

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**KRITIČNA ANALIZA STRATEGIJE
PRIPOJITVE KONKRETNEGA
PODJETJA S POUDARKOM NA
NJENEM URESNIČEVANJU V PRAKSI**

Ljubljana, december 2005

DANKO BAŠIČ

IZJAVA

Študent **DANKO BAŠIČ** izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 14.12.2005

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1.	UVOD	1
1.1.	NAMEN	3
1.2.	CILJ	3
1.3.	METODE IN ZASNOVA DELA.....	4
1.4.	UPORABA IZRAZOV	5
2.	PREVZEMI IN ZDRUŽITVE.....	7
2.1.	RAST PODJETIJ	7
2.2.	NOTRANJA RAST	7
2.3.	ZUNANJA RAST	8
2.3.1.	Strateško partnerstvo in skupna naložba	8
2.3.2.	Franšizing in prodaja licence.....	9
2.3.3.	Oblike zunanje rasti	10
2.3.3.1.	Horizontalna rast.....	10
2.3.3.2.	Vertikalna rast.....	10
2.3.3.3.	Konglomeratna rast.....	11
2.3.3.4.	Koncentrična rast	11
2.3.3.5.	Kombinirane oblike rasti	12
2.3.4.	Prednosti in slabosti zunanje rasti	12
2.4.	ORIS POMEMBNIH IZBRANIH VPRAŠANJ PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV	12
2.4.1.	Priporočitev	12
2.4.2.	Spojitev	13
2.4.3.	Prevzem	13
2.4.4.	Zakonske omejitve združevanja podjetij.....	13
2.4.5.	Razlogi za prevzem	14
2.4.6.	Sovražni prevzem.....	16
2.4.7.	Naraščanje števila prevzemov in združitvev	17
2.4.8.	Učinki prevzemov	17
2.5.	OBLIKOVANJE STRATEGIJE PREVZEMA.....	18
2.5.1.	Priporočila glede oblikovanje strategije prevzema.....	19
2.5.2.	Cilji prevzema	21
2.5.3.	Odgovornost za prevzem.....	21
2.5.4.	Projektni (prevzemni) team	21
2.5.5.	Aktivno spremljanje priložnosti	21
2.5.6.	Merila za prevzem	21
2.5.7.	Izbira kandidatov za prevzem	23
2.5.8.	Vzpostavitev stikov	23
2.5.9.	Pridobivanje informacij	24
2.5.10.	Ocenitev podjetja	24
2.6.	POGAJANJE	25
2.6.1.	Pogodba o nakupu in prodaji	26
2.6.2.	Pismo o nameri.....	26
2.6.3.	Določitev predmeta nakupa oz. prodaje	26
2.6.4.	Razpolaganje s kupljenim podjetjem.....	26
2.6.5.	Prevzem obveznosti.....	26
2.6.6.	Delovna razmerja.....	27
2.6.7.	Odnos do poslovnih partnerjev	27
2.6.8.	Klavzula o spremembi pogodbene cene	27
2.6.9.	Prehod rizika.....	27
2.6.10.	Predaja dokumentacije.....	28
2.6.11.	Razlogi za neuspela pogajanja o združitvi.....	28

3.	POPREVZEMNA INTEGRACIJA	29
3.1.	OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE OBLIKE INTEGRACIJE	29
3.2.	INTEGRACIJA "TRDEGA" DELA	30
3.2.1.	Združevanje poslovnih in proizvodnih procesov in sredstev	30
3.2.2.	Združevanje informacijske tehnologije.....	31
3.3.	INTEGRACIJA "MEHKEGA" DELA	32
3.3.1.	Ustvarjanje ustrezne klime za združitev	32
3.3.2.	Vpliv združevanja na vodilne kadre.....	32
3.3.3.	Vpliv združevanja na zaposlene.....	33
3.3.4.	Prilagajanje organizacijske kulture	35
3.3.5.	Komuniciranje v fazi integracije	38
3.3.6.	Uporaba jezika v podjetju	40
3.3.7.	Izbira imena združenega podjetja	40
3.3.8.	Prenos znanja	41
3.4.	USPEŠNOST POPREVZEMNE INTEGRACIJE.....	41
3.4.1.	Merjenje uspešnosti poprevzemne integracije	41
3.4.2.	Vzroki za neuspeh združitve	42
3.4.3.	Nekaj priporočil za uspeh združitve.....	44
4.	PRIMER PRIPOJITVE PODJETJA.....	46
4.1.	PODJETJE "TRGOVINA"	46
4.1.1.	SPE Trgovina na drobno	46
4.1.2.	SPE Trgovina na debelo	47
4.1.3.	SPE Gostinstvo	47
4.1.4.	Skupne službe	47
4.2.	PODJETJE "HOTELI"	48
4.3.	ODLOČITEV IN RAZLOGI ZA PREVZEM.....	48
4.3.1.	Investicijska naravnost.....	48
4.3.2.	Ohranitev trga	48
4.3.3.	Večja možnost vplivanja na turistično dogajanje	49
4.3.4.	Pridobitev kadrov s področja turizma	49
4.3.5.	Produktivna zaposlitev režijskih delavcev.....	49
4.3.6.	Možnost za rast.....	49
4.3.7.	Nakup podjetja kot naložba prostih sredstev	50
4.4.	OBLIKOVANJE STRATEGIJE ZA PREVZEM.....	50
4.4.1.	Oblikovanje prevzemnega tima.....	50
4.4.2.	Oblikovanje meril za prevzem	50
4.4.3.	Razgovori z vodstvom podjetja "HOTELI"	50
4.4.4.	Razgovori z lastnikom	51
4.4.5.	Podpis pisma o nameri.....	51
4.4.6.	Cenitev podjetja	51
4.5.	POGAJANJA	51
4.5.1.	Dogovor o mirovanju večjih poslovnih dogodkov	51
4.5.2.	Cena podjetja.....	52
4.5.3.	Delovna razmerja	52
4.5.4.	Pravica do odstopa od pogodbe	52
4.5.5.	Zaključek pogajanj	53
4.5.6.	Sklenitev pogodbe	53
4.6.	IZVEDBA PRIPOJITVE	53
4.7.	ANALIZA POPREVZEMNE INTEGRACIJE.....	55
4.7.1.	Vpliv in posledice združitve za delavce	55
4.7.1.1.	Premagovanje negotovosti	55
4.7.1.2.	Urejanje delovnih razmerij in plač	55
4.7.1.3.	Problemi s sindikatom.....	56
4.7.1.4.	Integracija organizacijskih kultur obeh podjetij.....	57
4.7.1.5.	Problem lastništva	58

4.7.2.	Vpliv in posledice združitve na vodilne kadre.....	58
4.7.2.1.	Problem odhoda pomembnih kadrov.....	58
4.7.2.2.	Prenos znanja in izkušenj.....	59
4.7.3.	Ukinitev blagovne znamke "HOTELI"	60
4.7.4.	Združevanje delovnih in poslovnih procesov	61
4.7.4.1.	Združitve poslovnih in informacijskih procesov	61
4.7.4.2.	Poenotenje računovodskih evidenc.....	61
4.7.5.	Zdravljenje pripojenega dela podjetja	61
4.7.6.	Ocena integracije	61
4.7.6.1.	Zakaj pripojitev ?	62
4.7.6.2.	Pomanjkanje ustrezne klime	62
4.7.6.3.	Ravnanje s strokovnjaki.....	62
4.7.6.4.	Ravnanje z delavci.....	62
4.7.6.5.	Blagovna znamka.....	63
4.8.	OCENA USPEŠNOSTI PREVZEMA	63
4.8.1.	Doseženi cilji.....	63
4.8.1.1.	Povečan obseg prodaje.....	63
4.8.1.2.	Doseganje sinergije.....	64
4.8.1.3.	Možnost vplivanja na turistično dogajanje	64
4.8.2.	Delno doseženi cilji	64
4.8.2.1.	Polna zaposlitev režijskih delavcev	64
4.8.2.2.	Uresničitev strategije rasti	65
4.8.3.	Slabosti pripojitve.....	65
4.8.3.1.	Sezonska dejavnost	65
4.8.3.2.	Cena podjetja	65
4.8.3.3.	Nepredvidene obveznosti.....	66
4.8.3.4.	Takojšnja pripojitev	66
4.8.3.5.	Nakup podjetja kot naložba	66
4.8.4.	Zaključna ugotovitev	67
5.	SKLEP	68
	LITERATURA	71
	VIRI.....	75

KAZALO SLIK

Slika 1: Oblikovanje in uresničevanje strategije prevzema po Thompsonu	18
Slika 2: Vključevanje zaposlenih v prevzem po posameznih fazah	19
Slika 3: Prikaz verjetnosti prevzema.....	22
Slika 4: Pogajalski interval pri pogajanju o ceni podjetja.....	25
Slika 5: Stopnje spremembe v poprevzemni integraciji.....	29
Slika 6: Stopnja nepredvidenih težav v posamezni fazi prevzema	30
Slika 7: Prikaz posameznih stopenj čustvenih reakcij zaposlenih	34
Slika 8: Vpliv zaupanja na trdnost kulture.....	38
Slika 9: Organizacijska shema podjetja "TRGOVINA"	46

KAZALO TABEL

Tabela 1: Motivi tujih in domačih prevzemnikov za prevzem slovenskih podjetij	16
Tabela 2: Vključevanje zaposlenih v proces prevzema po posameznih fazah (v %)	20
Tabela 3: Analiza uspešnosti podjetij glede na stopnjo integracije kultur.....	36
Tabela 4: Merila za merjenje uspešnosti poprevzemne integracije	42
Tabela 5: Izsledki raziskav stopnje uspešnosti prevzemov.....	42

1. UVOD

Prevzemi in združitve podjetij omogočajo podjetjem strateške in poslovne prednosti, katerih le-ta sama ne bi mogla doseči. So eden od načinov, s katerimi podjetja uresničujejo svojo strategijo rasti. Prvi večji pojavi združevanj podjetij so se v Združenih državah Amerike pojavili že ob koncu 19. stoletja, kasneje pa je njihovo število samo naraščalo.

V zadnjem desetletju se je število prevzemov in združitve občutno povečalo, kar velja tako za domače prevzeme in združitve kot tudi za mednarodne. Kljub temu, da čezmejne združitve krepko naraščajo, pa se tudi na nacionalnih tleh pojavljajo številne združitve, kar dokazuje, da je za uspešno združitve še kako pomembna kulturna kompatibilnost. Dejavnosti, ki so najbolj zanimive v smislu združevanja, so predvsem bančništvo, zavarovalništvo, farmacevtska industrija in turizem (Cartwright, 2002, str. 81).

Vendar pa tak način rasti podjetij ni značilen za vse države. Tako je rast podjetij s prevzemi dokaj redka na Japonskem, razen v primeru prevzemov ameriških podjetij. Za japonska podjetja so bolj značilne kombinacije velikih podjetij in bank (keiretsu), ki temeljijo na vzajemnem delničarstvu in vzajemnih poslovnih pogodbah.

Raziskave med slovenskimi podjetji pred nekaj leti so pokazale, da strategije prevzemov in združevanj za slovenska podjetja takrat niso igrale pomembnejše vloge (še le 18. mesto po pomembnosti), da pa bo to v naslednjih letih pridobivalo na pomenu (Pučko, Rejc, 1999, str. 107).

Habeck, Kröger in Träm (2000, str. 157-162) celo menijo, da to, kar se je doslej dogajalo na področju združevanja, "ni bilo še nič" in nas glavne združitve še čakajo. Namesto dosedanje formule doseganja učinkov sinergije ob združevanju " $1 + 1 > 2$ " bo prišla v veljavo formula " $1 + 1 > 3$ ".

Prevzem in združitve lahko razdelimo na **tri faze** in sicer (Sudarsanam, 1995, str. 43):

- faza pred prevzemom, ki obsega oblikovanje strategije in izbiro kandidatov;
- faza prevzema, ki obsega pogajanja in sklenitev pogodbe;
- faza po prevzemu, ki obsega integracijo po združitvi.

Študija, ki jo je izvedla družba A. T. Kearney, kaže, kako so pomembnost posameznih faz prevzema oz. združitve ocenili managerji, ki so pri teh postopkih sodelovali. Tako je 30 % managerjev menilo, da je za uspeh ali neuspeh najbolj odločilna faza razvoja strategije ter izbira kandidatov, le 17 % jih je menilo, da je to faza pogajanj in sklenitve pogodbe, kar 53 % pa jih je menilo, da je to faza integracije po združitvi (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 16).

Večina managerjev torej smatra proces **poprevzemne integracije** za najtežji del združevanja podjetij, ki zahteva ogromno časa in energije ter prinaša precej negotovosti. Managerji, ki se tega zavedajo, ponavadi pravilno pristopajo k temu problemu in tej fazi posvetijo vso potrebno pozornost (Haspeslagh, Jemison, 1991, str. 105-106).

Žal pa se vse preveč podjetij pri prevzemih osredotoča samo na fazo pogajanj in delno ali popolnoma zanemarljivo ostale faze. Podjetja pri svojih načrtih združevanja preveč pozornosti

posvečajo finančnim pričakovanjem, pri tem pa zanemarjajo ostale dejavnike, med njimi tudi psihološki vidik.

Skoraj vsi avtorji se strinjajo, da **večina prevzemov doživi neuspeh**. Nekoliko se razlikujejo le v ocenah stopnje uspešnosti prevzemov.

Tako študija, ki jo je na primeru 115 podjetij opravila družba A. T. Kearney, kaže, da je kar 78 % združitvenih transakcij bilo opravljenih na podlagi površnih informacij ali pa zgolj na podlagi finančnih podatkov. Kar 58 % navedenih združitev je kasneje propadlo (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 16).

Študija družbe McKinsey kaže, da je kar v 66 % primerih naložba v prevzeme bila manj uspešna, kot bi bila bančna naložba (Valpola, 2001, str. 37).

Evans (22.8.2005, str. 7) v svoji študiji ugotavlja, da:

- planirana sinergija ni dosežena kar v 70 % primerih;
- le 23 % podjetij v celoti povrne vložena sredstva;
- v prvih 6 mesecih po prevzemu produktivnost pade do 50 %;
- kar 47 % vodilnih kadrov zapusti podjetje v prvem letu, 75 % pa v roku treh let po prevzemu.

Družba Coopers & Lybrand v svoji študiji ugotavlja, da so med glavnimi **vzroki neuspešnih združitev** predvsem velike razlike v kulturi obeh podjetij (85 % primerov) ter neplaniranju poprevzemne integracije (80 % primerov). Nasprotno pa je med **vzroki uspešnih združitev** na prvem mestu (76 % primerov) prav podrobno planiranje poprevzemne integracije (Sudarsanam, 1995, str. 231).

Izvedba uspešnega prevzema je torej izredno **težaven oz. negotov proces**. Brez pravilnega pristopa je le-ta že vnaprej obsojen na neuspeh. Zato je izrednega pomena, da podjetja spoštujejo nekatera pravila in postopke glede prevzema in združitve. Vendar se vseeno v praksi pogosto dogaja, da se podjetja glede prevzemov odločajo na podlagi nepopolnih informacij ali pa celo samo na podlagi intuicije posloводства. V takih primerih težko pričakujemo, da bo prevzem oz. združitev uspela, kot je bilo prvotno predvideno.

Kljub navedenim ugotovitvam podjetja vztrajno nadaljujejo s prevzemi. Tako npr. General Electric vsako leto prevzame okrog 100 drugih podjetij. Pri tem se uči iz preteklih prevzemov in vse svoje pretekle slabosti obrača v prednosti. Seveda je pri tem potrebna ustrezna previdnost, saj je vsak prevzem drugačen in se preteklih izkušenj ne sme posploševati (Gammelgaard, Husted, Michailova, 2004, str. 6).

Po izvedbi prevzema se podjetje lahko odloči za združitev ali pa samo za lastništvo delnic. V primeru združitve je pred podjetjem ena od najpomembnejših faz, t.j. **faza poprevzemne integracije**. Od te faze je v precejšnji meri odvisen rezultat prevzema oz. pripojitve. Neredko se pojavlja problem prav v tem, da so v podjetjih mnjenja, da se je prevzem uspešno zaključil, v resnici pa se vse pravzaprav šele začinja.

1.1. NAMEN

Osnovni **namen** tega specialističnega dela je ugotoviti možnosti, ki jih imajo podjetja za svojo rast, s posebnim poudarkom na zunanji rasti s pomočjo prevzemov in združitve. Pri tem nameravam sistematično obravnavati posamezne faze prevzema in združitve.

Posebno pozornost želim nameniti fazi poprevzemne integracije, še posebej njenemu organizacijskemu dejavniku.

Pri prevzemih in združitvah namreč ne gre le za ekonomske učinke, temveč v veliki meri tudi za organizacijske. Le-ti pa pridejo do izraza prav v poprevzemni integraciji, katere pomen se v praksi pogosto podcenjuje, čeprav je prav organizacijski dejavnik pogosto glavni ključ do uspeha ali neuspeha združitve.

V literaturi je precej obdelana ekonomska stran prevzemov, medtem ko je organizacijska v veliki meri zapostavljena. Lahko bi rekli, da je le-ta predmet raziskav predvsem v primerih, ko združitve dosežejo neuspeh. Nasprotno pa se v primeru uspehov literatura praviloma usmerja bolj v posamezne managerje kot pa v celotno organizacijo.

Kristjanson Love (2000, str. 5) opozarja, da je literatura pri obravnavi organizacijskih vidikov združitve pomanjkljiva, in ob tem navaja, da raziskave pogosto temeljijo na osamljenih primerih združitve ali pa celo, da se obravnavajo samo kot anekdote.

Prav zaradi navedenih dejstev sem mnenja, da poprevzemna integracija resnično zasluži posebno obravnavo.

Da bi utemeljenost teoretičnih izhodišč lahko preizkusil, nameravam obravnavati konkreten primer pripojitve ter ugotoviti, kako se je zastavljena strategija pripojitve podjetja uresničevala v praksi, da bi s tem prispeval k našemu vedenju, kako kaže strategijo pripojitve uresničevati.

1.2. CILJ

Cilj tega specialističnega dela je celovit prikaz postopka prevzema in pripojitve podjetja ob upoštevanju mnenj različnih strokovnjakov s tega področja. Poseben poudarek je dan fazi poprevzemne integracije.

Na konkretnem primeru pripojitve podjetja želim ugotoviti:

- ali so pri prevzemu in pripojitvi upoštevali postopke oz. priporočila za prevzeme;
- v kolikšni meri so se izpolnili pred prevzemom zastavljeni cilji;
- kako uspešna je bila poprevzemna integracija;
- morebitne težave pri pripojitvi, ki jih v literaturi nisem zasledil.

Specialistično delo naj bi prikazalo dobre in slabe strani izvršene pripojitve in bi torej lahko bilo vodilo, kako je pri prevzemih oz. pripojitvah podjetij potrebno ravnati. Pripomoglo naj bi k akumuliranju znanja in izkušenj, kot to priporoča DiGeorgio (2002, str. 147), ki poudarja, da morajo podjetja, ki sistemsko pristopajo k prevzemom, vlagati tudi v učenje o prevzemih:

- nabirati znanje in izkušnje iz preteklih prevzemov;
- omogočiti novim teamom, ki se bodo ukvarjali s prevzemi, dostop do tega znanja;
- omogočiti teamom, da si sproti izmenjujejo izkušnje glede prevzemov.

1.3. METODE IN ZASNOVA DELA

Pri izdelavi specialističnega dela bom uporabil naslednje **metode dela**:

- V čim večji meri želim uporabiti znanje, ki sem ga pridobil na dodiplomskem in podiplomskem študiju. Zato bom obseg tega dela razširil na področje ekonomije, dela z ljudmi, gospodarskega prava, poslovne etike, strategije pogajanj ter še nekatera druga področja.
- Preučil bom literaturo, ki jo je pri nas s tega področja mogoče dobiti, posamezne članke oz. polemike iz dnevnega časopisja, strokovnih revij ter javnih medijev. V veliko pomoč mi bodo lastne izkušnje pri delu, povezane z obravnavano problematiko.
- Pri obravnavi konkretnega primera prevzema in pripojitve bom uporabil dostopno interno dokumentacijo obeh udeležениh podjetij ter njihove interne akte, prav tako pa tudi informacije, ki sem jih pridobil s pomočjo intervjujev z vodstvom ter zaposlenimi obeh (takratnih) podjetij. Informacije, ki sem jih pridobil od vodstva obeh podjetij, nameravam uporabiti predvsem za pojasnjevanje strateških odločitev glede prevzema ter samega poteka prevzema. Za ocenjevanje organizacijske klime pa bom uporabil tako informacije, ki sem jih pridobil v razgovoru z vodstvom kot tudi z nekaterimi delavci. Pri tem bom poskušal biti primerno kritičen do tako pridobljenih informacij, saj je, kot opozarja Rozman (2005, str. 106), njihova objektivnost pogosto vprašljiva, predvsem zaradi strahu pred izgubo zaposlitve oz. pred odkritjem nepravilnosti.
- Obravnaval bom vse faze prevzemov in združitvev podjetij. Večjo pozornost bom posvetil predvsem tistim segmentom, kjer bom zaznal razhajanja v mnenjih strokovnjakov, ter poskušal k temu dodati svoje stališče.
- V specialističnem delu bom z uporabo metode dedukcije najprej proučil in prikazal teoretično osnovo prevzemov in združitvev. V nadaljevanju bom analiziral konkreten primer prevzema in pripojitve. V zadnjem delu bom ugotovitve z uporabo metode sinteze združil v smiselne zaključke.

Zaradi boljše preglednosti bom vsebino tega specialističnega dela strukturno razdelil na **tri osnovna poglavja**:

- V prvem poglavju – **teoretični pogled na rast podjetij** – so opisane možnosti, ki jih ima podjetje za svojo rast. Na kratko bom prikazal notranjo rast, bolj podrobno pa zunanjo rast. Omenil bom prednosti in slabosti zunanje rasti podjetij, zakonske ureditve ter razloge, zaradi katerih se podjetja odločajo za zunanjo rast.

V nadaljevanju bom obravnaval postopek prevzema in združitve, ki se prične z oblikovanjem strategije prevzema, nadaljuje s pogajanjem o prevzemu in samim prevzemom.

- Drugo poglavje – **poprevzemna integracija** – predstavlja osrednji del specialističnega dela. Ločeno bom obravnaval združevanje "trdega" in "mehkega" dela podjetja.

K "trdemu" delu podjetja prištevamo predvsem tehnološko plat proizvodnih in informacijskih, pa tudi drugih poslovnih procesov.

Kot "mehki" del podjetja pa štejemo predvsem organizacijsko kulturo, klimo v podjetju, zaposlene in razmerja med njimi, znanje in podobno.

Ogledali si bomo tudi vzroke za uspeh oz. neuspeh poprevzemne integracije.

- Tretje poglavje – **praktični primer prevzema in pripojitve** – opisuje konkreten primer prevzema podjetja. Gre za primer trgovskega podjetja, ki je svojo strategijo rasti uresničilo z nakupom in kasnejšo pripojitvijo podjetja s področja gostinstva in turizma.

V tem poglavju sta uvodoma na kratko predstavljeni obe podjetji pred pripojitvijo. V nadaljevanju so prikazani razlogi, ki so pripeljali do prevzema in pripojitve, proces načrtovanja nakupa, ocenjevanje ciljnega podjetja, pogajanja ter končna pripojitev.

Sledi analiza poprevzemne integracije, v kateri bom poskušal opredeliti uspešnost le-te v konkretnem primeru pripojitve. Pri tem se bom še posebej posvetil integraciji kultur, delavcev, vodilnih kadrov, tehnoloških in informacijskih procesov.

Poglavje se zaključi z oceno uspešnosti prevzema, kjer bom poskušal oceniti nekatere dobre in slabe strani obravnavanega prevzema ter ugotoviti, v kolikšni meri je prevzem izpolnil zastavljene cilje.

1.4. UPORABA IZRAZOV

Glede uporabe izrazov o združevanju podjetij ni enotnih stališč. Tako posamezni avtorji precej različno uporabljajo posamezne izraze. Še poseben problem predstavlja prevod angleških besed v slovenščino.

Bešter (1996, str. 26-29) tako smatra, da je za angleški izraz "merger" najbolj primeren slovenski prevod "združitev". Težje pa je z izrazoma "acquisition" in "takeover", saj se za oba ponuja prevod "prevzem". Težava je tudi v tem, da tudi tuji avtorji niso dosledni pri uporabi posameznih izrazov. Tako nekateri (Brigham, Shapiro) uporabljajo samo izraz "merger", drugi (Weston, Copeland) samo "acquisition", tretji (Davidson) oba, četrti (Levine) pa "acquisition" za prijateljski prevzem, "takeover" pa za sovražni prevzem.

Thompson (2001, str. 1123) v razlagi izrazov navaja izraz "acquisition" kot prevzem podjetja, izraz "takeover" kot sovražni prevzem, izraz "merger" pa kot sporazumno združitev.

V nekaterih primerih je sploh težko opredeliti, ali gre za prevzem ali za združitev. Tak je recimo primer, ko je ameriška farmacevtska družba SmithKline Beckman leta 1989 kupila angleško družbo Beecham ter zanjo plačala kupnino, torej je šlo za prevzem. Tehnično gledano pa je šlo za združitev, saj je iz obeh družb nastala nova družba SmithKline Beecham (Griffiths, Wall, 1991, str. 82).

V svojem specialističnem delu nameravam uporabljati izraze, kot jih določa **Zakon o gospodarskih družbah**, in sicer v poglavju o **združitvah** (511. člen):

2. *Dve ali več delniških družb se lahko združi bodisi s **pripojitvijo** bodisi s **spojitvijo**.*
3. ***Pripojitev** se opravi s prenosom celotnega premoženja ene ali več delniških družb (prevzeta družba) na drugo delniško družbo (prevzemna družba).*
4. ***Spojitve** se opravi z ustanovitvijo nove delniške družbe (prevzemna družba), na katero se prenese celotno premoženje družb, ki se spajajo (prevzete družbe).*

Zaradi težnje po enostavnosti besedila in lepšega oblikovanja stavkov bom v specialističnem delu včasih uporabljal samo izraz "prevzem" ali samo "združitev", misleč pri tem na "prevzem in/ali združitev", čeprav gre za dva različna pojma, saj se mnogi prevzemi ne končajo z združitvijo.

2. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE

2.1. RAST PODJETIJ

Cilj večine uspešnih podjetij je **rast**. Ta se lahko kaže v več oblikah. Lahko se kaže v povečani proizvodnji, prodaji, izvozu, doseženem dobičku, povečanem kapitalu, večjem številu zaposlenih, novih proizvodnih objektih in podobno. Lahko pa se rast kaže tudi v npr. povečanemu dobičku, ki ga podjetje doseže z dezinvestiranjem oziroma zmanjšanjem števila zaposlenih.

Kiauta (1975, str. 66) kot posebno možnost rasti navaja tudi povečanje zmogljivosti podjetja ob istočasnem zmanjšanju števila zaposlenih zaradi avtomatizacije proizvodnega procesa.

Rozman (2005, str. 48) opozarja, da se pri pojmu rast podjetja vse prevečkrat misli samo na kvantitativno rast, ne pa tudi kvalitativno. Rast podjetij pa je močno povezana s kvalitativnimi spremembami.

Pri tem pa ne smemo zamenjevati pojmov rast in razvoj podjetja. Sama rast ne pomeni nujno razvoja, kot tudi razvoj ne pomeni nujno rasti. Pogosto se celo dogaja, da rast podjetja pomeni slabšanje njegove kakovosti (Belak, 2002, str. 138).

Na obseg, vrsto in način rasti vplivajo (Pučko, 2003, str. 44-46):

- **zunanjí faktorji**, kamor spadajo pogoji gospodarjenja, značilnosti panoge, tržne priložnosti, zunanja ekonomija, relativni tržni delež idr.
- **notranji faktorji**, med katere uvrščamo predvsem poslovni program, razpoložljivost in razmestitev temeljnih sestavin podjetja, organizacijo, upravljalno-poslovodno strukturo.

Pri odločanju o načinu rasti lahko podjetje izbira med več možnostmi (Thompson, 2001, str. 562-565):

- organska ali notranja rast;
- prevzemi;
- strateško partnerstvo;
- skupne naložbe.

V prvem primeru govorimo o notranji rasti, v ostalih treh pa o zunanji rasti. Med zunanje načine rasti lahko štejemo tudi franšizing, prodajo licence in drugo.

2.2. NOTRANJA RAST

Notranja rast se kaže predvsem v povečanem obsegu proizvodnje z obstoječimi zmogljivostmi ali pa z izgradnjo novih (Pučko, 2003, str. 39).

Prednosti notranje rasti so predvsem (Thompson, 2001, str. 564):

- manjše tveganje;
- omogoča sprotno učenje;
- večji nadzor.

Slabosti pa so (Thompson, 2001, str. 564):

- počasnost;
- pomanjkanje znanja v začetku;
- možnost napačne ocene.

Pred odločitvijo o notranji rasti podjetja je potrebno temeljito preučiti vse negativne in pozitivne dejavnike, ki na to vplivajo. To še posebej velja za večja podjetja, kjer je načrtovanje precej težje kot pri malih podjetjih.

Pripravi je potrebno načrt notranje rasti, ki mora biti skrbno pripravljen, še posebej, če gre za večja vlaganja v nove projekte.

Načrt mora med drugim obsegati opis trenutnega stanja, predlog rasti, financiranje, predračunske stroške, ekonomsko upravičenost, dobo vračanja vloženih sredstev, tveganje ter vse potrebne kazalce uspešnosti. Pri pripravi načrta je potrebno upoštevati tako vse notranje kot tudi vse zunanje dejavnike, ki bi lahko vplivali na uspešnost projekta (konkurenca, panoga, kupci, dobavitelji, zakonski predpisi). Sicer se lahko zgodi, da slabo pripravljen načrt spravi v težave tudi zelo dobra podjetja.

Pri tem je pomembno poudariti, da se notranja in zunanja rast ne izključujeta, ampak sta komplementarni (Bebb, 2002, str. 79).

2.3. ZUNANJA RAST

Ker se bomo prevzemom in združitvam posvetili bolj podrobno, si bomo najprej ogledali nekatere preostale oblike zunanje rasti.

2.3.1. Strateško partnerstvo in skupna naložba

Strateško partnerstvo pomeni dogovor o skupnem sodelovanju med dvema ali več partnerji zaradi doseganja strateških ciljev.

Skupna naložba pa pomeni ustanovitev novega podjetja, ki je v skupni lasti obeh podjetij-ustanoviteljev. Pri tem gre lahko za lastništvo v enakih deležih ali pa v večinskem oz. manjšinskem deležu.

Prednosti strateškega partnerstva in skupnih naložb so (Thompson, 2001, str. 564):

- cenejše kot prevzem;
- dostop do poznavanja trga;
- uporabno v primeru, če prevzem ni izvedljiv;
- za skupno naložbo velja še dodatna prednost: zaradi večje spodbude in bližjega kontakta večja možnost izločitve konkurentov.

Slabosti so (Thompson, 2001, str. 564):

- možnost pomanjkanja nadzora;
- možnost težav zaradi različnosti v vodenju idr.

Tako skupno sodelovanje lahko poteka med (Thompson, 2001, str. 604-605):

- direktnimi konkurenti – z namenom medsebojne izmenjave izkušenj in povečanja tržnega deleža;

- manj direktnimi konkurenti – z namenom medsebojne primerjave in učenja ter razvoja novih idej;
- povezanimi podjetji – z namenom izmenjave izkušenj, npr. med proizvajalci, med dobavitelji ali med kupci. Tako partnerstvo naj bi zagotavljalo sinergične učinke zaradi sodelovanja, inoviranja in nižjih stroškov, ker se lahko vsak partner posveti samo svoji dejavnosti.

Podjetja sklepajo strateška partnerstva in skupne naložbe iz več **vzrokov** (Thompson, 2001, str. 605):

- stroški prevzemov so lahko previsoki;
- lokalna zakonodaja lahko onemogoča prevzeme;
- podjetja s sodelovanjem povečujejo učinkovitost svoje skupne "verige vrednosti", saj se lahko vsako od njih specializira samo za svojo dejavnost;
- nevarnost japonske konkurence je mnoga evropska in ameriška podjetja prisilila k sodelovanju, ki pa se mogoče ne želijo združevati (npr. naložbe v japonsko avtomobilsko industrijo, kjer so združitve manj običajne);
- v primeru protekcionizma neke države lahko podjetje na ta način prodre na tržišče te države (npr. Kitajska).

