

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA POTEKA PREVZEMA V PODJETJU MAKRO5
INVESTICIJE, d.o.o.**

Ljubljana, november 2007

MARTINA ANDERLUH

IZJAVA

Študentka MARTINA ANDERLUH izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. ROBERTA KAŠETA, in dovolim objavo diplomskega dela na spletnih straneh.

Ljubljana, dne 14.11.2007

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1. PREVZEMI IN DRUGE OBLIKE ZDRUŽITEV	2
1.1. OPREDELITEV PREVZEMA	2
1.2. VRSTE ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	5
1.3. RAZLOGI ZA PREVZEME	5
1.4. OBLIKE PREVZEMOV PODJETIJ	8
1.4.1. Združitve podjetij	8
1.4.2. Prevzemi podjetij z odkupom delnic	9
1.4.3. Prevzemi podjetij z odkupom premoženja	9
1.5. PROBLEMI PRI PREVZEMIH	9
1.6. OBRAMBNI MEHANIZMI	11
2. PROCES PREVZEMANJA.....	12
2.1. PLANIRANJE	13
2.2. POGAJANJE.....	14
2.3. INTEGRACIJA	14
2.3.1. Spremembe na makroorganizacijskem nivoju	15
2.3.2. Spremembe na mikroorganizacijskem nivoju	18
2.3.3. Spremembe v organizacijski kulturi.....	19
3. PREDSTAVITEV PREVZEMNEGA IN PREVZETEGA PODJETJA.....	20
3.1. PREDSTAVITEV PODJETJA MAKRO5 INVESTICIJE, D. O. O., PRED PREVZEMOM	20
3.2. PREDSTAVITEV PODJETJA IMP MONTAŽA MARIBOR, D. D., PRED PREVZEMOM	21
3.3. PREOBLIKOVANJE OBEH PODJETIJ	22
4. POTEK PREVZEMA.....	23
4.1. PRVA FAZA PREVZEMA	24
4.1.1. Predprevzemna faza (planiranje)	24
4.1.2. Faza izvedbe (pogajanje).....	25
4.1.3. Poprevzemna faza - integracija	25
4.2. DRUGA FAZA PREVZEMA	26
4.2.1. Predprevzemna faza (planiranje)	26
4.2.2. Faza izvedbe (pogajanje).....	26
4.2.3. Poprevzemna faza – integracija	28
4.2.3.1. Spremembe na makroorganizacijskem nivoju	29
4.2.3.2. Spremembe na mikroorganizacijskem nivoju.....	30
4.2.3.3. Spremembe v organizacijski kulturi	31
5. DISKUSIJA	32
6. SKLEP	35
LITERATURA.....	37
VIRI.....	39
PRILOGE	1

KAZALO SLIK

SLIKA 1: PREVZEM PODJETJA	3
SLIKA 2: PRIPOJITEV	4
SLIKA 3: PROCES PREVZEMANJA V TREH FAZAH	12
SLIKA 4: TVEGANJE NEUSPEHA V POSAMEZNIH FAZAH.....	15
SLIKA 5: POSLOVNOFUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	16
SLIKA 6: PROJEKTNOMATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	18
SLIKA 7: ORGANIGRAM PODJETJA MAKRO5 INVESTICIJE, D. O. O., PRED PREVZEMOM.....	21
SLIKA 8: ORGANIGRAM PODJETJA IMP MONTAŽA MARIBOR, D. D., PRED PREVZEMOM	22
SLIKA 9: PREDSTAVITEV POTEKA PREVZEMA IN PRIPOJITVE.....	24
SLIKA 10: MATRIKA ČLOVEŠKE INTEGRACIJE IN INTEGRACIJE POSLOVANJA.....	32

UVOD

Danes je ritem življenja vedno hitrejši. Novi načini razmišljanja, tehnološke novosti in inovacije ter različne naravne razmere prinašajo spremembe. Če želimo biti v koraku s časom, se jim moramo prilagajati tako na ravni podjetja kakor na ravni vsakega posameznika oziroma zaposlenega. Pripravljeni moramo biti na sprejemanje novosti ne le na osebni ravni in pri načinu poslovanja, temveč tudi na ravni prestrukturiranja in reorganizacij podjetij. Le tako lahko namreč podjetja tekmujejo in v boju s konkurenco tudi zmagajo ali pa vsaj ohranjajo status quo.

Moč in hitrost sprememb v poslovanju se vsekakor odražata tudi s pojavom prevzemov, pripojitev in drugih oblik združitvev podjetij. Le-te so namreč najhitrejši in najcenejši način za geografsko ekspanzijo podjetja, za razširitve prodajnih linij, povečanje tržnega deleža, vertikalne integracije in razne diverzifikacije (Bešter, 2000, str. 43). Velikokrat se sicer zgodi, da prevzemi, pripojitve ali druge oblike združitvev niso uspešne ali pa vsaj ne tako, kakor so managerji in lastniki prevzemnega podjetja pričakovali. Toda po primerjanju stroškov s koristmi in stopnjo tveganja ob prevzemu že obstoječega podjetja ali ob ustanovitvi novega opazimo, da je izid velikokrat vseeno pozitiven.

Fulmer in Gilkey tako podajata zelo hudomušno razlago v korist združitvam podjetij. Pravita, da tako kot nekateri ljudje s poroko zaslužijo v nekaj minutah toliko, kolikor drugače mogoče ne bi vse življenje, tako lahko tudi podjetja s prevzemi in združitvami veliko hitreje dosegajo rast, prodajo, dobiček ali tržni delež, kar bi jim sicer uspelo le z notranjo rastjo (Križman, 2002, str. 22).

Z diplomskim delom želim analizirati proces prevzema, v katerem je sodelovalo podjetje Makro5 Investicije, d. o. o. v vlogi prevzemnika in podjetje IMP Montaža Maribor, d. d. V vlogi ciljnega podjetja. Cilj diplomske naloge pa je teoretično predstaviti prevzeme in pripojitve ter na konkretnem primeru podjetja Makro5 Investicije d.o.o. predstaviti problematiko prevzemanja s poudarkom na zadnji fazi prevzema, in sicer integraciji.

Pri pisanju diplomskega dela se je pojavil problem razčlenbe reorganizacije poslovanja obeh podjetij na del, ki je nastal zaradi prevzema, in del, ki je nastal zaradi spremenjenih razmer poslovanja v notranjem in zunanjem okolju posameznega podjetja. Že stanje v podjetju Makro5 Investicije, d. o. o., (prevzemno podjetje) je zelo nejasno, saj prehaja skozi fazo prestrukturiranja. Podjetje IMP Montaža Maribor, d. d., (prevzeto podjetje) je sicer veliko bolj organizacijsko urejeno, vendar je zaradi nenehnih izgub, ki so jih dosegali zadnja leta, in neizplačanih plač veliko ljudi podjetje zapustilo. Od prevzema podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., je preteklo že več kot leto, ko je prišlo do naslednjega koraka, pripojitve. To je

prineslo poenotenje vodenja, skupno sodelovanje in nastopanje na natečajih ter splošno skupno sodelovanje pri izdelavi in izvedbi različnih projektov.

V diplomskem delu najprej predstavim teorijo na področju prevzemov oz. vseh vrst združitvev podjetij. Osredotočim se na razloge, zakaj prihaja do prevzemov, ter na vrste in oblike združitvev podjetij. Sledi opis problemov, ki se lahko pojavijo pred in med samim prevzemom, ter obrambnih mehanizmov prevzetih podjetij. Razen v izjemnih primerih se naloga ne pogloblja v pravne vidike prevzema. Opaziti je namreč velike razlike v pravni in ekonomski terminologiji, kar bi lahko povzročilo zmedo pri branju diplomskega dela.

Tudi tretje poglavje je teoretično, saj na splošno predstavi proces prevzema in spremembe organizacij pri prevzemih, pri čemer, v okviru obravnavanih procesov, podrobneje obravnava preoblikovanje strukture posamezne organizacije. Več pozornosti je namenjeno tistim strukturam, ki so bolj pogoste v gradbeni panogi, oz. tistim, ki so bile aktualne za to diplomsko delo, izpostavljena pa je izbrana struktura na novo oblikovanih podjetij.

Četrto poglavje je namenjeno opisu prevzemnega in prevzetega (oz. pripojitvenega in pripojenega) podjetja, torej podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., in podjetja IMP Montaža Maribor, d. d. Razloženo je stanje v obeh podjetjih pred prevzemom, poudarek pa je na organizacijski strukturi obeh organizacij in na sistematizaciji delovnih mest.

Nadaljevanje diplomskega dela obravnava postopek prevzema, kjer predstavim odločitev za prevzem, ponudbo za odkup, stanje v podjetju IMP Montaža Maribor, d. d., ob ponudbi za odkup ter mnenje uprave tega podjetja, konkurenčno ponudbo, oblikovanje prevzemne cene in na koncu še začetke integracijskega procesa. V tem poglavju je razloženo poprevzemno stanje v obeh podjetjih, tudi obdobje ustanovitve novega podjetja IMP Montaža, d. o. o. Delo izpostavi najbolj izrazite spremembe z organizacijskega vidika in z vidika preoblikovanja delovnih mest.

V šestem poglavju (diskusiji) navajam predloge, ki naj bi dolgoročno izboljšali poslovanje podjetja, s sedmim pa sklenem diplomsko delo.

1. PREVZEMI IN DRUGE OBLIKE ZDRUŽITEV

1.1. Opredelitev prevzema

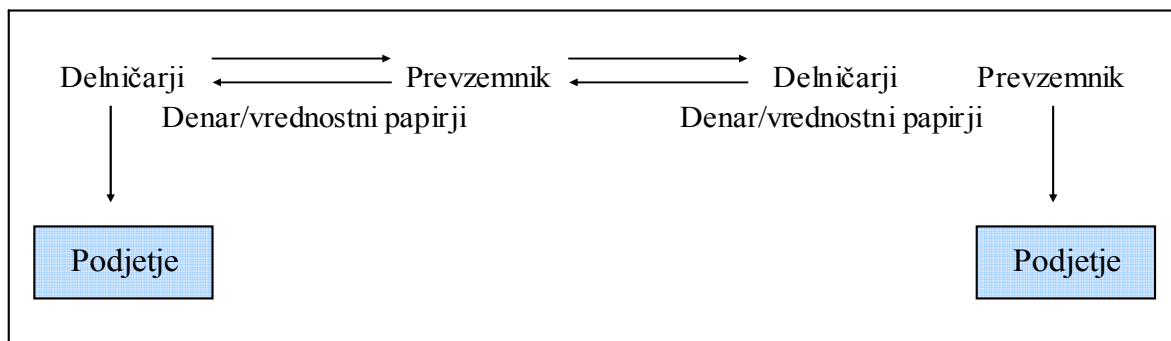
Terminologija v tuji in domači literaturi, ki opisuje pojma prevzem in pripojitev, ponuja zelo veliko podobnih in celo nasprotujočih si razlag. Razlike ne izhajajo le iz definicij pojmov, temveč tudi zaradi razmerij med njimi.

