco: Pfeiffer.
12. Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. *Academy of Management Executive*, 7 (2), 57–70 .
13. Cartwright, S. & Cooper, C. L. (1995). Organizational marriage: »Hard« versus »Soft« Issues?. *Personnel Review*, 24 (3), 32–42.
14. Damodaran, A. (2008, 25. februar). *Acquisitions and Takeovers*. Najdeno 25. februarja 2008 na spletnem naslovu <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
15. Deans, G. K., Kröger, F. & Zeisel, S. (2003). *Winning the Merger Endgame: A Playbook for Profiting from Industry Consolidation*. New York: McGraw-Hill.
16. Dolar, B. (2002). Kako do uspešne združitve. *Gospodarski vestnik*, 51 (21), 74–78.
17. Gaughan, P. A. (1999). *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*. New York: John Wiley & Sons.
18. Gerpott, T. J. & Bloch, B. (1992). Strategic Human Resource Management for the Integration of Foreign Acquisitions. *The Journal of Management Development*, 11 (5), 3–15.

19. Habeck, M. M., Kröger, F. & Träm, M. (2000). *Čas združitev: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
20. iBON. (2007). Elektronska zbirka bonitetnih poročil in finančnih podatkov slovenskih podjetij za poslovno rabo. Ljubljana: infoBON, 2. november 2007.
21. IDC Adriatics (2004). *Analiza slovenskega sektorja IKT kot osnova za strategijo njegovega razvoja*. Ljubljana: GZS.
22. Igličar, A. & Hočevnar, M. (1997). *Računovodstvo za managerje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Kovač, B. (2000). Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini. *Zbornik: Združitve in prevzemi gospodarskih družb* (str. 71–95). Ljubljana: Društvo ekonomistov.
24. Lahovnik, M. (1998). *Proučevanje strategije priključitve podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Lahovnik, M. (2000). *Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Lahovnik, M. (2003). *Strateški dejavniki, ki vplivajo na uspešnost prevzemov v Sloveniji*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. *Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2003 ITS Intertrade Sistemi d.o.o.* (2004). Ljubljana: ITS Intertrade Sistemi d.o.o.
28. *Letno poročilo o poslovanju v obdobju od 1.1.–31.12.2004 ITS Intertrade Sistemi d.o.o.* (2005). Ljubljana: ITS Intertrade Sistemi d.o.o.
29. *Letno poročilo podjetja Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2003* (2004). Ljubljana: Hermes Plus d.d.
30. *Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2004* (2005). Ljubljana: S&T Hermes Plus d.d.
31. *Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2005* (2006). Ljubljana: S&T Hermes Plus d.d.
32. *Letno poročilo podjetja S&T Hermes Plus d.d., Ljubljana za leto 2006* (2007). Ljubljana: S&T Slovenija d.d.
33. Lisle, C. & Bartlam, J. (1999). Can the Target Pass the Competitive Intelligence Test?. *Mergers and Acquisitions*, 33 (4), 27-32.
34. Lorange, P., Kotlarchuk, E. & Singh, H. (1987). Corporate Acquisitions: A Strategic Perspective. V Milton L. Rock (ur.), *The Mergers and Acquisitions Handbook* (str. 3–13). New York: McGraw-Hill Book Company.
35. Macur, S. (1996a). Prevzem podjetij – strateški vidik. *Gospodarski vestnik*, 45 (25), 71–75.
36. Macur, S. (1996b). Prevzem podjetij – strateški vidik. *Gospodarski vestnik*, 45 (28), 71–77.
37. Marks, M. L. (1997). Consulting in Mergers and Acquisitions. *Journal of Organizational Change Management*, 10 (3), 267–279.