Oblike skupnega sodelovanja so lahko (Thompson, 2001, str. 612-614):

- združitev oddelkov dveh podjetij – primer sodelovanja družb General Electric in Alstom zaradi konkuriranja močni švedski multinacionalki Asea Brown Boveri;
- združitev moči za razvoj novega projekta – primer družb Philips in Nintendo na področju video igrice;
- skupen razvoj novih proizvodov – primer sodelovanja družb Sony in Apple pri izdelavi dlančnikov;
- sodelovanje med proizvajalcem in dobaviteljem – npr. predsednik ameriške družbe NCR je osebno obiskal vse večje stranke, da bi si zagotovil boljše sodelovanje;
- strateško investiranje v druge družbe – npr. družba British Telecom z manjšinskimi deleži poskuša prodreti na razna svetovna tržišča;
- mednarodno trgovinsko partnerstvo – primer japonske družbe Fujitsu, ki je 80 % lastnik britanske družbe ICL, vendar slednja deluje povsem samostojno.

2.3.2. Franšizing in prodaja licence

Franšizing se pojavlja v mnogih oblikah. Gre za obliko sodelovanja, v kateri franšizodajalec franšizojemalcu zagotavlja potrebno znanje, tehnologijo, surovine, R&R, prijeme trženja, v zameno za to pa dobi določeno nadomestilo (franšiznino), ki je ponavadi sestavljena iz fiksnega zneska ter še določenega deleža od prodaje. Med svetovno najbolj znanimi primeri dajalcev franšize je McDonald.

Prodaja licence pomeni, da podjetje, ki je razvilo določen proizvod ali tehnologijo proizvodnje nekega proizvoda, dovoli proizvodnjo in trženje tega proizvoda. Za to pa mora kupec licence plačati licenčnino. Svetovno znan primer prodaje licence je Coca-cola.

Poleg navedenih obstajajo v nekaterih državah še druge oblike kot npr. japonski **keiretsu**. To je oblika sodelovanja, ko si družbe, pogosto na različnih geografskih področjih, izmenjujejo deleže in sodelujejo, kjerkoli je le mogoče.

2.3.3. Oblike zunanje rasti

Zunanja rast lahko poteka v več **smereh**:¹

- horizontalna;
- vertikalna;
- konglomeratna;
- koncentrična;
- nekateri avtorji navajajo tudi razne druge oblike (lateralna, diagonalna, konzorcijska, transsektorska).

Predvsem prve tri oblike rasti so pogosto pod drobnogledom zakonskih regulativ posameznih držav, saj poudarjajo, da je prav v teh primerih mogoče doseči zmanjšanje konkurence na trgu (Mergers – procedural guidance, 2002, str. 21-22).

2.3.3.1. Horizontalna rast

Horizontalna rast pomeni prevzem drugega podjetja iz iste panoge. V mnogih primerih gre za prevzem konkurenčnega podjetja. S tem podjetje poveča svoj tržni delež in si s pomočjo ekonomij obsega utrdi položaj na trgu. Poleg tega z združitvijo doseže tudi učinke sinergije.

Večkrat je taka rast povezana s težnjo po doseganju monopolnega položaja na trgu. Zato nekatere države to strogo regulirajo z zakonskimi predpisi.

V svetu so v zadnjih letih znani prevzemi v horizontalni smeri v avtomobilski industriji, v Sloveniji pa je najbolj razvpit primer prevzema Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško, poleg tega pa tudi prevzemi slovenskih podjetij s strani tujcev v farmacevtski industriji in v bančništvu.

2.3.3.2. Vertikalna rast

O vertikalni rasti govorimo, ko se povezujejo podjetja v okviru procesa, v katerega je povezana njegova dejavnost. Tako je možna širitev nazaj ali naprej.

O "širitvi nazaj" govorimo v primeru, ko se proizvodno podjetje poveže s svojim dobaviteljem. Na ta način doseže neodvisnost, boljše dobavne pogoje, zmanjša tveganje glede dobave surovin ipd.

O "širitvi naprej" pa govorimo, ko se podjetje poveže s proizvajalci na naslednji navpični fazi ali pa z distributerjem svojih proizvodov. Tudi v tem primeru si podjetje na ta način zmanjša negotovost glede distribucije ter tako zniža stroške.

Vertikalna povezava omogoča povezanim organizacijam nemoten dotok surovin ter s tem večjo varnost. Hkrati pa tiste subjekte, ki niso povezani v verigo, spravlja v odvisen ter podrejen položaj. Tržna moč vertikalno povezanih subjektov se lahko spremeni tudi v

¹ Nekateri avtorji (Buono, Bowditch, 2000, str. 59-86) opredeljujejo vrste rasti glede na tri dejavnike:

- strateški vidik združevanja (horizontalne, vertikalne, konglomeratne);
- stopnja sovravnosti prevzema;
- stopnja nameravane organizacijske integracije.

monopolno moč, če drugi nepovezani subjekti nimajo alternativ za dobavo surovin (Šinkovec, 1990, str. 22).

Prednost take povezave je tudi zmanjšanje transakcijskih stroškov. Ko pa združena podjetja postanejo prevelika, se njihovi stroški koordiniranja tako povečajo, da lahko presežejo prihranke pri transakcijskih stroških (Hunger, Wheelen, 1995, str. 155).

Glavni razlogi za vertikalno povezavo so predvsem zagotavljanje enakomernejšega in stabilnejšega obsega proizvodnje, boljše izkoriščanje materiala in energije, odprava posrednikov pri menjavi faznih proizvodov, večja ekonomska varnost in doseganje učinkov sinergije (Pučko, 2003, str. 182).

Glavne nevarnosti takih povezav pa so nezmožnost zadovoljivega usklajevanja obsegov proizvodnje posameznih vertikalno povezanih enot glede na vprašanje njihovega optimalnega obsega ter v zmanjšani fleksibilnosti posameznih enot (Pučko, 2003, str. 182).

2.3.3.3. Konglomeratna rast

Konglomeratna rast pomeni prevzem drugega podjetja iz popolnoma različnih dejavnosti. S tem želijo podjetja razpršiti tveganje, lahko pa tudi doseči finančne sinergije. Pri tem gre v precej primerih za naložbo odvečnih finančnih sredstev.

Ta oblika rasti je primerna predvsem za podjetja s povprečnim tržnim položajem in manjšo privlačnostjo panoge. Pri spremembi panoge je zelo pomembna hitrost – zgodnji vstop v drugo panogo je ponavadi ključ do uspeha (Hunger, Wheelen, 1995, str. 157).

Eden od razlogov za ta način rasti je lahko tudi obramba pred prevzemom, ko podjetje z razširitvijo svoje dejavnosti postane manj zanimivo za prevzem.

Ta oblika rasti je deležna nekaterih kritik s strani strokovnjakov, ki se sprašujejo, kaj ima letalska industrija skupnega s pakiranjem mesnih izdelkov. Mnenja so, da te združitve "služijo za zabavo managerjem, ki so zdolgočaseni v svoji dejavnosti" (Samuelson, Nordhaus, 2001, str. 359).

Čeprav ta oblika rasti ponavadi daje slabše rezultate kot horizontalna ali vertikalna oblika, je vseeno dokaj zanimiva, saj sta ostali dve precej bolj podvrženi zakonskim regulacijam, kar je potrebno upoštevati pri odločanju o vrsti rasti (Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 973).

Prednosti take rasti so lahko zmanjšanje tveganj, možnost reinvestiranja dobičkov v druge dejavnosti, nepovezani denarni tokovi, kar povečuje finančno stabilnost (Lahovnik, 2003, str. 11).

Včasih je konglomeratna rast povezana tudi s strateškim pogledom na razvoj dejavnosti podjetja, ko si je podjetje v svoji strategiji zadalo cilj, da se postopoma preusmeri ali razširi v drugo dejavnost in je to le prvi korak. V Sloveniji taka dva primera lahko slutimo v primeru Save, predvsem pa Istrabenza.

2.3.3.4. Koncentrična rast

V koncentrični rasti se podjetje širi izven svoje dejavnosti, vendar v dejavnost, ki je na nek način povezana z glavno dejavnostjo podjetja. Pri tem je lahko povezava med dejavnostmi bolj ali manj močna. Primer močnejše povezave je, če proizvajalec računalnikov (hardware)

prevzame izdelovalca računalniške programske opreme (software). Manj tesna povezava med dejavnostima bi bila v primeru, če bi proizvajalec računalnikov prevzel založniško hišo, ki izdaja računalniške revije.

Ker so dejavnosti med seboj nekako povezane, lahko podjetja s tem, ko izboljšajo položaj v eni dejavnosti, to koristno uporabijo tudi v drugi (Bateman, 2004, str. 123).

2.3.3.5. Kombinirane oblike rasti

Zelo pogosta pa je **kombinacija** navedenih načinov rasti, ki nam včasih da največje učinke sinergije. Tako podjetje širi svoj proizvodni program, geografsko območje, pri tem pa se tudi širi v drugo dejavnost. Ta nova dejavnost je lahko povezana z obstoječo dejavnostjo podjetja ali pa tudi ne.

2.3.4. Prednosti in slabosti zunanje rasti

Prednosti zunanje rasti pred notranjo so predvsem (Pučko, 2003, str. 183; Hrastelj, 1990, str. 112; Tajnikar, 1997, str. 87):

- hitrost rasti – tako konkurenci ne damo dovolj časa, da se na to pripravi;
- nezahtevnost v pogledu potrebnih sredstev za investiranje;
- manjše tveganje – še posebej, če gre za tržišče, ki ga slabo poznamo;
- utrta pot na nove trge – še posebej s prevzemom konkurenta;
- prihranek časa in kadrov, ki bi jih sicer morali uporabiti za izgradnjo svojih zmogljivosti;
- posebna prednost v primeru nakupa podjetja z razvitim R&R, blagovno znamko, licenco;
- pridobitev poslovnih partnerjev – kupcev, dobaviteljev, tudi za razvoj tehnologije;
- znebimo se pomembnega tekmeca;
- pridobitev premoženja podjetja v težavah po nizki ceni – ko namen ni nadaljevanje dejavnosti, ampak premoženje za druge namene.

Slabosti zunanje rasti pa so predvsem (Hrastelj, 1990, str. 112):

- morebitna previsoka cena zaradi nevidnih postavk (blagovna znamka, poslovne zveze);
- veliko tveganje – še posebej v primeru napačne ocene;
- neustrezna organizacija;
- težave s odprodajo odvečnih sredstev;
- težka dostopnost do verodostojnih informacij;
- težave z družinsko vodenimi podjetji.

2.4. ORIS POMEMBNIH IZBRANIH VPRAŠANJ PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV

Pomembna oblika zunanje rasti podjetja so združevanja in pripojitve podjetij (Pučko, 2003, str. 39).

2.4.1. Pripojitev

O **pripojitvi** podjetja drugemu podjetju govorimo takrat, ko gre za združitev dveh ali več podjetij, od katerih eno podjetje obstaja še naprej, ostala pa nanj prenesejo svoje premoženje ter s tem prenehajo obstajati kot subjekt.

Običajni so primeri, ko večje podjetje kupi in pripoji manjše podjetje. Obstajajo pa tudi obratni primeri. Poseben primer pripojitve je "**povratna združitev**" (angl. reverse merger), ko se podjetje-kupec pripoji h kupljenemu podjetju. To se lahko zgodi v primeru, ko kupljeno podjetje razpolaga z uveljavljeno blagovno znamko ali pa z licencami, ki jih ne sme prenesti na drugo podjetje (Bešter, 1996, str. 31). Povratno združitev lahko uporabi podjetje tudi v primeru, ko se pripoji k podjetju, ki že kotira na borzi. V tem primeru podjetje preprosto pride na borzo (angl. going public) brez odvečnih stroškov in časa s pripravo ponudbe (angl. initial public offering).²

2.4.2. Spojitev

Spojitev podjetij je združitev dveh ali več podjetij, iz katerih nastane povsem novo podjetje. Ta primer je značilen in primeren predvsem za med seboj bolj ali manj enakovredna podjetja (Hunger, Wheelen, 1995, str. 160).

Pri razlikovanju med pripojitvijo in spojitvijo je pomemben tudi finančni vidik. Tako se v primeru spojitve enostavno sešteje vrednost sredstev in obveznosti do virov sredstev obeh združenih podjetij. V primeru pripojitve enega podjetja k drugemu pa se vrednost pripojenega podjetja na novo ovrednoti ter nato prišteje k vrednosti drugega podjetja, kar lahko delničarjem prinese dodatni zaslužek (Thompson, 2001, str. 564).

2.4.3. Prevzem

Širši pojem od pripojitev in spojitev podjetij je **prevzem** podjetij, saj obsega tudi samo nakupe podjetij brez nadaljnje združitve, med katerimi ločimo nakup delnic ter nakup premoženja določenega podjetja (Van Horne, 1993, str. 663-666).

2.4.4. Zakonske omejitve združevanja podjetij

Vse razvite države s svojimi zakonskimi predpisi urejajo področje prevzemov in združevanja podjetij. S tem želijo omejiti predvsem tiste oblike združevanja podjetij, ki bi lahko vodile v monopolno obnašanje podjetij ter tako škodovala kupcem, dobaviteljem, delničarjem in drugim udeležencem na tržišču.³

Posamezne države to področje urejajo precej različno. Tako lahko zasledimo od stroge državne regulative pa do popolne liberalizacije (Glas, 1997, str. 115-116).

² Analiza, ki jo je opravila družba RCW Mirus, kaže, da povratne združitve ne dajejo dobrih rezultatov. Od 46 analiziranih podjetij, ki so se "povratno združevale", je le 4 podjetjem cena delnic narasla, 24 podjetjem je padla, za 18 podjetij pa ni podatka (Molloy, Fung, 1.8.2005).

³ V ZDA za ocenjevanje koncentracij ob prevzemih kot osnovo uporabljajo Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI). Tega ugotovimo tako, da seštejemo kvadrate tržnih deležev (v odstotkih) vseh konkurentov v panogi. Maksimalni možen indeks je 10000, kar bi pomenilo, da v panogi obstaja samo eno podjetje, indeks blizu 0 pa bi pomenil, da je tržni delež razdeljen na neskončno majhne konkurente. Panoge tako deli v tri skupine: nekoncentrirane (HHI pod 1000), delno koncentrirane (HHI od 1000 do 1800) in koncentrirane (HHI nad 1800). Združitve podjetij iz zadnjih dveh skupin se obravnava poostreno tudi, če gre za združitev podjetij z majhnim tržnim deležem (Samuelson, Nordhaus, 2001, str. 359, 183-184).

Primeri izračuna HHI:

- | | |
|---|--|
| ■ eno podjetje ima 100 % tržni delež. | $HHI = 100^2 = 10000$ |
| ■ eno podjetje ima 90 % tržni delež, drugo pa 10 %. | $HHI = 90^2 + 10^2 = 8100 + 100 = 8200$ |
| ■ eno podjetje ima 50 % tržni delež, drugo tudi 50 %. | $HHI = 50^2 + 50^2 = 2500 + 2500 = 5000$ |
| ■ deset podjetij ima vsako po 10 % tržni delež. | $HHI = 10^2 \times 10 = 100 \times 10 = 1000.$ |

V naši državi je bil v letu 1997 sprejet **Zakon o prevzemih**, ki podrobno ureja način in pogoje za izvedbo prevzemov.

Zakon upošteva načela, ki so bila sprejeta v Evropski skupnosti, in sicer:

- enako obravnavanje vseh delničarjev: prevzemnik mora vsem delničarjem ponuditi nakup delnic pod enakimi pogoji;
- zaveza za prevzem: kadar nekdo pridobi kontrolni delež (v našem zakonu 25 % vseh delnic z glasovalno pravico), je obvezen dati ponudbo za odkup deleža vsem ostalim lastnikom delnic. S tem omogoči vsem, ki imajo manjšinski delež, da delnice prodajo, v kolikor se z novo strukturo lastništva ne strinjajo;
- dolžnost razkritja podatkov: informacije o delnicah se enakopravno širijo med vse udeležence trgovanja z delnicami;
- omejitev določenih obrambnih dejanj managementa ciljne družbe: upravi ciljne družbe se prepovedujejo nekatera dejanja, s katerimi bi lahko preprečila prevzem. Za taka dejanja mora uprava pridobiti soglasje delničarjev.

Zakon tudi določa, da mora nakup delnic, ki bi presegel kontrolni delež, odobriti Agencija za trg vrednostnih papirjev. Prav tako zakon natančno določa način skupnega delovanja in zbiranja pooblastil za glasovanje na skupščini delničarjev.

Cilj zakona je predvsem ščitenje delničarjev, zagotavljanje večje pravne varnosti investorjev ter omejevanje managementa pri dejanjih, ki bi lahko škodovala delničarjem. S tem, ko se poveča informiranost zainteresiranih strank v prevzemih, se tudi zmanjšuje možnosti raznih špekulacij.

2.4.5. Razlogi za prevzem

Razlogi za prevzem drugega podjetja so lahko zelo različni ter odvisni od posameznega konkretnega primera. Najpogosteje se kot razlogi pojavljajo (Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 970-972; Sloman, 1994, str. 281-283; Hrastelj, 1990, str. 112):

- **doseganje učinkov sinergije** – sinergija se ponavadi prikazuje z izrazom " $2 + 2 = 5$ " ali vsaj " $2 + 2 > 4$ ". To pomeni, da je učinkovitost dveh združenih podjetij večja, kot pa bi bil seštevek učinkovitosti vsakega izmed njih;
- **hitra rast** – rast s pomočjo prevzema je bistveno hitrejša kot pa notranja rast. Vendar se pri tem pojavlja nevarnost, da bo tako podjetje, ki raste hitro, ob tem pa še ne dosega velikih dobičkov, samo postalo cilj za prevzem;
- **ekonomija obsega** – to je zelo pogost razlog. Raziskave pa kažejo, da se v praksi zmanjšanje stroškov pojavlja v bistveno manjšem obsegu, kot je to pričakovano ob prevzemu. Razlog je pogosto tudi v tem, da managerji ne vedo dobro, kakšno podjetje so prevzeli in kako bi lahko uveljavili ekonomijo obsega;
- **zmanjšanje tveganja** – v primeru razpršitve dejavnosti ob združitvi se tveganje podjetja bistveno zmanjša. Študije pa kažejo, da je v primeru združitve podjetij zaradi diverzifikacije vrednost teh združenih podjetij v večini primerov manjša kot pa seštevek vrednosti obeh podjetij pred združitvijo;
- **doseganje davčnih učinkov** – z združitvijo lahko podjetja dosežejo nižje davke, saj imajo večjo možnost reguliranja dobičkov, prav tako pa v primeru pripojitve lahko na novo

ovrednotijo pripojeno podjetje in si s tem ustvarijo možnost, da izkoristijo davčne olajšave za plačilo nižjih davkov;

- **pridobitev managementa** – podjetje s prevzemom pridobi strokovnjake. Gre za zelo pomemben motiv, čeprav raziskave kažejo, da precej managerjev zapusti podjetje kmalu po združitvi, kar predvsem velja v primeru pripojitev;
- **dostop do informacij** – podjetje s pomočjo prevzetega podjetja lahko pride do ključnih informacij glede tehnologije, trga, pa tudi drugih informacij;
- **boljša izkoriščenost strojev ali delovne sile** – to še posebej pride v poštev v primeru premajhne izkoriščenosti delovne sile ali strojev. Prav ta motiv je pogosto tudi razlog za prevzem in tu podjetja lahko dosegajo velike sinergične učinke;
- **povečanje tržne moči** – še posebej v primeru prevzema podjetja, ki je prej obvladovalo tržišče. Povečanje tržne moči je bolj izrazito v primeru horizontalnih povezav, nekoliko manj pa v primeru vertikalnih;
- **doseganje finančnih sinergij** – večje podjetje lažje najema kredite, se odloča za večje investicije. Podjetji si lahko finančno pomagata, ko eno od njih zaide v finančne težave. Prav tako si lahko vzajemno zagotavljata likvidna sredstva, če gre za podjetji sezonskega značaja, vendar z različnima sezonskima ciklusoma;
- **doseganje monopolnega položaja** – to je zelo pogost razlog za prevzem, ki pa je ponavadi strogo reguliran s strani države. V današnjem svetu globalizacije pa je vse težje dokazovati monopolni položaj na nekem lokalnem območju, kar nekatera podjetja s pridom izkoriščajo (primer "pivovarske vojne" v Sloveniji);
- **nakup podjetja po ugodni ceni** – v primeru podcenjenosti prevzetega podjetja. Vendar je treba v teh primerih biti zelo previden. Tak motiv lahko pride v poštev le v primeru, ko gre za sicer zdravo "podjetje z napako", kupec pa bi to napako lahko odpravil in bi dobil dobro podjetje po ugodni ceni;
- **slučajna priložnost za prevzem** – praksa kaže, da je ta razlog zelo pogost. Podjetja pogosto niso aktivna pri iskanju ciljnega podjetja za prevzem, temveč preprosto čakajo na ustrezno priložnost. Ko se le-ta ponudi, jo zagrabijo. To pa pogosto storijo brez predhodne priprave prevzemne strategije;
- **obramba pred prevzemom** – podjetje prevzame drugo podjetje, da bi se s tem obranilo pred prevzemom;
- **obramba drugega podjetja pred prevzemom** – podjetje kot "beli vitez" zaščiti drugo podjetje pred prevzemom;
- **nakup podjetja s ciljem kasnejše prodaje "po delih"** – podjetje prevzame drugo podjetje s ciljem, da bi ga kasneje prodalo po delih ter tako doseglo vrednost, ki je višja od plačane kupnine za podjetje;
- **dokazovanje posloводства** – tudi prevzemi zaradi osebne želje posloводства po lastnem dokazovanju (t.i. »menežerska hipoteza«, Pučko, 2003, str. 37, 184) v praksi niso redki, spadajo pa med tiste, ki imajo nekoliko slabši odstotek uspeha pri doseganju zelenih ciljev (Svetličič, 1996, str. 153). Take širitve so ponavadi bolj usmerjene v rast kot pa v večanje dobička (Griffiths, Wall, 1991, str. 88-89).

Lahovnik (1999, str. 128) kot posebne vrste razlog navaja tudi prevzem podjetja s **ciljem likvidacije** le-tega. Tabela 1 prikazuje izbrane rezultate raziskave "Obnašanje podjetij in

finančnih institucij v obdobju prehoda", ki je bila narejena na primeru 70 večjih podjetij v Sloveniji. Raziskava kaže, da spada ta cilj v slovenskih podjetjih med nepomembne, kar je trend tudi v drugih državah.

Tabela 1: Motivi tujih in domačih prevzemnikov za prevzem slovenskih podjetij

Motiv za prevzem	Ocena
1. Sinergije, ki izhajajo iz povezovanja aktivnosti	3,27
2. Hiter vstop na slovenski trg	3,04
3. Nizka cena ciljnega podjetja	2,96
4. Finančne sinergije	2,90
5. Presežni denarni tokovi prevzemnikov	2,61
6. Strateško prilagajanje spremembam v poslovnem okolju	2,60
7. Špekulativni (prodaja prvemu naslednjemu prevzemniku)	2,55
8. Prevzem in odprodaja podjetja po delih	2,53
9. Nizki stroški delovne sile	2,51
10. Zamenjava managementa v ciljnem podjetju	2,43
11. Zamenjava nadzornega sveta v prevzetem podjetju	2,34
12. Likvidacija podjetja kot konkurenta na slovenskem trgu	2,27
13. Diverzifikacija poslovnih aktivnosti	2,23
14. Likvidacija podjetja kot konkurenta na svetovnem trgu	2,15
15. Davčni motivi	2,04
16. Samouresničitev in megalomanija	2,04
OCENE: 1 – nepomemben 5 – zelo pomemben	

Vir: Lahovnik. 1999, str. 130.

2.4.6. Sovražni prevzem

Ko poslovodstvo ciljnega podjetja nasprotuje prevzemu, govorimo o sovražnem prevzemu. Pogosto se v javnosti pojem "sovražni prevzem" razume kot prevzem s ciljem uničenja prevzetega podjetja. Tako razumevanje je napačno, saj sovražni prevzem pomeni samo prevzem ob nasprotovanju poslovodstva ciljnega podjetja (Lahovnik, 1999, str. 128).

Vsi avtorji pa niso takega mnenja. Sovražni prevzem gledajo tudi s stališča zaposlenih. Tako je neka raziskava, ki so jo opravili na primeru 30 sovražnih prevzemov v ZDA, pokazala, da je po prevzemu kar v 14 primerih prišlo do bistvenega odpuščanja "belih ovratnikov", v povprečju kar po 660 zaposlenih. Raziskava je še pokazala, da je v prijateljskih prevzemih izguba delovnih mest bila bistveno manjša (Conyon et al., 2000, str. 5).

Za manjšinske delničarje je sovražni prevzem včasih celo ugodnejši, saj poslovodstvo prevzetega podjetja, če ni pravočasno opozorjeno, ne more izvajati obrambnih ukrepov, ki slabijo položaj podjetja (Dubrovski, 2004, str. 140). Vendar pa o tem, ali sovražni prevzemi koristijo delničarjem, nimajo vsi avtorji enakega mnenja (Drucker, 2004, str. 181).

Poslovodstvo ciljnega podjetja se lahko v primeru poskusa sovražnega prevzema temu upre na različne načine (Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 995):

- **posebne določbe v statutu** – npr. da se vsako leto lahko zamenja največ ena tretjina managerjev ali da je za odločanje o združitvi potrebnih najmanj 75 % glasov;
- **prepričevanje delničarjev**, naj ne prodajo delnic, ker je ponujena cena za prevzem prenizka;
- **zahteva po intervenciji države** v smislu omejevanja monopolov;

- **nakupi lastnih delnic** s ciljem zvišanja cene delnic na trgu;
- iskanje "**belega viteza**", ki naj bi tekmoval s prevzemnikom in višal ceno;
- iskanje **zaveznika**, ki bi kupil zadostni delež delnic, da onemogoči prevzem;
- uporaba "**strupene tabletke**", ki prevzeto podjetje v primeru prevzema znatno oslabijo (npr. najem posojil z zahtevo po takojšnjem vračilu le-teh v primeru prevzema; odprodaja dela premoženja, zaradi katerega je podjetje postalo cilj za prevzem);
- uporaba "**zlatega padala**", ki predvideva ogromne odpravnine poslovodstvu.

Poleg navedenih načinov borbe proti prevzemom obstajajo še drugi načini, ki se sproti oblikujejo, na drugi strani pa tudi prevzemniki sproti poskušajo take oblike upora onemogočiti. Ločiti moramo ukrepe, s katerimi uprava ne škoduje delničarjem, ter ukrepe, ki delničarjem škodujejo. Tako poznamo primere, ko uprava zaradi obrambe pred prevzemom sprejme ukrepe, ki naj bi začasno ekonomsko oslabili podjetje ter tako odvrnili potencialnega kupca. Vendar pa se situacija v podjetju kasneje ne izboljša in podjetje gre v stečaj.

Poseben način obrambe pred prevzemom je tudi ta, da ciljno podjetje za prevzem postane napadalec in poskusi prevzeti potencialnega prevzemnika (Bešter, 1996, str. 106).

2.4.7. Naraščanje števila prevzemov in združitvev

Število prevzemov in združitvev se v svetu vse bolj povečuje. Vzroki za to so predvsem (Valpola, 2001, str. 37):

- sprememba tržnih razmer;
- večje razpolaganje s kapitalom;
- mnogi podjetniki, ki so pričeli s podjetništvom po drugi svetovni vojni, so pred tem, da se upokojijo, in bi radi svoje podjetje prodali;
- zakonodaja nekaterih držav, ki nalaga spremembo lastniške strukture;
- potreba po delitvi tveganja, ki ga povzročajo visoki stroški raziskav, čas razvoja pa se občutno krajša.

Istočasno raziskave kažejo, da se več kot polovica prevzetih podjetij kasneje spet odproda. Prav stopnja odprodaje prevzetih podjetij naj bi bila po mnenju nekaterih avtorjev primerno merilo za merjenje uspešnosti prevzemov (Lahovnik, 2003, str. 7).⁴

2.4.8. Učinki prevzemov

Dubrovski (2004, str. 231) loči prevzeme in združitve glede na njihovo uspešnost na: **sinergijsko** povezavo ($2 + 2 = 5$), **kontraproduktivno** povezavo ($2 + 2 = 3$ ali tudi $2 + 2 = 4$) in **destruktivno** povezavo ($2 + 2 = 0$).

V primeru doseganja sinergije po formuli $2 + 2 = 5$, se "sinergija" (torej $5 - 2 - 2 = 1$) porazdeli med delničarje (Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 970).

Sloman (1994, str. 288) poudarja, da v primeru prevzemov ni prav tesne povezave med rastjo in dobičkom. Tako lahko podjetje s prevzemom doseže rast, ne pa tudi povečanje dobička. To

⁴ Lahovnik pri tem opozarja na pomanjkljivost tega merila, saj podjetja prodajajo predhodno prevzeta podjetja iz različnih razlogov, med katerimi ni nujno slabo poslovanje. Razlog je lahko tudi prodaja podjetja po uspešnem prestrukturiranju s ciljem realizacije zaslužka ali pa zato, ker so prenehali delovati učinki sinergije.

velja v primeru, ko podjetje vlaga v rizične projekte ali projekte z nizko donosnostjo. Velja pa tudi obratno, torej da visoka profitna stopnja ne zagotavlja rasti podjetja.

Pojem sinergije si lahko razložimo na podlagi Porterjeve "verige vrednosti". Ta predpostavlja, da vse aktivnosti v podjetju opredelimo ter jih združimo v skupine, to je v verige vrednosti. Konkurenčna prednost podjetja je v tem, da za svojega kupca v primerjavi s konkurenco ustvarja neko posebno vrednost, s stroški, ki so nižji od te vrednosti (Pučko, 2003, str. 156).

Ob združitvi dveh podjetij se tako iz dveh različnih verig vrednosti tvori nova veriga vrednosti. Ta nova veriga naj bi kupcem prinašala večje vrednosti ob enakih stroških oziroma enake vrednosti ob nižjih stroških (Sudarsanam, 1995, str. 38-39).

Sinergijo je mogoče doseči iz več virov (Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 970-971):

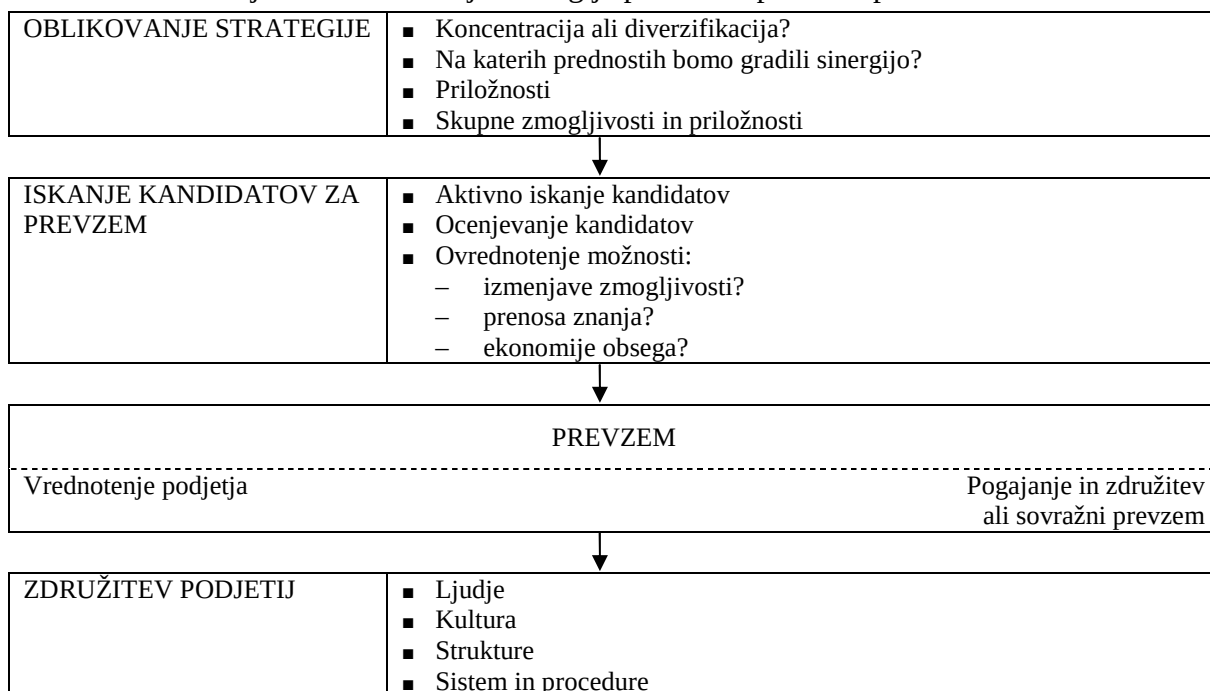
- ekonomski učinki (ekonomija obsega);
- finančni učinki (nižji transakcijski stroški);
- davčni učinki (ko združeno podjetje plača nižje davke kot ločeni podjetji);
- boljša izraba sredstev (zaradi večjega znanja);
- večja tržna moč (zaradi manjše konkurence).