V angleškem jeziku lahko najdemo veliko izpeljank in kombinacij pojmov pripojitev, prevzem in združitev, med katerimi so najpogostejše »acquisition«, »merger«, »takeover« in »consolidation«. Opazimo lahko veliko nedoslednosti in nenatančnosti pri razločevanju teh terminov že v angleščini. Bešter (1995, str. 10) zato navaja, da to povzroča še dodatne težave pri prevajanju in definiranju pojmov v slovenskem jeziku.

Gaughan (1999, str. 7) pojem »consolidation« opredeli kot poslovno povezovanje, kjer se dve ali več podjetij združijo v novo podjetje, medtem ko pojem »merger« opiše kot poslovno povezavo dveh podjetij, od katerih preživi le eno, drugo pa preneha obstajati. Drugače kot Gaughan pa Lahovnik (1998, str. 14) povzema pojem »merger« kot sporazum dveh ali več podjetij, da se združijo in ustanovijo novo podjetje, pri čemer prejšnji dve podjetji prenehata obstajati.

Slovenska literatura prevzem najpogosteje opredeli kot pridobitev nekega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemnemu podjetju zagotavlja kontrolni delež za odločilno vplivanje na poslovanje podjetja, ki je bilo prevzeto (Tajnikar, 2000, str. 25). Pri tem ga Kovač (2000, str. 67) opredeli le kot nezaželeno, tudi sovražno obliko ponudbe za odkup delnic, Čerin (2000, str. 24) pa meni, da je prevzem lahko sovražen le do zaposlenih ciljne družbe, nikakor pa ne do delničarjev, ki imajo svojo svobodno izbiro.

Slika 1: Prevzem podjetja

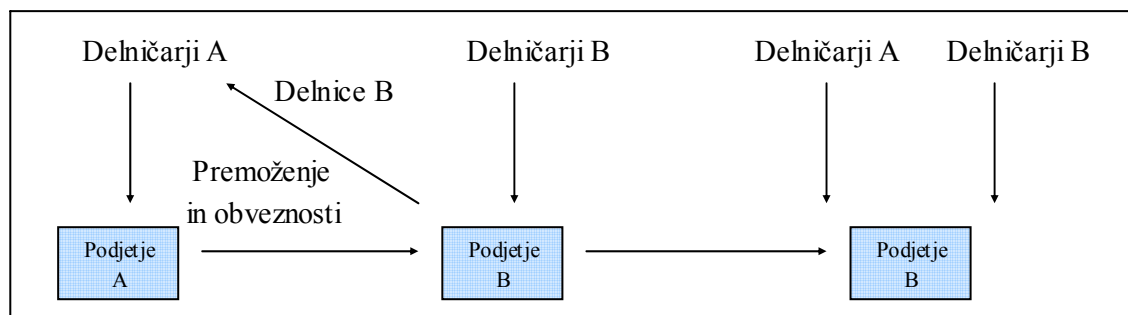


Vir: Svetovanje pri kapitalskih povezavah podjetij, 2007.

Weston (1990, str. 4) piše, da do združitve pride, ko kadar koli iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Pri tem loči pripojitev kot proces, pri katerem preživi le eno samo podjetje med vsemi, ki se združujejo, in spojitev, pri kateri z združevanjem enega ali več podjetij nastane popolnoma novo podjetje.

Zakon o gospodarskih družbah (2006, 580. člen) določa, da se pripojitve opravi s prenosom celotnega premoženja ene ali več delniških družb (prevzeta družba) na drugo delniško družbo oz. družbo z omejeno odgovornostjo (prevzemna družba).

Slika 2: Pripojitve



Vir: Svetovanje pri kapitalskih povezavah podjetij, 2007

Povzamemo lahko, da je veliko nedoslednosti pri definiranju navedenih pojmov že v angleškem jeziku, saj se mešajo ekonomski in pravni pojmi ter merila. Do dodatnih zmešnjav pa pride še pri različnem prevajanju v slovenski jezik.

Kot najustreznejšo definicijo sem izbrala Tajnikarjevo (2000, str. 25), za katero menim, da najbolj ustreza razmeram v podjetju Makro5 Investicije, d. o. o. Pravna definicija sicer v vseh dokumentih določa, da je prišlo do pripojitve, vendar menim, da ni ustrezna, saj podjetje IMP Montaža Maribor, d. d., ni preneslo vsega svojega premoženja in odgovornosti na podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., temveč je nastalo povsem novo podjetje IMP Maribor, d. o. o., ki pri svojem poslovanju sledi politiki podjetja Makro5 Investicije, d. o. o.

Glede na to, da v primeru podjetja Makro5 Investicije in IMP Montaža Maribor ni prišlo do pripojitve, pri kateri bi IMP Montaža Maribor kot podjetje popolnoma prenehalo obstajati in bi se združilo s podjetjem Makro5 Investicije, ne moremo govoriti o pripojitvi, temveč o dveh stopnjah prevzema. V prvi pride le do formalnega prevzema z nakupom nekega števila delnic, ki dajo podjetju Makro5 Investicije večinski delež v podjetju IMP Montaža Maribor, podjetji pa poslujeta naprej popolnoma nespremenjeno. V drugem delu podjetje Makro5 Investicije kupi še preostali del delnic od manjšinskih delničarjev, ustanovi novo podjetje z imenom IMP Maribor, d. o. o., in začne narekovati poslovanje ciljnega podjetja.

1.2. Vrste združitve in prevzemov

Glede na to, ali se delovanje dveh ali več podjetij nanaša na isto raven ekonomske dejavnosti, panoge in distribucije do končnega uporabnika, delimo prevzeme in združitve na horizontalne, vertikalne, koncentrične in konglomeratne (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 6).

Združitve dveh ali več podjetij iz iste panoge imenujemo horizontalna združitve. Prej konkurenčni podjetji se združita, da bi povečali tržni delež in seveda dosegali čim večje ekonomije obsega v proizvodnji in distribuciji. Take vrste združitve so največkrat predmet protimonopolne zakonodaje, saj lahko vodijo do monopolnega položaja.

Združitvi dveh ali več podjetij, ki poslujejo v različnih fazah produkcije in distribucije v okviru ene panoge, pravimo vertikalna združitve. Podjetja se povezujejo s podjetji, ki so na začetku produkcijske verige, torej z dobavitelji, ali s podjetji, ki so na koncu produkcijske oziroma distribucijske verige, torej s kupci. Združitve za nazaj (torej z dobavitelji) omogočajo zaščito specifičnega znanja in boljšo diferenciacijo proizvodov, medtem ko združitve za naprej izboljšujejo diferenciacijo cen za končne kupce, dostop do distribucijskih kanalov in stabilnost dobav (Porter, 1980, str. 115-138).

Koncentrične združitve podjetij so tiste, kjer se povežeta dve podjetji ali več podjetij, ki imajo isto dejavnost, vendar proizvajajo različne proizvode oziroma nudijo različne storitve. Ker ne sodelujejo v proizvodni ali distribucijski verigi, ne gre za vertikalno povezavo. Podjetja želijo s koncentričnim združevanjem razširiti področje svojega osnovnega delovanja na druga področja (Brigham, 1995, str. 777).

Združitvam, kjer se združijo podjetja iz različnih panog, ki med seboj nimajo nobenih proizvodnih in tehnoloških povezav, pravimo konglomeratne združitve. Poznamo tri vrste konglomeratnih združitve, in sicer: združitve, ki povečujejo geografsko tržno prisotnost podjetij; združitve, ki povečujejo raznolikost storitev ali proizvodov, ki jih podjetje prodaja; in čiste konglomeratne združitve, pri katerih se podjetja ukvarjajo s popolnoma nepovezanimi dejavnostmi (Weston, 1990, str. 85).

1.3. Razlogi za prevzeme

Razlogov, ki podjetja silijo k prevzemom, je zelo veliko. Različni avtorji navajajo različne motive. Bešter (2000, str. 42-45) loči osem motivov:

- nesposoben management,
- sinergije,
- diverzifikacija dejavnosti ter strateško prilagajanje spremembam v okolju,

- podcenjenost,
- teorija informacij in signalov,
- problem agentov,
- tržna moč in drugi tržni motivi,
- davčni motiv.

Razlike v učinkovitosti delovanja managerskih ekip se kažejo v rezultatih poslovanja posameznih podjetij. Podjetja, katerih management ni dorasel danim nalogam, so po navadi tarča prevzemov. Prevzemna podjetja namreč zamenjajo neučinkovit management prevzetega podjetja s preizkušeno sposobnejšim, lastnim managerskim kadrom. Le-ta po navadi potem dosega boljše poslovne rezultate, kar na koncu prispeva k večji uspešnosti podjetja in zato k uspešnejšemu prevzemu. Lahovnik (2005, str. 11) opozarja, da moramo v tem primeru upoštevati predpostavko, da lastniki neučinkovito vodenega podjetja sami ne morejo uspešno zamenjati managementa in je prevzem edina možnost zamenjave neučinkovitega managementa. Ker se podjetja odločajo za prevzem podjetij z nesposobnim managementom, le kadar res ni cenejših možnosti za pravilno delovanje managementa ciljnega podjetja, je to eden redkih motivov prevzema v slovenskem prostoru.

Podjetja velikokrat sežejo po prevzemih, da bi dosegla najrazličnejše vrste sinergij s ciljnim podjetji, pri čemer naj bi po združitvi poslovala bolj učinkovito kot posamično. Najpogostejša je vsekakor ekonomija obsega. Zato ni nič čudnega, da je to eden od pogostejših motivov za prevzeme v Sloveniji. Naša podjetja so večinoma še majhna, in če želijo obstati v vedno bolj globaliziranem svetu, kjer vladajo velika, stabilna in močna podjetja, morajo posegati po prevzemih. S to trditvijo se strinja tudi Gaughan (1999, str. 116), ki sinergijo šteje med najpomembnejše motive za prevzeme in pripojitve.

Spremembe v okolju so vsekakor najbolj pomemben dejavnik, ki podjetja sili k prevzemom. Treba se jim je namreč prilagajati. Prav prevzemi so ena od najcenejših različic, kako to storiti. Predvsem velika podjetja z obsežnimi denarnimi tokovi najraje tako investirajo. Pri tem lahko tudi diverzificirajo svojo dejavnost; jo razširijo, poglobijo, postane lahko tudi daljša.