38. Mavčič, A. (2005). *Uvajanje računovodstva aktivnosti v podjetju Kovina d.d. s pomočjo informacijskega sistema Baan*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
39. Mirvis, P. H. & Marks, M. L. (1992). The Human Side of Merger Planning: Assessing and Analyzing. *Human Resource Planning*, 15 (3), 69-92.
40. Mirvis, P. H. & Marks, M. L. (2001). Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation. *The Academy of Management Executive*, 15 (2), 80-92.
41. *Monitor*. Najdeno 10. marca 2008 na spletnem naslovu <http://www.monitor.si/novica/baan-gre-naprej>
42. Nalbantian, H. R., Guzzo, R. A., Kieffer, D. & Doherty, J. (2005). Making Acquisitions Work. *Journal of Organizational Excellence*, 24 (2), 45-52.
43. Nguyen, H. & Kleiner, B. H. (2003). The Effective Management of Mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 8 (24), 447-454.
44. Norburn, D. & Schoenberg, R. (1994). European Cross-Border Acquisition: How Was It for You? *Long Range Planning*, 27 (4), 25-34.
45. *Odločba UVK* (2005). Št. 3071-54/2004-4. Ljubljana: Urad za varstvo konkurence.
46. Olenzak, A. T. & Ruddock, M. I. (1987). The Internal Acquisition Team. V Milton L. Rock (ur.), *The Mergers and Acquisitions Handbook* (str. 107-115). New York: McGraw-Hill Book Company.
47. Pojasnilo 1 k Slovenskemu računovodskemu standardu 22. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 75/2006, 18. julij 2006).
48. *Priglasitev koncentracije* (2004). Ljubljana: S&T Slovenija d.d.
49. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. *Razgovor s kadrovske službe podjetja S&T Slovenija*, (2008).
52. *Razgovor z vodjo kadrovske službe bivšega podjetja ITS Intertrade Sistemi*, (2008).
53. *S&T Slovenija*. Najdeno 7. novembra 2007 na spletnem naslovu www.snt.si
54. *S&T*. Najdeno 11. marca 2008 na spletnem naslovu <http://si.snt-world.com>
55. Schraeder, M. & Self, D. R. (2003). Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions: An Organizational Culture Perspective. *Management Decision*, 5 (41), 511-522.
56. Slovenski računovodski standardi. (2005). *Uradni list RS*. (Št. 118/2005, 27. december 2005).
57. Sudarsanam, S. (1995). *The Essence of Mergers and Acquisitions*. London: Prentice Hall Limited.
58. Tajnikar, M. (2000). Pripojitve, spojitve in prevzemi. *Zbornik: Združitve in prevzemi gospodarskih družb* (str. 25-39). Ljubljana: Društvo ekonomistov.
59. *Technologyevaluation*. Najdeno 10. marca 2008 na spletnem naslovu <http://blog.technologyevaluation.com/blog/2007/12/18/they-do-it-like-that-in-the-balkans-select-and-deploy-erp-i-mean-part-i/>

60. Trautwein, F. (1990). Merger Motives and Merger Prescriptions. *Strategic Management Journal*, 11 (4), 283-295.
61. Walter, G. A. & Barney, J. B. (1990). Management Objectives in Mergers and Acquisitions. *Strategic Management Journal*, 11 (1), 79-86.
62. Want, J. (2003). When Worlds Collide: Culture Clash. *Journal of Business Strategy*, 24 (4), 14-21.
63. Weston, F. J. (1987). The Payoff in Mergers and Acquisitions. V Milton L. Rock (ur.), *The Mergers and Acquisitions Handbook* (str. 31-47). New York: McGraw-Hill Book Company.
64. Weston, F. J. & Weaver, S. C. (2001). *Mergers and Acquisitions*. New York: McGraw-Hill Book Company.
65. Wood, G. (1987). Stroh-Schlitz: A Successful Integration. V Milton L. Rock (ur.), *The Mergers and Acquisitions Handbook* (str. 325-334). New York: McGraw-Hill Book Company.
66. Zakon o davku od dohodkov pravnih oseb. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 117/2006, 16. november 2006).
67. Zakon o gospodarskih družbah. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 42/2006, 19. april 2006).
68. Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence. (1999). *Uradni list RS*. (Št. 56/1999, 13. julij 1999).
69. Zakon o prevzemih. (2006). *Uradni list RS*. (Št. 79/2006, 27. julij 2006).
70. Zakon o trgu finančnih instrumentov. (2007). *Uradni list RS*. (Št. 67/2007, 27. julij 2007).
71. Zavadlal, A. (2006). Smiselnost prevzema družbe Pivke Perutninarstvo s strani družbe Jata Emona. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