Nasprotno pa je v primeru prevzema, ki ima za cilj doseganje monopolnega položaja na tržišču. Vsak monopolni položaj zmanjšuje konkurenco, s tem pa praviloma tudi negativno vpliva na produktivnost. To pomeni, da je z združitvijo dveh podjetij, ki sta si pred združitvijo konkurirali ter s tem ohranjali visoko raven produktivnosti, nastalo novo podjetje z nižjo produktivnostjo (Bešter, 1996, str. 85-86).

2.5. OBLIKOVANJE STRATEGIJE PREVZEMA

Proces oblikovanja in uresničevanja strategije prevzema različni avtorji členijo na faze različno. Slika 1 kaže Thompsonovo razčlenbo.

Slika 1: Oblikovanje in uresničevanje strategije prevzema po Thompsonu



Vir: Thompson, 2001, str. 585.

Podjetje mora stalno analizirati ter poznati svoje prednosti in slabosti kot tudi svoje priložnosti in nevarnosti v primerjavi s konkurenco. Temu mora stalno prilagajati svojo strategijo poslovanja in rasti. Strategija zunanje rasti naj bi postala aktualna takrat, ko podjetje preuči vse možnosti notranje rasti ter ugotovi, da je le-ta v dani situaciji manj primerna od zunanje rasti.

Odločitev o prevzemu drugega podjetja mora biti zelo skrbno pretehtana z vseh strani. V primeru odločitve "po občutku" se nam to lahko kaj kmalu maščuje. Predvsem mora biti odločitev o prevzemu podjetja v skladu s strategijo podjetja in ne samo reakcija posloводства na morebitno ponujeno priložnost za prevzem.

Bebb (2002, str. 79) opozarja, da se mnogi akterji v prevzemih preveč posvečajo taktiki prevzema, premalo pa strategiji. Za uspešen prevzem je potrebno oboje.

Prevzemu podjetja je potrebno nameniti zadosti časa, saj se površna obravnava prevzema lahko kmalu sprevrže v poslovno polomijo (Hrastelj, 1995, str. 215-216).

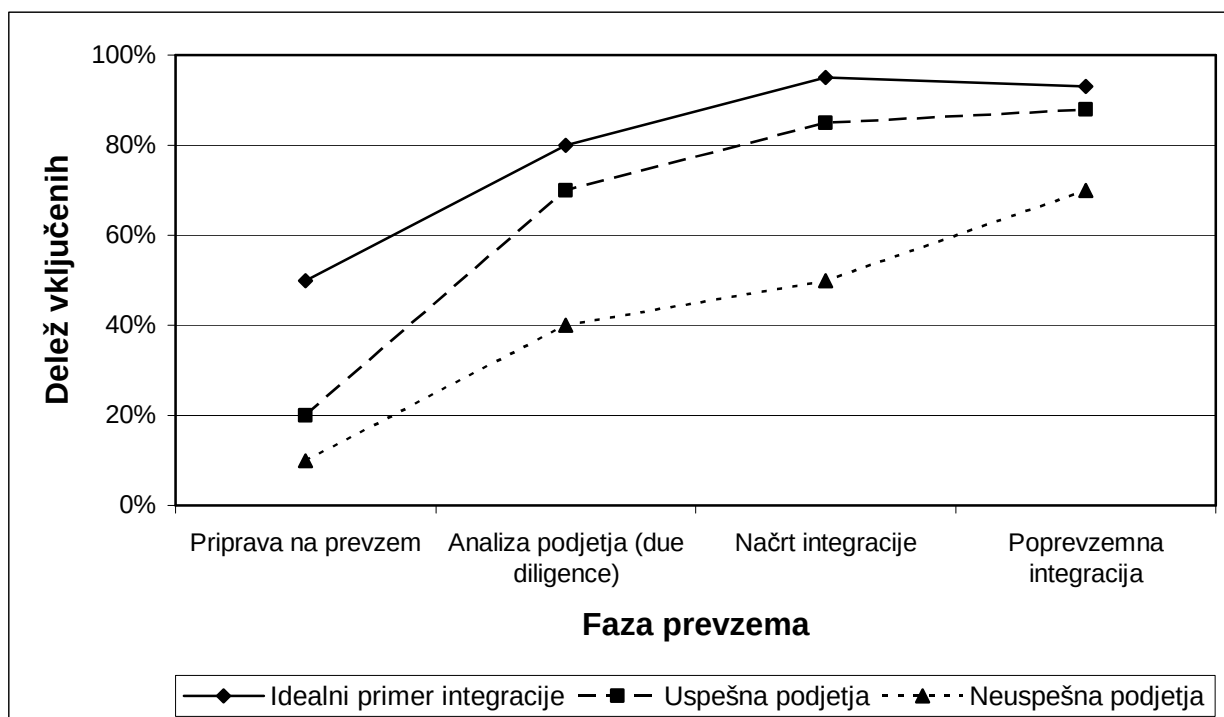
2.5.1. Priporočila glede oblikovanje strategije prevzema

Kljub temu, da je oblikovanje strategije prevzema ključnega pomena za uspeh prevzema, pa analiza, ki jo je pripravila družba Boston Consulting Group, kaže, da je le 20 % podjetij pred združitvijo pripravilo plan združitve (Truitt Pierce, Reiling, 10.8.2005).

Različni avtorji so oblikovali svoja priporočila glede oblikovanja strategije za uspešen prevzem. V nadaljevanju si oglejmo nekatere.

Študija, ki jo je na primeru 440 svetovnih podjetij opravilo Ministrstvo za delo Singapurja (2004, str. 10), nazorno prikazuje razliko med uspešnimi in neuspešnimi podjetji glede vključevanja ljudi v posamezne faze združitve (glej sliko 2).

Slika 2: Vključevanje zaposlenih v prevzem po posameznih fazah



Vir: Ministrstvo za delo Singapurja, 2004, str. 10.

Zelo pomembno je, da se delo z zaposlenimi začne čimbolj zgodaj, tako da sodelujejo v vseh fazah prevzema.

Raziskava, ki so jo opravili na Ohio State University, je pokazala razlike po posameznih državah glede tega, v kateri fazi so zaposlene vključili v proces prevzema (Key Strategy, 27.8.2005). Rezultate raziskave prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Vključevanje zaposlenih v proces prevzema po posameznih fazah (v %)

Faze združitve	ZDA	Azija	Brazilijska
Faza planiranja	16 %	19 %	8 %
Iskanje kandidatov	41 %	21 %	12 %
Pogajanje	16 %	16 %	24 %
Integracija	27 %	44 %	56 %
	100 %	100 %	100 %

Vir: Key Strategy, 27.8.2005

Drucker navaja pet pravil, ki jih mora upoštevati prevzemno podjetje, če želi, da bi prevzem bil uspešen (Thompson, 2001, str. 584):

- v svoji strategiji mora jasno opredeliti, kaj lahko prispeva k prevzetemu podjetju – samo denar ne zadostuje;
- imeti mora "zdravo jedro" v smislu tehnologije, tržišča, proizvodnje;
- dobro mora oceniti proizvode, storitve in kupce prevzetega podjetja;
- zagotoviti mora vodilne kadre za prevzeto podjetje za primer, če kadri prevzetega podjetja le-to zapustijo kmalu po prevzemu;
- v obdobju enega leta naj bi vodilni kadri napredovali preko meja obeh podjetij.

Business International v svojem poročilu "Making Acquisitions Work: Lessons from Companies' Successes and Mistakes" navaja naslednja priporočila:

- Najprej planiraj – ugotovi močne in šibke strani prevzetega podjetja. Povsem mogoče je, da ima prevzeto podjetje dobre proizvode, vendar ima ob tem tudi previsoke stroške.
- Izvrši takoj – ljudje pričakujejo odločilne ukrepe, vsako obotavljanje dopušča ugibanja. Vendar ukrepi ne smejo biti nepremišljeni.
- Pogovarjaj se odkrito – razloži prednosti združitve in spremembe, ki jih prinaša. Ljudje morajo razumeti vrednote in pričakovanja ob združitvi.
- Ravnaj pravilno – še posebej v primeru presežkov zaposlenih.

A. T. Kearney (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 20-21) v svoji raziskavi ugotavlja pravila, ki so jih upoštevala tista podjetja, katera so izvedla uspešne prevzeme:

- Zanesite se na izkušnje – kar 74 % je nalogo združevanja zaupalo izkušenim managerjem.
- Ostanite blizu doma – kar 80 % je kupilo podjetje iz sorodne dejavnosti, od tega 36 % iz povsem sorodne in 44 % iz zelo sorodne dejavnosti.
- Osredotočite se na osrednje sposobnosti – približno 48 % podjetij razvija osrednje dejavnosti, medtem ko tako počne le 19 % najmanj uspešnih.
- Pripravite si močne finančne vire – tisti z močnimi finančnimi viri imajo boljše rezultate kot pa tisti s slabšimi.
- Izogibajte se "združitve enakih" – med uspešnimi združitvami je bilo le 7 % "združitev enakih".

2.5.2. Cilji prevzema

V strategiji prevzema je potrebno najprej določiti cilje, ki jih želimo doseči s prevzemom. Ti so lahko zelo različni. Lahko so usmerjeni v rast podjetja v horizontalni in/ali vertikalni smeri, poleg tega pa je možna tudi usmeritev v uvajanje in razvoj nove tehnologije, uveljavljanje blagovne znamke, pridobitev strokovnjakov ipd. Cilj je lahko tudi prevzem konkurenčnega podjetja, ki bi sicer lahko podjetju predstavljalo resno konkurenčno grožnjo.

Poseben primer prevzema je lahko tudi prevzem špekulativne narave, ko podjetje samo postane ciljno podjetje za prevzem. V takem primeru si podjetje z nakupom drugega podjetja začasno oslabi svoj položaj ter s tem odvrne morebitnega kupca od svoje prvotne namere (Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 972). Seveda so možni še drugi cilji.

Pri določanju ciljev je zelo pomembna tudi velikost obeh podjetij. Morebitna megalomanstva so se v precej primerih v preteklosti zelo slabo končala (Hrastelj, 1995, str. 211).

2.5.3. Odgovornost za prevzem

Nadalje je potrebno jasno določiti ljudi, ki so odgovorni za prevzem. Predvsem je pomembno, da se k temu pritegne celotno poslovodstvo podjetja. Zelo priporočljivo je, da vse vodilne, ki pri izvedbi prevzema tako ali drugače sodelujejo, pritegnemo tudi k odločanju o prevzemu. S tem jih pripravimo do tega, da so samemu procesu prevzema veliko bolj naklonjeni, kot če je odločitev o prevzemu zanje že "izvršeno dejstvo" (Lipovec, 1987, str. 236).

2.5.4. Projektni (prevzemni) team

V večjih podjetjih se za prevzem oblikuje projektni team, v katerega je potrebno vključiti strokovnjake z zadostnimi izkušnjami ter iz različnih strok (Sudarsanam, 1995, str. 38-39).

Tudi Evans (24.8.2005, str. 17) poudarja, da se morajo v projektni team vključiti strokovnjaki, ki pokrivajo vsa področja (ravnanje z ljudmi, trženje, proizvodnja, finance itd.), hkrati pa priporoča, da se v fazi poprevzemne integracije v projektni team vključijo tudi vodilni delavci prevzete družbe.

Prav tako je priporočljivo, da se k sodelovanju pritegne zunanje strokovnjake, ki na zadevo gledajo nepristransko. Pogosto pa se v manjših podjetjih pojavlja problem, ko je poslovodstvo zaposleno s tekočimi zadevami in prevzemu ne posveča potrebne pozornosti. Preveč se zanaša na zunanje sodelavce, ki pa včasih nimajo enakih strateških pogledov na rast podjetja kot poslovodstvo.

2.5.5. Aktivno spremljanje priložnosti

Zelo pomembno je tudi, da podjetje, ki si je v strategijo rasti načrtno prevzem drugega podjetja, to funkcijo opravlja aktivno. To pomeni, da ne sme le čakati na morebitno priložnost, temveč jo tudi poskuša samo ustvariti. To pa je mogoče le, če ima podjetje zelo jasno predstavo o svojih strateških ciljih. Zato je priporočljivo nekoga zadolžiti, da se aktivno ukvarja z iskanjem primerne podjetja za prevzem.

2.5.6. Merila za prevzem

Da bi lahko določili, katera podjetja so primerna za prevzem, je treba vnaprej opredeliti merila. Merila morajo biti strokovno pripravljena, predvsem pa morajo biti merljiva. Z

njihovo pomočjo je namreč potrebno dokazati, da je rast podjetja s pomočjo prevzema bolj primerna kot pa notranja rast.

Med merila za prevzem podjetja bi lahko uvrstili naslednje lastnosti ciljnega podjetja: panoga in velikost, poslovodstvo ter zaposleni, možnost integracije, tehnološke prednosti, blagovna znamka, novi trgi, novi proizvodi in storitve. Med pomembnejše merilo lahko uvrstimo stopnjo donosa na vložena sredstva (Weichrich, Koontz, 1994, str. 666-671).

Porter meni, da je ob vsakem prevzemu potrebno opraviti naslednje preizkuse (Thompson, 2001, str. 586-587):

- dejavnost prevzetega podjetja mora biti privlačna;
- cena podjetja ne sme biti tako visoka, da bi lahko ogrožala bodoče donose podjetja;
- skupno delovanje obeh podjetij mora prinašati dodatno vrednost, ki presega stroške nakupa.

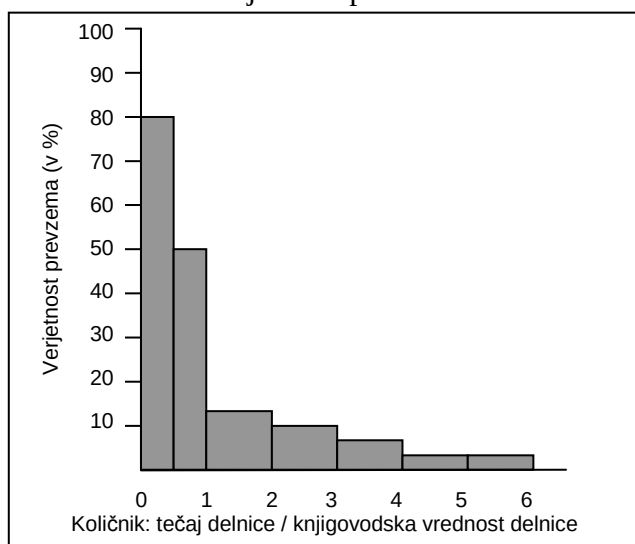
Nekateri avtorji k tem trem preizkusom dodajajo še četrtega:

- koliko bo potrebno investirati v prihodnosti v poprevzemno integracijo?

Pri tem navajajo primer družbe BMW, ki je ob nakupu Roverja podcenila stroške poprevzemne integracije, zato se je kasneje odločila za prodajo, da bi se izognila nadaljnjim stroškom.

Slika 3 kaže rezultate študije, ki so jo opravili v Veliki Britaniji v več kot 3500 podjetjih. Študija je pokazala, da je pomembno merilo za prevzem razmerje med ceno delnice in knjigovodsko vrednostjo delnice. Bolj ko ta količnik narašča, manjša je verjetnost, da bo podjetje tarča prevzema (Griffiths, Wall, 1991, str. 85).

Slika 3: Prikaz verjetnosti prevzema



Vir: Griffiths, Wall, 1991, str. 85.

Dubrovski (2004, str. 204) opozarja na veliko pomembnost komplementarnosti in kompatibilnosti obeh podjetij.

Eno od meril za prevzem je lahko podcenjenost podjetja, ki ga nameravamo prevzeti. To ponavadi velja za podjetja v težavah, katere bi s prevzemom lahko odpravili ter tako dobili

solidno podjetje po ugodni ceni. Nakup podjetja po nizki ceni je lahko tudi posledica "insiderskih" informacij, ki jih ima prevzemnik (Weston, Chung, Hoag, 1990, str. 198-199).

Med merila, ki govorijo proti prevzemu, pa sodijo predvsem panoge in podjetja v velikih težavah, preveliko poseganje države v panogo, podjetja z močnimi sindikati, podjetja z izrazito sezonsko dejavnostjo in podobno.

2.5.7. Izbira kandidatov za prevzem

Po določitvi meril za prevzem je potrebno izbrati kandidate, ki ustrezajo tem merilom. Če smo pri določanju meril za prevzem preveč strogi, se lahko zgodi, da nobeno podjetje ne bo ustrezalo postavljenim kriterijem.

Zelo pomembno je, da smo pri izbiri kandidatov v mejah realnosti. Še posebej velja to v primeru podjetja v težavah, ki ima sicer nizko ceno, vendar je zelo velika možnost, da ima nekatere skrite slabosti, katerih mi ne opazimo. Enako moramo biti previdni v primeru sovražnega prevzema, ko v primeru obrambe pred prevzemom lahko plačamo previsoko ceno (Thompson, 2001, str. 586).

Pred prevzemom moramo jasno opredeliti, kako lahko izkoristimo zmogljivosti prevzetega podjetja, kako lahko uporabimo njegovo znanje in izkušnje ter kako bomo dosegali ekonomijo obsega. Če to analizo prepustimo za obdobje po prevzemu, je zelo verjetno, da bodo učinki sinergije drugačni od pričakovanih (Thompson, 2001, str. 586).

Zelo priporočljiva je analiza "lastne" kulture ter kulture kandidata za prevzem (Buono, Bowditch, 1989, str. 162-163). Nezdružljivost kultur obeh podjetij je močan razlog, da od prevzema odstopimo.

Po izbiri kandidata je potrebno izvesti študijo izvedljivosti projekta, ki mora pokazati na konkretni in operativni ravni, ali je projekt sploh izvedljiv. Brez te študije se lahko podamo v neizvedljiv projekt, povratek pa je drag in boleč, včasih nemogoč (Dubrovski, 2004, str. 206).

DiGeorgio (2002, str. 138) navaja primer družbe Cisco, ki slovi po uspešnih prevzemih in združitvah. Veliko skrbi posveča izbiri kandidatov za prevzem. Pri tem več kandidatov zavrne, kot pa jih prevzame. Pri iskanju primernih kandidatov si postavlja naslednja vprašanja:

- Ali sta viziji obeh podjetij v osnovi enaki?
- Ali lahko delničarjem zagotovi hiter zaslužek?
- Ali lahko zagotovi dolgoročen uspeh vsem štirim zainteresiranim skupinam – delničarjem, kupcem, zaposlenim in partnerjem?
- Ali je "kemija" med podjetji prava?
- V primeru velikih združitvev, ali sta podjetji geografsko blizu?

2.5.8. Vzpostavitev stikov

Ko smo izbrali potencialna podjetja za prevzem, moramo z njimi vzpostaviti stike ter opraviti razgovore. Priporočljivo je, da pri navezavi stikov sodelujejo tudi zunanji strokovnjaki, v kolikor so sodelovali pri izbiri kandidatov. Stike naj bi navezali s pooblaščenimi ljudmi ciljnega podjetja, če je mogoče, v njihovih prostorih. Tako naj bi dobili prvi konkreten občutek o tem podjetju in o reakciji vodstva ciljnega podjetja.

2.5.9. Pridobivanje informacij

Podatke lahko pridobimo na različne načine. Med najbolj kvalitetne lahko štejemo tiste, ki jih pridobimo v razgovoru s predstavniki ciljnega podjetja, vendar je potrebno pri uporabi teh podatkov biti zelo previden, saj so lahko tudi namensko zavajajoči (Mramor, 1993, str. 141).

Pri uporabi podatkov, s katerimi razpolagamo, moramo biti še posebej pozorni na njihovo kakovost, ki je odvisna predvsem od: načina pribiranja in obdelave podatkov, vestnosti in strokovnosti pribiranja in obdelave podatkov, sprememb v gospodarskem sistemu in politiki, sprememb v notranjih sistemih, sprememb v gospodarski konjunkturi in sezonskih vplivov (Pučko, 1997, str. 19).

2.5.10. Ocenitev podjetja

V kolikor dosežemo soglasje podjetja za prevzem, je pred nami naloga, da pripravimo podrobno analizo tega podjetja.

Podrobna analiza (angl. due diligence) podjetja obsega naslednja področja:

- 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 bodo skupaj delovali različni stili vodenja, strateškega načina razmišljanja, kako bodo sprejemali spremembe.

Slabo opravljena podrobna analiza lahko ima pogubne posledice. Raziskava družbe Braxton Associates je pokazala, da so podjetja, ki so podrobni analizi posvetila zadosti časa (4-6 mesecev), bila precej uspešna v združitvah. Nasprotno pa so podjetja, ki so za podrobno analizo porabila manj časa (2-3 mesece), bila v veliki meri neuspešna.

V skupini, ki bo opravila cenitev podjetja, morajo sodelovati tako notranji kot zunanji strokovnjaki. Finančni del cinitve mora biti opravljen kvalitetno ter nepristransko, zato je najbolje, da to delo opravijo zunanji strokovnjaki (Siropolis, 1995, str. 104-106).

Posebno pozornost pri cenitvi ciljnega podjetja posvetimo oceni proizvodov, trgov, konkurence, tehnologije, organizacije, finančni situaciji (Van Horne, 1993, str. 664-666).

Postopek vrednotenja poteka po eni od metod, med katerimi se najbolj pogosto uporabljajo metoda neto vrednosti sredstev, metoda neto sedanje vrednosti bodočih denarnih tokov ter metoda likvidacijske vrednosti (Koletnik, Kokotec-Novak, 1994, str. 110-111).

V primeru, ko delnice ciljnega podjetja kotirajo na borzi, je primerno upoštevati borzno ceno. Le redko pa se kot vrednost podjetja določi njegova knjigovodska vrednost. Najprimernejšo metodo izbire cenilec na podlagi poznavanja posebnosti ciljnega podjetja.

Med kriterije za izbiro metode cinitve štejemo predvsem razvojne razmere podjetja, poslovne značilnosti podjetja, položaj podjetja na trgu, stopnjo negotovosti, dostopnost informacij in podobno (Ivanko, 1992, str. 218-219).

Faza cenitve je tista, pri kateri podjetje še lahko odstopi od prevzema, v kolikor ugotovi, da ji ciljno podjetje ne ustreza povsem. Lahko pa se tudi odloči za delni prevzem npr. v obliki nakupa kontrolnega paketa delnic.

V primeru nizke cene ciljnega podjetja se moramo vprašati za razlog tako ugodne cene (Tajnikar, 1997, str. 89).

2.6. POGAJANJE

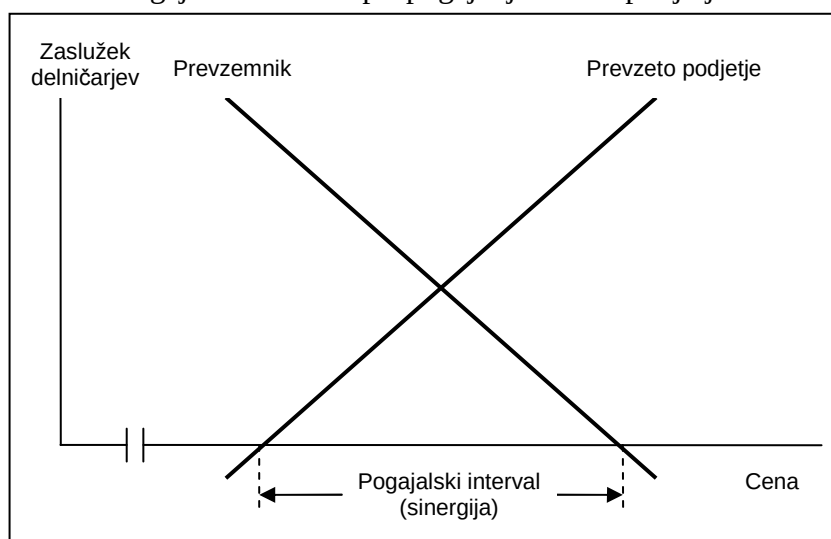
Za vsako pogajanje velja, da se je potrebno nanj dobro pripraviti. Ključno vlogo na pogajanjih o prodaji podjetja ima vsekakor njegova cena. Vrednost podjetja oba pogajalska partnerja ugotavljata ločeno. Pri tem oba izhajata iz nasprotujočih si interesov, zato je potrebno ceno uskladiti (Siropolis, 1995, str. 109-110).

Zelo pomembno je, da si pred pričetkom pogajanj podjetje določi pogajalski interval, kar še posebej velja za določitev maksimalne nakupne cene, na katero lahko podjetje pristane. V nasprotnem primeru se lahko zgodi, da podjetje pristane na pogoje, ki v danem trenutku izgledajo zelo ugodni, ob kasnejši temeljitejši analizi pa se lahko pokažejo kot zelo slabi (Kavčič, 1996, str. 17-19).

Pri določanju pogajalskega intervala glede cene podjetje izhaja iz najnižje cene, to je cene, pod katero prodajalec ne bo pripravljen podjetja prodati, ter na drugi strani najvišje cene, to je cene, ki so jo določili pri ocenjevanju podjetja (glej sliko 4). Cena, po kateri se bo podjetje prodalo, je v precejšnji meri odvisna od predvidene sinergije (Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 983):

- če pri nakupu ni predvidena nobena sinergija, bo cena verjetno enaka najnižji ceni;
- večja ko je predvidena sinergija, večja je verjetnost, da bo posel sklenjen;
- kako bo sinergija porazdeljena med oba pogajalca, je odvisno predvsem od sposobnosti pogajalcev, posedovanja informacij ter pogajalskih pozicij obeh pogajalcev.

Slika 4: Pogajalski interval pri pogajanju o ceni podjetja



Vir: Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 983.

Izredno pomembna je zadostna količina informacij, ki nam pri pogajanjih pomagajo. Pri tem pa včasih zadostuje že to, da ena stran razpolaga z več informacijami kot nasprotna stran, v

kolikor gre za ključne informacije (Možina, Damijan, 1997, str. 161). Pred pogajanjem si je potrebno zagotoviti lastne informacije ter čimveč izvedeti o informacijah, s katerimi razpolaga nasprotna stran (Kavčič, 1996, str. 65-69). Razpoložljivost informacij in njihova kakovost sta bistvena elementa, ki vplivata na odločanje (Biloslavo, 1999, str. 11).

2.6.1. Pogodba o nakupu in prodaji

Po uskladitvi cene in ostalih pogojev je potrebno skleniti pogodbo o nakupu oz. prodaji podjetja. To je ena ključnih točk v procesu prevzema podjetja, zato ji moramo dati poseben poudarek. Predvsem moramo v to fazo vključiti strokovnjake z različnih področij, še posebej strokovnjake s področja prava, ki imajo z nakupi ali prodajo podjetij ustrezne izkušnje. Pri sklepanju pogodbe gre namreč za prepletanje mnogih pravnih področij, kot so npr. civilno pravo, obligacijsko pravo, premoženjsko pravo, delovno pravo. V nekaterih primerih gre za še posebej zapletene postopke denacionalizacije, primere industrijske lastnine, franšizinga in podobno.

2.6.2. Pismo o nameri

Pred sklenitvijo same pogodbe je zelo priporočljivo skleniti predpogodbo ali pismo o nameri, s katerim se dogovorijo glavne točke bodoče pogodbe. To nam kasneje nekoliko olajša pogajanje, saj so nekatere glavne točke že vnaprej dogovorjene.

2.6.3. Določitev predmeta nakupa oz. prodaje

V primeru prodaje celotnega podjetja je sklepanje pogodbe nekoliko bolj enostavno kot pa v primeru prodaje le dela podjetja. V prvem primeru se kot osnova za določitev premoženja lahko uporabijo popisi ter bilance, iz katerih so razvidne nepremičnine, oprema, terjatve, obveznosti, denarna sredstva in ostalo premoženje ciljnega podjetja. Nekoliko bolj so zapleteni postopki pri nakupu osebne družbe.

Pri prodaji samo določenega dela podjetja je potrebno natančno določiti ta del. Tako lahko opredelimo npr. obrat, objekt, oddelek, lahko pa to tudi označimo s florisom. Prav tako je potrebno zelo natančno navesti in popisati vse premoženje, ki spada k tistemu delu podjetja. Enako velja tudi za vse zaloge, posebej pa se je potrebno dogovoriti glede uporabe skupnih prostorov.

2.6.4. Razpolaganje s kupljenim podjetjem

Pri sklenitvi pogodbe je zelo pomembno, ali lahko kupec razpolaga s kupljenim podjetjem takoj ali šele po primopredaji. V slednjem primeru obstaja možnost, da bo prodajalec do primopredaje ustvaril stanje, ki bi bilo za kupca manj ugodno, kot je bilo v trenutku podpisa pogodbe. Zato je potrebno to s posebno klavzulo v pogodbi posebej opredeliti.

2.6.5. Prevzem obveznosti

Ob prevzemu podjetja prevzame kupec tudi vse njegove obveznosti. Le-te je potrebno natančno opredeliti, za kar ponavadi služijo računovodski podatki. Vendar se v praksi kasneje velikokrat pojavijo tudi obveznosti, za katere prodajalec in/ali kupec v času sklenitve pogodbe nista vedela. Zato je treba v pogodbi določiti tudi, kdo bo prevzel navedene obveznosti, v kolikor se pojavijo. Veliko težje je pri razdelitvi obveznosti v primeru nakupa samo dela

podjetja. Kupec se lahko proti obveznostim, za katere v času sklepanja pogodbe ni vedel, zavaruje tudi tako, da se za tak primer v pogodbo vnese klavzula o zmanjšani kupnini.

2.6.6. Delovna razmerja

Poseben problem se nanaša na delovna razmerja. V primeru nakupa celotnega podjetja to ponavadi ne predstavlja večjega problema, nekoliko drugače pa je v primeru nakupa dela podjetja (npr. obrata ali oddelka). V takem primeru je potrebno v pogodbi natančno številčno in poimensko določiti delavce, katere bo prevzel novi lastnik.

Velike težave se lahko pojavijo, v kolikor je obstoječe podjetje zaposlovalo preveliko število zaposlenih, novi lastnik pa jih ni pripravljen sprejeti v tolikšnem številu. Posebej je potrebno dogovoriti tudi morebitne obveznosti do zaposlenih, ki v času sklepanja pogodbe prodajalcu in kupcu niso znane.

V primeru, da sta se kupec in prodajalec dogovorila, da kupec ne sprejema obstoječih delavcev, je smiselno v pogodbi določiti, da bo prodajalec poskrbel za zaposlene kot tudi za vse njihove morebitne kasnejše zahteve.

2.6.7. Odnos do poslovnih partnerjev

Pri svojem poslovanju podjetja ustvarjajo dobre poslovne odnose s poslovnimi partnerji, predvsem pomembni so odnosi s kupci. Zato je pomembno, da se v pogodbi opredeli morebitno kontinuiteto odnosov z obstoječimi poslovnimi partnerji. Poleg tega je potrebno opredeliti tudi morebitno kontinuiteto pogodb z drugimi poslovnimi partnerji, čeprav je za to ponavadi potrebno pridobiti njihovo soglasje.

Pomembna zadeva je tudi konkurenčna klavzula. Ta je lahko definirana v pogodbi in prepoveduje prodajalcu, da konkurira kupcu podjetja z nadaljnjim opravljanjem dejavnosti oziroma s tem, da še naprej vzdržuje poslovne stike z bivšimi kupci in dobavitelji.

2.6.8. Klavzula o spremembi pogodbene cene

Ključnega pomena je lahko tudi klavzula o spremembi pogodbene cene. Ta klavzula lahko določa, da se pogodbena cena spremeni, v kolikor se spremenijo nekateri pogoji. Cena se lahko v tem primeru zviša ali zniža ter tako varuje oba pogodbena partnerja.

Seveda pa je potrebno točno določiti primere, ko se cena lahko spremeni, ter tudi točen način izračuna nove pogodbene cene (Hrastelj, 1990, str. 327-329).

Med vzroke za spremembo cen lahko štejemo bistveno spremembo deviznega tečaja (če cena ni določena v domači valuti), spremembo davčne zakonodaje, spremembo kreditnih pogojev in podobno.

2.6.9. Prehod rizika

Zelo pomembno je določilo, ki določa trenutek prehoda rizika s prodajalca na kupca. Zato je potrebno vsa dejanja, ki na ta prehod vplivajo, natančno določiti ter jih v pogodbi o prodaji podrobno opredeliti (npr. izvršitev plačila, izročitev plačilnega instrumenta, primopredaja objekta, fizična izročitev, predaja ključev ipd.).