Eden večjih problemov vseh svetovnih gospodarstev je, kako preprečiti prodajo podjetij po prenizki ceni. Cilj vsakega kupca je doseči najugodnejšo nakupno ceno, cilj prodajalca pa seveda iztržiti čim več za svoje izdelke oziroma za svojo lastnino. V primerjavi s prodajo najrazličnejših izdelkov, katerih ceno brez težav izračunamo, je prodaja podjetij veliko bolj zapletena. Knjigovodsko vrednost družb lahko določimo, saj so podjetja po zakonodaji dolžna spremljati vse vrednostno izražene tokove in poročati o uspešnosti svojega poslovanja. Težava nastopi, ko želimo oceniti nevrednostno izraženo stran poslovanja, ki se kaže v zaupanju naših kupcev in ugledu, ki ga imamo v njihovih očeh in ki smo ga pridobili z leti uspešnega in poštenega poslovanja. Ta ocena je izredno subjektivna in odvisna od

posameznega kupca. Okvirno sicer lahko določimo, ali je pozitivna ali negativna, koliko pa se spreminja v eno ali drugo smer, ne vemo. Potrebna so dolga pogajanja in usklajevanje mnenj, da bi dosegli kompromis pri evalvaciji dobrega imena podjetja. Šele ko ocenimo celotno vrednost podjetja, sledijo pogajanja o dejanski prodajni ceni podjetja (Dowling, 2001, str. 15-34).

Pri teoriji informacij in signalov Bešter (2000, str. 43) poudarja, kako so nekateri prevzemi posledica pritoka informacij k prevzemnim podjetjem, in to takih informacij, ki so notranjega, zaupnega značaja za podjetje. Podjetje, ki želi prevzeti drugo podjetje, tako lahko ponudi višjo ceno, saj ve, da je nakup toliko vreden in se mu bo obrestoval, ali pa katerega drugega prevzema ne spelje do konca. Vendar ta motiv v našem gospodarstvu ne prispeva velikokrat k uspešnosti prevzema. Podjetja namreč dnevno pridobivajo veliko informacij in podatkov, ki jih je treba preveriti in ugotoviti njihovo verodostojnost. Ker je to izredno težka naloga, brez formalnih postopkov, ki bi zagotovili ustreznost in veljavnost informacije, se podjetja težko odločajo toliko tvegati, da bi na njihove odločitve vplivale nepotrjene govorice.

Eden od velikih problemov, ki so jih deležni lastniki podjetij danes, je problem agentov. Gre za dejstvo, da začnejo managerji delati le v svojem interesu, in ne v interesu delničarjev oz. lastnikov. Tako lahko izpeljejo tudi prevzem podjetja, ki lastnikom ne bo prinesel več prihodka ali pa jim bo prinesel celo izgubo, medtem ko se bodo managerji okoristili in si prisvojili dodaten prihodek. Lahko pa prevzamejo neko podjetje tudi iz povsem osebnih, egoističnih in arogantnih razlogov. Ker se jim pač neko podjetje zameri ali jih njihov lastnik oz. dejanja podjetja razjezijo, tako da jih preprosto prevzamejo, čeprav to ni povsem optimalno z vidika prevzemnega podjetja.

Med najpomembnejšimi motivi za združitve so vsekakor povečanje tržne moči in drugi tržni motivi. Če podjetje prevzame podjetje, ki se ukvarja z isto dejavnostjo, poveča svoj tržni delež in s tem izrine konkurente. Postane večje in zato tudi močnejše, saj lahko kupcem nudi večje popuste (če je npr. neki kupec prej kupoval pri obeh podjetjih) ali celo pridobi nove kupce. Gaughan (1999, str. 145) govori o tržni moči kot o monopolni moči in jo opredeli kot sposobnost podjetja, da lahko samo določa cene, ki presegajo konkurenčno raven, oz. cene, ki presegajo mejne stroške. Pri tem se mora podjetje seveda ravnati po pravilih Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence (1999, 6. člen), ki določa, da podjetja ne smejo skleniti:

- horizontalnih sporazumov, katerih cilj je:
 - določanje cen ali omejitev proizvodnje ali prodaje ali
 - razdelitev trga ali virov nabave,
- vertikalnih sporazumov, katerih cilj je:
 - določanje drobnoprodajnih cen ali

- o podelitev teritorialne zaščite udeležnim podjetjem ali tretjim osebam, razen ko gre za primere majhnega pomena (v katerih skupni tržni delež upoštevane proizvoda ali storitve v Republiki Sloveniji ne presega 5 odstotkov).

Zadnji razlog za izpeljavo prevzema s strani prevzemnega podjetja je lahko tudi davčni motiv. S prevzemom ciljnega podjetja lahko družba ustvari alternativne oblike davčnih prihrankov, kar pomeni več dobička in boljše poslovne rezultate, ali pa konsolidira velik dobiček z izgubo prevzetega podjetja, ki ga tako kupi iz davkov.

Demers (2002, str. 1-2) v svojem članku navaja ugotovitve Karen Ruckman, ki je primerjala domače in mednarodne prevzeme in pripojitve ter ugotovila, da se podjetja poslužujejo mednarodnih prevzemov, če želijo izvedeti skrivnosti in način proizvodnje nekega izdelka ter le-tega potem proizvajati doma. Mednarodne združitve so tudi bolj naravnane k prevzemu zaradi pridobitve nove dejavnosti, medtem ko podjetja v lastni domovini opravljajo prevzeme v isti dejavnosti in se z večjim tržnim deležem borijo proti konkurenci. To dokazuje tudi dejstvo, da so izdatki za raziskave in razvoj v teh podjetjih po prevzemu oz. pripojitvi po navadi manjši, medtem ko je rezultatov raziskav in prijavljenih patentov več. Vendar samo mednarodne povezave predstavljajo veliko bolj kompleksno obliko združevanja, ki zahteva veliko več raziskovanja, birokracije med opravljanjem združitve ter veliko bolj zapleteno in zahtevnejšo poprevzemno integracijo.

Vsi ti posamezni razlogi se pri odločitvah o združitvah po navadi prepletajo in ustvarijo konglomerat koristi in pomanjkljivosti, ki ga ocenjuje prevzemno podjetje pred prevzemom. Če ugotovi, da so koristi prevzema večje od stroškov, se seveda odloči za združitev.

1.4. Oblike prevzemov podjetij

Poznamo veliko načinov prevzemanja podjetij. Tri najbolj splošne oblike so:

- združitve podjetij,
- prevzemi podjetij z odkupom delnic,
- prevzemi podjetij z odkupom premoženja.

1.4.1. Združitve podjetij

Do združitve podjetij pride, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Pri tem ločimo spojitve in pripojitve. V primeru spojitve govorimo o združevanju podjetij v popolnoma novo podjetje, ki prevzame obveznosti in premoženje vseh podjetij, ki po spojitvi prenehajo obstajati. Tak primer združevanja je najbolj pogost pri združevanju dveh približno enako velikih podjetij, saj se takrat podjetji težko dogovorita, katero naj bi prenehalo obstajati.

Kadar se združujeta dve različno veliki podjetji, se navadno manjše pripoji k večjemu in tudi preneha obstajati. V tem primeru pride do pripojitve, kjer torej eno podjetje preživi, drugo (oz. druga) pa na to podjetje prenese(jo) svoje premoženje in obveznosti ter preneha(jo) obstajati.

1.4.2. Prevzemi podjetij z odkupom delnic

O prevzemu podjetja z odkupom delnic govorimo, ko pride do nakupa zadostnega števila delnic z glasovalno pravico neke delniške družbe neposredno od njenih delničarjev. Pri tem želi prevzemno podjetje pridobiti tako število delnic oziroma glasov, ki zadoščajo, da prevzame nadzor nad podjetjem (kontrolni delež, ki predstavlja 25-odstotni delež glasovalnih pravic v družbi). Po prevzemu z odkupom delnic ostane ciljno podjetje popolnoma odgovorno za vse svoje obveznosti, razen če pozneje prevzem ne preraste v formalno združitev podjetij. Če primerjamo združitve in prevzem z odkupom delnic, lahko ugotovimo, da pri slednjem ne potrebujemo soglasja delničarjev, kar zelo olajša sam postopek prevzema. Velik problem pa predstavlja vsekakor management prevzetega podjetja, ki jemlje tako vrsto prevzema kot sovražni prevzem in se mu upira. Pravnoformalno je sam postopek prevzema veliko preprostejši, saj je treba le kupiti delnice prevzetega podjetja, pri čemer podjetje ne spreminja pravne oblike, ne potrebuje soglasja delničarjev, ne nadzornega sveta, ne managementa ciljnega podjetja. Podjetje je obvezano le objaviti ponudbo za odkup delnic (Zakon o prevzemih, 2006).

1.4.3. Prevzemi podjetij z odkupom premoženja

Pri prevzemu z odkupom premoženja prevzemno podjetje odkupi le del ali celotno premoženje ciljnega podjetja, za kar navadno potrebuje večino glasov delničarjev ciljnega podjetja. Ciljno podjetje po navadi po končanem prenosu lastništva preneha obstajati. Opazimo lahko podobnosti z združitvami, toda ta dva načina prevzema nista povsem enaka, saj pride pri združitvah do celotnega prenosa vsega premoženja in obveznosti na prevzemno podjetje naenkrat, pri prevzemu podjetij z odkupom premoženja pa prevzemnik prevzame le točno določeno in dogovorjeno premoženje ter obveznosti. Tak prevzem je v primerjavi z ostalima dvema zelo zapleten, ne le med pripravo, temveč tudi med samim prenosom lastništva (Trančar, 1999, str. 9-10).

1.5. Problemi pri prevzemih

Pri vsaki konsolidaciji poslovanja lahko pride do izkrivljanj in velikih nesoglasij pri združevanju dveh prej neodvisnih organizacij in organizacijskih kultur. Vsak konflikt med prevzemnim in ciljnim podjetjem lahko s sabo prinese zelo slab vpliv na zaposlene in

poguben vpliv na poslovanje organizacije. Cilj vsake združitve je »ena plus ena je več kot dva«, toda marsikdaj takega rezultata ni. Razlogi, ki privedejo do problematičnega stanja pri prevzemu, so lahko naslednji (Habech, Kröger, Träm, str. 21-22):