PRILOGA 1: Bilanca stanja za podjetje S&T Slovenija za obdobje 2002-2006

Bilanca stanja za podjetje S&T Slovenija za obdobje 2002-2006	LETO				
	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004	31.12.2005	31.12.2006
postavke iz bilance stanja (v EUR)					
A. SREDSTVA	24.983.482	28.645.031	35.327.409	35.541.153	29.838.825
<i>I. Dolgoročna sredstva</i>	<i>15.927.125</i>	<i>16.735.734</i>	<i>17.458.086</i>	<i>17.185.127</i>	<i>7.655.738</i>
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	1.525.505	1.359.849	1.169.361	2.060.510	946.766
2. Opredmetena osnovna sredstva	5.755.207	5.689.629	5.454.699	4.842.697	1.273.139
3. Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremičnine	8.482.902	9.641.844	10.834.026	10.206.060	5.148.919
4. Dolgoročne poslovne terjatve	163.510	44.412	0	75.859	66.975
5. Odložene terjatve za davek	/	/	/	/	219.938
<i>II. Kratkoročna sredstva</i>	<i>8.938.256</i>	<i>11.909.297</i>	<i>17.869.323</i>	<i>18.356.026</i>	<i>20.697.062</i>
a. Obratna sredstva (brez AČR)	8.635.073	10.112.941	17.385.759	17.526.163	17.298.026
1. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	/	/	/	/	541.888
2. Zaloge	1.532.693	771.464	1.828.174	1.823.429	1.184.101
3. Kratkoročne poslovne terjatve	6.488.698	9.103.149	14.750.712	14.974.893	15.189.764
4. Denarna sredstva	613.682	238.328	806.872	727.841	382.273
b. Kratkoročne finančne naložbe	303.182	1.196.373	80.073	184.985	3.399.036
<i>III. Kratkoročne aktivne časovne razmejitev (AČR)</i>	<i>118.102</i>	<i>599.982</i>	<i>403.490</i>	<i>644.878</i>	<i>1.486.025</i>
B. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	24.983.482	28.645.031	35.327.409	35.541.153	29.838.825
<i>I. Dolgoročni viri</i>	<i>15.185.530</i>	<i>15.677.334</i>	<i>18.465.615</i>	<i>14.985.812</i>	<i>10.398.748</i>
a. Kapital	12.912.533	13.963.572	13.034.278	14.150.907	9.543.557
od tega Osnovni kapital	1.364.067	1.327.051	1.310.153	1.311.068	1.310.716
b. Dolgoročne obveznosti in rezervacije	2.272.998	1.713.763	5.431.337	834.906	855.191
1. Rezervacije in dolgoročne PČR	186.891	390.629	253.797	232.302	855.191
2. Dolgoročne obveznosti	2.086.106	1.323.134	5.177.540	602.603	0
od tega dolgoročne finančne obveznosti	/	/	/	/	0
Dolgoročne poslovne obveznosti	/	/	/	/	0
<i>II. Kratkoročne obveznosti in rezervacije</i>	<i>9.797.952</i>	<i>12.967.697</i>	<i>16.861.794</i>	<i>20.555.340</i>	<i>19.440.077</i>
1. Kratkoročne obveznosti	9.407.754	12.583.507	16.531.211	19.383.543	18.103.305
od tega kratkoročne finančne obveznosti	/	/	/	/	3.966.107
Kratkoročne poslovne obveznosti	/	/	/	/	14.137.197
2. Kratkoročne pasivne časovne razmejitev (PČR)	390.199	384.190	330.583	1.171.797	1.336.772

Vir: iBON, 2.11.2007.