2.6.10. Predaja dokumentacije

Nenazadnje pa je potrebno opredeliti tudi način in rok za izročitev vse dokumentacije. Ta obsega poslovno, računovodsko, kadrovske, tehnične dokumentacije, pogodbe, certifikate, korespondence, dovoljenja, licence, standarde, navodila, pa tudi vso arhivsko in podobno dokumentacijo.

Prav tako je potrebno opredeliti tudi morebitno obveznost za kasnejšo zagotovitev dokumentacije, ki ni bila izročena pri primopredaji, a bi jo kupec morebiti kasneje potreboval.

2.6.11. Razlogi za neuspela pogajanja o združitvi

Pogajanja o združitvi se pogosto končajo neuspešno. Združitev dveh podjetij namreč ni samo združitev finančnih dejavnikov, temveč združitev dveh zgodovin in dveh kultur, vključno z njihovimi managerji kot osebnostmi. Zato moramo pri obravnavi primernosti dveh podjetij za združitev le-te obravnavati tudi iz teh zornih kotov.

Tako so pogajanja pogosto neuspešna zaradi čisto preprostih vprašanj:

- kakšno bo ime združenega podjetja;
- kje bo njegov sedež;
- kdo bo vodil podjetje.

Tudi v primeru, ko so združitve ekonomsko povsem upravičene, le redko uspejo, če niso tudi organizacijsko podprte. Pogost problem se pojavi ob "združitvi enakih", ko se vodilni managerji ne morejo dogovoriti o tem, kdo bo vodil podjetje. Odločitev je nekoliko lažja v primeru, da je eden od managerjev blizu upokojitve (Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 987).

Thompson (2001, str. 592) navaja nekaj vzrokov za neuspešnost pogajanj:

- eno od podjetij spozna, da je "številka dve" v pogajanjih in da to ni "pogajanje enakih";
- nesporazum o tem, katera oseba bo vodila združeno podjetje. Prav iz teh razlogov je prišlo do zamude pri združitvi družb Glaxo Welcome in SmithKline Beecham;
- nezadostno posvetovanje z lastniki, ki se kasneje vključijo v odločanje o združitvi;
- vztrajanje na ohranjanju nekaterih stvari iz preteklosti – pogosto stvari, povezane s strateškimi vodji;
- zaupanje med pogajalci preprosto usahne.

3. POPREVZEMNA INTEGRACIJA

3.1. OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE OBLIKE INTEGRACIJE

Rezultat uspešnega pogajanja je nakup podjetja. Od vnaprej zastavljenega cilja je odvisno, ali bo temu sledila združitev podjetij ali pa bo novi lastnik zadržal samo lastništvo nad prevzetim podjetjem.

Po Sudarsanamu (1995, str. 50-52) je odločitev o tem, ali naj se prevzeto podjetje pripoji ali ne, odvisna predvsem od dveh dejavnikov – **potrebe po strateški povezanosti** in **potrebe po organizacijski avtonomiji**.

Ahlström in Nilsson (2005, str. 18) pa navajata dva dejavnika, ki vplivata na stopnjo sprememb v poprevzemni integraciji, in sicer – **stopnja spremembe v podjetju prevzemniku** in **stopnja spremembe v pripojenem podjetju** (glej sliko 5).

Slika 5: Stopnje spremembe v poprevzemni integraciji

		Stopnja spremembe v podjetju prevzemniku	
		Nizka	Visoka
Stopnja spremembe v pripojenem podjetju	Visoka	VSRKANJE	PREOBRAZBA
	Nizka	OHRANITEV	POVRATNA ZDRUŽITEV
		NAJBOLJŠE ZA OBA	

Vir: Ahlström, Nilsson, 2005, str. 18.

Organizacijske spremembe, do katerih pripelje poprevzemna integracija, so torej lahko:

- **Vsrkanje** – pomeni združitev v smislu organizacije, kulture, proizvodnje. Pripojeno podjetje doživi popolno asimilacijo, njegova kultura izgine.
- **Ohranitev** – pomeni ohranitev velike stopnje samostojnosti, nekatere funkcije se povežejo. Pripojeno podjetje v popolnosti zadrži svojo kulturo.
- **Preobrazba** – to je najtežja oblika sprememb, saj zahteva, da se obe podjetji odpovesta dosedanjim navadam, procesom, kulturam. Zahteva precej sredstev, smisla za izvedbo ter inventivnosti.
- **Povratna združitev** – v tej nenavadni obliki združitve je pripojeno podjetje tisto, ki uveljavlja svojo kulturo. Prevzemnik pa izgubi svojo identiteto.
- **Najboljše za oba** – gre za postopno prilagajanje obeh podjetij s končnim ciljem popolne prilagoditve. Pri tem se dosegajo najboljši učinki sinergije, vendar je tak način lahko tudi dokaj rizičen, v kolikor se prične obračati v napačno smer.

Ločimo več stopenj povezanosti podjetij (Evans, 22.8.2005, str. 5-6):

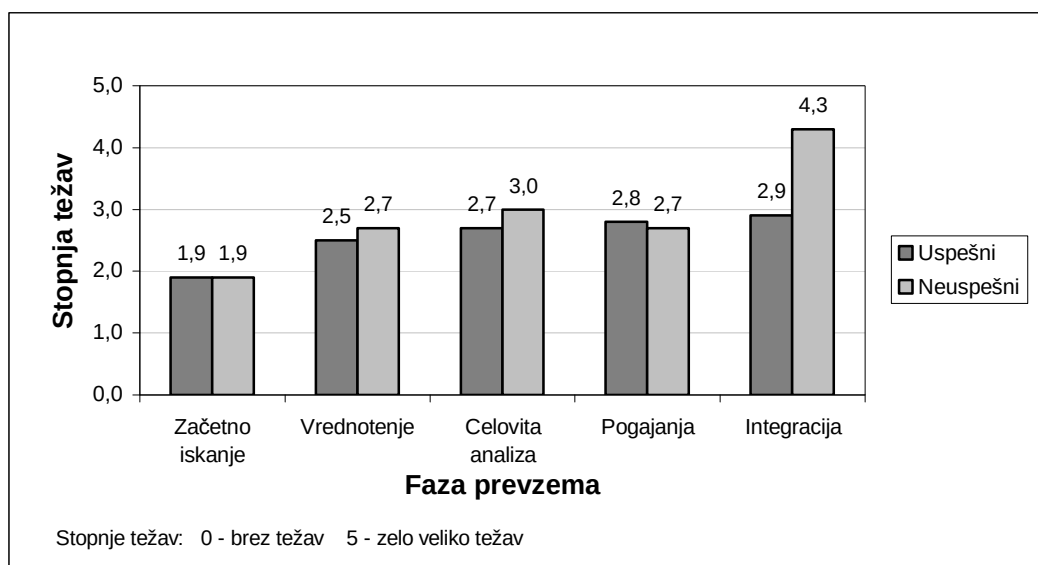
- popolna, v kateri se združujejo vsi oddelki obeh podjetij, pri čemer se privzame najboljše iz obeh podjetij;
- delna, pri čemer se združijo strateške funkcije obeh podjetij, ki pa kasneje postopoma postajajo samostojne;
- minimalna, pri čemer se združijo samo tisti oddelki, ki se podvajajo, in se na ta način zmanjšuje stroške.

Vsi avtorji poudarjajo veliko pomembnost, ki jo ima faza poprevzemne integracije na uspeh združitve. Vendar je v procesu prevzema pogosto premalo pozornosti namenjeno "mehkim poslovnim vprašanjem", kot so (Lahovnik, 2003, str. 10):

- lojalnost kupcev do ciljnega podjetja;
- imidž;
- konkurenčni položaj ciljnega podjetja v panogi;
- organizacijska kultura;
- razvita poslovna strategija ciljnega podjetja.

Rezultati raziskave, ki sta jo opravila Norburn in Schoenberg (glej sliko 6), nazorno kažejo, da večina podjetij podcenjuje fazo poprevzemne integracije (Lahovnik, 2003, str. 10).

Slika 6: Stopnja nepredvidenih težav v posamezni fazi prevzema



Vir: Lahovnik, 2003, str. 10.

V nadaljevanju bomo ločeno obravnavali poprevzemno integracijo "trdega" in "mehkega" dela podjetja.

3.2. INTEGRACIJA "TRDEGA" DELA

3.2.1. Združevanje poslovnih in proizvodnih procesov ter sredstev

V primeru horizontalnih združitve je dokaj pogosta težnja k poenotenju proizvodnih procesov obeh podjetij. Pri tem se včasih teži k uvedbi novega tehnološkega procesa, ki povzema dobre stani ter opušča slabosti obeh prejšnjih tehnologij. To lahko predstavlja problem, saj se v obeh podjetjih srečujemo z določenim rizikom, ki ga uvedba take tehnologije predstavlja. Zato se v praksi včasih podjetja raje odločijo za spremembo samo v enem od obeh podjetij, medtem ko

drugo še vedno dela na svoj način. S tem se podjetje izogne negotovostim, ki bi jih prinašala nova, nepreizkušena tehnologija.

Vendar pa se v tem primeru srečamo z drugačnim problemom – problemom občutka manjvrednosti tistega podjetja, kjer je uvedena drugačna tehnologija, ter nasprotno občutka večvrednosti tistega podjetja, ki je tako tehnologijo imelo že prej. Ta manjvrednost ter večvrednost se odražata na vseh nivojih – tako med vodilnimi kot tudi med delavci obeh podjetij. Zato se lahko pojavijo nesoglasja med obema podjetjema, pojavijo se tudi odpori proti spremembam, kar lahko povzroči padec produktivnosti ter slabše poslovne rezultate.

Tako Kristjanson Love (2000, str. 3-4) omenja primer združitve družb Texas Instruments in M&C. Texas Instruments je poskušal v M&C vpeljati dovršen sistem planiranja in budžetiranja, vendar so pri tem naleteli na velike odpore s strani M&C, kar je povzročilo velik padec produktivnosti. Trajalo je mnogo let, da je ta sistem zaživel, pa tudi takrat je bil daleč od pričakovanj.

Haspeslagh in Jemison (1991, str. 107-109) navajata tri vrste združevanja strateških resursov:

- združevanje prodajnih in proizvodnih zmogljivosti, prodajnih poti, blagovnih znamk, poslovnih prostorov;
- izmenjava funkcionalnih znanj in izkušenj – medsebojno učenje;
- izmenjava managerskih znanj in izkušenj – strateško planiranje, ravnanje z ljudmi.

Probleme lahko pričakujemo, ko gre za pripojitev podjetja, ki ima bistveno drugačno organizacijsko in tehnološko strukturo. V tem primeru je popolna integracija obeh podjetij zelo otežena in zahteva od vodstva velike napore.

Nekoliko drugače je, če gre za pripojitev modernega, tehnološko razvitega podjetja. V tem primeru lahko to tehnološko in organizacijsko različnost izkoristimo tudi kot prednost, ko s pripojitvijo novega podjetja okrepimo obstoječe podjetje.

3.2.2. Združevanje informacijske tehnologije

Danes si podjetja brez ustrezne informacijske tehnologije sploh ne znamo več predstavljati. Zaradi hitro razvijajoče se računalniške industrije se v večini podjetij srečujejo z neusklajeno računalniško opremo, saj npr. že eno ali dve leti stara računalniška oprema ne more več v popolnosti podpirati najnovejše programske ali mrežne opreme. Le najmočnejša podjetja si lahko privoščijo stalno obnavljanje računalniške tehnologije.

Pri združevanju podjetij je tudi združevanje informacijske tehnologije ključnega pomena. Po raziskavah, ki jih je opravil A. T. Kearney, kar 21 % združitve propade zaradi napačnega ali nepravočasnega pristopa k združevanju informacijske tehnologije (Bert, MacDonald, Herd, 2003, str. 45).

Še večje težave se pojavijo v primeru združitve dveh podjetij, ki sta imeli bistveno drugačno računalniško opremo (kar je zelo značilen primer). To opremo je potrebno uskladiti, kar pomeni, da jo je potrebno vsaj v enem podjetju v celoti zamenjati.

Pri zamenjavi računalniške opreme pa ne gre zgolj za stroške nakupa nove opreme, temveč predvsem za učenje zaposlenih, v precej primerih pa celo za spremembo organizacijskih

procesov. Pogosto pri tem prihaja do odpora s strani delavcev prevzetega podjetja (Cronstedt, Fyhr, 2002, str. 5).

Če je potrebno zaradi združitve uskladiti tehnološke procese, je najbolj smiselno v ta proces zamenjave vključiti tudi zamenjavo informacijske tehnologije.

Posebno pozornost je potrebno posvetiti strokovnjakom s področja informacijske tehnologije. Gre za posebne kadre s posebnimi znanji. Pogosto ima vsak od njih "svoj projekt", ki ga pozna samo on osebno. To še posebej velja za manjša podjetja. Taki kadri pričakujejo in tudi prav bi bilo, da bi bili vključeni že v fazo planiranja prevzema. Če se to ne zgodi, lahko pričakujemo odpore, ki se lahko končajo z odhodom takih kadrov iz podjetja, s tem pa se postavijo pod vprašaj "njihovi projekti".

3.3. INTEGRACIJA "MEHKEGA" DELA

3.3.1. Ustvarjanje ustrezne klime za združitev

Pomembno vprašanje v primeru odločitve o pripojitvi je, ali le-to izpeljati takoj po nakupu ali pa šele potem, ko smo v podjetju ustvarili ustrezno klimo (Lipičnik, 1997, str. 62-69, 197). V primeru, ko v združenem podjetju še ne vlada prava klima, je smiselno počakati s pripojitvijo, v nasprotnem primeru lahko pričakujemo zelo močne odpore.

Predvsem od vodstva se pričakujejo tudi določene reakcije v smislu ustvarjanja klime. Najslabša možna reakcija vodstva je ta, da preprosto čaka, kaj se bo zgodilo, namesto da bi ukrepalo. Prav tako obstaja nevarnost, da vodstvo prične z nerealnimi obljubami, da se "nič ne bo zgodilo" oz. z obljubami o preveliki samostojnosti pripojenega podjetja (Risberg, 2004, str. 16).

Po Haspeslaghu in Jemisonu (1991, str. 109-110) je za pripravo ustrezne klime pomembnih pet dejavnikov:

- razumevanje organizacije in kulture obeh podjetij;
- hotenje delavcev obeh podjetij, da po združitvi delajo skupaj;
- sposobnost obeh podjetij, da si izmenjujeta znanje in sredstva;
- previdnost pri pomoči drugemu podjetju glede ustvarjanja klime;
- jasni cilji glede združitve.

3.3.2. Vpliv združevanja na vodilne kadre

V primeru združitve pogosto naletimo na težave vodilnih kadrov pripojene družbe, ki so do pripojitve zasedali pomembna mesta. Po združitvi ti kadri doživljajo osebne stresne situacije. Zato je pomembno, da se v takih primerih tem kadrom zagotovi tak ali podoben status, kot so ga imeli pred pripojitvijo. V tem primeru lahko računamo na njihovo tvorno pomoč (Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 986-987).

Značilno je, da številni kadri pripojenega podjetja le-tega zapustijo takoj po pripojitvi ali pa v roku dveh let. Tako študija, ki so jo izvedli v ZDA, kaže, da v prvem letu po prevzemu, podjetje zapusti 50 % vodilnih, v treh letih pa 75 % (Anderson, 1999 str. 3).

Od kadrovske moči prevzemne družbe je odvisno, ali to zanjo predstavlja problem in v kakšnem obsegu. Vsekakor je ta problem ključen, v kolikor se je strategija prevzema in pripojitve gradila na teh kadrih (Thompson, 2001, str. 595).

Izguba ključnih kadrov je predvsem značilna v primerih, ko se spremembe dogajajo preveč hitro in ne na način, kot je bil prvotno dogovorjen. Ti delavci se v tem primeru čutijo ogroženi in pogosto zapustijo podjetje (Buono, Bowditch, 1989, str. 14-15).

3.3.3. Vpliv združevanja na zaposlene

Ta faza je najbolj **občutljiva za delavce** prevzetega podjetja, včasih pa tudi za delavce prevzemnega podjetja, saj sinergijski učinki zniževanja stroškov lahko posežejo na obe strani. Ker vemo, da dandanes delavci praviloma lahko predstavljajo veliko konkurenčno prednost, je jasno, da moramo biti pri oblikovanju te faze še posebno pozorni.

Prevzemi in združitve predstavljajo za zaposlene velik stresni dogodek, ki lahko bistveno vpliva na njihovo delo, zaposlitev ter s tem tudi na osebno življenje, pri tem pa zaposleni nimajo nobenega vpliva na dogodke (Cartwright, Cooper, 1992, str. 35). Še več, zaposlene se pri prevzemih in združitvah pogosto obravnava kot "pozabljen ali neviden" dejavnik (Cartwright, Cooper, 1992, str. 1).

Glede integracije zaposlenih je pomembno, da sta si sistema vrednot zaposlenih in podjetja čim bolj blizu. V nasprotnem primeru se bodo zaposleni počutili neprijetno in ne bodo dosegali želenih rezultatov (Drucker, 2001, str. 170).

V primeru, da se podjetja po združitvi odločijo zmanjšati število zaposlenih z odpuščanjem delavcev, lahko to v podjetju povzroči resne probleme. Delavci se, namesto da bi se ukvarjali z delom, bolj ukvarjajo sami s seboj in s svojo socialno varnostjo. Pojavijo se napetosti, občutki, da so izigrani, da so uporabljeni nepošteni kriteriji izbora delavcev za odpust, med samimi delavci se pojavijo nesoglasja in spori.

Nekatere analize kažejo, da so se v podjetjih, v katerih so zaradi združevanja odpustili delavce, pojavili problemi poprevzemne integracije kar v 70 % primerih, medtem ko so se v podjetjih, kjer teh ukrepov niso izvajali, pojavili problemi samo v 40 % primerov (Kristjanson Love, 2000, str. 4).

Problem zaposlenih naj bi bil vzrok za kar tretjino do polovico neuspešnih združitve. Prav neskladje ciljev managerjev in ciljev zaposlenih naj bi bila "odprta vrata" za usklajevanje organizacijske kulture, ki pa jih managerji pogosto spregledajo (Layne, 2000, str. 7).

S stališča zaposlenih je ponavadi precejšnja razlika, ali gre za pripojitev ali za spojitev. V primeru spojitve se zaposleni čutijo nekoliko bolj varni, saj naj bi šlo za združitev iz skupnih interesov. V primeru pripojitve pa se zaposleni iz pripojenega podjetja čutijo v nevarnosti zaradi izgube delovnih mest, saj menijo, da novi lastnik z njimi ne bo ravnal enako kot s svojimi delavci. Zato je v teh primerih pričakovati več odporov.

Tako Marks in De Meuse (2002, str. 11-16) navajata psihološke reakcije, ki se pojavljajo med zaposlenimi v primeru prevzema in odpuščanja delavcev:

- sindrom preživelega – ljudje se čutijo krive, ker so oni "preživeli", medtem ko se z njihovimi sodelavci to ni zgodilo;

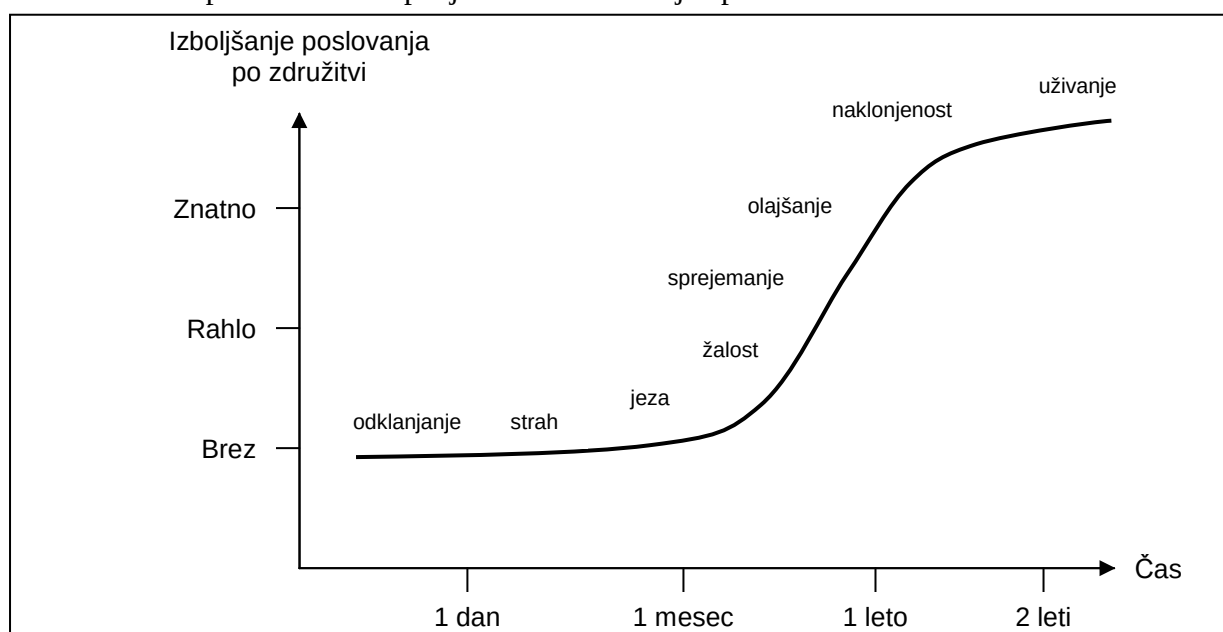
- izguba zaupanja v vodilne – zaposleni so prepričani, da bi vodilni lahko preprečili prevzem;
- cinizem in nezaupanje – se pogosto pojavljata, ne ozirajoč se pri tem preveč na morebitne negativne posledice;
- nizka morala – delavci so razočarani zaradi odpuščanja njihovih sodelavcev;
- zmanjšana lojalnost – delavci ob vstopu v organizacijo želijo biti del večje organizacije, ob zmanjševanju le-te pa se ta občutek zmanjšuje, s tem pa tudi lojalnost;
- nezadovoljstvo pri delu – delavci so nezadovoljni, ker so izgubili svoje sodelavce, ob katerih so se pri delu prijetno počutili;
- izguba nadzora nad sabo – delavci čutijo, da so izgubili nadzor nad svojim delom, prav tako so zaskrbljeni nad svojo prihodnostjo.

Pikula (1999, str. 7) navaja 9-stopenjski model čustvenih reakcij zaposlenih ob združitvah:

- **odklanjanje** – zaposleni verjamejo, da do združitve ne bo prišlo;
- **strah** – zaposleni imajo strah pred neznanim, pričnejo si predstavljati najhujše;
- **jeza** – zaposleni, ki se čutijo šibke, se jezijo na vodilne, ki sodelujejo pri prevzemu;
- **žalost** – zaposleni čutijo žalost zaradi izgube svoje korporacijske identitete;
- **sprejemanje** – po določenem obdobju žalovanja uvidijo, da se nima smisla upirati, in pričenjajo sprejemati združitev;
- **olajšanje** – po izvršeni združitvi začutijo, da je vse skupaj precej drugače (boljše), kot so si predstavljali;
- **interes** – počasi si pričnejo iskati svoj položaj v novi organizaciji;
- **naklonjenost** – zaposleni postanejo naklonjeni svojemu delu in ga pričnejo opravljati z veseljem;
- **uživanje** – zaposleni pričnejo uživati v novi organizaciji.

Slika 7 prikazuje 8-stopenjski model čustvenih reakcij zaposlenih ob združitvah (t.i. "združitveni sindrom"), kot ga vidijo avtorji Habeck, Kröger in Träm (2000, str. 18).

Slika 7: Prikaz posameznih stopenj čustvenih reakcij zaposlenih



Vir: Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 18.

Pogost pojav pri pripojitvah je, da imajo delavci pripojenega podjetja občutek, da jih novi lastnik gleda kot manj sposobne za doseganje novih standardov. To se posledično odraža na zmanjšanju motivacije in izgubo samozaupanja (Pritchett, 1985, str. 113-114).

Mnenja strokovnjakov glede odpuščanja delavcev ob združevanjih podjetij se razlikujejo do obeh skrajnosti. Medtem ko eni zagovarjajo stališče, da je treba odpuščanje delavcev minimizirati ter le-to prepustiti naravnemu zmanjševanju, pa drugi vztrajajo, da je treba odpuščanje izvesti radikalno in takoj (Beatty, 1999, str. 11).

Da bi se izognili težavam s problemi delavcev ob združevanju, Anderson (1999, str. 11-12) predlaga nekatere ukrepe, ki naj bi jih sprejeli pred združitvijo:

- vključevanje strokovnjakov za delo z zaposlenimi (HR managerji) v predzdružitvene razgovore;
- ugotavljanje težav in skrbi zaposlenih;
- zagotavljanje realnega pogleda na združitev ter stalno komuniciranje z delavci;
- izdelava plana integracije;
- identifikacija in usposabljanje ključnih strokovnjakov;
- odpuščanje delavcev naj bo izvedeno z velikim občutkom;
- motiviranje zaposlenih;
- stalni nadzor nad procesom združevanja;
- zaposleni so ključni dejavnik uspeha združitve.

3.3.4. Prilagajanje organizacijske kulture

Splošno sprejeto dejstvo je, da je za uspeh prevzema potrebno široko soglasje o spremembi organizacije na vseh nivojih. Premagovanje kulturnih razlik je daleč najtežji del pri združevanjih, saj le-ta predstavlja temelj človeškega življenja (Buono, Bowditch, 1989, str. 14, 164).

Tudi v primeru velike združljivosti dveh kultur se lahko pojavijo težave, če je proces združevanja kultur slabo voden. Bolj ko sta si kulturi različni, večje težave je moč pričakovati (Layne, 2000, str. 4). Pri tem gre namreč za združevanje več ljudi različnih kultur. Ob tem se pojavlja velika negotovost glede tega, ali bodo zadržali službo, kakšno delovno mesto bodo dobili in podobno.

Najprej pogledjmo, kaj pravzaprav sploh je kultura?

T. Fujisawa, soustanovitelj Honde, nam kulturo razloži z naslednjo mislijo: "*Ameriški in japonski management sta v 95 % enaka, razlikujeta se samo v vseh pomembnih zadevah*" (Ekelund, Fjærtøft, 13.9.2005). Vsako podjetje ima drugačno kulturo. Ta drugačnost velja toliko bolj, kolikor bolj se podjetji razlikujeta po velikosti, dejavnosti, geografski lokaciji in ostalih lastnostih.

Tako so Britanci in Američane opisovali kot "*dve kulturi, ki ju razdvaja skupni jezik*". Povsem enake besede lahko namreč imajo v različnih kulturah povsem drugačen pomen (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 101-102).

Taylor je že leta 1871 kulturo opredelil kot skupek znanja, verovanja, umetnosti, morale, zakonov, sposobnosti in navad, ki jih človek pridobi kot član neke združbe (Buono, Bowditch, 1989, str. 135-136).

Kultura predstavlja vsa nenapisana pravila obnašanja, predpostavke in prepričanja, ki povedo "*kako se to dela pri nas*" (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 99-100). Kultura torej obsega način obnašanja ljudi, vrednote, navade, norme, tradicije.

Da bi podjetje lahko bilo uspešno, mora ustvariti kulturo, ki bo podjetje vodila k tej uspešnosti. Raziskave so pokazale, da sama zvrst kulture ne vpliva bistveno na uspešnost. V precejšnji meri pa vpliva jakost kulture (Rozman, 2005, str. 134-138).

Raziskava, ki sta jo opravila Kotter in Heskett, je pokazala, da so v tistih podjetjih, katerim je uspelo uskladiti kulturo obeh podjetij, dosegli bistveno boljše rezultate kot v tistih, katerim to ni uspelo (Carleton, Lineberry, 2004, str. 20). Rezultate raziskave prikazuje tabela 3.

Tabela 3: Analiza uspešnosti podjetij glede na stopnjo integracije 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, 2004, str. 20.

Prav zato posamezna podjetja, zaenkrat sicer bolj redka, vendar njihovo število narašča, ob načrtovanju prevzema skrbno analizirajo skladnost kultur obeh podjetij. Treba pa je reči, da so take analize zaradi pomanjkanja informacij narejene precej na osnovi intuicije (Buono, Bowditch, 1989, str. 171).

Pogosto se pojavlja problem, ko podjetja ob pripojitvi preprosto spregledajo človeški dejavnik. Smatrajo, da bodo zaposleni sprejeli novo kulturo brez posebnih težav (Cartwright, Cooper, 1992, str. 40).

Mirvis in Marks (1998, str. 196-200) predlagata "razčiščevanje" kulture, kjer bi se sestavili teami iz obeh podjetij, ki bi razložili svojo kulturo ter pričakovanja glede kulture druge strani. Pri tem naj bi se upoštevalo prispevek obeh partnerjev, njuno zgodovino, dosežke, navade.

Rozman (2005, str. 134-135) navaja dve razsežnosti kulture:

- časovni horizont – kulture ni mogoče spremeniti "čez noč", proces spremembe kulture lahko traja tudi po več let;
- vplivna skupina – večina strokovnjakov pripisuje vrhu podjetja največji vpliv za oblikovanje in spremembo kulture. Management ima pri oblikovanju kulture vrsto mehanizmov: kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje. Seveda pa kulturo oblikujejo tudi drugi sodelavci, zato lahko rečemo, da kulturo podjetja oblikujejo vsi zaposleni.

Raziskave so pokazale, da so združena podjetja, v katerih je prevladovala podobna kultura, dosegala bistveno boljše rezultate od podjetij z različno kulturo.

Zanimive rezultate je pokazala raziskava, ki je bila opravljena na 45 primerih prevzemov slovenskih podjetij. Le-ta je pokazala, da razlike v organizacijski kulturi niso tisti odločilen dejavnik, ki bi vplival na uspešnost prevzema. V primeru konglomeratnih prevzemov so

razlike v kulturah že same po sebi normalen pojav. Bolj pomembno je, da management prevzemnika prepriča vodstvo in zaposlene v prevzetem podjetju, da njihova obstoječa organizacijska kultura negativno vpliva na poslovanje in da so spremembe nujne. To je lažje doseči, če so že pred prevzemom obstajale razne oblike sodelovanja med podjetji (Lahovnik, 2003, str. 13).

Avtorji si niso edini glede tega, ali je lažje doseči kulturno prilagajanje pri združitvah v okviru iste dejavnosti ali pri združitvah med podjetji različnih dejavnosti. Nekateri so mnenja, da je kulturo lažje uskladiti v okviru iste dejavnosti, drugi pa smatrajo, da se na dolgi rok bolje "ujamejo" kulture različnih dejavnosti, saj se v primeru enakih dejavnosti pogosto pojavljajo trenja še po mnogih letih (Layne, 2000, str. 13).

Glede oblikovanja kulture po združitvi dveh podjetij obstajajo tri osnovne možnosti (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 105-117):

- **prevlada ene kulture** – to je najbolj pogost način v primeru združitve dveh družb različnih velikosti. Je lahko učinkovit, če je izveden dobro in iz pravih razlogov;
- dopuščanje, da **ostaneta kulturi ločeni** – kadar gre za združitev dveh podjetij iz povsem različnih sektorjev, je bolje, da ostaneta kulturi ločeni. Tak način bistveno zmanjšuje možnost komunikacij in doseganja sinergij;
- oblikovanje **sestavljene kulture** – nova kultura izkorišča prednosti obeh kultur in ustvari novo in boljšo kulturo. Pri tem je pomembno, da vodstvo nove družbe, kljub razlikam v kulturi, navzven deluje enotno in s tem daje zgled.

Nekateri avtorji navajajo tudi četrto možnost (angl. deculturation), po kateri zaposleni ne sprejemajo več nobene od obeh kultur.

V določenih primerih se pojavljajo boji za prevlado ene kulture nad drugo. Taki primeri zelo negativno vplivajo na poslovanje obeh podjetij.

Med različnimi kulturami ločimo štiri glavne tipe razmerij med kulturami (Larsson, 1990, str. 228):

- **podobne kulture** – med zaposlenimi vladajo podobne vrednote, navade. Zato je v primeru združitve manj razočaranj, podjetja dosegajo boljše rezultate;
- **komplementarne kulture** – različne kulture, ki pa si ne nasprotujejo. V začetku sicer prihaja do nesporazumov in razočaranj, vendar se le-ta kmalu obrnejo v sodelovanje. Podjetja si izmenjujejo znanje, izkušnje;
- **nepovezane kulture** – različne kulture, vendar brez posebne potrebe po sodelovanju. Take oblike prevladujejo predvsem v primerih konglomeratnih združevanj;
- **konfliktne kulture** – različne kulture, ki negativno vplivajo na poslovanje. Primer take kulture je lahko prevzem konkurenčnega podjetja, v združenem podjetju pa so zaposleni med seboj še vedno "nasprotniki".