- Vizija. Partnerja, ki se združujeta, po navadi nimata jasne predstave o tem, kakšna naj bi bila vloga posameznega podjetja po prevzemu, ali pa imata o tem celo popolnoma drugačno mišljenje in vsak posluje glede na svoj pogled na problem. Na žalost je le malo podjetij, ki zares vedo, kaj so želela doseči z združitvijo, in to potem poskušajo doseči z načinom svojega poslovanja. Večina jih le napiše, da želi zmanjšati stroške in ustvariti neke vrste sinergij, medtem ko do tega nikoli sploh ne pride, tako da je prevzem popolnoma neuspeh.
- Vodstvo. Po prevzemu bi morale družbe čim hitreje dodeliti novo vodstvo, da bi bilo jasno, kdo je zadolžen za kaj in kako naj bi potekal nov način poslovanja. Žal družbe po navadi pustijo zmešnjavo, v kateri zmagajo najmočnejši, ki oblikujejo novo vodstvo. Seveda je v tem času poslovanje zelo naporno, nejasno, motivacija delavcev pa zelo zmanjšana.
- Rast. Veliko organizacij želi s prevzemom oz. pripojitvijo doseči rast, vendar se toliko osredotočijo na zmanjševanje stroškov, da postane rast podjetja drugotnega pomena. Premami jih namreč kratkotrajen uspeh kot posledica zmanjševanja stroškov, zato kar pozabijo na nujno preoblikovanje delovanja podjetja, kar pomeni stagnacijo, in ne rasti.
- Zgodnji uspeh. Podjetja na začetku mislijo, da bodo zaposleni takoj po združitvi videli v novem poslovanju dobro priložnost za investicije in da bodo takoj kupili delnice nove družbe. Želijo si takojšen kratkoročni uspeh. Vendar temu po navadi ni tako, saj potrebujejo zaposleni čas, da vidijo, ali je vredno zaupati novonastalemu konglomeratu, ki naj bi prinesel uspešnejše poslovanje. Če je odziv pozitiven, novonastalo podjetje lahko pričakuje dolgoročen uspeh.
- Kultura. Zelo pomembno vlogo pri združitvah ima vsekakor organizacijska kultura. Vsako podjetje ima namreč svojo, že obstoječo kulturo, način dela, norme, vzorce vedenja, ki so v posamezni družbi povsem sprejemljivi, v drugi pa mogoče ne. Marsikdaj je treba nameniti veliko časa za odstranitev teh pregrad, česar se marsikatero vodstvo ne zaveda. Spremembe je treba namreč vpeljati na strokoven način in jim nameniti veliko pozornosti, saj so ne nazadnje prav ljudje tisti, ki ustvarjajo največjo dodano vrednost v podjetju.
- Komunikacija. Poleg kulture moramo pri združitvi podjetij nameniti veliko pozornosti tudi vpeljavi pravega načina komuniciranja. To, da najamemo strokovnjaka tega področja, še ne pomeni, da smo problem komunikacije tudi rešili. Treba je namreč redno obveščati zaposlene o vsem in jih vključevati v razne odločitve, saj se bodo tako najhitreje vključili, počutili kot del organizacije in ji postali popolnoma zvesti. Težko je namreč zaupati nekomu, delati z njim in zanj, če vidiš, da ti le-ta ne zaupa.

- Obvladovanje tveganj: Organizacije namenijo premalo časa in pozornosti obvladovanju tveganj. To je v podjetjih po navadi skorajda tabu tema. Zato po navadi niso sposobni obvladovati tveganj, kar pripelje do nesoglasij ali celo groženj.

1.6. Obrambni mehanizmi

Najbolj pogosta delitev obrambnih mehanizmov je na preventivne in kurativne obrambne mehanizme. Preventivni obrambni mehanizmi so usmerjeni na vse oblike prevzemov oz. združitvev ciljne družbe, kurativni mehanizmi pa želijo preprečiti le konkretno ponudbo za prevzem oz. združitvev (Samec, 2001, str. 71).

Preventivni obrambni mehanizmi poskušajo s predhodnimi ukrepi reorganizacije narediti ciljno družbo čim manj privlačno za prevzemna podjetja z diverzifikacijo, pritiskom na rast tečaja delnice in ostalimi ukrepi. Da bi pripravili ustrezne preventivne obrambne ukrepe, podjetja dolgoročno in sistematično načrtujejo, kar pomeni, da so ti ukrepi zelo dobro pripravljeni in premišljeni. Poleg tega se jim v podjetju lahko posvetijo, ne da bi morali skrbeti še za neposredno konkretno ponudbo za prevzem (pod tem pritiskom so namreč podjetja, ki izvajajo kurativne obrambne ukrepe). Vse to so zelo pomembna dejstva, saj so po navadi prav ciljna podjetja, ki se morajo braniti pred prevzemom, v zelo nezavidljivem položaju, še posebno če na to niso pripravljena.

Najbolj pogosti preventivni obrambni ukrepi v Sloveniji obsegajo tri področja, in sicer spremembe organizacijske strukture, spremembe kapitalske strukture in spremembe premoženjske strukture. Do sprememb organizacijske strukture pride, ko reorganiziramo področja dela v podjetju. Pri tem lahko na novo ustanovljamo oddelke, jih ukinjamo ali preoblikujemo, tako, da približamo organizacijsko strukturo potrebam podjetja. Spremembe kapitalske strukture pomenijo spreminjanje deleža lastniškega in dolžniškega dela v podjetju, saj vemo, da se ob združitvi struktura kapitala spremeni. O spremembah premoženjske strukture pa govorimo, ko se v podjetju spreminja delež dolgoročnih naložb, kratkoročnih naložb, virov financiranja in ostalih postavk (Figueroa, 2003, str. 23).

Kurativni obrambni mehanizmi začnejo delovati šele potem, ko je namera o prevzemu družbe že javno objavljena. Uprava je pri izvajanju teh ukrepov zelo omejena, saj ji 1. odstavek 36. člena Zakona o prevzemih (ZPre) narekuje, da mora biti strogo pasivna, potem ko dobi obvestilo ponudnika o nameri za javno ponudbo za odkup vseh delnic. ZPre med drugim tudi navaja, da lahko uprava le s skupščinskim sklepom izvaja naslednja dejanja (ZPre, 1997, 1. odstavek 36. člena):

- realizacijo odobrenega kapitala,
- sklepanje poslov zunaj rednega delovanja družbe,

- opravljanje dejanj ali sklepanje poslov, ki bi lahko resneje ogrozili nadaljnje poslovanje družbe,
- pridobivanje lastnih delnic ali lastnih vrednostnih papirjev, iz katerih izhaja upravičenje do zamenjave ali pridobitve lastnih delnic,
- opravljanje dejanj, katerih edini namen je ovirati oziroma oteževati postopek in sprejetje ponudbe za odkup.

Tuja literatura najpogosteje navaja dva obrambna mehanizma pred prevzemi, in sicer strupene tabletko (angl. poison pill) in iskanje belega viteza (angl. white knight).

Strupene tabletko so ukrepi ciljnih podjetij, ustvarjeni z namenom, da podražijo sovražne prevzeme. Ko prevzemnik objavi nezaželeno javno ponudbo za prevzem ali pa nakupi neki odstotek delnic ciljnega podjetja, aktivira strupene tabletko. S tem izpolni pogoj, ki lastnikom vrednostnih papirjev ciljnega podjetja daje nekatere pravice; oni namreč lahko po prevzemu kupijo delnice novonastalega podjetja po bistveno nižji ceni od tržne. Tako prevzemniku otežijo pridobitev nadzornega deleža brez sodelovanja managementa ciljnega podjetja (Bešter, 1996, str. 126).

Beli vitezi pa so podjetja, iskana s strani podjetij, ki so tarča sovražnega prevzema in jih prosijo za pomoč. Pomoč v tem primeru po navadi pomeni prijazen prevzem s strani belega viteza. Ciljna podjetja se tako rešijo sovražnega prevzema ali pripojitve in se združijo z belim vitezom, ki predstavlja boljše poslovne pogoje v prihodnosti.

2. PROCES PREVZEMANJA

Kot je razvidno iz Slike 3, Sudarsanam (1995, str. 43) razdeli proces prevzemanja na tri faze, in sicer na planiranje, pogajanje in integracijo.

Slika 3: **Proces prevzemanja v treh fazah**

1. faza: Planiranje	2. faza: Pogajanje	3. faza: Integracija
• Razvijanje strategije prevzemanja ter določitev kriterijev • Identifikacija potencialnih kandidatov • Strateško vrednotenje oz. ocenjevanje kandidatov za prevzem oz. združitve in ugotavljanje upravičenosti le-tega	• Priprava ponudbene strategije • Finančno vrednotenje kandidata • Pogajanje, financiranje in izvedba transakcije prevzema	• Vrednotenje organizacijske kulture • Oblikovanje integracijskega pristopa, usklajevanje strategije • Usklajevanje integracijske kulture • Rezultati (nadzorovanje)

Vir: Sudarsanam, 1995, str. 43

2.1. Planiranje

Ta faza v procesu prevzema je zelo pomembna. S presojo nekega podjetja namreč ugotovimo, kdo je sploh to podjetje, ki ga bomo prevzeli, kaj nam bo prevzem prinesel (oz. vsaj kaj naj bi nam prinesel) ter kdaj in ob katerih pogojih se bo to zgodilo. Dobra ocena ciljnega podjetja nam lahko na začetku ponudi neko zagotovilo o strateški ustreznosti kandidata, ki ob podpori finančne ocene nudi zelo dobre pogoje za pravo odločitev. Ob koncu te faze mora management jasno vedeti, kdo je najustreznejši kandidat za prehod v naslednjo fazo in zakaj prav ta.

V fazi planiranja ima torej glavno vlogo ocenjevanje ciljnega podjetja ali skrben pregled ciljnega podjetja (angl. due diligence). Carleton in Lineberry (2004, str. 51-67) razdelita presojanje podjetja na štiri korake:

- Spoznavanje poslovanja prevzemnega podjetja. Tako pridobimo osnovne podatke, ki jih nato primerjamo s podatki ciljnega podjetja. Pri tem je treba največ pozornosti nameniti postopkom dela, razpoložljivi tehnologiji in predvsem kulturi v podjetju, ki je namreč kriva za kar 55–77 odstotkov propadov prevzemov.
- Spoznavanje poslovanja ciljnega podjetja. Šele po natančni analizi ciljnega podjetja lahko ocenimo, ali je prevzem tega podjetja smiseln ali ne. Izkaže se namreč lahko, da so v nekaterih primerih razlike v poslovanju, tehnologiji in kulturi dveh podjetij tako velike, da do uspešnega prevzema sploh ne more priti ali pa zelo težko in šele v daljšem obdobju.
- Presojanje združljivosti oz. stopnje sodelovanja med vrhnjim managementom prevzemnega in prevzetega podjetja. V tem koraku še vedno ugotavljamo prihodnjo skladnost delovanja in uresničevanja načrtanih ciljev enega in drugega podjetja. Če je ciljno podjetje zadnja leta poslovalo z izgubo, lahko vrhnji management pričakuje veliko sprememb pri sistematizaciji delovnih mest, saj so v poslovanju tega podjetja očitno potrebne nujne in korenite spremembe, ki so velikokrat posledica slabe organizacije dela. Če je ciljno podjetje do zdaj poslovalo uspešno, pa mora vodstvo prevzemnega podjetja dobro razmisliti, ali bo spremenilo sistematizacijo ciljnega podjetja ali ne, saj očitno ni potrebna in bi morebitne spremembe lahko prinesle slabše poslovanje.
- Ohranjanje ljudi, ki so ključni za poslovanje ciljnega podjetja. Management mora torej zelo natančno oceniti, kolikšen potencial v ljudeh želi imeti v podjetju. Obstaja namreč velika nevarnost, da umakne ključne ljudi z njihovih področjih, kar dolgoročno zagotovo negativno vpliva na uspešno poslovanje podjetja.