PRILOGA 2: Izkaz poslovnega izida za podjetje S&T Slovenija za obdobje 2002-2006

Izkaz poslovnega izida za podjetje S&T Slovenija za obdobje 2002-2006	LETO				
	2002	2003	2004	2005	2006
postavke iz izkaza poslovnega izida (v EUR)					
A. SKUPNI PRIHODKI	26.994.267	30.063.344	33.352.027	42.725.962	59.060.048
<i>I. Poslovni prihodki (kosmati donos iz poslovanja)</i>	<i>24.129.887</i>	<i>28.366.705</i>	<i>32.951.698</i>	<i>42.496.707</i>	<i>58.676.469</i>
od tega Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	24.050.944	28.248.450	32.855.007	42.400.215	58.456.940
<i>II. Finančni prihodki</i>	<i>2.859.399</i>	<i>1.681.894</i>	<i>353.837</i>	<i>201.005</i>	<i>328.647</i>
od tega Finančni prihodki iz deležev	2.200.638	1.252.159	1.260	0	484
<i>III. Drugi prihodki</i>	<i>4.981</i>	<i>14.745</i>	<i>46.491</i>	<i>28.250</i>	<i>54.932</i>
B. SKUPNI ODHODKI	24.930.348	28.652.704	32.382.998	41.929.504	56.681.693
<i>I. Poslovni odhodki</i>	<i>23.390.425</i>	<i>27.747.918</i>	<i>31.694.298</i>	<i>41.151.557</i>	<i>56.136.509</i>
1. Stroški blaga in materiala	13.228.161	11.548.707	12.668.616	10.464.325	16.807.553
2. Stroški storitev	3.979.506	7.374.759	9.640.090	17.631.382	23.603.338
3. Stroški dela	5.279.473	7.405.622	8.202.988	11.837.629	14.436.304
od tega plače	3.926.558	5.371.703	5.902.704	8.415.335	10.392.960
4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	470.149	639.646	780.365	895.671	706.426
5. Odpisi obratnih sredstev (prevrednotovalni odhodki)	333.334	662.651	314.299	216.733	403.330
6. Drugi poslovni odhodki	99.801	116.532	87.940	105.816	179.557
<i>II. Finančni odhodki</i>	<i>1.504.056</i>	<i>904.718</i>	<i>683.336</i>	<i>764.782</i>	<i>527.692</i>
1. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	1.504.056	797.371	661.404	691.940	508.367
2. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	107.347	21.932	72.841	19.325
<i>III. Drugi odhodki</i>	<i>35.867</i>	<i>68</i>	<i>5.364</i>	<i>13.165</i>	<i>17.493</i>
C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI (EBT)	2.063.919	1.410.641	969.029	796.458	2.378.355
D. DAVKI IZ DOBIČKA	8.855	9.198	193.340	289.787	496.290
Efektivna stopnja obdavčitve	0,4%	0,7%	20,0%	36,4%	20,9%
E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA (E)	2.055.064	1.401.443	775.689	506.671	1.882.065

Vir: iBON, 2.11.2007.

PRILOGA 3: Bilanca stanja za podjetje ITS Intertrade Sistemi za obdobje 2002-2004

Bilanca stanja za podjetje ITS Intertrade Sistemi za obdobje 2002-2004	LETO		
	31.12.2002	31.12.2003	31.12.2004
postavke iz bilance stanja (v EUR)			
A. SREDSTVA	11.888.462	13.403.819	11.973.772
<i>I. Dolgoročna sredstva</i>	<i>4.324.774</i>	<i>6.630.069</i>	<i>5.736.747</i>
1. Neopredmetena sredstva in dolgoročne AČR	363.239	268.359	235.619
2. Opredmetena osnovna sredstva	3.872.430	3.565.343	31.409
3. Dolgoročne finančne naložbe in naložbene nepremičnine	89.105	1.312.914	4.737.194
4. Dolgoročne poslovne terjatve	0	1.483.453	732.526
5. Odložene terjatve za davek	/	/	/
<i>II. Kratkoročna sredstva</i>	<i>7.563.688</i>	<i>6.773.750</i>	<i>6.237.025</i>
a. Obratna sredstva (brez AČR)	7.448.166	6.650.657	6.186.437
1. Sredstva (skupine za odtujitev) za prodajo	/	/	/
2. Zaloge	1.524.602	908.077	782.692
3. Kratkoročne poslovne terjatve	5.906.618	5.683.566	5.392.078
4. Denarna sredstva	16.946	59.014	11.667
b. Kratkoročne finančne naložbe	46.077	33.491	11.562
<i>III. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve (AČR)</i>	<i>69.445</i>	<i>89.602</i>	<i>39.025</i>
B. OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	11.888.462	13.403.819	11.973.772
<i>I. Dolgoročni viri</i>	<i>6.559.216</i>	<i>8.861.094</i>	<i>6.916.702</i>
a. Kapital	6.559.069	6.435.283	5.531.306
od tega Osnovni kapital	4.342.779	4.224.930	4.171.133
b. Dolgoročne obveznosti in rezervacije	148	2.425.811	1.385.396
1. Rezervacije in dolgoročne PČR	148	98.103	19.387
2. Dolgoročne obveznosti	0	2.327.708	1.366.009
od tega dolgoročne finančne obveznosti	/	/	/
Dolgoročne poslovne obveznosti	/	/	/
<i>II. Kratkoročne obveznosti in rezervacije</i>	<i>5.329.246</i>	<i>4.542.725</i>	<i>5.057.069</i>
1. Kratkoročne obveznosti	5.246.807	4.292.605	4.826.623
od tega kratkoročne finančne obveznosti	/	/	/
Kratkoročne poslovne obveznosti	/	/	/
2. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve (PČR)	82.439	250.120	230.447