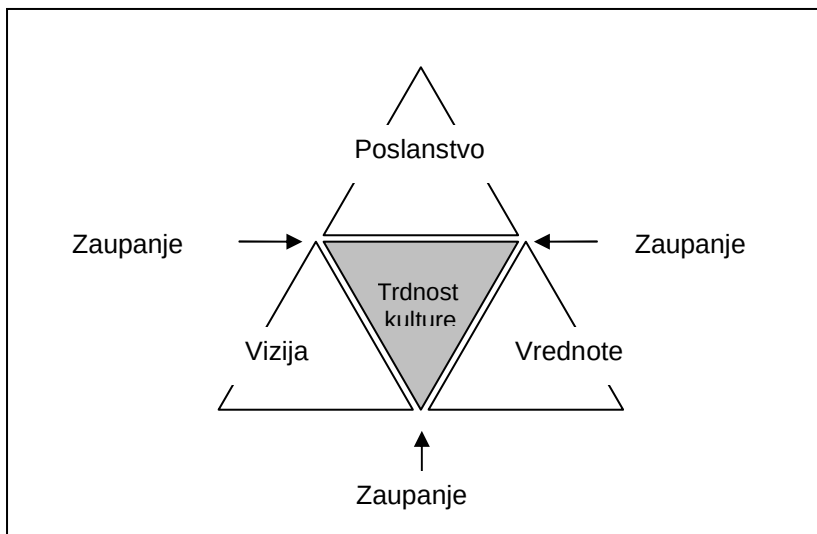
Pri oblikovanju kulture združenega podjetja so posebnega pomena tudi simboli, ki so se uporabljali v prejšnjih podjetjih.

Predvsem velja, da je v primeru oblikovanja kulture v združenem podjetju treba imeti precej potrpljenja, pri tem pa izbrati srednjo pot med "trdo" in "mehko" linijo.

Carleton in Lineberry (2004, str. 21) še posebej opozarjata na veliko različnost nacionalnih kultur. Tako navajata primer Siemensovih strokovnjakov, ki so bili šokirani nad obnašanjem njihovih japonskih kolegov, ko so med sestankom zaprli oči, kot da spijo. To je namreč pri Japoncih običajen način sproščanja v trenutkih, ko se obravnava stvari, ki se njih ne dotikajo. Nasprotno so se Japonci, ki so navajeni delati v velikih skupinah, čutili utesnjeni pri delu v majhnih pisarnah. Američane moti pri Nemcih to, da preveč planirajo, pri Japoncih pa to, da so neodločni.

Buono in Bowditch (1989, str. 136-137) poudarjata, da je trdnost kulture v podjetju močno odvisna od zaupanja med ljudmi, ki vlada v podjetju. Zaupanje lahko opredelimo kot "lepilo", ki organizacijsko kulturo drži skupaj (glej sliko 8).

Slika 8: Vpliv zaupanja na trdnost kulture



Vir: Buono, Bowditch, 1989, str. 137.

3.3.5. Komuniciranje v fazi integracije

Da bi združitev dosegla svoj cilj, je nujno potrebno doseči nemoteno komunikacijo med obema združenima podjetjema. Za vzpostavitev dobre komunikacije pa so predvsem zadolženi vodilni v podjetjih.

Pri združevanju podjetij ima gotovo vsako od njih svoj pogled na svojo vlogo v skupnem podjetju. V precej primerih svojo vlogo nekoliko bolj poudarja kot pa vlogo nasprotne strani. Prav pravilno komuniciranje med obema stranema naj bi ta "nesporazum" zgladilo tako, da bi v določenem času vsako od obeh podjetij nekoliko spremenilo svoj pogled na to, predvsem pa, da bi se njihov pogled kolikor je le mogoče poenotil.

Da komunikacija ob združitvah podjetij ni vedno uspešna, pokaže že omenjena raziskava A. T. Kearney, saj je kar 86 % podjetij priznalo, da komunikacija v fazi integracije ni uspela v zadostni meri (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 122).

Zelo pomembno je, da se delavce o vseh pomembnih dogodkih glede združitve obvešča sproti, predvsem pa preden informacije pridejo v medije (Cartwright, Cooper, 1992, str. 103).

Vodstva podjetij namreč v precej primerih pomembnost komuniciranja podcenjujejo. Zaradi komuniciranja z zunanjim svetom (npr. z mediji) zapostavljajo notranjo komunikacijo (z

delavci, z delničarji). Mnenja so, da se bo uspešna notranja komunikacija vzpostavila sama od sebe. Pri tem se ne zavedajo, da prav pomanjkanje pravilnega komuniciranja povzroča največjo škodo, saj komunikacija poteka v vsakem primeru, le da gre v tem primeru za negativno ali škodljivo komunikacijo, saj v primeru "nekomuniciranja" vodstvo nima kontrole nad sporočili. V primeru pomanjkanja formalne komunikacije, pridobiva na pomembnosti neformalna komunikacija. Pri tem glavno vlogo prevzemajo ljudje, ki nimajo zadostnih informacij, lahko imajo drugačne poglede na integracijo. Pričneje se pojavljati različne nepreverjene, napačne, lahko tudi zlonamerne govorice. Poleg tega imajo delavci občutek, da vodilnim ni mar za njih.

Za uspešno komuniciranje z delavci ali delničarji morajo vodilni delavci najprej le-te spoznati in jih razumeti. Le tako jih bodo lahko prepričali v sprejemanje njihovih ciljev, vizije, ukrepov (Mirvis, Marks, 1992, str. 134).

Delavce pripojenega podjetja je potrebno seznaniti z zgodovino, vrednotami, normami, navadami prevzemnika. Pri tem je pomembno, da se informiranje opravi na odkrit način, s čimer se izognemo občutku delavcev, da gre za "pranje možganov" (Pritchett, 1985, str. 117).

Komuniciranje mora potekati v vseh fazah prevzema: pred prevzemom, v fazi prevzema in v fazi poprevzemne integracije. Zaposleni ne verjamejo, da se s prevzemom nič ne bo spremenilo. Dokazano je, da je s primernim komuniciranjem mogoče bistveno zmanjšati odpor priti združitvi, povečati pripravljenost na sprejemanje novih kultur in navad ter zmanjšati negotovost in strah zaposlenih (Cartwright, 2005, str. 21).⁵

Vsaka združitev ima za posledico veliko sprememb v medsebojnih odnosih, ki so se tvorili desetletja. Zato je razumljivo, da udeleženci v teh odnosih ne morejo čez noč sprejeti novih odnosov, katere bi želelo uveljaviti vodstvo združenega podjetja. Poleg tega gre tudi za neke nove odnose, ki doslej sploh še niso obstajali, zato tudi ni gotovo, ali sploh lahko obstajajo.

Ena od analiz kaže, da le 20 % delavcev v podjetjih, ki se združujejo, verjame svojim vodilnim (DiGeorgio, 2003, str. 269). Prav zato je zelo pomembno, da so pri komuniciranju uporabljene jasne besede predvsem v primeru, ki se tiče delavcev oz. njihove socialne varnosti. To še posebej velja v primeru zagotovil o neodpuščanju delavcev po združitvi.

V ta namen v nekaterih večjih podjetjih ustanovijo službo za komuniciranje, lahko pa za to zadolžijo tudi koga izven podjetja, ki je z obeh strani sprejet kot nepristranski.

Truitt Pierce in Reiling (10.8.2005) ponujata nekaj napotkov glede komuniciranja:

- tišina ni rešitev, tudi če ne vemo odgovora;
- vedeti moramo, kaj zanima interesne skupine;
- z interesnimi skupinami moramo komunicirati po kanalih, katerim zaupajo;
- komunicirati moramo zgodaj, stvarno in pogosto;
- nujna je dvosmerna komunikacija.

⁵ Schweiger in De Nisi sta opravila raziskavo glede vpliva komuniciranja med prevzemi na zaposlene. Raziskava je bila opravljena v dveh podjetjih, ki sta se združevali. V enem podjetju so zaposleni prejeli samo formalno obvestilo o predvideni združitvi, drugih informacij pa niso prejeli. V drugem so zaposleni dobili povsem enako obvestilo, ob tem pa so delavce še dodatno o vsem obveščali zelo podrobno. Končni rezultat raziskave je pokazal, da so tisti zaposleni, ki so bili o združitvi podrobno obveščeni, bistveno bolj sprejeli združitev (Cartwright, 2005, str. 21-22).

3.3.6. Uporaba jezika v podjetju

Predvsem pri združevanju podjetij iz različnih držav ima zelo pomembno vlogo tudi pogovorni jezik, ki se v teh združenih podjetjih uporablja.

Pri tem se lahko pojavita dve vrsti težav.

V prvem primeru gre za čisto razumevanje jezika. Pogosto se namreč dogaja, da nekateri zaposleni jezika ne razumejo ali pa ga razumejo slabo. Tako prihaja do nesporazumov, kar slabo vpliva na poslovanje. Do takih nesporazumov pa lahko prihaja tudi v primerih, ko v obeh podjetjih uporabljajo isti jezik, le pomen nekaterih fraz je bistveno drugačen.

V drugem primeru pa imamo opraviti z "nacionalnim nabojem", ko zaposleni v prevzetem podjetju ne sprejemajo uporabe jezika, ki ga vsiljuje prevzemnik.

3.3.7. Izbira imena združenega podjetja

Ime združenega podjetja ni pomembno samo zaradi blagovne znamke, s katero se bo podjetje pojavljalo na trgu. S tega stališča mora seveda biti privlačno za kupce, imeti mora vse lastnosti, kot veljajo za dobro blagovno znamko.

Nas v tem primeru zanima drug pogled na ime podjetja. Kaj bo novo ime podjetja pomenilo v smislu integracije? Kako bo sprejeto med delavci enega ali drugega podjetja?

Pri določanju imena združenega podjetja se uporabljajo različni načini oblikovanja le-tega. Pri pripojitvah to skoraj vedno ostane ime podjetja, ki je drugo podjetje pripojilo. Le če pripojeno podjetje predstavlja pomemben del združenega podjetja, se lahko ime spremeni. Tak primer je bila npr. sprememba imena "HGP" (Hotelsko-Gostinsko Podjetje) v "HIT" (Hoteli In Turizem), le da tu ni šlo za združitev, ampak za razširitev dejavnosti, kjer je nova dejavnost krepko prevladala nad obstoječo.

Pri spojitvah pa se ime lahko oblikuje tako, da se imeni obeh podjetij združita. Tako sta se npr. združili "Droga" in "Kolinska" v "Droga Kolinska". Pri tem se seveda takoj postavi vprašanje, katero ime je spredaj. Ali je v konkretnem primeru slučajno prevladal abecedni red? Še bolj izrazit je primer spojitve bank "Abanka" in "Vipa" v "Abanka Vipa". Na večini pročelij te združene banke pa visi napis "Abanka".

Možen je tudi primer, ko iz dveh imen prejšnjih podjetij dobimo skovanko, ki je sestavljena iz nekaj črk prejšnjih imen. Tak primer je npr. združitev imen "Citroen" in "Tomos" v "Cimos". Lahko predpostavljamo, da se novo ime začne z začetnimi črkami večjega podjetja. Tudi tu imamo še bolj izrazit primer, in sicer združitev imen "Renault" in "IMV" v "Revoz".

Zelo pogosto pa se uporablja povsem novo ime, ki nima nič skupnega s prejšnjimi imeni. Tak primer je združitev "Ciba-Geigy" in "Sandoz" v "Novartis".

Podoben primer kot dogovor glede imena, je tudi uporaba skupnega "jezika" v združenem podjetju. Nekateri izrazi so v podjetjih tako uveljavljeni, da jih je zelo težko spremeniti. Še težje pa je sprejeti izraz, ki ga uporablja druga stran. Rešitev se ponuja tako, da obe strani zamenjata svoj dotedanji izraz z nekim tretjim. Tako sta se dve angleški podjetji, od katerih je eno imelo "head office", drugo pa "headquarters", preselili v skupni "National office" (Dempsey, Croucher, 2002, str 48).

Ta navidez nepomembna igra z imenom in jezikom je še kako pomembna pri združitvah. Povsem mogoče je namreč, da se združitev dveh podjetij slabo konča prav zaradi nedoseženega soglasja glede imena ali jezika združenega podjetja. Pri tem doseženo soglasje seveda ni mišljeno zgolj na nivoju vodstev obeh podjetij. Ključnega pomena je, da ime in jezik sprejmejo tudi delavci.

3.3.8. Prenos znanja

Pri združevanju podjetij prihaja tudi do združevanja znanja. Tako ima vsako od obeh podjetij določena znanja, ki drugemu podjetju manjkajo. Da bi združitev dosegla svoj namen, je potrebno združiti tudi znanje, istočasno pa tudi odpraviti podvajanje t.i. odvečnega znanja (angl. redundancy in knowledge).

Eden od glavnih problemov pri prenosu znanja je ta, da večino znanja v podjetjih ponavadi predstavlja nenapisano znanje. Gre predvsem za spomin in razumevanje, ki ga imajo zaposleni (Greenberg, Lane, Bahde, 2003, str. 13).

Pri znanju je predvsem treba ločiti znanje, ki temelji na novem učenju in raziskovanju (feed-forward), in znanje, ki temelji na preteklih izkušnjah (feed-back). Prvo teče v smeri učenja posameznika k učenju skupine in organizacije, drugo pa v obratni smeri. Med njima prihaja do nasprotij, ki jih je v združenih podjetjih toliko težje nadzorovati (Greenberg, Lane, Bahde, 2003, str. 17).

Poleg tega se pri prenosu znanja pogosto pojavljajo tudi druge težave (Gammelgaard, Husted, Michailova, 2004, str. 12-22):

- **nepoznavanje možnosti za prenos znanja** – tisti, ki znanje potrebuje, ne ve, kje ga lahko dobi, prav tako oni, ki znanje ima, ne ve, komu ga lahko posreduje;
- **nepripravljenost za oddajanje znanja** – tisti, ki razpolaga z določenim znanjem, le-tega ne želi prenašati na druge, saj s tem lahko ogroža svoj položaj;
- **nesposobnost prenosa znanja** – tisti, ki razpolaga z znanjem, le-tega ne zna prenašati na druge;
- **zavračanje znanja** – nekateri ne želijo znanja od drugod sprejemati zaradi t.i. NIH (angl. not invented here) sindroma. Svoje znanje visoko cenijo, zato vse ideje od zunaj zavračajo kot slabe. V primeru, da mu je tako znanje vsiljeno, prične uporabljati razne metode, kot so pasivnost, zavlačevanje, sabotaža, s ciljem dokazovanja, da se to v praksi ne izkaže kot dobro;
- **želja po zadržanju "statusa quo"** – mnenje, da ni potrebno spreminjati zadev, ki so dobre.

3.4. USPEŠNOST POPREVZEMNE INTEGRACIJE

3.4.1. Merjenje uspešnosti poprevzemne integracije

Če hočemo vedeti, kako uspešna je poprevzemna integracija, moramo le-to meriti. Z merjenjem bomo ugotovili problemske situacije ter jih poskusili odpraviti. Ugotoviti hočemo npr. ali smo uspeli zadržati ključne kadre, kako uspešna je komunikacija v podjetju in podobno. Vendar se pri tem takoj postavi vprašanje, kako bi bilo to mogoče izvesti. Za

merjenje uspešnosti si lahko pomagamo s pomočjo obstoječih meril, ki jih že uporabljamo v podjetju, prav tako pa je mogoče v ta namen vpeljati tudi nova merila.

Tako nam Evans (24.8.2005, str. 22) ponuja nekaj meril, s pomočjo katerih je mogoče meriti uspešnost poprevzemne integracije (glej tabelo 4).

Tabela 4: Merila za merjenje uspešnosti poprevzemne integracije

Področje	Kazalnik
Kupci	Koliko kupcev smo zadržali? Uspešnost izdobe blaga kupcem
Finance	Dosežene finančne sinergije Pravočasna finančna poročila Ravnanje z denarnim tokom
Proizvodnja	Izdelava sistemske analize Razporeditve v proizvodnih oddelkih Razporeditev sredstev ob obremenitvah
Ravnanje z ljudmi	Odstotek kršitev obveznosti Spremembe v izobraževanju managementa Količina povratnih informacij
Organizacija	Kulturne razlike med podjetjema Število zaznanih kritičnih procesov Vključenost nižjih organizacijskih nivojev v integracijo

Vir: Evans, 24.8.2005, str. 22.

3.4.2. Vzroki za neuspeh združitve

Večina avtorjev se strinja, da je precej združitve neuspešnih (glej tabelo 5). Ob tem je potrebno takoj omeniti težave merjenja uspešnosti, saj med različnimi strokovnjaki ni enotnega mnenja o tem, kdaj je združitev uspešna in kdaj ne (Parvinen, 2003, str. 246).

Tabela 5: Izsledki raziskav stopnje uspešnosti prevzemov

Vir	Leto	Kriterij uspeha	Stopnja uspeha
Jansen (2001)	1994-98	Vrednost za delničarje	56 – 76 %
A. T. Kearney (1999)	1993-96	Vrednost za delničarje	58 %
Davenport (1998)	ni podatka	ni podatka	cca 50 %
Cartwright/Cooper (1993)	1993	Analiza managementa	> 50 %
Krystek (1992)	1992	ni podatka	20 – 75 %
Kaplan/Weisbach (1992)	1971-82	Finančna učinkovitost	15 – 44 %
Hunt (1990)	1980-85	Finančna učinkovitost / stopnja integracije	45 %
Coley/Reinton (1988)	ni podatka	Finančna učinkovitost	55 – 86 %
Porter (1987)	1950-86	Vrednost za delničarje	> 50 %

Vir: Unterreitmeier, 2005, str. 12.

Empirične raziskave so pokazale, da imajo od prevzema korist predvsem delničarji prevzetih podjetij, in to bolj v primeru sovražnega (v povprečju 30 % povečanje vrednosti delnic) kot v primeru prijateljskega prevzema (20 % povečanje). Vrednosti delnic prevzemnega podjetja se bistveno ne spremenijo (Brigham, Ehrhardt, 2002, str. 998).

Pogosto se zgodi, da niso dosežene sinergije, ki jih je podjetje predvidelo v svoji strategiji prevzema. Za to sta dokaj pogosta dva vzroka (Thompson, 2001, str. 587):

- učinki sinergije niso bili vnaprej objektivno ocenjeni;
- podjetje je prepričano, da obstaja možnost sinergije, čeprav ne ve, kje in kako jo je mogoče doseči.

Eno od meril je lahko doseganje cilja, ki je bil postavljen pred združitvijo, vendar je tudi tu treba biti previden, saj se lahko cilji sproti prilagajajo dogodkom.

Avtorji najpogosteje kot vzrok neuspeha omenjajo probleme z integracijo ljudi oz. kultur. Pri planiranju integracije je ta dejavnik ponavadi podcenjen. Namesto, da bi se ob združitvi usmerili v skupne cilje, se še dolgo časa (več mesecev ali let) čutijo nasprotja. Namesto združitve se večkrat poudarja prevzem, namesto enakosti se kaže večvrednost in manjvrednost, skratka, gre za igro "zmaga-poraz", v kateri večje podjetje zmaga, manjše pa izgubi. Ob tem se manjše podjetje oklepa vsake najmanjše možnosti, da bi nasprotovalo večjemu, večje pa se proti temu bori, kar vse skupaj vodi v "negativno spiralo" (Cartwright, Cooper, 1996, str. 38-42).

Med ostalimi vzroki neuspeha je nakup ter pripojitev podjetja, ki je bilo v težavah, ob pripojitvi pa so v pripojenem delu podjetja ostali vsi vodilni kadri, ki so botrovali slabim rezultatom tega podjetja. Tako pripojeni del podjetja še vedno ustvarja slabe rezultate, kot jih je ustvarjal pred pripojitvijo.

Možen je tudi nasproten primer, ko pripojitev izvedemo zaradi dobrih strokovnjakov v pripojenem podjetju. Le-ti pa se s pripojitvijo ne strinjajo, zato iz podjetja odidejo. Tako izgubimo kadre za vodenje podjetja, ki ga sami ne obvladamo. Še posebej to velja v primeru, ko se dejavnost pripojenega podjetja bistveno razlikuje od našega in v podjetju nimamo ustreznih strokovnjakov, ki bi to dejavnost obvladali. Prav najboljši strokovnjaki najlažje zapustijo podjetje, saj jim ni težko dobiti ponudbe za novo zaposlitev (Pritchett, 1997, str. 62).

Naslednji pogost vzrok je ta, da je kupec kupil podjetje po zelo nizki ceni, ob tem pa ni realno ocenil težav, v katerih se je kupljeno ter kasneje pripojeno podjetje nahajalo. Pri tem se večkrat zgodijo hude napake, ko se glavno pozornost posveti "zdravljenju" pripojenega dela podjetja ter s tem zanemari zdravi del podjetja.

Nadalje so primeri, ko je podjetje kupljeno po previsoki ceni. Tako je lahko podjetje kupljeno po njegovi knjigovodski vrednosti. Le-ta pa, glede na težave, v katerih se podjetje nahaja, ne ustreza njegovi tržni vrednosti. Pripojeno podjetje zato ne dosega predvidenih donosov. V takem primeru je za cenitev podjetja bistveno bolj primerna metoda bodočih donosov.

Raziskave združitvev podjetij v Veliki Britaniji in ZDA so pokazale, da je le 50 % združitvev doseglo določen uspeh. Vzroki za neuspeh pa so v glavnem bili (Thompson, 2001, str. 596):

- združitevna sinergija je bila precenjena;
- problemi vodenja so bili podcenjeni;
- ključni managerji so po združitvi zapustili podjetje;
- skrite slabosti so se pokazale, ko je bilo že prepozno;
- cena nakupa je bila previsoka, zato nakup ne dosega predvidenih donosov.

A. T. Kearney (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 21-22) navaja nekaj vzrokov, ki ponavadi botrujejo neuspešnim združitvam:

- nejasna vizija obeh podjetij – združena podjetja pogosto nimajo enotne vizije, zakaj je do združitve sploh prišlo;
- vodstvo – podjetja niso hitra pri dodeljevanju vodstvenih položajev. Pri tem nekaj časa dovolijo zmešnjava, ki se sčasoma izrodi, povečuje se negotovost, zmanjšuje se motivacija delavcev;
- rast – podjetja se preveč posvečajo doseganju sinergije v smeri zmanjšanja stroškov, premalo pa se posvečajo rasti;
- zgodnji uspehi – podjetja pogosto izgubijo stik z resničnostjo in si ne prizadevajo zadosti za doseganje zgodnjega uspeha. Samo slednji pa lahko prinese rezultate in zaupanje delavcev v pozitivne rezultate združitve;
- kultura – podjetja nočejo priznati, da v združenem podjetju obstajajo različne kulture. Zapostavljajo dejstvo, da se je potrebno kulture lotiti na strokoven način;
- komunikacija – številna podjetja imajo službe za komuniciranje, vendar nimajo prave oblike komunikacije. Komunikacijo je namreč treba izvajati tako, da informacijam delavci tudi verjamejo, in ne le z okrožnicami zaposlenim ali s pismi strankam;
- obvladovanje tveganj – podjetja preslabo obvladujejo tveganja, ki so sestavni del vsakega podjetja. Temu bi morali posvetiti bistveno več pozornosti.

Po Pritchettu (1997, str. 124) pa so zelo pogosto vzrok neuspeha dejstvo, da:

- vodja procesa ni jasno določen;
- se načrt ne izpolnjuje;
- gre za predčasno razglashanje uspeha;
- se namenja za poprevzemno integracijo premalo sredstev;
- managerji precenjujejo ali podcenjujejo zaposlene;
- gre za prehitro zadovoljstvo z dosežki.

Ugotovitve, ki jih je izvedel Society for Human Resource Management, so pokazale naslednje glavne vzroke za težave pri združitvah organizacij (DiGeorgio, 2002, str. 136-137):

- nezmožnost vzdrževanja finančne stabilnosti (65 % primerov);
- padec produktivnosti (60 %);
- nezdružljivost kultur (55 %);
- spori med vodilnimi osebnostmi (53 %);
- počasno odločanje (51 %);
- zaposlovanje napačnih ljudi na ključna mesta (50 %).

3.4.3. Nekaj priporočil za uspeh združitve

Posamezni avtorji imajo različna priporočila za uspešno izvedbo prevzemov in združitvev podjetij (Key strategy, 27.8.2005). Najpogosteje se nanašajo na:

Komuniciranje – raziskava, ki jo je opravil Watson Wyatt, je pokazala, da je le 5 % managerjev komuniciranje z delavci obravnavalo kot glavno prioriteto pri združitvah, čeprav jih je kar 71 % menilo, da je to eden od ključnih dejavnikov združevanja.

Zadržanje ključnih ljudi – ena najpomembnejših nalog. Po že omenjeni raziskavi se tega zaveda kar 76 % managerjev. Da bi to dosegli, se od managerjev zahteva prav poštenost pri komuniciranju s temi ljudmi. Le tako lahko računajo, da jih bodo zadržali za dalj časa.

Dobro planiranje prevzema – plan mora biti dobro pripravljen, realen in jasen. Obsegati mora tako zaposlene, organizacijo kot tudi proizvodne in druge procese.

Uspešno razumevanje kulturnih razlik – tudi to je eno od ključnih področij. Razumevanje, da imata dve podjetji dve različni kulturi.

Strokovno delo na združevanju – s tem se ukvarjajo posebej za to usposobljeni strokovnjaki ali pa se za to oblikujejo kar teami, ki se ukvarjajo z združevanjem.

A. T. Kearney poudarja, da je pri združitvah hitrost ključnega pomena. Tako naj bi se v prvem letu po združitvi doseglo kar 85 % vseh sinergij, v preostalih letih pa še ostalih 15 % (Bert, MacDonald, Herd, 2003, str. 43).

4. PRIMER PRIPOJITVE PODJETJA

V nadaljevanju si bomo ogledali in analitično ocenili konkreten primer prevzema in pripojitve podjetja k drugemu podjetju. Gre za primer trgovskega podjetja "TRGOVINA", ki je prevzelo gostinsko in turistično podjetje "HOTELI".⁶

Za začetek si oglejmo obe podjetji pred združitvijo.

4.1. PODJETJE "TRGOVINA"

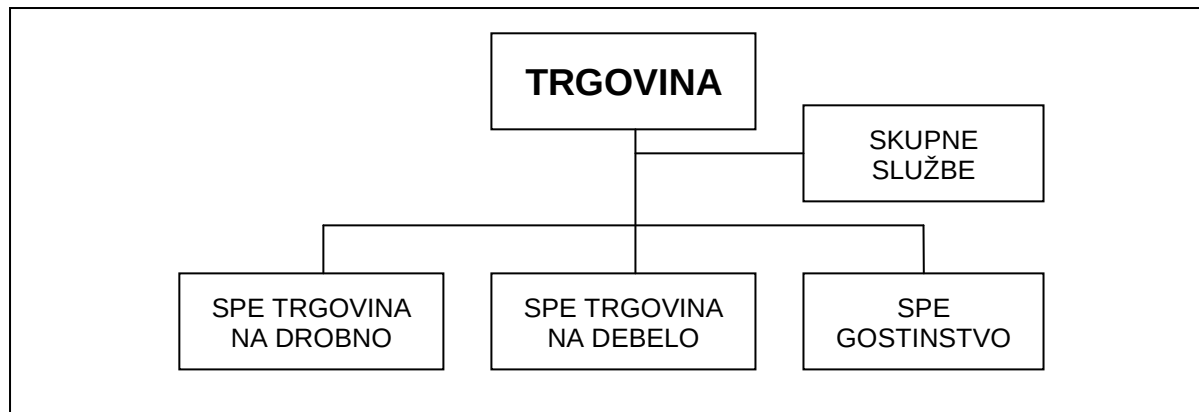
Začetki podjetja "TRGOVINA" segajo v obdobje takoj po drugi svetovni vojni, kot leto ustanovitve pa štejejo leto 1965 (Vir: Zgodovinski pregled razvoja podjetja "TRGOVINA" – interno gradivo, 1998, str. 1).

Kasneje se je v skladu s takratnimi družbenimi smernicami večkrat združevalo in ponovno postajalo samostojno, tako da posluje samostojno od leta 1987 dalje.

Podjetje se je leta 1994 v skladu z zakonom o lastninjenju preoblikovalo v delniško družbo. Lastniška struktura družbe je naslednja: 60 % notranji lastniki (zaposleni, bivši zaposleni in upokojenci podjetja), 20 % pooblaščen investicijska družba, po 10 % pa kapitalska in odškodninska družba.

Podjetje zaposluje okrog 250 delavcev, ki so razporejeni v samostojne profitne enote (SPE). Organizacijsko shemo podjetja prikazuje slika 9.

Slika 9: Organizacijska shema podjetja "TRGOVINA"



Vir: Organizacijska shema družbe "TRGOVINA", 1995.

4.1.1. SPE Trgovina na drobno

Najpomembnejša SPE je Trgovina na drobno. Obsega okrog 50 poslovnih enot, med njimi tri prodajne centre, prodajalne z živili, prodajalne z industrijskim blagom ter nekaj vaških trgovin. SPE zaposluje okrog 150 delavcev, pretežno prodajalcev. V zadnjih letih se ta enota srečuje s povečano konkurenco.

Možnosti širitve so zelo omejene, saj je geografska širitev nekoliko otežena zaradi naravnih meja, širitev na obstoječem tržišču pa tudi, zaradi nizke kupne moči prebivalstva. Kljub

⁶ Zaradi izražene želje poslovodstev obeh podjetij, da se v specialističnem delu ne navaja pravih imen podjetij, sem se odločil za uporabo izmišljenih imen.

vsemu navedenemu pa ta SPE še vedno relativno uspešno posluje ter ustvarja glavnino poslovnega uspeha podjetja (Vir: Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 1994).

Ta SPE stalno zagotavlja potrebna likvidna sredstva, zato podjetje "TRGOVINA" nima težav z likvidnostjo. Organizacijskih ali podobnih težav v tej SPE ni, saj gre za glavno dejavnost podjetja, ki jo že dolga leta uspešno izvajajo. Sezonska nihanja so majhna, nekoliko se pojavljajo le na višku poletne sezone ter v času božično-novoletnih praznikov (glej prilogo 1).

4.1.2. SPE Trgovina na debelo

SPE Trgovina na debelo zaposluje okrog 40 ljudi, ki so zaposleni v treh skladiščih. Sooča se s čedalje večjo konkurenco, ki prodira iz bližnjih, pa tudi bolj oddaljenih koncev države. Po drugi strani pa ta enota nima zadostnih kapacitet za prodor izven svojega lokalnega tržišča. Tako ji do neke mere preostane le obrambna taktika pred konkurenti. To lahko doseže le s pridobivanjem in ohranjanjem kupcev na obstoječem tržišču.

V tej SPE poseben problem predstavljajo terjatve do kupcev. Slednji si ob vse večji konkurenci pogosto privoščijo neredno plačevanje svojih obveznosti ali plačevanje s časovnim zamikom. Občasno kak od njih zaide v stečaj, kar ponavadi pomeni neizterljivo terjatev. Tudi tu nimajo organizacijskih težav, razen v času turistične sezone, saj so tu sezonska nihanja precej večja (glej prilogo 1).

4.1.3. SPE Gostinstvo

Gostinstvo je tretja SPE. Nastala je s priključitvijo enega hotela in nekaj gostinskih lokalov k podjetju "TRGOVINA". Slednje pa je kadrovsko usposobljeno le za trgovsko dejavnost, zato se v dejavnosti gostinstva in turizma pogosto kažejo precejšnji problemi z vodenjem in organizacijo. Vodstvo podjetja je nekajkrat poskusilo s kadrovskimi zamenjavami, ki pa niso prinesle želenega rezultata. Zaradi pomanjkanja ustrezne delovne sile se v sezonskih mesecih pojavljajo mnoge težave, ki jih nekako le rešujejo. Ta SPE že vsa leta posluje na robu rentabilnosti.

Dodatne težave pa je prinesel zakon o denacionalizaciji, ko je podjetje "TRGOVINA" moralo denacionalizacijskim upravičencem vrniti nekaj dokaj donosnih gostinskih objektov. Pri tem se je srečalo s problemom nekaj odvečnih delavcev, ki pa so ostali v družbi.

4.1.4. Skupne službe

Poleg omenjenih SPE ima podjetje še okrog 30 delavcev, ki so zaposleni v skupnih službah. Analize, ki so jih opravili v podjetju, kažejo, da je število teh režijskih delavcev za obstoječi obseg dela vsekakor preveliko, vendar istočasno zagovarjajo stališče, da delavcev ne bodo odpuščali.

Odpuščanje delavcev vsekakor ni priljubljena poteza. Le-ta se lahko kaj kmalu vrne v negativni obliki, saj se zaradi odpuščanja pogosto o podjetju ustvari med zaposlenimi negativno mnenje, ki lahko hitro vpliva tudi na kupce.