2.2. Pogajanje

V tej fazi je najprej treba izbrati, katero obliko prevzema bomo uporabili; ali bo to združitev podjetij ali prevzem podjetja z odkupom delnic ali pa prevzem podjetja z odkupom premoženja. Ker je bil v primeru, ki ga obravnava pričujoča diplomska naloga, uporabljen prevzem podjetja z odkupom delnic, bom fazo pogajanja nadaljevala s teoretičnim prikazom slednje oblike prevzema. Pri prevzemu podjetja z odkupom delnic mora prevzemno podjetje najprej oblikovati ponudbo za prevzem delnic ciljnega podjetja. Poleg tega pride tudi do prvih stikov med prevzetim in prevzemnim podjetjem. Ta dogodek je zelo pomemben, saj se prav na podlagi teh prvih stikov izoblikujejo občutki, ki nato vplivajo na potek samega prevzema. Management ciljnega podjetja si namreč takrat izoblikuje podobo prevzemnega podjetja in se odloči, koliko bo pripravljen sodelovati in sprejeti napovedani prevzem. Kot ugotavlja Lahovnik (1998, str. 48), je prevzem ciljnega podjetja izredno občutljiva tema, saj je zelo mogoče, da se management ciljnega podjetja ali drugi zaposleni v podjetju prevzemu uprejo.

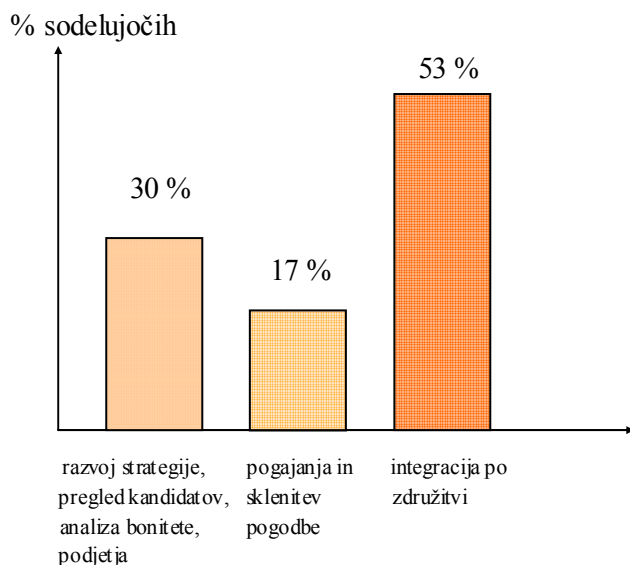
2.3. Integracija

Integracija je zadnja faza poteka prevzema, da pridemo do zastavljenega cilja. Haspelagh in Jamison (1991, str. 106) menita, da jedro integracije predstavlja prenos poslovnih sposobnosti in praks med podjetji. Pri tem naj bi obstajali trije tipi transferov, in sicer prerazporeditev operativnih virov, prenos funkcionalnih znanj in veščin ter prenos managerskih veščin na ravni vodilnega managementa. Da bi bila integracija čim bolj uspešna, mora omogočati prenos vsega naštetega.

Čeprav je integracija tako zelo pomemben dejavnik prevzema, se po navadi pogajalci v fazi pogajanja za izvedbo posla poskušajo izogniti podrobnemu dogovarjanju o sami integraciji zaradi negotovosti, kompleksnosti in drugih pritiskov, ki nastajajo med pogajanjem o prevzemu. Kako bo potekala sama integracija, je zelo odvisno od udeležencev v procesu, od vrste prevzema in od sposobnosti, ki se prenašajo na ciljno podjetje (Haspelagh, Jamison, 1991, str. 106).

Prav ta faza je tudi najbolj tvegana faza pri prevzemu. Če namreč nismo dobro ocenili ciljnega podjetja in se zelo dobro pripravili na njegovo prestrukturiranje, ta faza velikokrat ne uspe ali pa vsaj ne tako, kakor smo pričakovali. To nam kaže tudi spodnja slika, ki prikazuje tveganje neuspeha v posameznih fazah.

Slika 4: Tveganje neuspeha v posameznih fazah



Vir: Habeck, Kroger, Tram, 2000, str. 168

V domači in tuji literaturi lahko najdemo tudi druge definicije in prikaze poteka prevzema. Tako Kruger in Muller-Stewenes delita proces prevzemanja oz. združitve na naslednje tri glavne skupine aktivnosti (v Bešter, 1999, str. 23):

- predprevzemna faza: izbira najustreznejše prevzemne strategije, ki je del kontinuiranega procesa strateškega načrtovanja;
- faza izvedbe: sam tehnični del prevzemanj, ki obsega navezave stikov in pogajanja s ciljnim podjetjem, vrednotenje in cenitve ciljnega podjetja, financiranje posla ter formalni zaključek prevzema;
- poprevzemna faza integracije: integracijski čas, uspešnost te faze je odvisna od priprave nanjo v prvih dveh fazah.

Opazimo lahko, da v obeh primerih faze poteka prevzema sovpadajo, tako da je odvisno le od vsakega posameznika kateri prikaz proces prevzema bolj ustreza dejanskemu poteku prevzema

2.3.1 Spremembe na makroorganizacijskem nivoju

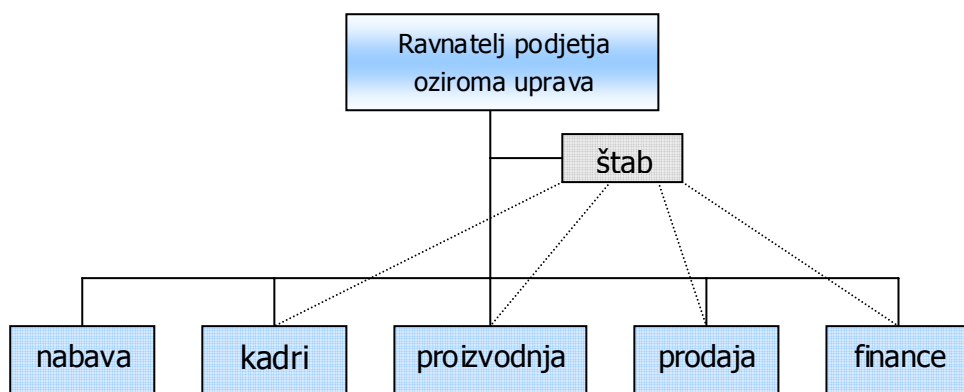
Organizacija je konstantno podvržena različnim spremembam. Po navadi se znotraj podjetij odločamo za spremembe po posameznih področjih oz. oddelkih (npr. nabava, finance, računovodstvo ...), kar naj bi izboljšalo trenutno stanje poslovanja. Pri prevzemu oz. pripojitvi pa pride do popolne reorganizacije ciljnega podjetja. Po navadi management prevzetega podjetja pri tem nima veliko moči. Prevzemno podjetje glede na zamišljeno vizijo in

poslanstvo tega podjetja v prihodnosti in glede na strateške cilje, ki nekako določijo vlogo ciljnega podjetja v prihodnjem poslovanju, preoblikuje ciljno organizacijo. Pri tem lahko spreminja način poslovanja ciljnega podjetja, vlogo delovnih mest znotraj podjetja, fizično lokacijo podjetja. Ena od pomembnih sprememb je tudi sprememba strukture organizacije.

Ljudje med opravljanjem svojega dela prihajajo v medsebojne stike. Pri tem ustvarjajo različna razmerja, ki povezana med sabo tvorijo formalno in neformalno mrežo odnosov. Strukture organizacij predstavljajo formalne odnose med zaposlenimi v organizaciji, ki so grafično prikazani na organigramu. Glede na svoj položaj na organigramu zaposleni lahko zazna svojo funkcijo v podjetju in vidi, komu je odgovoren ter kdo mu je podrejen.

Celotna organizacija nekega podjetja je odvisna od poslovanja podjetja, od tega, s čim se podjetje ukvarja in kako opravlja svoje naloge. Manjša podjetja po navadi oblikujejo enostavne ali poslovnofunkcijske oblike organizacijskih struktur (Bowman, Faulkner, 1997, str. 119). Prednost take strukture je v tem, da zaposlenim nudi možnost, da se učijo drug od drugega ter tako izpopolnjujejo svoje znanje na nekem funkcijskem področju, se specializirajo in postajajo bolj produktivni. Najuspešnejši in najsposobnejši delavci učijo novozaposlene delavce in se vzpenjajo po lestvici kot nadzorniki ali pozneje managerji. Ker zaposleni delujejo v okviru enega funkcijskega oddelka, imajo znanje z istega področja, zato lahko drug drugega tudi nadzirajo, kar zmanjša stroške kontrole v podjetju.

Slika 5: Poslovnofunkcijska organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 87

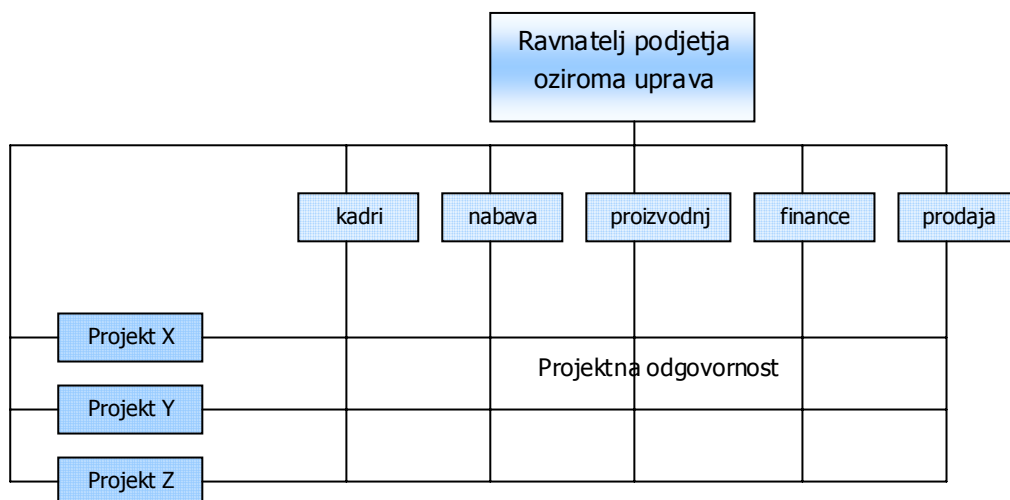
Z rastjo organizacije postajajo neformalna razmerja v podjetju vedno manj učinkovita. Povečanje števila zaposlenih pripelje poslovanje do točke, ko ena oseba ne more več neposredno nadzirati vseh zaposlenih in jim ne utegne razložiti ter razdeliti vseh nalog, ki jih je treba narediti. Po navadi se podjetje med rastjo odloči še poglobiti in razširiti svojo

produkcijsko linijo ali se celo specializirati na dodatnem področju, ki ga do sedaj ni obvladovalo, in torej posegati po novih trgih, npr. s pripojitvami ali prevzemi (Bowman, Faulkner, 1997, str. 119). V tem primeru postanejo veliko bolj ustrezne druge organizacijske oblike z bolj razvejano organizacijsko strukturo. Vse je odvisno od tega, v kateri smeri se bo podjetje širilo: ali gre za širitev z vertikalno diferenciacijo ali za širitev s horizontalno diferenciacijo ali pa za širitev z integracijo. Pri vertikalni diferenciaciji se ukvarjamo z vprašanjem, koliko ravni naj uvedemo v hierarhiji, koliko odgovornosti in nalog naj centraliziramo in koliko naj jih prenesemo na nižje ravni ter koliko novih pravil in norm določimo, da standardiziramo pravila obnašanja v podjetju, kjer ne prevladujejo več neformalni, temveč formalni odnosi. Če se podjetje odloči za horizontalno diferenciacijo, se zveča število pododdelkov, da bi lažje ohranili kontrolo nad posameznimi oddelki. Pri integraciji znotraj podjetja pa pride do integracije med oddelki. Bolj je podjetje diferencirano, bolj zapleteni morajo biti integracijski procesi, da bi podjetje lahko ohranilo nadzor nad potrebami podjetja.