Vir: iBON, 2.11.2007.

PRILOGA 4: Izkaz poslovnega izida za podjetje ITS Intertrade Sistemi za obdobje 2002-2004

Izkaz poslovnega izida za podjetje ITS Intertrade Sistemi za obdobje 2002-2004	LETO		
	2002	2003	2004
postavke iz izkaza poslovnega izida (v EUR)			
A. SKUPNI PRIHODKI	21.224.559	18.414.734	15.602.775
<i>I. Poslovni prihodki (kosmati donos iz poslovanja)</i>	<i>20.548.988</i>	<i>18.087.552</i>	<i>15.190.208</i>
od tega Čisti prihodki od prodaje proizvodov, storitev, blaga in materiala	20.498.165	18.069.621	13.913.645
<i>II. Finančni prihodki</i>	<i>660.962</i>	<i>307.055</i>	<i>410.636</i>
od tega Finančni prihodki iz deležev	0	0	0
<i>III. Drugi prihodki</i>	<i>14.609</i>	<i>20.128</i>	<i>1.931</i>
B. SKUPNI ODHODKI	21.183.438	18.325.191	16.493.053
<i>I. Poslovni odhodki</i>	<i>20.834.283</i>	<i>17.865.650</i>	<i>16.128.075</i>
1. Stroški blaga in materiala	10.615.294	9.144.663	7.109.442
2. Stroški storitev	4.939.902	4.226.371	6.063.952
3. Stroški dela	4.187.976	3.948.041	3.971.182
od tega plače	3.000.048	2.740.049	2.749.507
4. Amortizacija in odpisi osnovnih sredstev	950.517	459.056	1.395.294
5. Odpisi obratnih sredstev (prevrednotovalni odhodki)	110.962	52.381	453.636
6. Drugi poslovni odhodki	29.631	35.139	134.569
<i>II. Finančni odhodki</i>	<i>259.616</i>	<i>418.441</i>	<i>364.974</i>
1. Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	259.616	418.441	362.855
2. Finančni odhodki iz oslabitve in odpisov finančnih naložb	0	0	2.119
<i>III. Drugi odhodki</i>	<i>89.539</i>	<i>41.100</i>	<i>4</i>
C. DOBIČEK OZ. IZGUBA PRED DAVKI (EBT)	41.122	89.543	-890.278
D. DAVKI IZ DOBIČKA	0	51.134	0
Efektivna stopnja obdavčitve	/	57,1%	/
E. ČISTI DOBIČEK OZ. IZGUBA (E)	41.122	38.409	-890.278

Vir: iBON, 2.11.2007.

PRILOGA 5: Slovar

acquisition	priključitev
due dilligence	skrbni pregled poslovanja
know how	specifična znanja in veščine
merger	združitev
merger syndrome	prevzemni sindrom
takeover	sovražni prevzem
value of control	vrednost nadzora