Fluktuacija je v podjetju relativno nizka, zato je možnost zmanjševanja delovne sile v režiji prepuščena predvsem rednemu upokojevanju zaposlenih. Kot druga možnost rešitve tega problema se kaže povečan obseg dela ob istem številu delavcev.

4.2. PODJETJE "HOTELI"

Podjetje "HOTELI" je delniška družba, katere lastniki so se v zadnjih letih večkrat menjali, zadnji lastnik pa je banka, ki je to podjetje dobila v last na podlagi hipotekarnega jamstva. Manjši delež podjetja (4 %) pa je v lasti države.

Ustanovljeno je bilo leta 1973, v svoji zgodovini pa je doživelo kar nekaj združevanj ter kasneje spet izločanj ter nadaljevanj po samostojni poti.

Podjetje razpolaga z dvema hoteloma ter nekaj gostinskimi obrati in okrog 120 delavci, pretežno gostinsko-turistične stroke. Ima lastno komercialno službo, ki dokaj dobro obvladuje tako domače kot tudi tuje tržišče. Število režijskih delavcev je relativno majhno, saj vsa računovodska in podobna dela zanj opravljajo zunanji servisi.

Poslovanje podjetja, predvsem hotelskega dela, je izrazito sezonsko naravnano (glej prilogo 1), medtem ko je gostinski del na to nekoliko manj občutljiv. Poslovni rezultat je močno odvisen od vremenskih vplivov, v letu 1991 pa je podjetje izgubilo velik del svojih stalnih gostov, pretežno tujih. Zato vlaga velike napore, da bi vsaj del teh gostov pridobilo nazaj. Podjetje "HOTELI" se uvršča med večje kupce podjetja "TRGOVINA". Kljub vsem težavam podjetje vsa zadnja leta posluje pozitivno (Vir: iBON 2004).

4.3. ODLOČITEV IN RAZLOGI ZA PREVZEM

Na podlagi pripravljenih analiz je vodstvo podjetja "TRGOVINA" sprejelo odločitev o nakupu podjetja "HOTELI". Odločitev je dokaj tvegana, saj je knjigovodska vrednost podjetja "HOTELI" le malo manjša od knjigovodske vrednosti podjetja "TRGOVINA".

Razlogi za nakup so bili dokaj različni (Vir: Razgovor z vodstvom podjetja "TRGOVINA").

4.3.1. Investicijska naravnost

Podjetje "TRGOVINA" je v preteklih letih dosegalo dokaj dobre poslovne rezultate, zato je velik del dobička namenjalo za investicije, predvsem v gradnjo objektov, obnavljanje in modernizacijo opreme. Ker ni imelo likvidnostnih težav, so investicije potekale dokaj hitro in tekoče. V zadnjih letih je podjetje obnovilo in posodobilo večino svojih poslovalnic. Veliko sredstev je podjetje namenilo tudi nadomestni izgradnji objektov, ki so jih pred tem izgubili zaradi denacionalizacije.

Prav zaradi velikih vlaganj v investicije je bilo vodstvo podjetja v preteklosti večkrat deležno očitkov s strani zaposlenih, da denar vlagajo v investicije, medtem ko druga podjetja denar namenjajo za plače.

Torej je bila odločitev o nakupu podjetja "HOTELI" v skladu z investicijsko naravnostjo podjetja.

4.3.2. Ohranitev trga

Podjetje "HOTELI" je bilo pomemben kupec blaga v podjetju "TRGOVINA". Lastnik podjetja "HOTELI" je to podjetje nameraval prodati. Iskal je možnega kupca, tudi izven države. Kot nevarnost se je kazala možnost, da bi si morebitni kupec podjetja "HOTELI" poiskal drugega dobavitelja. S tem bi podjetje "TRGOVINA" izgubilo zelo pomembnega

kupca, pojavila pa bi se tudi nevarnost, da bi ta novi dobavitelj s prihodom na to tržišče pričel podjetju "TRGOVINA" prevzemati tudi preostale kupce. To bi lahko zelo ogrozilo podjetje "TRGOVINA", predvsem njegovo SPE Trgovina na debelo.

4.3.3. Večja možnost vplivanja na turistično dogajanje

Med trgovinsko in turistično dejavnostjo na območju delovanja podjetja "HOTELI" vlada zelo močna soodvisnost (glej prilogo 2).

Podjetje "TRGOVINA" je zato večkrat poskušalo vplivati na podjetje "HOTELI" ter druge interesne skupine s področja turizma, da bi s skupnim nastopom v te kraje pripeljali več turistov. Ti poskusi so se v večini primerov končali neuspešno prav zaradi neuspešnih dogovorov s podjetjem "HOTELI", ki je bilo pogosto tudi v finančnih težavah, medtem ko so manjši turistični in gostinski subjekti pogosto poskušali igrati vlogo "zastonjkarjev"⁷.

Podjetje "TRGOVINA" je zato zainteresirano, da z nakupom podjetja "HOTELI" aktivno poseže v turistično dogajanje na svojem območju. S strategijo pridobivanja različne strukture hotelskih gostov bi lahko vplivalo na to, da bi v hotele privabilo predvsem goste, ki so pripravljeni še več svojega denarja porabiti v lokalnih trgovinah.

4.3.4. Pridobitev kadrov s področja turizma

Podjetje "TRGOVINA" se je vse od priključitve že omenjenega hotela dalje ukvarjalo s pomanjkanjem znanja s področja turizma. Šlo je tako za pomanjkanje znanja s področja organizacije kot tudi s področja komercialne. Takih strokovnjakov na tržišču ni veliko, kar jih je, pa jih večinoma privabijo manjši gostinci, ki jih lahko plačajo tudi na druge načine ("denar na roko").

Torej je nakup podjetja "HOTELI" bil tudi priložnost, da skupaj s podjetjem pridobijo potrebne strokovnjake. Le-ti naj bi prevzeli tudi vodenje obstoječe SPE Gostinstvo, kar naj bi se kazalo v boljših rezultatih zaradi bolj strokovnega dela.

4.3.5. Produktivna zaposlitev režijskih delavcev

Združitev naj bi omogočila tudi relativno zmanjšanje števila zaposlenih, predvsem na tistih delih, ki so se doslej v obeh podjetjih podvajala.

S povečanim obsegom poslovanja bi se podjetju "TRGOVINA" ponudila možnost, da bolj produktivno zaposli svoje režijske delavce. Ti delavci bi po združitvi namreč lahko opravljali delo, ki so ga dotlej opravljali zunanji servisi.

4.3.6. Možnost za rast

Podjetje "TRGOVINA" je iskalo možnosti svoje rasti v širitvi dejavnosti. Območje, na katerem posluje, ne dopušča velikih možnosti geografske širitve. Obstoječe tržišče pa je s trgovsko dejavnostjo že dokaj nasičeno.

Nakup podjetja "HOTELI" se je zato pokazal kot ena redkih možnosti za dodatno rast podjetja "TRGOVINA".

⁷ "Zastonjkar" je tisti, ki nič ne prispeva za skupno dobro, saj ve, da bodo ostali to morali izvesti tudi brez njega, on pa bo na koncu lahko zastonj izkoriščal navedene dobrine (npr. nekdo noče prispevati za asfaltiranje ceste mimo njegovega objekta, ker ve, da bodo cesto asfaltirali tudi brez njegovega prispevka).

4.3.7. Nakup podjetja kot naložba prostih sredstev

Kot že omenjeno, je podjetje "TRGOVINA" poslovalo dokaj dobro in je imelo več prostih denarnih sredstev, ki jih je moralo usmeriti v neko naložbo.

Vodstvo podjetja je ocenilo, da bo nakup podjetja "HOTELI" primerna naložba, ki bo v primernem roku pričela vračati vložena sredstva.

4.4. OBLIKOVANJE STRATEGIJE ZA PREVZEM

Glede na sprejeto odločitev je podjetje "TRGOVINA" pripravilo strategijo prevzema, v kateri je določilo cilje, način in postopek prevzema ter odgovorne za prevzem (Vir: Elaborat o prevzemu podjetja "HOTELI"; razgovor z vodstvom podjetja "TRGOVINA").

4.4.1. Oblikovanje prevzemnega teama

Za vodenje prevzema je bil oblikovan prevzemni team. Ta je bil sestavljen iz strokovnjakov podjetja "TRGOVINA", občasno pa so se v team vključevali tudi zunanji strokovnjaki s področja ekonomije, financ, prava in drugih področij. Hkrati z oblikovanjem teama so določili koordinatorja, ki naj bi usklajeval delo teama, nato pa so si med seboj razdelili zadolžitve, določili način dela, pogostnost sestankov, medsebojnega komuniciranja ter informiranja in podobno.

Prevzemni team se je kot prve naloge lotil oblikovanja taktike za prevzem. Prevzemna taktika je obsegala način komuniciranja s predstavniki podjetja "HOTELI" kot tudi z lastnikom tega podjetja. Prav tako je bil določen tudi način zbiranja informacij.

4.4.2. Oblikovanje meril za prevzem

Ker je bilo ciljno podjetje za prevzem že določeno, se v tem primeru ni oblikovalo klasičnih meril, na podlagi katerih se odloča o tem, katero podjetje je najbolj primerno za prevzem. Pač pa se je oblikovalo merila, s katerimi naj bi ugotovili, ali je podjetje primerno za prevzem in pod kakšnimi pogoji.

Med merili za uspešen prevzem je bila v prvi vrsti uresničitev ciljev, ki smo jih prej navedli kot razloge za prevzem. Žal pa večina teh ciljev ni bila merljiva. Zato si je vodstvo podjetja "TRGOVINA" kot glavno merilo določilo sprejemljivo ceno, ki naj bi jo plačali za prevzeto podjetje. Poleg tega pa so bila pomembna tudi vprašanja plačilnih pogojev, problematika zaposlenih in podobno.

4.4.3. Razgovori z vodstvom podjetja "HOTELI"

Kmalu po oblikovanju prevzemnega teama so bili opravljeni prvi razgovori z vodstvom podjetja "HOTELI". Vodstvi obeh podjetij sta se že od prej poznali, zato so razgovori potekali v prijateljskem vzdušju.

Vodstvo podjetja "HOTELI" se je tokrat prvič uradno seznanilo z nameravanim prevzemom. Kljub temu ni bilo presenečeno, saj je bilo že prej nekako čutiti, da bo do prevzema prišlo. Zato v prvih razgovorih ni kazalo odklonilnega stališča do prevzema. Do neke mere je bilo temu predlogu celo naklonjeno, saj so vedeli, da lastnik podjetje prodaja, in je zato bilo v negotovosti glede tega, kdo bo novi lastnik podjetja. V kolikor bi to postalo podjetje

"TRGOVINA", bi to pomenilo še naprej dobre odnose vodstva podjetja "HOTELI" z novim lastnikom (Vir: Razgovor z vodstvom bivšega podjetja "HOTELI").

Na ta način je podjetje "TRGOVINA" prišlo do prvih bolj konkretnih podatkov o podjetju "HOTELI", vodstvo tega podjetja pa je podjetju "TRGOVINA" ponudilo konstruktivno pomoč pri izpeljavi procesa prevzema.

4.4.4. Razgovori z lastnikom

Naslednja faza so bili razgovori z lastnikom tega podjetja. Kot smo že omenili, je lastnik to podjetje nameraval prodati, zato je iskal ponudbe za nakup. Očitno do takrat ni dobil ugodnih ponudb, saj je z veseljem sprejel pobudo za razgovor.

Med razgovorom se je izkazalo, da je prodaji sicer zelo naklonjen, kljub temu pa so bili pogovori precej trdi. Njegov cilj je bila prodaja podjetja, ob tem pa zanj iztržiti čim višjo ceno. Prav zato je bil pri razgovorih izredno skop z informacijami. Po napornih razgovorih sta se oba partnerja le dogovorila o prodaji oz. nakupu podjetja "HOTELI".

4.4.5. Podpis pisma o nameri

V naslednjih dneh sta stranki kot potrditev dogovora podpisali pismo o nameri, v katerem je bila izražena namera obeh strank, da se podjetje "HOTELI" proda novemu lastniku. Pismo o nameri je tudi vsebovalo določbo, da se bosta obe stranki vzdržali vseh dejanj, ki bi kakorkoli nasprotovala ali oteževala izvedbo predvidene prodaje.

4.4.6. Cenitev podjetja

Delnice podjetja "HOTELI" niso kotirale na borzi, zato je bilo potrebno določiti njegovo vrednost. Podjetje "TRGOVINA" je zato začelo z zbiranjem vseh potrebnih informacij, ki so predstavljale osnovo za cenitev. To pomembno nalogo je zaupalo zunanji instituciji.

Cenitev je bila opravljena po več metodah, njihovi rezultati pa so se med seboj precej razlikovali. Tako je cenitev po metodi pričakovanih donosov izkazovala vrednost podjetja, ki je bila precej nižja od njegove knjigovodske vrednosti. Cenilec je ob upoštevanju vseh konkretnih okoliščin predlagal ceno, ki naj bi bila najbolj primerna za pogajanja.

4.5. POGAJANJA

Sledila so pogajanja o nakupu in prodaji. Le-ta časovno sicer niso bila dolgotrajna, vendar pa so bila zelo intenzivna. Obe strani sta na pogajanja prišli zelo dobro pripravljeni, z obema so sodelovali zelo ugledni zunanji strokovnjaki. Glavno vlogo pri pogajanjih so imeli predvsem pravniki ter cenilci, ki so se ukvarjali z ocenjevanjem podjetja "HOTELI".

4.5.1. Dogovor o mirovanju večjih poslovnih dogodkov

Da v podjetju "HOTELI" v času pogajanj ne bi prišlo do dejanj, ki bi lahko bistveno vplivala na potek pogajanj, je bil dogovorjen "moratorij" na pomembne poslovne dogodke v podjetju. To je bil tudi pogoj, da se pogajanja sploh lahko pričnejo. V nasprotnem primeru je obstajala možnost, da bo prodajalec med pogajanjmi z raznimi ukrepi poskušal zmanjšati vrednost podjetja "HOTELI", ki je bilo pred tem že ustrezno ovrednoteno s strani cenilcev.

4.5.2. Cena podjetja

Ena izmed glavnih točk pogajanj je bila cena podjetja.

Kupec je kot nakupno ceno podjetja ponujal tisto, ki jo je izkazovala metoda bodočih donosov. Prodajalec se z njo ni strinjal in vztrajal na knjigovodski vrednosti. Le-ta pa je bila več kot dvakrat višja od kupčeve cene.

Kupec je bil mnenja, da knjigovodska vrednost ne more biti merilo. Poslovni rezultati zadnjih let so sicer res bili pozitivni, to pa je tudi vse. Dobičkonosnost kapitala je bila zelo nizka. Na vsaki banki bi bilo moč za ta sredstva iztržiti več.

Prodajalec je utemeljeval, da cinitve, ki jih je opravil kupec, niso upoštevale razvojnih možnosti, ki jih ima turizem v Sloveniji v naslednjih letih, ampak so se ozirali samo na dogajanje v preteklosti. Po tako nizki ceni podjetja ne bo prodajal.

Finančni strokovnjaki obeh strani so s pomočjo argumentov poskušali doseči za svojo stranko čimbolj ugodno rešitev. Kljub temu, da je bila sklenitev pogodbe obojestranski cilj, pa je prav pri tej točki nekajkrat grozilo, da se bodo pogajanja prekinila in posel ne bo sklenjen.

Iz pogajanja v pogajanje sta se obe strani s ceno postopoma približevali. Po trdih pogajanjih je končno le bila dogovorjena cena, ki je predstavljala kompromis med obema predlaganima cenama. Seveda je bil ta kompromis sprejet "v paketu", ob upoštevanju vseh ostalih točk pogajanja.

4.5.3. Delovna razmerja

Ne dosti manj pomembna je bila zadeva v zvezi z delovnimi razmerji in tudi temu sta obe pogajalski strani posvetili precej časa.

V podjetju "HOTELI" je bil zaposlen kar precejšen del delavcev z neustrezno izobrazbo, med njimi kar precej z osnovnošolsko ali pa celo brez te. Zato si je kupec že pred pogajanjem prizadeval, da predmet nakupa ne bi bilo podjetje kot celota, temveč objekti in oprema, poleg tega pa bi zaposlil še potrebno število delavcev. Tako bi kupec te delavce lahko selektivno prevzel v svoje delovno razmerje, istočasno pa bi s tem odpadla tudi dolžnost kupca, da tem delavcem zagotovi kontinuiteto delovnih razmerij.

To bi seveda pomenilo veliko težavo za prodajalca, zato na ta predlog ni hotel pristati. Zahteval je, da kupec prevzame vse delavce ali pa hotela ne bo prodal.

Obveljala je torej varianta, da gre za nakup podjetja kot celote, kar je pomenilo, da bo kupec prevzel tudi zaposlene iz podjetja "HOTELI". S tem je bila delavcem zagotovljena kontinuiteta delovnih razmerij in jim bo torej novi delodajalec v primeru pripojitve priznal vse ugodnosti, ki so jih imeli v dosedanjem podjetju (npr. stalnost).

4.5.4. Pravica do odstopa od pogodbe

Zaradi večkratnih menjav lastništva je bila dokumentacija, s katero so razpolagali v podjetju "HOTELI", precej pomanjkljiva. To se je nanašalo tudi na razna gradbena, uporabna in podobna dovoljenja, na zemljiško-knjižne zadeve, pa tudi na ostalo dokumentacijo.

Kupec je zato pred nakupom vztrajal na tem, da je potrebno manjkajočo dokumentacijo zagotoviti, saj bi v nasprotnem primeru lahko imel s tem veliko težav.

Prodajalec se je branil, da dokumentacija, ki jo ima na razpolago, zadostuje za nadaljevanje dejavnosti brez težav, druge dokumentacije pa nima, niti je ne more zagotoviti. Si jo pa lahko kupec kasneje kot lastnik sam zagotovi na upravni enoti, če jo bo rabil.

Zaradi teh in še nekaterih nejasnosti je bilo izrecno dogovorjeno, da ima kupec pravico odstopiti od pogodbe ter do vračila plačane kupnine v teh in še nekaterih posebej naštetih primerih.

Pri tem so imeli v mislih predvsem morebitni zahtevek za denacionalizacijo, morebitno pritožbo družbenega pravobranilca na predhodna preoblikovanja ter lastninjenja podjetja "HOTELI" in podobno. Prav tako je bilo izrecno dogovorjeno, da kupec ne prevzema nobenih obveznosti, ki v pogodbi niso navedene.

4.5.5. Zaključek pogajanj

Zaradi izredno trdih pogajanj sta obe strani imeli občutek, da dosti več ne bosta mogli doseči. Zato je na obeh straneh bil prisoten nekakšen strah, da se njihov dotedanji dosežek na pogajanjih lahko samo še poslabša. Tako je kljub pomembnosti pogajanj prevladal obojestranski cilj, da se le-ta čimprej zaključijo. Končni rezultat pogajanj je bil dosežen sporazum, pri katerem sta obe strani delno popustili.

4.5.6. Sklenitev pogodbe

Doseženemu sporazumu na pogajanjih je sledilo sestavljanje pogodbe. Šlo je za zelo pomembno opravilo, zato sta obe pogodbeni stranki temu namenili zelo veliko pozornost. Kljub temu, da je bilo na pogajanjih vse natančno dogovorjeno, je bilo pripravljenih kar nekaj osnutkov pogodbe, saj sta obe strani nekatere dogovore s pogajanj "drugače razumeli".

Končno je le bila oblikovana pogodba, s katero sta se obe stranki strinjali. Sledil je svečan podpis pogodbe. Le-ta je predvidevala takojšnje plačilo delnic podjetja "HOTELI", kar je podjetje "TRGOVINA" v skladu s pogodbo tudi storilo.

4.6. IZVEDBA PRIPOJITVE

Podjetje "TRGOVINA" je z zagotovitvijo plačila delnic podjetja "HOTELI" postalo njegov večinski lastnik. Ob tem pa se je postavljalo vprašanje, ali naj podjetje "HOTELI" obstaja še naprej kot samostojno podjetje ali pa naj se pripoji k podjetju "TRGOVINA". V tem primeru bi morali odkupiti še preostali delež delnic.

Vodstvo podjetja "HOTELI" je bilo veliko bolj naklonjeno prvi varianti. Kljub temu, da je podpiralo nakup s strani podjetja "TRGOVINA", si je prizadevalo, da bi podjetje "HOTELI" ostalo samostojno. To bi vodstvu omogočalo še naprej veliko mero samostojnosti ter nobenih večjih sprememb v podjetju, saj bi se z nakupom njihovih delnic zamenjal samo njihov lastnik. V precejšnji meri je šlo tudi za osebne interese, saj bi vodstvo podjetja "HOTELI" s pripojitvijo delno izgubilo svoj status, bonitete, ugled (Vir: Razgovor z vodstvom bivšega podjetja "HOTELI").

Drugačnega mnenja so bili v podjetju "TRGOVINA". V projekt prevzema podjetja "HOTELI" so šli s končnim ciljem pripojitve. S tem dejanjem bi dosegli vse že prej omenjene učinke. To še posebej velja za:

- zmanjšanje stroškov z združevanjem nekaterih funkcij v režiji podjetja;
- pridobitve znanja s področja gostinstva in turizma, ki bi izboljšalo poslovanje SPE Gostinstvo.

Podjetje "HOTELI" je na te argumente ponujalo drugačno rešitev. Predlagali so, da ostanejo samostojni, ob tem pa se SPE Gostinstvo pripoji k njihovem podjetju. S tem bi po njihovem mnenju dosegli kar nekaj prednosti:

- na trgu bi še vedno lahko delovali kot samostojno hotelsko in gostinsko podjetje, kar bi na njihove goste vsekakor pozitivno vplivalo;
- s pripojitvijo SPE Gostinstvo bi svojo ponudbo lahko razširili, saj je bil hotel podjetja "TRGOVINA" nekoliko nižje kategorije, kar je podjetju "HOTELI" dotlej v ponudbi manjkalo;
- ker je bila država še vedno delni lastnik manjšega deleža delnic, bi verjetno bila zainteresirana, da se v teh hotelih izvajajo razni seminarji, ki jih organizira država, torej bi si z zadržanjem take strukture lastništva zagotovili tudi goste. Taka praksa se je izvajala s strani države tudi doslej.

Tudi glede zaposlitve režijskih delavcev so ponujali dve možnosti:

- prevzem nekaj delavcev iz računovodstva, predvsem tistih, ki so že doslej pokrivali SPE Gostinstvo ali
- podjetje "TRGOVINA" bi izvajalo računovodska dela za podjetje "HOTELI".

Po mnenju vodstva podjetja "HOTELI" so to bili zelo močni argumenti proti pripojitvi (Vir: Razgovor z vodstvom bivšega podjetja "HOTELI").

Kljub tem argumentom je vodstvo podjetja "TRGOVINA" vztrajalo na pripojitvi. V strategiji prevzema je bila predvidena pripojitev. S temi argumenti so prepričali svoje lastnike v smisel nakupa podjetja. V primeru, da vseh ciljev, ki so jih bili navajali kot utemeljitev za nakup podjetja "HOTELI", ne bi dosegli, bi se delničarji lahko upravičeno vprašali o upravičenosti prevzema. Družba "TRGOVINA" bi namreč lahko svoja prosta sredstva usmerila tudi v drugo, morda bolj donosno naložbo.

Podjetje "TRGOVINA" je državi poslalo ponudbo o odkupu preostalega dela delnic. V ponudbi so ponudili enako ceno, kot so jo plačali za ostale delnice. Država je ponudbo takoj sprejela. Po podpisu pogodbe in plačilu še preostalega dela delnic je podjetje "TRGOVINA" postalo lastnik podjetja "HOTELI" v celoti.

Kljub že omenjenemu "pasivnemu" odporu proti pripojitvi s strani vodstva podjetja "HOTELI", je slednje bilo pripojeno ter organizacijsko vključeno v SPE Gostinstvo.

4.7. ANALIZA POPREVZEMNE INTEGRACIJE

4.7.1. Vpliv in posledice združitve za delavce

4.7.1.1. Premagovanje negotovosti

Napoved prevzema je v podjetje "HOTELI" vnesla nemir in negotovost. Slednja se je najbolj širila med delavci na nižjih delovnih mestih, predvsem zaradi pomanjkanja strokovne izobrazbe. Nekateri so že dolgo let delali na teh delovnih mestih, sedaj pa jim je grozila morebitna izguba delovnega mesta. Med njimi so bili tudi nekoliko starejši delavci, ki bi težko dobili novo zaposlitev.

Vodstvo podjetja "TRGOVINA" je kmalu po prevzemu opravilo razgovore z vsemi delavci prevzetega podjetja. Obljubilo jim je sicer, da delavcev ne bodo odpuščali, če bodo svoje delo opravljali "tako, kot od njih pričakujejo".

Prav to je tem delavcem zbuvalo negotovost.

Delavci obeh podjetij so se med seboj dobro poznali, saj so živeli v istem okolju. V podjetju "TRGOVINA" je vladal večji red pri delu, z delovno silo so ravnali precej racionalno, delavci so v visoki sezoni včasih delali tudi na robu svojih zmožnosti. Zaradi preobremenjenosti je večkrat prihajalo tudi do sporov, ki pa so se ponavadi zgladili kmalu, ko je sezona minila. Velike težave so nastopile v primeru bolniških odsotnosti ali dopustov.

V podjetju "HOTELI" so z delavci ravnali precej manj racionalno. Njihovo število je bilo glede na kriterije, ki so veljali v podjetju "TRGOVINA", precej višje, kot bi bilo potrebno za nemoteno poslovanje. Delno je na to vplivalo tudi pomanjkanje izobrazbe, ki so jo nadomestili z večjim številom delavcev.

Delavci pripojenega podjetja so zato upravičeno domnevali, da delati "tako, kot od njih pričakujejo", pomeni, delati tako, kot se dela v podjetju "TRGOVINA". Tega pa so se bali, saj so jim tudi sami delavci podjetja "TRGOVINA" večkrat potožili, da delajo v "nemogočih razmerah" (Vir: Razgovor z delavci bivšega podjetja "HOTELI").

Ta negotovost je povzročila, da so nekateri delavci pričeli iskati drugo zaposlitev in marsikdo od njih jo je tudi našel ter podjetje zapustil. Kot je to že v navadi, si delo najlažje najdejo najboljši delavci, le redko to uspe slabšim. Tako se je kadrovska struktura delavcev še nekoliko poslabšala.

Ker je kljub odhodu nekaj delavcev le-teh še vedno bilo dovolj (po kriteriju novega lastnika), se novih delavcev v glavnem ni zaposlovalo. To pa je po mnenju vodstva podjetja "HOTELI" bil glavni vzrok za dokajšnje poslabšanje kakovosti storitev v obeh hotelih. Ankete, ki jih v hotelih stalno izvajajo in s katerimi merijo zadovoljstvo gostov, so namreč v dveh letih po združitvi pokazale bistveno poslabšanje zadovoljstva gostov (Vir: Razgovor z vodstvom bivšega podjetja "HOTELI").

4.7.1.2. Urejanje delovnih razmerij in plač

Težave so se pojavile na področju delovnih razmerij in plač. Tu je vodstvo sedaj združenega podjetja včasih preživljalo težke trenutke. Šlo je za izredno občutljivo področje, ki ga je nemogoče opraviti v zadovoljstvo vseh. Zato je bila potrebna pri tem velika mera

razumevanja in potrpljenja z obeh strani. Istočasno se je pojavljala velika nevarnost, da bi s tem, ko bi vodstvo podjetja ugodilo delavcem pripojenega podjetja, doživelo očitke o zapostavljenosti s strani ostalih zaposlenih.

S pripojitvijo se je število različnih delovnih mest skoraj podvojilo. Obstoječi sistemizaciji delovnih mest obeh prejšnjih podjetij sta bili povsem nezdržljivi. Podobno je veljalo za nekatere druge interne akte.

Zaradi tega je bilo potrebno pripraviti novo sistemizacijo delovnih mest. Temu dejanju se ponavadi v podjetjih, v kolikor je le mogoče, radi izognejo, saj posega tudi v določanje plač in s tem ponavadi podjetjem povzroči kar precej težav, med delavci pa precej hude krvi.

4.7.1.3. Problemi s sindikatom

V podjetju "HOTELI" je deloval močan sindikat. To je pogosto znak neurejenih odnosov v podjetju.

Podjetje "TRGOVINA" očitno ob oceni kandidata za prevzem na to dejstvo ni bilo pozorno ali pa je to dejstvo podcenilo. V podjetju je namreč vladal dokaj avtorski stil vodenja in sindikat niso šteli kot dejavnik, kateremu se morajo več posvečati. Prav zaradi omenjenega stila vodenja se dotlej s sindikalnim dogovarjanjem še niso srečali in so ga v prvi fazi poskušali preprosto ignorirati. Kmalu so ugotovili, da tako ne bo šlo. Zato so se pričeli s sindikatom dogovarjati.

Za sindikalno stran pa bi lahko rekli, da so bili strokovno precej podkovani, imeli so tudi močno strokovno podporo svojih regijskih predstavnikov. Njihov izvršni odbor se je pogosto sestajal, včasih tudi brez pravega razloga – torej sestanki zaradi sestankov (Vir: Razgovor z bivšim članom izvršnega odbora sindikata).

Sindikalna stran je torej kmalu zaznala neizkušenost vodstva podjetja "TRGOVINA" v sindikalnem dogovarjanju in so to poskušali izkoristiti. Tako so kmalu pričeli z opozorili o kršenju delovne zakonodaje ter pogostimi grožnjami z inšpekcijami in sodišči. Očitno so bili pri tem dokaj uspešni, saj so dosegli kar precej ugodnosti. Predvsem so dosegli, da se je precej njihovih zahtev upoštevalo ob izdelavi nove sistemizacije delovnih mest.

V sistemizaciji so tako "novi" delavci v nekaterih primerih dosegli celo bistveno boljša izhodišča kot "stari" delavci. Zato so se s strani slednjih kmalu pojavili očitki vodstvu podjetja, da "novim" delavcem preveč popušča.

Zaradi bolj pogostega dela ob nedeljah, praznikih, pa tudi nočnem delu so bile dejansko izplačane plače med primerljivimi deli ponavadi precej boljše v gostinskem delu kot pa v trgovinskem. Tudi te razlike so povzročale veliko razburjenja med delavci.

Problemi so se torej pričeli kazati na področju nagrajevanja. V podjetju je pred pripojitvijo dolgo vrsto let veljal način nagrajevanja, ki je bil dokaj stimulativen in je bil med delavci sprejet v nekem smislu kot pošten. Tako so v tistih poslovalnicah, ki so dosegale boljše rezultate, dobili višje plače in obratno. Plače so bile v trgovinskem delu podjetja "TRGOVINA" dokaj dobre, v gostinskem delu pa zaradi slabih rezultatov precej slabše. Tudi po pripojitvi se zadeva ni bistveno spremenila. Plače so bile tu še vedno slabše kot v trgovinskem delu. Delavci gostinskega dela so zato ob pomoči sindikata vodstvu očitali, da so

zapostavljeni. Pritiski so se stopnjevali do te mere, da je vodstvo popustilo in spremenilo način nagrajevanja tako, da je povečalo fiksni del plače na račun variabilnega. Žal se je to kmalu odrazilo v slabših rezultatih, ki so jih dosegali v trgovinskem delu. Sistem nagrajevanja je bil kasneje še nekajkrat korigiran, a vendar brez vidnih rezultatov.

Posledica tega je bila, da so se v sindikat kmalu pričeli vključevati še preostali delavci iz podjetja "TRGOVINA". Pritiski na vodstvo glede zahtev po boljših delovnih pogojih so se sedaj množili in vodstvo je moralo v precej primerih popustiti.

4.7.1.4. Integracija organizacijskih kultur obeh podjetij

Pri integraciji kultur obeh podjetij niso bili pričakovani veliki problemi, saj je v obeh kolektivih šlo za ljudi, ki živijo na istem območju, med seboj so sosedi, znanci, celo zakonski partnerji ali starši in otroci.

Poleg tega je takoj po pripojitvi prišlo do nekaterih organizacijskih in kadrovskih sprememb v podjetju, ko so nekateri zaposleni zamenjali delovna mesta ter s tem še nekoliko zameglili mejo med prejšnjim in novim podjetjem.

Pa vendar so bile navade in vrednote, ki so veljale v obeh podjetjih, precej različne.

V podjetju "TRGOVINA" se je precej poudarka namenjalo disciplini, upoštevanju napisanih in nenapisanih pravil, organizacija je bila močno centralizirana in mehanicistična. Tudi o čisto operativnih nalogah se je večkrat odločalo iz samega vrha.