Najbolj pogoste oblike organizacijske strukture po prevzemih in najrazličnejših združitvah, ki jih uvedejo podjetja, so divizijske ali multidivizijske oblike in matrične oblike strukture. Organizacije se namreč z rastjo in širitvijo srečajo s proizvodnjo veliko različnih izdelkov oz. ponujanjem veliko različnih storitev, na različnih lokacijah in za različne tipologije kupcev, kar vsekakor predstavlja velik problem pri nadziranju poteka poslovanja, ki je nujno za dolgoročno uspešnost podjetja in doseganje zastavljenega cilja. Divizijske in matrične strukture organizacije oblikujejo skupine funkcij glede na specifične potrebe izdelkov, storitev, trgov in kupcev. Cilj take organizacije podjetja je oblikovanje manjših, lažje obvladljivih oddelkov znotraj organizacije.

Projektnomatrična organizacijska oblika je podobna produktnomatrični obliki. Različni sta zato, ker so proizvodne enote v produktnomatrični obliki stalne in gre za operativno usklajevanje, projekti pa so občasni in gre za usklajevanje strokovnih, neponavljajočih se del. Podjetja za izvedbo enkratnih multidisciplinarnih projektov pogosto uvajajo v svojo organiziranost projektnomatrične organizacijske strukture. V teh oblikah skušajo z angažiranjem strokovnjakov z različnih funkcijskih področij za izvedbo neke naloge izkoristiti prednosti tako funkcijske kot tudi decentralizirane organizacijske oblike. Tako se odpravijo komunikacijske težave med oddelki, lokacijski problemi, problemi s kupci in tudi strateški problemi, saj posamezni strokovnjaki z različnih področij sami uravnavajo celoten potek projekta. Ker sodelujejo, lažje razumejo probleme drugih oddelkov ali področij poslovanja, zato jih tudi skupaj rešujejo.

Slika 6: Projektnomatrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 98

2.3.2. Spremembe na mikroorganizacijskem nivoju

Poprevzemna integracija prinaša spremembe na veliko področjih. Nekatere spremembe so pričakovane, sprejemljive, druge pa spet povzročijo nelagodje, stres in odpor pri zaposlenih. Prav ljudje so namreč glavni dejavnik uspešnosti integracije, zato jim morajo managerji posvečati največ pozornosti.

Po prevzemu morajo zaposleni v obeh podjetjih (prevzemnem in prevzetem) začeti vzpostavljati povezave, ne glede na hierarhično raven, ki jo zasedajo v svojem podjetju. Te povezave potem prerastejo v medsebojne odnose (tako formalne kot tudi neformalne), ki se odražajo tudi v načinu poslovanja med podjetjema. Ponavadi se sicer zaposleni v prevzemnem podjetju počutijo superiorni in dominantni kot posledica moči, ki je velikokrat le navidezna. Ne odraža pa dejanskega stanja, saj ni nujno, da je prevzemno podjetje bolj razvito od prevzetega. Zaposleni v prevzetem podjetju pa se običajno čutijo ogrožene, zato se odzovejo z obrambnim reagiranjem, odporom in občutkom fatalizma. Prisotni so tudi strah pred izgubo zaposlitve, stres in jeza (Marks, Mirvis, 2001, str. 81).

Zaposleni v ciljnem podjetju se srečajo s strahom, anksioznostjo in nesigurnostjo že v času same objave prevzema. Negotovost in strah pred neznanim pogosto porajajo vprašanja o njihovi prihodnosti v podjetju, o tem kakšna bo sedaj njihova vloga, kako se bodo spremenili njihovi osebni dohodki, ali bodo lahko ohranili svoje delovno mesto itd. Vzdušje v podjetju ni več sproščeno, klima postaja vse manj vzdržna, morala pade na izredno nizek nivo, kar zmanjša tudi delovno vnemo. Utrujenost, nemotiviranost in pesimizem postanejo del

vsakdana s katerim se mora soočati novi management. S padcem storilnosti v podjetju se najprej sreča vrhnji management, kateremu sledijo srednji management in ostali zaposleni. Vrhnji management namreč najprej občuti novosti v načinu dela in potrebe po spremembah, kar vpliva na njegovo učinkovitost pri delu. Najmočnejši in najdalgotrajnejši padec produktivnosti pa nastopi na najnižjih ravneh v podjetju, na kar mora biti management prevzemnega podjetja zelo dobro pripravljen, če želi uspešno dokončati integracijo (Colnar, 2003, str. 42).

2.3.3. Spremembe v organizacijski kulturi

Obstaja velika verjetnost, da bo človek, tekom svoje delovne dobe, spremenil svoje delovno mesto. Pri tem se bo lahko preselil iz enega podjetja v drugo, iz enega oddelka v drugi ali pa bo le prišlo do sprememb in posodobitev poslovanja istega delovnega mesta. Kakorkoli, zaposleni se bo srečal z novimi delovnimi okolji ter ugotavljal razlike med temi. Poskusi prilagoditve na ta različna delovna okolja obsegajo učenje novih vrednot, novih procesov obdelovanja informacij in delovanje v okviru ustaljenih norm, vrednot, navad in pravil. Prilagajanje na nova delovna okolja je pogost dogodek, katerega veliko lažje sprejmemo in razumemo, če prej preučimo in spoznamo organizacijsko kulturo v podjetju (Gibson et al., 2006, str. 30-53).

Organizacijska kultura je zbirka prepričanj, pričakovanj, vrednot in navodil, ki se jih zaposleni naučijo in delijo z drugimi zaposlenimi v okviru podjetja. Pri tem se oblikuje identiteta podjetja, ki je opredeljena z naslednjimi trditvami: »to je tisto kar smo«, »to je tisto kar delamo« in »to je tisto, za čemer stojimo« (Hunger, Wheelen, 1996, str. 123).

V fazi integracije pride do srečanja dveh različnih kultur, čemur pravimo kulturni trk. Najbolje ga označujejo naslednja dejstva (Carleton, Lineberry, 2004, str. 13-14):

- Razlike v mnenjih, nesoglasja, različna pričakovanja in vizije glede ciljev obeh podjetij v prihodnosti.
- Razlike v zaznavi vrednot, praks in prepričanj.
- Razlike v sprejemanju stopnje formalnosti med dvema podjetjema, stopnje formalnosti pri oblačenju, pri uporabi jezika, delovnega prostora in v komunikaciji.
- Opaziti je razlike med podjetjema, ki se kažejo v naslednjih vprašanjih: kakšne so skupne vrednote, kako je potrebno koga obravnavati in kako se do koga obnašati, kaj je potrebno vrednotiti in s kakšnimi merili itd.
- Nerazumevanja, ki nastanejo, ko mora neko podjetje, ki je doslej imelo nek način poslovanja in obnašanja, spremeniti svoj način poslovanja, nastopanja pred poslovnimi partnerji, obnašanja v podjetju.
- Motnje v komunikaciji med močnejšim (npr. prevzemnim) in šibkejšim (npr. prevzetim) podjetjem.

Do kulturnega trka pride pri srečanju dveh kultur, ki sta imeli različno preteklost, ki imata različni podobi, ki predstavljata dva popolnoma različna stila itd. Da bi ublažili ali celo preprečili negativne posledice trka, morajo managerji najprej dobro poznati obe kulturi. Spoznati morajo poglede in mnenja vseh zaposlenih, saj je to najboljši način, da natančno spoznajo kulturo nekega podjetja. Le tako bodo namreč znali poleg svoje, spoštovati tudi kulturo drugega podjetja, ki je vključeno v proces integracije in učinkovito reševati spore, ki nastanejo pri trku dveh kultur. Spoštovanje in razumevanje kulture šibkejšega podjetja še ne pomeni prevzemanja te kulture, vsekakor pa pripomore k boljšim poslovnim odnosom in lažjem reševanju težav in nesoglasij pri poslovanju med podjetjema.

3. PREDSTAVITEV PREVZEMNEGA IN PREVZETEGA PODJETJA

3.1. Predstavitev podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., pred prevzemom

Zgodovina podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., sega v leto 1986, ko je sedanji direktor podjetja s štirimi partnerji ustanovil družbo Makro5. Najprej so se ukvarjali le z manjšimi projekti, pozneje pa so se usmerili na različne inženirsko-projektantske dejavnosti. Leta 1997 so trije partnerji podjetje zapustili, preostala dva pa sta leta 2002 ugotovila, da bi bilo glede na dejavnost, ki jo opravljata, družbo bolje razdeliti na dva dela. Tako sta nastali dve novi podjetji, med katerimi je eno Makro5 Investicije, d. o. o. Organizacija se že skoraj deset let ukvarja predvsem z bazensko tehniko, ki podjetje uvršča v sam vrh na tem področju v Sloveniji.

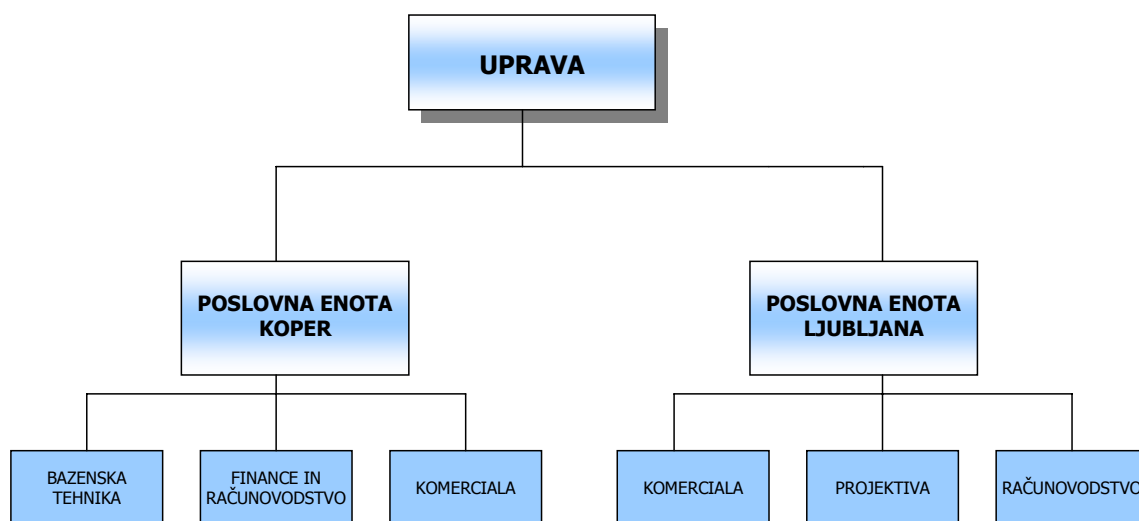
Podjetje je del skupine Makro5, ki jo sestavljajo matična družba Makro5, d. o. o., z odvisnima družbama Makro5 Trading, d. o. o., in Makro5 Investicije, d. o. o., ter družbi Makro5 Umag, d. o. o., in Makro5 Polam sp., z. o. o.

Podjetje je specializirano za bazensko tehniko in izgradnjo tehnično zahtevnih projektov (npr. z vključenimi »čistimi« prostori, zahtevnimi klimatskimi napravami in podobno). Večino dela predstavljajo projekti, ki trajajo povprečno eno leto. Podjetje spada v kategorijo srednje velikih podjetij in je imelo na dan 1. 12. 2006 47 zaposlenih. Čisti prihodki od prodaje v letu 2006 so znašali 22.010.623 SIT.

Organizacijska struktura podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., je bila pred prevzemom hibridna, in sicer delno decentralizirana in delno poslovnofunkcijska. Imela je namreč dve poslovni enoti (v Kopru in Ljubljani), vendar ti dve nista bili samostojni, saj so bile nekatere poslovne funkcije vodene le iz ene poslovne enote. Torej ne moremo trditi, da je bilo podjetje popolnoma decentralizirano. Večina funkcij je bila opravljena v poslovni enoti v Kopru. In

sicer, kot je razvidno iz slike 7, sta bila oddelka financ in bazenske tehnike za celotno podjetje vodena le iz poslovne enote Koper, medtem ko je projektiva strojnih instalacij potekala le iz poslovne enote v Ljubljani.

Slika 7: Organigram podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., pred prevzemom



Vir: Poslovni načrt podjetja Makro5 Investicije 2006

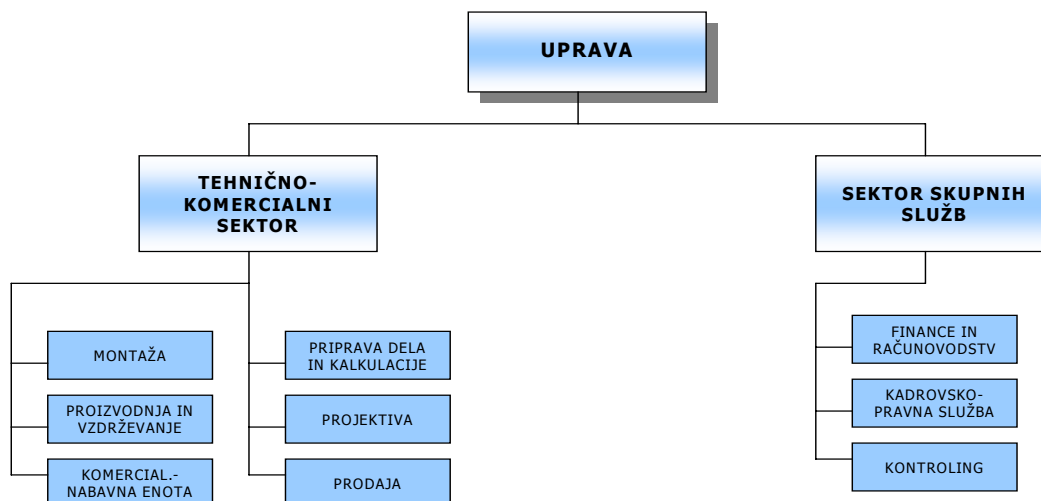
3.2. Predstavitev podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., pred prevzemom

Zgodovina podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., se začne leta 1947, in sicer v Kranju z ustanovitvijo podjetja Toplovod. Med letoma 1947 in 1963 sta se Toplovod in podjetje Elektrosignal združila v podjetje Toplovod-elektro signal, s čimer se je začela montažna dejavnost v Mariboru. Spremembe poslovnega in političnega okolja so v naslednjih letih od podjetja zahtevale razna preimenovanja in preoblikovanja, ki so se zaključila leta 1997, ko se je podjetje IMP Montaža Maribor preoblikovalo v delniško družbo. Podjetje je leta 2006 spadalo med velika podjetja z 246 zaposlenimi na dan 1. 12. 2006 in čistim poslovnim prihodkom od prodaje 6.123.844 SIT.

Podjetje ponuja svojim strankam strokovna znanja, od zasnove in projektov pa do končne izvedbe na področju energetike, industrijske tehnologije, klimatizacije, proizvodnje naprav, projektiranja instalacij in naprav, vodovoda, hišne tehnike in servisa. Je eden od vodilnih projektantov in izvajalcev strojnih instalacij v Sloveniji, v prihodnosti pa si želi prodreti še na druge trge EU. Pri opravljanju svojih dejavnosti se zaveda pomembnosti družbene odgovornosti.

Podjetje je imelo pred prevzemom čisto poslovnofunkcijsko organizacijsko strukturo. Na vrhu je bil seveda direktor, ki so mu odgovarjali vodje vseh funkcijskih enot. Le-te so bile razdeljene na dve skupini, in sicer na tiste, ki spadajo v tehnično-komercialni sektor, in tiste, ki spadajo v sektor skupnih služb. V tehnično-komercialnem sektorju so bile projektiva, montaža, proizvodnja in vzdrževanje, komerciala in nabava, priprava dela in kalkulacije ter prodaja. V sektor skupnih služb so vključili finančno in računovodsko službo, kadrovsko-pravno službo in kontroling.

Slika 8: Organigram podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., pred prevzemom



Vir: Poslovni načrt podjetja IMP Montaža Maribor 2006

3.3. Preoblikovanje obeh podjetij

Obe podjetji sta imeli pred prevzemom poslovnofunkcijsko organizacijsko strukturo. Podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., je imelo dve poslovni enoti, ki sta bili geografsko ločeni. Zaradi izredno hitre rasti in razvoja, se je podjetje srečalo s problemom nadzora. Zaposleni niso več zmogli opravljati vseh dejavnosti in nalog v podjetju kot prej (zaradi povečanja obsega dela in razširitve ponudbe dejavnosti), novozaposlenim delavcem pa v strahu pred odgovornostjo niso prenesli vseh nalog, ki bi jih morali. Prišel je namreč čas, ko naj bi se delavci specializirali po posameznih področjih. V strahu, da bi podrejeni naredil napako, za katero bi morali odgovarjati, so raje obdržali čim več nalog, ki pa jim niso več mogli slediti. Vedno bolj dinamično postavljene naloge in vedno hitrejša spremembe ter prilagajanje posameznemu projektu so začeli zahtevati nujno preoblikovanje. Poslovnofunkcijska oblika strukture ni več ustrezala potrebam podjetja, zato je sledilo prestrukturiranje. Kot najbolj ustrezno obliko organizacijske strukture, ki bi se lahko odzivala na vse zahteve in potrebe trga, so izbrali projektnomatrično obliko organizacije. To je namreč najbolj pogosta oblika strukture v gradbeništvu (ki je glavna dejavnost obeh podjetij).

V podjetju IMP Montaža Maribor, d.d., pa so imeli značilno funkcijsko obliko organizacije. Kot veliko podjetje, ki je kot glavno dejavnost na trgu ponujalo storitve strojnih instalacij, kmalu ni zmoglo zadovoljevati potreb kupcev in ohranяти uspešnosti poslovanja. Kljub polni zasedenosti zmogljivosti so podjetje pestile vsako leto večje izgube in velika fluktuacija zaposlenih. Podjetje je imelo namreč veliko težav s komunikacijo. Vsak oddelek je menil, da največ pripomore k uspehu podjetja, zato naj bi bile ostale funkcije temu podrejene. Notranje težave in nesporazumi so povzročali dnevne probleme, katerih reševanje je postala glavna naloga managementa. Management je torej namesto dolgoročnih težav reševal le še dnevne probleme, oddelki so se med seboj borili za prevlado v podjetju, pri vsem tem pa je najbolj trpel kupec. Projekti niso bili več kakovostno narejeni, tisti, ki pa so ustrezali kupcem, so pomenili izgubo za podjetje. Tako se je IMP Montaža Maribor, d. d., znašla v velikih težavah. Prevzemno podjetje je v tem primeru že imelo izkušnje s prestrukturiranjem, in ker se je poslovanje podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., prav tako večinoma ukvarjalo s projekti v okviru gradbeniške dejavnosti, je bila ista strukturna oblika najboljša rešitev tudi za to podjetje. Tako je tudi podjetje IMP Montaža Maribor, d.d. sprejelo projektnomatrično obliko strukture.

4. POTEK PREVZEMA

V primeru podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., je prišlo do dveh faz prevzema. Pri prvi fazi prevzema je z nakupom delnic prišlo le do večinskega lastništva podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., tako da sta obe podjetji z manjšimi spremembami poslovali popolnoma enako še naprej. Ker taka oblika prevzema ni dala posebnih rezultatov, saj je podjetje IMP Montaža Maribor že kar nekaj let zaporedoma izkazovalo izgubo, je sledila druga faza prevzema. Makro5 Investicije, d. o. o., je namreč odkupil še preostali delež delnic od manjšinskih delničarjev, postal 100-odstotni lastnik podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., to podjetje formalno preoblikoval v IMP Maribor, d. o. o., in končno začel uvajati korenitejšje spremembe v poslovanje novonastalega podjetja. Pri tem je bil seveda glavni cilj prevzemnika boljše uskladiti poslovanje obeh podjetij in s tem nastopiti kot močna skupina na trgu.

Pojav, da prevzemu sledi pripojitev¹, je zelo pogost v poslovni praksi, saj prevzemna podjetja po prevzemu uvidijo, da nimajo dovolj moči, da bi popolnoma preoblikovala način poslovanja ciljnega podjetja in s tem zagotovila dolgoročno uspešnost. Po pripojitvi pa je prevzemno podjetje popolnoma odgovorno za vse dejavnosti ciljnega podjetja in razpolaga z vsem njegovim premoženjem.

¹ V tem delu besedila bom zaradi lažjega razumevanja in samega poimenovanja pogodbe (pogodba o pripojitvi), uporabila tudi pravni termin pripojitev.

V Sliki 9 (povečava Slike 9 je v Prilogi 3) je povzet proces prevzema in pripojitve, ki ga podrobneje opišem v nadaljevanju.