Delavci so podjetje nekako sprejeli za svoje, saj so posamezni med njimi v njem delali tudi od samega svojega začetka pa do odhoda v pokoj. Nekaka navada je tudi bila, da sta odpiralni čas trgovine in delovni čas delavca enaka, čeprav vemo, da je treba trgovino pred odprtjem pripraviti za delo, po zaprtju pa pospraviti in počistiti. To pomeni, da so vsak dan kako uro dela opravili brezplačno, ne da bi se tega pravzaprav sploh zavedali, saj se je tako delalo "od zmeraj".

So pa delavci za to pripadnost vsa leta redno prejeli plačo, nikoli z zamudo, njena višina je bila kar primerna, ne tudi previsoka. Prav tako so prejeli ostale prejemke, ob koncu leta pa jih je podjetje razveselilo še z dodatno nagrado, vsaj dvakrat letno je bila organizirana skupna zabava ali piknik, morebiti tudi kak izlet po domovini ali bližnji okolici.

V podjetju "HOTELI" je bila organizacija precej decentralizirana, dokaj samostojno odločanje je bilo prepuščeno vodjem hotelov ali vodjem na nižjih nivojih, na višjih nivojih se je to odločanje le koordiniralo. Tudi zaradi močnega in stalnega pritiska sindikata je bilo pri odločanju precej poudarka dano dobremu počutju zaposlenih pri delu.

Fluktuacija v podjetju je bila visoka, le nekaj delavcev je bilo zaposlenih od samega začetka. Poleg tega tudi zaradi večkratnih združitvev in sprememb lastništva v podjetju ni bilo čutiti posebne pripadnosti podjetju. Med delavci je bilo stalno čutiti nekako naveličanost, ni bilo posebne vneme za delo. Če je delavec moral kak dan podaljšati delovni čas za 20 minut, si je zabeležil "pol ure v dobrem".

Seveda je na drugi strani tudi res, da podjetje "HOTELI" zadnja leta ni imelo dobrih rezultatov, še posebno po izgubi jugoslovanskega trga. Plače so bile temu primerne, nekdanje

visoke napitnine, ki so jih bili dobivali od gostov, pa le še zgodovina. Lahko bi rekli, da se je "spirala pričela vrteti navzdol".

Očitno je torej, da je šlo v primeru združitve teh dveh podjetij za združitev dveh močno različnih organizacijskih kultur.

Zato je vodstvo podjetja "TRGOVINA" želelo to kulturo korenito spremeniti. Kmalu je pričelo v pripojenem delu uvajati disciplino, razne evidence prisotnosti, poostrilo je kontrolo prihoda na delo in odhoda z dela, kontrolo koriščenja dopustov, kontrolo bolniških odsotnosti in podobno. V gostinskem delu je uvedlo poostreno kontrolo nad natakarji, ki so jih imeli na sumu, da prodajajo lastno pijačo.

Vsekakor so nekateri od teh ukrepov bili potrebni, težava je bila v tem, da je podjetje "TRGOVINA" na hitro želelo spremeniti navade, ki so v podjetju "HOTELI" veljale že leta. Ker se zadeve niso bistveno spremenile, je vodstvo podjetja "TRGOVINA" večkrat tudi javno na sestankih kritiziralo delavce pripojenega podjetja, kar je še bolj ustvarilo mnenje, da gre za manj pridne in manj sposobne delavce. Tako mnenje se je pričelo širiti tudi med delavci iz trgovinskega dela.

Problemi so se pojavljali tudi v primeru, ko so bili delavci iz gostinskega dela premeščeni v trgovinski del podjetja. Z njimi so imeli ponavadi velike težave, saj niso hoteli ali mogli sprejeti takega načina dela. To je nato povzročilo nejevoljo pri ostalih delavcih, češ, "če on ne bo tako delal, pa tudi jaz ne bom". Čeprav so se kasneje v podjetju takih premestitev izogibali, se je ta "gostinski sindrom" počasi pričel širiti v trgovinski del (Vir: Razgovor z delavci podjetja "TRGOVINA").

4.7.1.5. Problem lastništva

Omenili smo že, da se je podjetje "TRGOVINA" lastnilo po takratnem "lastninskem zakonu" z notranjim odkupom in so imeli zaposleni (skupaj z upokojenci in bivšimi zaposlenimi) v lasti kar 60 % delnic podjetja. Podjetje je izplačevalo dividende in delavci-lastniki so čutili pripadnost podjetju, saj so imeli občutek, da z dobrim delom ustvarjajo tudi dobiček zase.

To pa ni veljalo za delavce pripojenega podjetja, ki niso bili lastniki delnic. Le-ti so zato očitali vodstvu, da preveč skrbi za doseganje dobička, premalo denarja pa namenja za plače. V podjetju so zato oblikovali notranji trg delnic, po katerem so imeli zaposleni prednostno pravico pri nakupu delnic, v kolikor jih je kateri od prejšnjih lastnikov prodajal. Do večjih nakupov sicer ni prišlo, vendar je že sama možnost nakupa delnic nekoliko izboljšala vzdušje v kolektivu.

4.7.2. Vpliv in posledice združitve na vodilne kadre

4.7.2.1. Problem odhoda pomembnih kadrov

Eden od pomembnih ciljev pripojitve naj bi bila pridobitev kadrov s področja turizma. Kmalu po združitvi pa se je potrdila napoved, da bo nekaj strokovnjakov podjetje zapustilo.

Vzroki njihovega odhoda so bili dokaj različni. Vsem pa je bilo skupno to, da pod novim vodstvom ne bodo več mogli delati tako, kot so lahko to delali poprej.

Nekatere je k temu vodilo osebno nerazumevanje z vodstvom podjetja "TRGOVINA".

Drugi so bili mnenja, da v združenem podjetju ne bo mogoče uresničiti nekaterih ciljev, ki so si jih zadali, saj je bil pogled obeh podjetij na turistični razvoj kraja precej različen.

Pomemben razlog odhoda je seveda bil tudi znižanje osebnega statusa, posledično tudi plače in ostalih bonitet.

Nekateri pa so podjetje zapustili iz čisto osebnih razlogov. V prejšnjem podjetju so namreč poleg službenih navezali s turisti tudi osebne stike. Tako so turistom ponujali tudi svoje zasebne storitve kot so npr. počitniške zmogljivosti, razni tečaji in podobno. Ob združitvi pa je bilo jasno, da tega ne bodo več mogli početi. Zato so podjetje zapustili in "šli na svoje".

Vodstvo podjetja "TRGOVINA" ni pretirano nasprotovalo odhodu teh ljudi. Pri tem pa se nekako ni zavedalo, da le-ti s seboj ne odnašajo samo znanja, ki ga je moč dobiti v šolah, temveč tudi in predvsem znanja in poznanstva, ki jih je moč dobiti le z dolgoletnimi izkušnjami in poznanstvi.

Odhod ključnih ljudi se je kmalu odrazil na slabših rezultatih poslovanja. Zato so v podjetju najprej poskušali z nadomestnimi kadri, predvsem iz SPE Gostinstvo, ki so dotlej nekako vodili en hotel. Kmalu pa se je izkazalo, da takemu obsegu dela ne bodo kos.

Iskanje strokovnjakov se je nadaljevalo, situacija se je medtem postopoma samo še slabšala. Končno so le dobili nekoga, ki je bil pripravljen prevzeti vodenje hotelskega dela podjetja. Imel je tudi velike ambicije ter dokaj jasno vizijo glede nadaljnjega dela. Njegov pogoj ob sprejemu dela pa je bila dokajšnja mera samostojnosti pri delu, katero mu je vodstvo podjetja tudi obljubilo. Kaj kmalu pa je spet prišel do izraza že omenjeni avtorski stil vodenja, zato so se trenja med vodstvom podjetja in vodjem hotelskega dela kar vrstila. Kmalu so prerasla v hude spore, posledica tega pa je bila, da je ta novi vodja podjetje kmalu zapustil.

V podjetju so nato ponovno poskušali s prerazporeditvijo kadrov znotraj podjetja, kar pa ni prineslo opaznih prednosti. Dejavnost turizma je namreč zelo specifična in zahteva večletne izkušnje.

4.7.2.2. Prenos znanja in izkušenj

Kot rečeno, naj bi s pripojitvijo pridobili tudi znanje in izkušnje, ki bi jih lahko koristno uporabili pri "oživljanju" dotedanega gostinskega dela podjetja.

Pred združitvijo se je v SPE Gostinstvo zaradi pomanjkanja znanja delalo bolj "po domače". V nekaj letih se je v hotelu zamenjalo kar nekaj vodij hotela. Njihove izobrazbe so dokaj zgovorne: osnovna šola, natakara, učiteljica, končno tudi ekonomistka. Kljub temu, da je hotel imel svojega vodjo, pa je "glavno besedo" imel receptor z dolgoletnimi izkušnjami, a le osnovno šolo, vendar bi se po znanju pravzaprav dokaj enakovredno kosal s prej omenjenimi vodji.

Tudi v ostalih gostinskih lokalih je bilo podobno, le da je tu pomanjkanje strokovnega znanja mogoče nadomestiti z izkušnjami in prijaznostjo.

Kljub že navedenim kadrovskim težavam z odhodom nekaterih ključnih strokovnjakov takoj po združitvi pa so se vseeno na tem področju hitro pokazale nekatere pozitivne spremembe. Predvsem je šlo za prenos znanja, izkušenj, še posebno pa poznanstev. Slednja v turizmu lahko pomenijo razliko med poslovanjem s črnimi ali rdečimi številkami.

Kmalu je bil viden precejšen napredek na komercialnem področju, v oblikovanju cen in drugih pogojev, v načrtovanju akcij.

4.7.3. Ukinitev blagovne znamke "HOTELI"

Podjetje "TRGOVINA" si je v svojo strategijo prevzema kot cilj zapisalo tudi rast podjetja.

Pri tem so pojem rast razumeli v več pomenih, med njimi tudi v smislu pomembnosti podjetja. To pa je moč doseči tudi tako, da se ime podjetja večkrat omenja.

Zato so v prevzemno strategijo zapisali tudi ukinitev blagovne znamke "HOTELI", ki naj bi jo nadomestila blagovna znamka "TRGOVINA".

Pri uresničitvi tega cilja so naleteli na hude odpore. Le-ti so bili večinoma strokovne narave, za njimi pa so se pogosto skrivali tudi tisti emocionalni.

Argumenti proti zamenjavi blagovne znamke so pravzaprav bili zelo prepričljivi:

- podjetje, ki je dolgo let nastopalo na domačem in evropskem trgu z določeno blagovno znamko, je s tem doseglo svojo prepoznavnost;
- sama beseda "HOTELI" nakazuje svoj namen, medtem ko beseda "TRGOVINA" na turiste ne deluje pozitivno, saj lahko slutijo, da bo šlo za "trgovanje", tj. da bodo "opeharjeni";
- podjetje "HOTELI" je bilo pod to blagovno znamko prisotno v mnogih imenikih, katalogih in bi bila velika škoda to znamko opustiti;
- še vedno je obstajalo veliko reklamnega materiala, ki bi bil ob opustitvi blagovne znamke neuporaben in bi ga morali vreči v smeti;
- precej stroškov bi nastalo z zamenjavo blagovne znamke: zamenjava raznih napisov, tiskanje propagandnega materiala in podobno;
- zaposleni so na to blagovno znamko navajeni in navezani.

Kljub prepričljivim argumentom je vodstvo podjetja "TRGOVINA" vztrajalo na zamenjavi blagovne znamke. Tako se je takoj pristopilo k izdelavi novega logotipa za hotelski del blagovne znamke "TRGOVINA". Izdelalo se je tudi precej reklamnega materiala. Zamenjali so se vsi napisi, le tu pa tam je ostal še kak, za katerega vodstvo podjetja ni vedelo.

Vendar pa ta blagovna znamka nikoli ni zaživela, niti v najmanjši meri. Uporabljali so sicer predpisane obrazce, table na objektih, natisnjene letake in podobno, tu pa se je stvar tudi končala. V komuniciranju si še vedno naletel na značilni: "Podjetje HOTELI, izvolite!" in tudi v komuniciranju s partnerji je bilo enako.

Vodstvo podjetja je uvidelo, da se blagovna znamka "TRGOVINA" ni in ne bo prijela. Zato je poskušalo z novo rešitvijo. Pričelo je z uvajanjem povsem nove blagovne znamke, torej nevtralne. Za to je najelo oblikovalski studio, ki je pripravil kar nekaj predlogov, med njimi tudi nekaj zelo dobrih. Seveda je studio to tudi primerno zaračunal. V razpravi je bilo jasno, da tudi ti predlogi ne bodo naleteli na plodna tla. Na srečo je vodstvo podjetja to pravočasno spoznalo in je zadevo zaključilo še preden so pričeli nastajati novi stroški.

Zadeva z blagovno znamko se je zaključila tako, da je uradno obveljala blagovna znamka "TRGOVINA", v praksi pa se je vedno dosledno uporabljala le blagovna znamka "HOTELI" (Vir: Razgovor z vodstvom bivšega podjetja "HOTELI").

4.7.4. Združevanje delovnih in poslovnih procesov

4.7.4.1. Združitev poslovnih in informacijskih procesov

Združevanje in poenotenje poslovnih procesov se je dogajalo predvsem v okviru SPE Gostinstvo. Podjetje "HOTELI" je dejavnost turizma in gostinstvo obvladovalo precej bolje kot pa prej podjetje "TRGOVINA". Pri tem so imeli dolgoletne izkušnje in precej znanja, zato se je poenotenje teh procesov izvajalo v smeri prilagajanja procesom, ki so veljali v pripojenem podjetju.

Tudi informacijska tehnologija se je prilagodila informacijskem sistemu, ki je bil v uporabi v pripojenem podjetju. Tu večjih problemov ni bilo, saj je šlo za preprosto zamenjavo programske opreme, šolanje pa se je uspešno opravilo s pomočjo izkušenih delavcev iz pripojenih hotelov.

4.7.4.2. Poenotenje računovodskih evidenc

S preknjiževanjem premoženja, usklajevanjem in poenotenjem knjigovodskih ter drugih evidenc je bilo precej dela. Precej časa je bilo porabljeno zaradi iskanja nekaterih podatkov, ki so se izgubili v fazah prejšnjih menjav lastništva.

Dodaten problem je bil tudi ta, da servis, ki je opravljal računovodska dela za podjetje "HOTELI", ni pokazal razumevanja ob izgubi svoje stranke, zato je delno oviral prenos podatkov tako, da je za svojo pomoč zahteval nesprijemljivo visoko ceno.

4.7.5. Zdravljenje pripojenega dela podjetja

Podjetje "TRGOVINA" se je v letih po prevzemu in pripojitvi podjetja "HOTELI" precej ukvarjalo s problemi pripojenega dela, pri tem pa delno zanemarjalo obstoječo dejavnost.

Problematika pripojenega podjetja je bila stalno na dnevnem redu vseh sestankov vodstva. Rezultati poslovanja so bili daleč pod pričakovanji (Vir: Razgovor z vodstvom podjetja "TRGOVINA").

Vodstvo je le počasi spoznavalo, da gre za dejavnost, ki je ne obvlada. Spoznalo je, da se hotelska in turistična dejavnost bistveno razlikujeta od trgovske. V turistični dejavnosti je treba imeti več potrpljenja, vložena sredstva se počasneje vračajo, negotovost je veliko večja kot v trgovini.

Večina poskusov reševanja problemov je naletela na večje ali manjše nasprotovanje pri vodstvu ali delavcih pripojenega podjetja. Le-ti so želeli zadržati dotedanji način dela, kar jim je v glavnem tudi uspevalo.

Angažiranje pri reševanju problemov je bilo kadrovske, pa tudi finančne. Hoteli so pač taka dejavnost, ki zahteva precejšnja vlaganja, posebej če gre za hotele višjega nivoja. Tako se je kar precej finančnih sredstev, ki bi jih lahko usmerili v bolj donosne projekte, usmerilo v hotele. Vendar brez večjih uspehov.

4.7.6. Ocena integracije

Ugotovimo lahko, da je v procesu integracije po prevzemu podjetje "TRGOVINA" naredilo kar nekaj napak.

4.7.6.1. Zakaj pripojitve ?

Najprej bi se lahko vprašali, ali je pripojitve sploh bila potrebna. Argumenti proti pripojitvi, ki jih je ponujalo vodstvo podjetja "HOTELI", so namreč bili dokaj prepričljivi.

Podjetje "TRGOVINA" je sicer res v svojo strategijo prevzema zapisalo tudi pripojitve, a vendar bi bilo moč strategijo prilagajati tudi spremenjenim pogojem ali novim spoznanjem.

Podjetje "HOTELI" je namreč vsa leta do prevzema poslovalo z resda minimalnim dobičkom, od pripojitve dalje pa je pripojeni del vsa leta posloval negativno. Vodstvo podjetja "TRGOVINA" je to dejstvo opravičevalo z drugačnim načinom izračuna in prikaza finančnega rezultata v združenem podjetju (pospešeno amortiziranje, knjiženje rezervacij, popravki vrednosti terjatev), kar deloma verjetno drži, a vendar dvom ostaja.

4.7.6.2. Pomanjkanje ustrezne klime

Nobenega dvoma ni, da klima za pripojitve ni bila prava. Podjetje "TRGOVINA" je to področje prepustilo stihiji. Klime niso preverjali, komuniciranje z delavci je bilo zelo pomanjkljivo, kar je dalo veliko možnosti za širjenje raznih govoric, med njimi tudi take o odpuščanju in strahu o slabem ravnanju z "novimi" delavci.

Tudi med delavci podjetja "TRGOVINA" ni bila ustvarjena klima za združitev, tako da le-ti "novih" delavcev niso sprejeli kot enakovredne. Prepad se je še poglobil v naslednjih letih, ko so se v gostinskem delu pričeli kazati slabi rezultati, kar je vodstvo podjetja na sestankih z delavci rado poudarjalo. Med trgovinskimi delavci se je začelo krepiti mnenje, da so "novi" delavci zgolj "izkoriščevalci". Med slednje so uvrščali tudi prejšnje delavce SPE Gostinstvo, čeprav so se pred pripojitvijo z njimi dobro razumeli in jih imeli za svoje. Le-ti so prej predstavljali neznaten del podjetja ter tako niso mogli bistveno vplivati na poslovanje in življenje v podjetju. Pripojeno podjetje pa je to razmerje bistveno spremenilo.

4.7.6.3. Ravnanje s strokovnjaki

V precejšnji meri se je potrdila teorija, da vodilni kadri ciljnega podjetja le-to zapustijo kmalu po pripojitvi.

Vodstvo podjetja "TRGOVINA" je v tem primeru naredilo veliko napako, ko je dovolilo ali celo spodbudilo odhod strokovnjakov. Le-tem bi težko očitali nesposobnost, res pa je, da je bil njihov odnos do dela bistveno drugačen, kot je veljal v podjetju "TRGOVINA". Vendar pa teh ljudi kratkoročno ni bilo mogoče nadomestiti. Vodstvo se je zanašalo predvsem na lastno znanje in lastne strokovnjake, ne zavedajoč se, da se ta dejavnost bistveno razlikuje od njihove osnovne dejavnosti.

Na tem stališču je vztrajalo kar nekaj let, preden je končno spoznalo (ne pa tudi priznalo) napako.

4.7.6.4. Ravnanje z delavci

Podobno kot se je zgodilo z vodilnimi delavci, se je v manjši meri zgodilo tudi z ostalimi delavci. Nekateri so podjetje kmalu zapustili. Pri tem je šlo predvsem za boljše delavce, tako glede pridnosti kot tudi glede znanja. V tem primeru pa je vodstvo poskušalo te delavce zadržati, v nekaterih primerih jim je to tudi uspelo. Glavni vzrok odhoda je bil v večini primerov nižja plača, ki jim je bila določena v skladu z novo sistemizacijo. V podjetju

"HOTELI" so namreč nekatere ključne delavce, tudi na nižjih nivojih, posebej obravnavali, v združenem podjetju pa izjem ni bilo.

Tudi osnovni pristop vodstva podjetja do odnosa s sindikatom je bil napačen. Sindikat je resnično bil precej svojeglav, a so kljub temu pred pripojitvijo z njim dobro shajali (Vir: Razgovor z vodstvom bivšega podjetja "HOTELI").

Ignorantski odnos, ki ga je vodstvo podjetja prikazalo v začetku, je bil sindikatu znak, da ne bo šlo za sindikalne dogovore, temveč za sindikalni boj. Tak medsebojni odnos se je nato čutil še nekaj let.

4.7.6.5. Blagovna znamka

Tudi ukinitev blagovne znamke je bila ena od ključnih napak. Za to ni bilo nobene prave potrebe, še posebej pa ne po tako hitri izvedbi tega dejanja. Za ukinjanje blagovne znamke, ki je že uveljavljena, morajo biti res utemeljeni razlogi. V našem primeru jih nikakor ni bilo.

Argumenti vodstva podjetja "HOTELI" za ohranitev blagovne znamke so bili dokaj prepričljivi. Konec koncev bi jim morali verjeti že zato, ker so bili oni strokovnjaki za to dejavnost. Poznali so tržišče, poznali so svoje goste, njihove navade in navade v turizmu nasploh.

Očitno je tudi tu šlo za model "zmaga-poraz", ki se je tudi v tem primeru spremenil v "poraz-poraz". Vendar si je vodstvo namesto priznanja poraza raje nakopalo dodatne stroške z izdelavo nove blagovne znamke. Končalo je kot uradni zmagovalec, v praksi pa poraženec.

4.8. OCENA USPEŠNOSTI PREVZEMA

Od prevzema in pripojitve je minilo nekaj let. Če ocenimo rezultate pripojitve ter jih primerjamo s cilji, ki so bili zastavljeni pred pripojitvijo, lahko ugotovimo, da je pripojitev le delno izpolnila zelene cilje.

4.8.1. Doseženi cilji

Podjetje "TRGOVINA" je s pripojitvijo doseglo nekaj ciljev, ki si jih je bilo zastavilo pred prevzemom.

4.8.1.1. Povečan obseg prodaje

Podjetje "HOTELI" je bilo dokaj velik kupec blaga v podjetju "TRGOVINA", predvsem prehrane in pijač. Blago je nabavljalo pri več dobaviteljih, največ pri podjetju "TRGOVINA". V glavni poletni sezoni je postalo celo njegov največji kupec, saj se je takrat promet izredno povečal.

Po pripojitvi je podjetje "TRGOVINA" postalo edini dobavitelj, kar se je močno poznalo v povečanem prometu.

S prevzemom je tudi prenehala grožnja, da bi to podjetje prevzel nekdo drug ter si nato pridobil novega dobavitelja, ki bi kasneje pričel postopoma osvajati tržišče podjetja "TRGOVINA".

Podjetje "HOTELI" je kot samostojno podjetje bilo dokaj slab plačnik svojih obveznosti. Redno je bilo na seznamu kupcev z zapadlimi terjatvami. S pripojitvijo je torej odpadla tudi nevarnost neplačanih terjatev.

4.8.1.2. Doseganje sinergije

Hotel, ki je bil že prej v lasti podjetja "TRGOVINA", se je pred pripojitvijo ubadal z velikimi težavami, predvsem zaradi pomanjkanja znanja. Po pripojitvi je zaradi bolj strokovnega dela pričel poslovati precej bolje.

Pomembni učinki sinergije so se pokazali na področju nabave inventarja, skupnega marketinškega nastopa ter širše hotelske ponudbe.

Največji dosežek se je kazal v komplementarnosti vseh treh hotelov, ki so si prej konkurirali, sedaj pa so se dopolnjevali.

Oba "nova" hotela sta bila višje kategorije, specializirana na zahtevnejše goste, eden je imel bazen, drugi veliko konferenčno dvorano, oba pa lepo opremljene sobe. V teh hotelih so se ponavadi izogibali gostom, kot so npr. srednješolci na maturantskih izletih, športniki in podobni, torej gosti, ki pogosto na inventarju naredijo precej škode. Tretji hotel je bil nižje kategorije ter kot tak zelo primeren za sprejem omenjenih gostov.

Tako so odslej lahko sprejemali vse vrste gostov ter jih po svoji presoji usmerjali v posamezen hotel.

4.8.1.3. Možnost vplivanja na turistično dogajanje

Podjetje "TRGOVINA" je s prevzemom postalo glavni akter turističnih dogajanj v regiji. Zaradi velikega obsega s turizmom povezanih dejavnosti je lahko vplivalo na pomembne odločitve glede turizma.

Tako so npr. dosegli, da so se sprejeli nekateri ukrepi, ki so spodbujali nakupe blaga v lokalnih trgovinah, ki so ga prej turisti, predvsem tisti iz vzhodnih držav, nosili s seboj.

Delno jim je tudi uspelo skupno sodelovanje pri izdaji reklamnih prospektov in drugih gradiv ter pri nastopanju na mednarodnih turističnih sejnih.

4.8.2. Delno doseženi cilji

Nekateri cilji so se uresničili le deloma.

4.8.2.1. Polna zaposlitev režijskih delavcev

Računovodskim delavcem se je s pripojitvijo povečal obseg dela, kar opravičuje njihovo zaposlitev v podjetju. S tem so se izognili morebitnemu odpuščanju delavcev, kar bi v okolju, v katerem podjetje deluje, povzročilo precej negativnih reakcij. Posledično bi to lahko pomenilo tudi izgubo nekaterih kupcev. Če ne takoj, pa vsekakor na dolgi rok.

Vendar pa se je kasneje pokazalo, da je tudi podjetje "HOTELI" razpolagalo s kar nekaj režijskimi delavci, ki so bili "skriti" pod raznimi imeni: blagajnik, evidenca, tajnica. Ker so bili razkropljeni po hotelih, jih prej ni bilo opaziti. Po pripojitvi je bilo treba tudi tem delavcem zagotoviti neko delo.

Prav tako je obstajala tudi močna služba vzdrževanja. Po kriterijih podjetja "TRGOVINA" je bila ta služba odločno prevelika, zato so del teh vzdrževalcev prerazporedili na druga dela.

4.8.2.2. Uresničitev strategije rasti

Podjetje je s prevzemom uresničilo tudi enega od svojih ciljev, to je rast podjetja, vendar bi lahko ta cilj obravnavali v smislu "managerske hipoteze". Podjetje bi namreč lahko rast doseglo tudi na druge, bolj donosne načine. Vendar pa je bil ta veliko bolj odmeven.

Podjetje "TRGOVINA" je pred združitvijo štelo okrog 250 delavcev. Po pripojitvi je z zaposlitvijo dodatnih 120 delavcev postalo eno od večjih v regiji po tem kriteriju.

Sam nakup podjetja "HOTELI" je takrat veljal za enega največjih v tem okolju. Pred tem so nakupi bili zelo redki.

4.8.3. Slabosti pripojitve

Bolj kot prednosti so opazne slabosti izvedene pripojitve. Med njimi je precej tistih, ki bi jih podjetje "TRGOVINA" pri izbiri kandidata za prevzem moralo upoštevati.

4.8.3.1. Sezonska dejavnost

Podjetje "TRGOVINA" je pri oblikovanju strategije pripojitve podcenilo močno sezonsko dejavnost pripojenega podjetja. Za prevzem si je izbralo podjetje, ki ima podoben sezonski cikel kot oni sami (glej prilogo 1 in 2).

Tako prihaja v sezoni do velikih organizacijskih in kadrovskih težav zaradi pomanjkanja delavcev. To pomanjkanje poskušajo reševati z zaposlovanjem za določen čas, s pogodbami o delu, z delom študentov. Težava pa je, da morajo v istem času reševati tako gostinski kot tudi trgovinski del.

Izven sezone se spet pojavlja problem pomanjkanja dela, ki ga delno rešujejo s kolektivnim dopustom. Prav tako se izven sezone pojavljajo težave z denarnim tokom, ki pa niso tako izrazite kot kadrovske težave.

V primeru različnega sezonskega cikla obeh dejavnosti, bi se le-ti med seboj lahko dopolnjevali.

4.8.3.2. Cena podjetja

Kmalu po prevzemu se je izkazalo, da je bila cena, na katero je podjetje "TRGOVINA" pristalo, precej previsoka. Cena je resda bila precej nižja od knjigovodske vrednosti, a vendar glede na pričakovane oz. realizirane donose še vedno previsoka. Na to je opozarjal tudi cenilec, ki so ga v podjetju "TRGOVINA" najeli za cenitev podjetja, a njegova opozorila niso bila zadosti resno sprejeta.

Podjetje "TRGOVINA" se je pri pribiranju podatkov tudi preveč zanašalo na podatke, ki jih je dobilo od vodstva podjetja "HOTELI". Po že opravljeni pripojitvi so namreč izvedeli, da je neko drugo zelo ugledno podjetje že bilo ponudilo za prevzem precej nižjo ceno, in to po temeljitih analizah in premislekih. Vodstvo podjetja "HOTELI" pa je želelo do konca biti lojalno svojemu takratnemu lastniku in podatka o ceni ni hotelo posredovati podjetju "TRGOVINA".

Oba hotela sta sicer bila v dokaj dobrem stanju, a se je vseeno kmalu pokazala potreba po investicijah. Prejšnji lastnik se je le-tem izogibal, saj je računal, da se mu navedeni vložki ne bodo povrnili. Tako podjetju "TRGOVINA" ni preostalo drugega kot pristopiti k nameravani investiciji, saj je le tako bilo možno zagotoviti polno funkcionalnost obeh hotelov. To pa je seveda zahtevalo kar nekaj dodatnih finančnih sredstev.

4.8.3.3. Nepredvidene obveznosti

V turistični dejavnosti je razširjena navada, da se opravljajo nadure, ki pa se ne plačujejo sproti, ampak se koristijo izven sezone. Zato so se kmalu pojavile zahteve delavcev pripojenega podjetja po plačilu nadur, ki so bile opravljene v prejšnjem podjetju. Evidence teh ur se ponavadi vodijo na nižjih nivojih, zato v prvem trenutku njihov obseg sploh ni bil znan. Najprej je bilo torej potrebno ugotoviti dejanski obseg teh ur. Le-ta ni bil zanemarljiv.

Podjetje na plačilo teh nadur ni želelo pristati, češ, mi smo podjetje "HOTELI" pošteno plačali in nimamo nobenih drugih dodatnih obveznosti. Kaj kmalu pa je bilo jasno, da ta razlaga ne bo vzdržala. Delavci imajo pravico do plačila nadur in jih terjajo od svojega delodajalca. V tem primeru je to bilo podjetje "TRGOVINA", ki je z nakupom podjetja prevzelo vse premoženje, a tudi vse obveznosti.

Zato se je z delavci, ki jim je veliko pomoč nudil sindikat, dogovorilo o delnem plačilu ter delnem odpisu nadur. Tak dogovor so nekateri delavci sprejeli z veseljem, drugi pa so še naprej zahtevali plačilo vseh nadur ter celo grozili s tožbo, vendar do slednje ni prišlo.

4.8.3.4. Takojšnja pripojitve

Prav ob primeru zahtevka po plačilu nadur se je pokazala slabost takojšnje pripojitve. V pogodbi o nakupu podjetja je namreč bilo jasno zapisano določilo, da lahko kupec odstopi od pogodbe, če se naknadno ugotovijo obveznosti, ki med sklepanjem pogodbe niso bile znane.

Zaradi že izvedene pripojitve, ki je že bila zahtevala precejšnje stroške, je bil odstop od pogodbe močno otežen, lahko bi rekli nemogoč. Če podjetje "TRGOVINA" ne bi hitelo s pripojitvijo, bi lahko preprosto odstopilo od pogodbe o nakupu.

Prejšnji lastnik podjetja "HOTELI" se je tega dejstva očitno dobro zavedal, zato ni imel posluha za predlog podjetja "TRGOVINA" o morebitnem solidarnostnem plačilu nadur.

4.8.3.5. Nakup podjetja kot naložba

Prevzem kot naložbo vsekakor lahko ocenimo za neuspešno. Vzroka sta pravzaprav dva.

Prvi je bil ta, da je pripojeno podjetje v letih po pripojitvi poslovalo z izgubo (Vir: Letna poročila družbe "TRGOVINA", 1995-2004). V podjetju so se tolažili s tem, da je bil finančni tok pozitiven in da je negativen rezultat le posledica visoke amortizacije. Slaba tolažba, bi lahko rekli.

Drugi vzrok je bil ta, da je podjetje bilo kupljeno po previsoki ceni. Torej tudi z nekim normalnim dobičkom ne bi moglo doseči želene dobičkonosnosti kapitala.

4.8.4. Zaključna ugotovitev

Iz navedenega primera se pravzaprav da razbrati, da je ključ vseh slabosti tega prevzema in pripojitve v tem, da podjetje "TRGOVINA" **sploh ni imelo izdelane strategije razvoja oz. rasti.**

Prevzem je očitno bil le reakcija na ponujeno priložnost. Na podlagi te priložnosti je podjetje pristopilo k odločanju o prevzemu. Zaradi pomanjkanja časa je bil zelo na hitro in površno izdelan elaborat o prevzemu, pa še za tega bi lahko rekli, da je bil le izdelana strokovna študija na podlagi že sprejete odločitve. V tej študiji so se zato bolj iskale prednosti prevzema, slabosti pa so se nekoliko potiskale v ozadje.

Tako so se v fazi poprevzemne integracije pokazali številni problemi, med njimi precej takih, ki jih odkrivamo z zamudo (Pučko, 2003, str. 186).

Pogojno bi bilo mogoče strategijo prevzema opredeliti kot "porajajočo se strategijo", to je strategijo, ki se spreminja s časom in se razlikuje od prvotno načrtane strategije (Pučko, 2003, str. 18). Vendar tudi ta izhaja iz neke začetne strategije, za katero pa bi v konkretnem primeru težko rekli, da je obstajala.

Večino problemov, ki smo jih zaznali v konkretnem primeru, je mogoče uvrstiti med značilne kazalce diverzifikacijske krize, kot jih opredeljujejo nekateri avtorji (Pümpin, Prange, 1995, str. 222):

- upadajoči donosi dejavnosti pripojenega podjetja;
- izostanek pričakovane sinergije;
- močna heterogenost dejavnosti obeh podjetij;
- nestrokovna evalvacija projekta pripojitve;
- vzvišenost najvišjega posloводства nad mnenjem drugih glede pripojitve;
- problem moči, ko si posloводство pripojenega podjetja želi (pre)več samostojnosti;
- spori na področju kulture med obema podjetjema, ki povzročajo medsebojno nezaupanje.

Ugotovimo lahko, da tudi ta primer prevzema spada med tiste, ki niso izpolnili pričakovanj.

5. SKLEP

Namen tega specialističnega dela je bil obogatiti spoznanja o uresničevanju strategije priključitve podjetja v slovenskem okolju.

Ugotovili smo, da lahko podjetja v svoji strategiji rasti izbirajo med **notranjo** in **zunanj**o rastjo. Vsaka od teh ima svoje prednosti in slabosti, kar morajo podjetja upoštevati pri izdelavi strategije rasti.

Posebej smo se posvetili zunanji rasti s pomočjo **prevzemov** in **združitev**. Ogledali smo si, zakaj se podjetja sploh odločajo za prevzeme in združitve, kateri cilji jih pri tem vodijo.

Razčlenili smo tudi **sovražni prevzem** in možnosti, ki jih imajo podjetja, da se le-tega ubranijo.

V nadaljevanju smo si ogledali **strategijo prevzema**, ki se prične z oblikovanjem strategije, nadaljuje z iskanjem kandidatov za prevzem, sledi pogajanje in sam prevzem ter končno še poprevzemna integracija.

Vsako od teh faz smo podrobno obdelali. Najprej smo našli nekaj priporočil za **oblikovanje strategije**, spoznali smo nekatere možne cilje, ki jih ima podjetje ob prevzemu drugega podjetja. V primeru prevzema je treba določiti, kdo je za ta projekt odgovoren in sestaviti prevzemni team. Ko podjetje določi merila za prevzem, mora aktivno spremljati priložnosti in ne samo čakati, da se ta ponudi.

Naslednja faza je **iskanje primernih kandidatov** za prevzem. Tudi ta faza je izredno pomembna, zato jo je treba opraviti z vso skrbnostjo. Ko podjetje določi kandidata za prevzem, mora z njim vzpostaviti stik, pridobiti ustrezne podatke ter kandidata skrbno oceniti. Pri cenitvi se ponujajo različne metode cenitve ciljnega podjetja, zato je treba določiti najbolj primerno.

Po izbiri kandidata sledi **pogajanje**. Predvsem se mora podjetje na pogajanje dobro pripraviti. Določiti si mora pogajalski interval, zbrati čim več podatkov o nasprotni strani ter imeti potrpljenje. Po končanem pogajanju sledi podpis pogodbe, pri čemer je treba biti pozoren, da se na papir resnično spravi vse tisto in samo tisto, o čemer sta se partnerja dogovorila. Vsa pogajanja se ne končajo uspešno, zato smo omenili nekaj vzrokov, ki lahko privedejo k temu.

Uspešnemu pogajanju sledi **združitev** podjetij.

Po mnenju mnogih avtorjev je najpomembnejša faza prevzema in združitve **poprevzemna integracija**, zato smo prav raziskavi te faze namenili posebno pozornost.

Prvi pogoj, da podjetje prične z združevanjem, je ustrezna **klima** v obeh podjetjih, ki se združujeta. V primeru, da ta manjka, se bo podjetje srečevalo z velikimi težavami in le težko lahko pričakuje uspeh pri združitvi.

Ogledali smo si, kako združitev vpliva na vodilne kadre ter še posebej, kako vpliva na ostale zaposlene. Za vse zaposlene namreč združitev predstavlja nek stresni dogodek, negotovost, zato pri zaposlenih zbujajo strah, odpor in le s pravilnim pristopom lahko podjetje vse te občutke premaga ter jih obrne v sodelovanje in končno tudi sprejemanje združitve.

V vsakem podjetju obstaja drugačna organizacijska **kultura**. Le-ta je ponavadi globoko ukoreninjena in jo je zelo težko spreminjati. Vsako kulturo tudi ni moč zlahka spreminjati, zato je izredno pomembno, da vodstvo podjetja spoznava kulturo, tako lastnega podjetja kot tudi podjetja, ki ga pripaja. Na podlagi teh spoznanj se nato odloči za združevanje kultur, ki lahko ima več stopenj – od popolne prevlade ene organizacijske kulture nad drugo do samostojnih kultur in končno tudi sestavljenih kultur, ki povzemajo prednosti obeh posameznih kultur.

V primeru združevanja v smislu pripojitve je treba zagotoviti, da delavci pripojenega podjetja nimajo občutka manjvrednosti. To je pogosto odvisno tudi od izbire imena združenega podjetja. Zato smo si ogledali tudi nekaj primerov združitve, ki so za posledico imele spremembo imena združenega podjetja.

V fazi združevanja organizacijskih kultur je izredno pomembno **komuniciranje**. Le-to mora potekati v vseh smereh, mora biti aktivno, predvsem pa morajo biti sporočila delavcem poštena in hitra. Pomanjkanje komuniciranja lahko povzroči nepopravljivo škodo, saj se s tem pojavijo govorice, pogosto tudi zlonamerne. Za komunikacijo z delavci je zadolženo vodstvo, ki si mora med delavci najprej zagotoviti kredibilnost, saj so raziskave pokazale, da le manjši del delavcev v primerih združitve verjame njihovim besedam.

Sestavni del združitve je tudi združevanje poslovnih procesov in sredstev, združevanje informacijskega sistema ter prenos znanja in izkušenj.

Večina združitve doseže neuspeh, zato smo si na kratko ogledali tudi rezultate raziskav različnih avtorjev glede (ne)uspešnosti prevzemov ter najpogostejše vzroke za to. Prav tako smo si ogledali nekaj priporočil, ki naj bi jih podjetja upoštevala pri prevzemih in združitvah.

V glavnem delu specialističnega dela smo analitično prikazali **konkreten primer pripojitve** podjetja. Najprej smo spoznali obe podjetji pred pripojitvijo. Nadalje smo se seznanili z glavnimi razlogi, zaradi katerih se je podjetje odločilo za prevzem.

Po sprejemu odločitve o prevzemu je bila izdelana strategija prevzema, oblikovan je bil prevzemni team in merila za prevzem.

Na razgovorih z vodstvom ciljnega podjetja ter z njegovim lastnikom je bilo doseženo načelno soglasje o nakupu podjetja, kar sta bodoči kupec in prodajalec zapisala v pismo o nameri. Sledila je cenitev ciljnega podjetja ter s tem določitev cene, ki je bila izhodišče za pogajanja o nakupu in prodaji.

Pogajanja so bila precej intenzivna. Ena od tistih točk pogajanj, kjer sta si bila pogajalski strani najbolj narazen, je bila cena podjetja. Poleg tega so se pogajalci precej posvetili problematiki delavcev in delovnih razmerij ter še morebitnim naknadnim zahtevkom z ene ali druge strani. Postopoma sta se obe strani dogovorili o vseh zadevah, zato je sledilo sestavljanje in podpis pogodbe.

Po opravljenem nakupu se je pojavljalo vprašanje, ali tudi pripojiti podjetje ali ne. Vodstvo prevzetega podjetja je pripojitvi nasprotovalo ter navajalo precej argumentov proti pripojitvi. Podjetje-prevzemnik se s temi argumenti ni strinjalo in je s pripojitvijo nadaljevalo ter jo tudi izvedlo.

Sledila je poprevzemna integracija, ki jo lahko ocenimo kot manj uspešno. Glavni vzroki neuspeha so bili:

- negotovost med delavci – zaradi bojazni pred izgubo delovnega mesta;
- močan sindikat – podjetje se je tokrat prvič srečalo z močnim sindikatom, s tem pa do takrat ni imelo izkušenj;
- težave pri integraciji kultur obeh podjetij – šlo je za dve podjetji z izrazito različnima kulturama, ki jih je vodstvo želelo združiti čimprej, pri tem pa se ni dosti oziralo na ceno take združitve;
- problem lastništva delnic – delavci pripojenega podjetja so čutili, da so v podrejenem položaju, ker niso bili lastniki združenega podjetja, medtem ko so ostali delavci imeli skupaj večinski lastniški delež podjetja;
- problem odhoda nekaterih strokovnjakov – združeno podjetje se je kmalu srečalo s težavami, saj ga je kar nekaj strokovnjakov zapustilo.

Vodstvo podjetja si je nakopalo nepotrebne težave tudi s poskusom ukinitve blagovne znamke. Ta (ne)uspeli poskus je vodstvu vzel precej energije pa tudi ugleda.

Nasprotno lahko rečemo za sam prenos procesov, tehnologije in znanja. Le-ti so se po pričakovanju izvedli precej uspešno.

Konkreten primer prevzema je torej pokazal, da je podjetje doseglo nekaj pred prevzemom zastavljenih ciljev:

- povečali so obseg prodaje trgovskega blaga in to zanesljivemu plačniku, pri tem so se tudi izognili nevarnosti prihoda novega dobavitelja na svoje tržišče;
- dosegli so sinergijo predvsem pri komplementarnosti hotelov kot tudi pri skupnem nastopanju na komercialnem področju ter pri nabavi opreme;
- podjetje je s prevzemom pridobilo večjo moč vplivanja na turistična dogajanja v regiji.

Nekateri cilji so bili le delno doseženi:

- odvečni računovodski delavci so sicer dobili dodatno delo in tako je bila njihova zaposlitev upravičena, vendar se je ob tem pokazalo, da je tudi v pripojenem podjetju bilo kar nekaj režijskih delavcev preveč;
- podjetje je sicer doseglo rast, a vendar le v smislu zadovoljitve managerskih želja.

Ob pripojitvi pa so se pokazale tudi mnoge slabosti:

- velike težave v času turistične sezone, saj sta imeli obe podjetji podoben sezonski cikel;
- previsoka nakupna cena podjetja – na to napako opozarja večina avtorjev v literaturi;
- problem naknadno ugotovljenih obveznosti do delavcev – če podjetje ne bi hitelo s pripojitvijo, bi v tem primeru imelo možnost odstopiti od pogodbe.

Celotna analiza primera je pokazala, da **tudi ta prevzem sodi med tiste, ki niso dosegli postavljenih ciljev.**

LITERATURA

1. Ahlström Kristina, Nilsson Tina: Success in International Mergers. Luleå : Luleå University of Technology, 2005. 83 str.
2. Anderson Julie Kathryn: People Management – The Crucial Aspect of Mergers and Acquisitions. Kingston : Industrial Relations Centre, 1999. 13 str.
3. Bateman Thomas S., Snell Scott A.: Management – the new competitive landscape. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2004. 585 str.
4. Beatty Carol A.: Living Happily Ever After ... with an Acquisition. Kingston : Industrial Relations Centre, 1999. 18 str.
5. Bebb Peter: Business. The Ultimate Resource. Organic Growth versus Acquisition. London : Bloomsbury Publishing Plc, 2002. str. 79-80.
6. Belak Janko: Politika podjetja in strateški management. Maribor : Založba MER Evrocenter, 2002. 247 str.
7. Bert Arthur, MacDonald Timothy, Herd Thomas: Two merger integration imperatives: urgency and execution. Strategy & Leadership. Vol. 31, 3, 2003. str. 42-49.
8. Bešter Janez: Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
9. Biloslavo Roberto: Metode in modeli za management. Koper : Visoka šola za management, 1999. 206 str.
10. Brigham Eugene F., Ehrhardt Michael C.: Financial Management. Tenth Edition. London: South-Western, Thomson Learning, 2002. 1051 str.
11. Buono Anthony F., Bowditch James L.: The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1989. 339 str.
12. Carleton J. Robert, Lineberry Claude: Achieving Post-Merger Success: A Stakeholder's Guide to Cultural Due Diligence, Assessment, and Integration. San Francisco : Jossey-Bass, 2004. 240 str.
13. Cartwright Susan, Cooper Cary L.: Managing Mergers, Acquisitions and Strategic Alliances. Integrating People and Cultures. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1996. 250 str.
14. Cartwright Susan, Cooper Cary L.: Mergers and Acquisitions. The Human Factor. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1992. 240 str.
15. Cartwright Susan: Business. The Ultimate Resource. Why Mergers Fail and How to Prevent It. London : Bloomsbury Publishing Plc, 2002. str. 81-82.
16. Cartwright Susan: Mergers and Acquisitions. An Update and Appraisal. Manchester : The University of Manchester, 2005. 38 str.
17. Conyon Martin et al.: Do Hostile Mergers Destroy Jobs? Nottingham : University of Nottingham, 2000. 18 str.
18. Cronstedt Fredrik, Fyhr Niklas: Implementing An Information System. Linköping : Linköping University, 2002. 84 str.

19. Dempsey Michael, Croucher Richard: Growing Together. Bedford : Cranfield University – School of Management, 2002. 61 str.
20. DiGeorgio Richard M.: Making mergers and acquisitions work. What we know and don't know. Part I. Washington: Journal of Change Management. Vol. 3, 2, 2002. str. 134-148.
21. DiGeorgio Richard M.: Making mergers and acquisitions work. What we know and don't know. Part II. Washington: Journal of Change Management. Vol. 3, 3, 2003. str. 259-274.
22. Drucker Peter F.: Managerski izzivi v 21. stoletju. Ljubljana : GV založba, 2001. 196 str.
23. Drucker Peter F.: O managementu. Ljubljana : GV Založba, 2004. 203 str.
24. Dubrovski Drago: Strateške poslovne in kapitalske povezave. Koper : Fakulteta za management, 2004. 254 str.
25. Ekelund Bjørn Z., Fjærtøft Joy Buikema: Working with Cultural Diversity – and making it work! [URL: <http://www.human-factors.no/Diversity%20pdf.pdf>], 13.9.2005.
26. Evans Matt H.: Excellence in Financial Management. Merger & Acquisitons (Part 1). [URL: <http://www.exinfm.com/training/pdfiles/course07-1.pdf>], 22.8.2005.
27. Evans Matt H.: Excellence in Financial Management. Merger & Acquisitons (Part 2). [URL: <http://www.exinfm.com/training/pdfiles/course07-2.pdf>], 24.8.2005.
28. Gammelgaard Jens, Husted Kenneth, Michailova Snejina: Knowledge-sharing Behavior and Post-acquisition Integration Failure. Copenhagen : Copenhagen Business School, 2004. 33 str.
29. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
30. Greenberg Danna, Lane Henry W., Bahde Keith: The Barriers and Bonds of Organizational Learning in Cross Border Mergers & Acquisitions. Stanford : Stanford University Press, 2003. 36 str.
31. Griffiths A., Wall S.: Applied Economics. Fourth Edition. London : Longman Group Inc., 1991. 655 str.
32. Habeck Max M., Kröger Fritz, Träm Michael R.: After the Merger. Seven rules for successful post-merger integration. London : Financial Times / Prentice Hall, 2000. 168 str.
33. Haspeslagh Philippe, Jemison David: Managing acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal. New York : The Free Press, 1991. 418 str.
34. Hrastelj Tone: Mednarodno poslovanje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 422 str.
35. Hrastelj Tone: Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 514 str.
36. Hunger David J., Wheelen Thomas L.: Strategic management. Fifth edition. New York : Addison-Wesley Publishing Company, 1995. 441 str.
37. Ivanko Štefan: Organizacijsko in lastninsko preoblikovanje podjetij. Ljubljana : Cubus, 1992. 233 str.
38. Kavčič Bogdan: Spretnost pogajanja. Kranj : Moderna organizacija, 1996. 307 str.

39. Key Strategy: Why Do Mergers Fail? What Can Be Done to Improve Their Chances of Success? [URL: <http://www.key-strategy.com/documents/MergersFailImproveChances.pdf>], 27.8.2005.
40. Kiauta Lojze: Uvod v ekonomiko gospodarske organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1975. 374 str.
41. Koletnik Franc, Kokotec-Novak Majda: Bilanciranje in bilančna politika. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta, 1994. 344 str.
42. Kristjanson Love Carolyn: Mergers and Acquisitions. The Role of HRM in Success. Kingston : Industrial Relations Centre, 2000. 16 str.
43. Lahovnik Matej: Dejavniki kapitalskega povezovanja podjetij. Popravitizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. str. 115-136.
44. Lahovnik Matej: Uspešnost prevzemov podjetij doma in po svetu. Objavljeno v Prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana : Manager, 2003. str. 5-20.
45. Larsson Rikard: Coordination of Action in Mergers and Acquisitions – Interpretive and Systems Approaches towards Synergy. Lund : University Press, 1990. 337 str.
46. Layne Judy: Forging New Families. An Overview of Mergers and Acquisitions in the Context of Organizational Change. Kingston : Industrial Relations Centre, 2000. 19 str.
47. Lipičnik Bogdan: Človeški viri in ravnanje z njimi. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 326 str.
48. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba obzorja, 1987. 365 str.
49. Marks Mitchell Lee, De Meuse Kenneth P.: Resizing the Organization: Managing Layoffs, Divestitures, and Closings. San Francisco : Jossey-Bass, 1998. 432 str.
50. Ministrstvo za delo Singapurja: The Role of HR in Mergers & Acquisitions. Singapur : Ministry of Manpower, 2003. 31 str.
51. Mirvis Philip H., Marks Mitchell Lee: Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances. San Francisco : Jossey-Bass, 1998. 320 str.
52. Mirvis Philip H., Marks Mitchell Lee: Managing the Merger: Making It Work. New Jersey : Prentice Hall, Simon & Schuster Company, 1992. 371 str.
53. Molloy James, Fung Michael: Full speed reverse! The Reverse Merger. Boston : RCW Mirus. [URL: http://www.merger.com/upload/spot_pdf/reverse_merger.pdf], 25.8.2005.
54. Možina Stane, Damijan Janez: Poslovno komuniciranje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 193 str.
55. Mramor Dušan: Uvod v poslovne finance. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 381 str.
56. Parvinen Petri M. T.: Towards a governance perspective to mergers and acquisitions. Helsinki : University of Technology Institute of Strategy and International Business, 2003. 351 str.
57. Pikula Deborah A.: Mergers & Acquisitions. Organizational Culture & HR Issues. Kingston : Industrial Relations Centre, 1999. 15 str.
58. Pritchett Price: After the Merger. Managing the Shockwaves. New York : McGraw-Hill Companies, 1985. 140 str.

59. Pritchett Price: After the Merger. The Authoritative Guide for Integration Success. New York : McGraw-Hill, 1997. 158 str.
60. Pučko Danijel, Rejc Adriana: Značilnosti procesov strateškega prestrukturiranja v slovenskih podjetjih. Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. str. 97-113.
61. Pučko Danijel: Analiza in načrtovanje poslovanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
62. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
63. Pümpin Cuno, Prange Jürgen: Usmerjanje razvoja podjetja. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 266 str.
64. Risberg Anette: The Merger and Acquisition Process. Copenhagen : Copenhagen Business School, 2004. 34 str.
65. Rozman Rudi: Analiza in projektiranje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 154 str.
66. Samuelson Paul A., Nordhaus William D.: Economics. Seventeenth Edition. New York : McGraw-Hill Companies, 2001. 792 str.
67. Siropolis Nicholas C.: Menedžment malog poduzeća. Zagreb : MATE, 1995. 634 str.
68. Sloman J.: Economics. Second Edition. London : Harvester Wheatsheaf – Prentice Hall, 1991. 1110 str.
69. Sudarsanam Sudi: The essence of mergers and acquisitions. London : Prentice Hall, 1995. 303 str.
70. Svetličič Marjan: Svetovno podjetje. Ljubljana : Znanstveno in publicistično središče, 1996. 426 str.
71. Šinkovec Janez: Integracije in koncentracije v gospodarstvu. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1990. 265 str.
72. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje. Ljubljana : GEA College, 1997. 174 str.
73. Tekavc Janez, Pučnik Janko: Prezemi podjetij in varovanje konkurence. Tržič : Učila international, 2002. 212 str.
74. Thompson John L.: Strategic Management. Fourth Edition. London : Thomson Learning, 2001. 1141 str.
75. Truitt Pierce Nancy, Reiling Chuck: Making Mergers Work. Woods Creek Consulting Company. [URL: <http://www.woodscreek.com/mergers/makingmergerswork.ppt>], 10.8.2005.
76. Unterreitmeier Andreas: A New Tool for Measuring Differences between Corporate Cultures in Mergers & Acquisitions. München : University of Munich, 2005. 23 str.
77. Valpola Anneli: Merger integration through identity and sensemaking. Helsinki : Lancaster University, 2001. 160 str.
78. Van Horne James C.: Financijsko upravljanje i politika. Zagreb: MATE, 1993. 874 str.
79. Weichrich Heinz, Koontz Harold: Menedžment. Zagreb : MATE, 1994. 747 str.
80. Weston Fred J., Chung Kwang S., Hoag Susan E.: Mergers, Restructuring, and Corporate Control. New Jersey : Prentice Hall International, 1990. 762 str.

VIRI

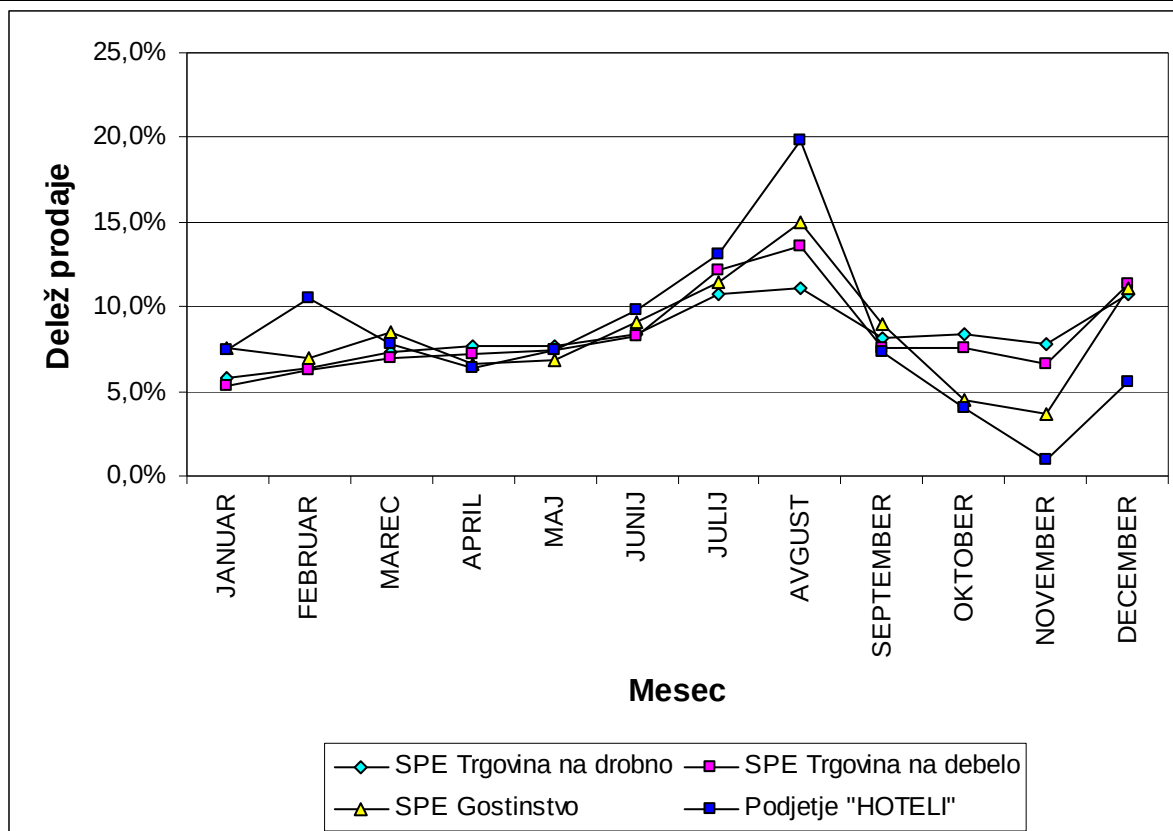
1. Analiza razmerja dejavnosti "TRGOVINA – HOTELI". Nova Gorica : Trgovina, 1996. 12 str.
2. Elaborat o prevzemu podjetja "HOTELI". Nova Gorica : Trgovina, 1995. 54 str.
3. iBON 2004 – Bonitete poslovanja slovenskih podjetij. Ljubljana : Noviforum, 2005.
4. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 1994. Nova Gorica : Trgovina, 1995. 30 str.
5. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 1995. Nova Gorica : Trgovina, 1996. 29 str.
6. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 1996. Nova Gorica : Trgovina, 1997. 32 str.
7. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 1997. Nova Gorica : Trgovina, 1998. 31 str.
8. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 1998. Nova Gorica : Trgovina, 1999. 34 str.
9. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 1999. Nova Gorica : Trgovina, 2000. 33 str.
10. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 2000. Nova Gorica : Trgovina, 2001. 32 str.
11. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 2001. Nova Gorica : Trgovina, 2002. 33 str.
12. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 2002. Nova Gorica : Trgovina, 2003. 34 str.
13. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 2003. Nova Gorica : Trgovina, 2004. 34 str.
14. Letno poročilo družbe "TRGOVINA" za leto 2004. Nova Gorica : Trgovina, 2005. 57 str.
15. Mergers – procedural guidance. London : Office of Fair Trading, 2002. 72 str.
16. Organizacijska shema družbe "TRGOVINA". Nova Gorica : Trgovina, 1993.
17. Razgovor z bivšim članom izvršnega odbora sindikata, 2005.
18. Razgovor z delavci bivšega podjetja "HOTELI", 2005.
19. Razgovor z delavci podjetja "TRGOVINA", 2005.
20. Razgovor z vodstvom bivšega podjetja "HOTELI", 2005.
21. Razgovor z vodstvom podjetja "TRGOVINA", 2005.
22. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 15/04).
23. Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97).
24. Zgodovinski pregled razvoja podjetja "TRGOVINA" – interno gradivo. Nova Gorica : Trgovina, 1998. 13 str.

PRILOGE

PRILOGA 1

Večletno povprečje strukture prodaje po mesecih – analiza sezonskih vplivov po SPE

Mesec	SPE Trgovina na drobno	SPE Trgovina na debelo	SPE Gostinstvo	Podjetje "HOTELI"
Januar	5,8 %	5,3 %	8,5 %	7,4 %
Februar	6,3 %	6,2 %	8,9 %	10,5 %
Marec	7,3 %	7,0 %	8,5 %	7,8 %
April	7,7 %	7,2 %	5,6 %	6,4 %
Maj	7,7 %	7,4 %	5,8 %	7,4 %
Junij	8,3 %	8,2 %	9,1 %	9,8 %
Julij	10,7 %	12,2 %	11,4 %	13,1 %
Avgust	11,1 %	13,6 %	17,0 %	19,8 %
September	8,2 %	7,5 %	9,0 %	7,3 %
Oktober	8,4 %	7,5 %	3,5 %	4,0 %
November	7,8 %	6,6 %	1,6 %	1,0 %
December	10,8 %	11,3 %	11,1 %	5,5 %
SKUPAJ	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

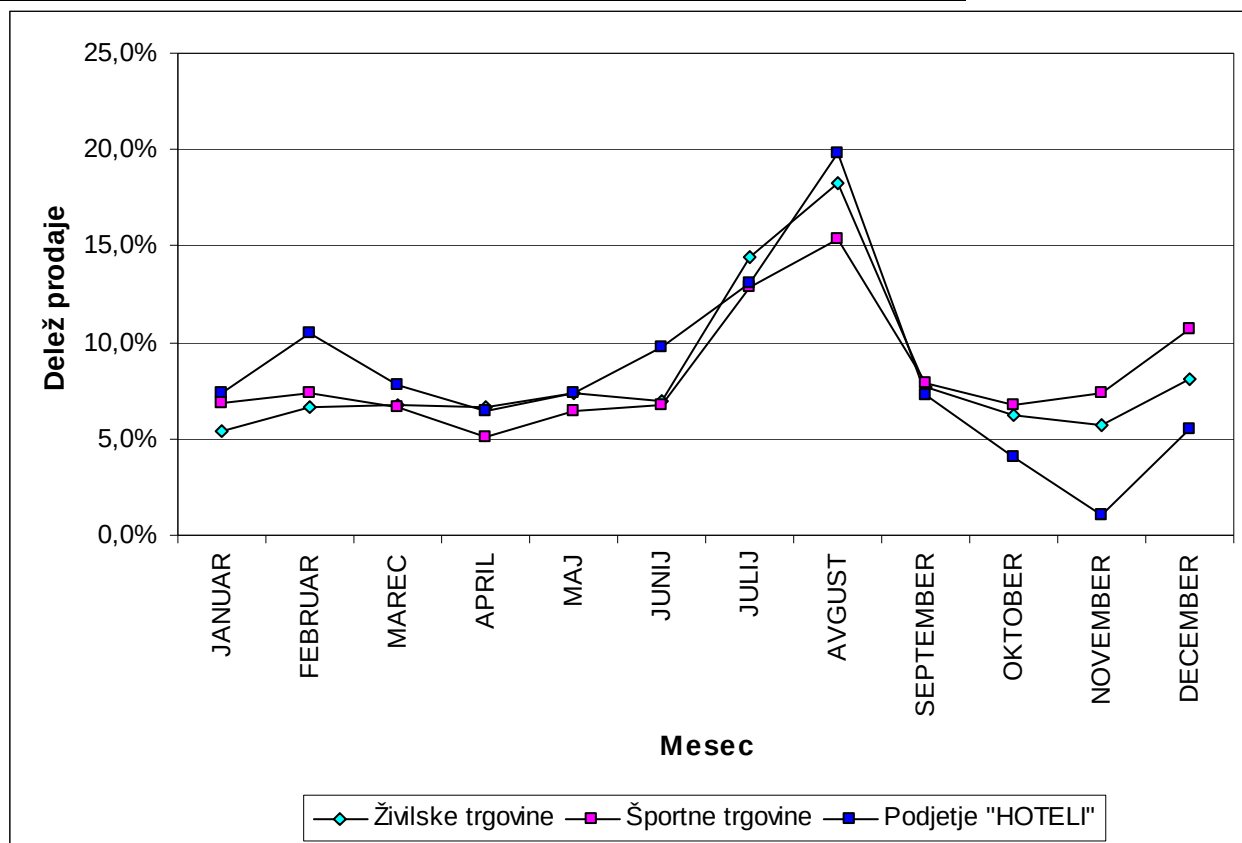


Vir: Analiza razmerja dejavnosti "TRGOVINA – HOTELI", 1996.

PRILOGA 2

Večletno povprečje strukture prodaje po mesecih – analiza sezonskih vplivov po vrsti trgovin na področju delovanja hotelov

Mesec	Živilske trgovine	Športne trgovine	Podjetje "HOTELI"
Januar	6,0 %	6,8 %	7,4 %
Februar	6,4 %	7,4 %	10,5 %
Marec	7,5 %	6,6 %	7,8 %
April	7,9 %	5,1 %	6,4 %
Maj	7,8 %	6,4 %	7,4 %
Junij	8,4 %	6,7 %	9,8 %
Julij	10,0 %	12,9 %	13,1 %
Avgust	9,8 %	15,4 %	19,8 %
September	8,5 %	7,9 %	7,3 %
Oktober	8,8 %	6,7 %	4,0 %
November	8,4 %	7,4 %	1,0 %
December	10,5 %	10,7 %	5,5 %
SKUPAJ	100,0 %	100,0 %	100,0 %



Vir: Analiza razmerja dejavnosti "TRGOVINA – HOTELI", 1996.