Slika 9: Predstavitev poteka prevzema in pripojitve

	PREVZEM			PRIPOJITEV		
	predprevzemna faza	faza izvedbe	poprevzemna faza	predpripojitvena faza	faza izvedbe	popripojitvena faza
ključni dogodki	odločitev za prevzem podjetja IMP Montaža Maribor d.d.	Makro5 Investicije d.o.o. Postanejo 91,01% lastnik podjetja IMP Montaža Maribor d.d.	nov direktor v IMP Montaža Maribor d.d.	Makro5 Investicije d.o.o. zaposlijo strokovnjakinjo na področju reorganizacije družb	Makro5 Investicije d.o.o. Postanejo 100% lastnik ciljnega podjetja/ ustanovi se novo podjetje IMP Maribor d.o.o.	nov direktor v podjetju IMP Montaža Maribor d.o.o.
pravni dogodki		Pogodba o nakupu in prodaji delnic			iztisnitev manjšinskih delničarjev iz ciljnega podjetja/ podpis pogodbe o pripojitvi družb	
dejansko stanje	podjetje IMP Montaža Maribor d.d. posluje z izgubo, ima pa želeni kader	v podjetju IMP Montaža Maribor d.d. Vladata strah in negotovost pred novim lastnikom	v podjetju IMP Montaža Maribor d.d. ostaja nespremenjen način poslovanja in izguba narašča	izguba podjetja IMP Montaža Maribor še narašča	zaposleni v ciljnem podjetju so v strahu za prihodnost	nova sistematizacija ciljnega podjetja, nova organizacijska struktura, spreminjanje organizacijske kulture

Vir: Interni dokument podjetja Makro5 Investicije, d. o. o.

4.1. Prva faza prevzema

V tem delu besedila bom predstavila potek prevzema v podjetju Makro5 Investicije d.o.o. Po zgledu Kruger in Muller-Stewenesa (v Bešter, 1999, str. 23) ločeno obravnavam tri dele poteka prevzema, ki se zaradi dveh faz prevzema podvojijo.

4.1.1. Predprevzemna faza (planiranje)

Osnovna dejavnost podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., je projektiranje bazenske tehnike in izgradnja tehnično zahtevnih projektov. Ker so potrebe slovenskega trga v teh dejavnostih dokaj omejene in ker je na še tako majhnem trgu precej močna konkurenca, se je podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., odločilo za širitev svoje dejavnosti. Glede na prejšnje delovne izkušnje se je odločilo iskati podjetja, ki opravljajo take dejavnosti, ki bi dopolnile ponudbo družbe Makro5 Investicije, d. o. o., torej podjetja, ki poslujejo v različnih fazah produkcije in distribucije v gradbeni panogi. Odločili so se namreč za koncentrično združitev.

Naslednji korak je bil izbiranje najustreznjšega kandidata za prevzem. Ker podjetje samo ni imelo dovolj izobraženega in potrebnega kadra na tem področju, je poiskalo strokovno pomoč pri podjetju Kompas Kapital, d. o. o., ki se ukvarja z investicijami in svetovanjem. Le-to je natančno preučilo slovenski trg in izdelalo strokovno poročilo o trenutnem stanju na trgu ter podalo svoje mnenje o tem, kateri med kandidati naj bi bil najprimernejši za prevzem glede na zahteve in potrebe podjetja Makro5 Investicije, d. o. o. (pri tem je podjetje Kompas Kapital, d. o. o., izdelalo tudi pravni pregled podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., ki je bil pozneje predložen kot formalni dokument pri nakupu delnic). Podjetje Makro5 Investicije je nato

opravilo okvirno analizo ustreznosti in je iz ožjega izbora kandidatov končno izbralo ciljno podjetje. Hkrati z izborom kandidata je seveda potekalo tudi simuliranje izidov prevzema, ki je temeljilo na značilnostih samega prevzema.

4.1.2. Faza izvedbe (pogajanje)

Ker je v primeru prevzema podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., s strani podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., šlo za povsem prijateljski prevzem, se je le-ta začel z obiski na ravni lastnikov, vodilnih managerjev in nadzornikov. Glede na to, da je bilo podjetje IMP Montaža Maribor, d. d., do tedaj v lasti podjetja SVIT, d. o. o., so bili v pogajanja seveda vključeni tudi predstavniki tega podjetja. Pogovori so bili usmerjeni v usklajevanje interesov in pričakovanj vseh treh družb. Sledil je podpis pisma o nameri nakupa s strani vseh udeleženih podjetij, nato pa so se začela pogajanja med direktorji podjetij. Podjetje SVIT, d. o. o., je bilo pripravljeno svoje delnice prodati takoj, zato tu ni bilo večjih težav. Sledili so daljši pogovori direktorjev podjetij Makro5 Investicije, d. o. o., in IMP Montaža Maribor, d. d., o tem, kako naj bi prevzem potekal ter o samem usklajevanju vizije in ciljev obeh podjetij po prevzemu. Rezultat pogajanj je bila pogodba o nakupu in prodaji delnic, ki je bila podpisana 8. 9. 2004 med podjetjema Makro5 Investicije, d. o. o., in SVIT, d. o. o., ki je bil dotedanji lastnik delnic podjetja IMP Montaža Maribor, d. d. S podpisom pogodbe je podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., na dan sklenitve pogodbe postalo lastnik 396.585 navadnih imenskih delnic družbe IMP Montaža Maribor, d. d., kar je skupaj predstavljalo 91,09 odstotka osnovnega kapitala ciljne družbe v znesku 620.000.000,00 SIT. Omenjene delnice so bile na dan sklenitve pogodbe vpisane tudi v KDD – Centralni klirinško depotni družbi, d. d. Po izvršenem prevzemu sta sledila še objava in obveščanje deležnikov podjetja ter javnosti v skladu s pravno regulativo, ki ureja področje kapitalskih povezav.

4.1.3. Poprevzemna faza - integracija

Integracija podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., in podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., ni potekala tako, kot bi od prevzema lahko pričakovali. Podjetje Makro5 Investicije namreč ni imelo jasno izdelane vizije, ne strategije in načrta o tem, kakšno vlogo naj bi po prevzemu imelo podjetje IMP Montaža Maribor, d. d., kako naj bi obe podjetji naprej sodelovali in kako naj bi se poslovanje obeh podjetij po prevzemu spremenilo. Podjetje IMP Montaža Maribor je namreč pred prevzemom že nekaj let poslovalo z veliko izgubo in očitno je bilo, da so bile korenite spremembe zelo potrebne. Kot dokaj mlado in hitro rastoče podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., ni bilo pripravljeno na kakršno koli preurejanje poslovanja podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., saj se je nenehno ukvarjalo s svojimi spremembami. Ker ni bilo na voljo ustreznega kadra v podjetju in ker se je vodilnim managerjem najem zunanjih sodelavcev zdel predrag, se niso lotili večje reorganizacije ciljnega podjetja, ampak so le na mesto direktorja postavili enega od svojih vodilnih managerjev. Le-ta je nadaljeval delo

svojega predhodnika in ni uvedel nobenih občutnih sprememb v poslovanje, zato je podjetje še naprej kljub polni delovni zasedenosti poslovalo z izgubo.

Večjih sprememb po prevzemu za ciljno podjetje torej sploh ni bilo. Še naprej je poslovalo enako. Integracijske dejavnosti so bile popolnoma prepuščene prostemu in stihijskemu vodenju. Zaradi vedno večje poslovne izgube je bila tudi fluktuacija zaposlenih izredno velika. Nestabilne poslovne razmere so v delavcih vzbudile nezaupanje v podjetje in v strahu, da bi ostali brez dela, so si iskali druga delovna mesta in počasi zapuščali podjetje. Nekoč zelo znano slovensko podjetje z več kot 800 zaposlenimi je tedaj imelo komaj 250 zaposlenih. Ker se zadeve kljub zamenjavi direktorja v enem letu niso izboljšale, je direktor podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., začel razmišljati o tem, da morajo biti rezultati prevzema vendarle nekako vidni. Odločil se je popolnoma prevzeti ciljno podjetje – ga pripojiti. Septembra leta 2005 je zato v podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., zaposlil strokovnjakinjo na področju reorganizacije družb. Poskrbela naj bi za formalni 100-odstotni prevzem družbe in pozneje še za dejansko integracijo, ki bi morala poenotiti in uskladiti poslovanje obeh podjetij, preprečiti podvajanja delovnih mest in reorganizirati obe družbi tako, da bi lažje sodelovali.

4.2. Druga faza prevzema

4.2.1. Predprevzemna faza (planiranje)

V podjetju Makro5 Investicije, d. o. o., so se torej odločili dokončno prevzeti družbo IMP Montaža Maribor, d. d. Njihov načrt je obsegal najprej čisto pravnoformalno pripojitev¹ ciljnega podjetja in pozneje še integracijo glede na izdelan načrt integracije. Zaposlili so managerko, ki se je že pred tem ukvarjala s področjem reorganizacije v podjetju HIT. Takoj je začela zbirati potrebno dokumentacijo za formalno izvršitev druge faze prevzema.

4.2.2. Faza izvedbe (pogajanje)

Najprej je bilo treba urediti prenos delnic manjšinskih delničarjev na glavnega delničarja, da bi le-ta postal 100-odstotni lastnik osnovnega kapitala ciljne družbe. 10. 10. 2005 je bilo že izdano poročilo glavnega delničarja, torej podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., v postopku iztisnitve manjšinskih delničarjev iz družbe IMP Montaža Maribor, d. d. 384. člen ZGD-1 namreč določa, da lahko glavni delničar, ki je lastnik najmanj 90 odstotkov osnovnega kapitala družbe, sprejme sklep o prenosu preostalih delnic – delnic manjšinskih delničarjev na glavnega delničarja za plačilo primerne denarne odpravnine. Pri tem glavni delničar določi primerno odpravnino ob upoštevanju premoženjskega in profitnega stanja v ciljni družbi, medtem ko skupščina izda sklep o prenosu delnic.

Dejansko premoženjsko stanje podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., je določilo podjetje Perpetia, d. o. o., podjetje za poslovno finančne in podjetniške storitve, ki je izdelalo cenitev vrednosti podjetja. Medtem je glavni delničar, torej podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., pri sodišču v Kopru zaprosil za določitev revizorja, ki bi pregledal primernost denarne odpravnine v postopku izključitve manjšinskih delničarjev. Ocenjena vrednost 100 odstotkov lastniškega kapitala ciljne družbe na dan 30. 6. 2006 za namen določitve primerne odpravnine pri izključitvi manjšinskih delničarjev je znašala 291.000.000,00 SIT oz. 718,70 SIT/delnico. S pridobitvijo 100-odstotnega lastniškega kapitala ciljne družbe je prevzemno podjetje nadaljevalo z drugo fazo prevzema, tako da je s ciljno družbo 12. 10. 2006 sklenilo pogodbo o pripojitvi družb. Namen pripojitve, razviden iz pogodbe, je bil, da bi na podlagi dogovorjenih izhodišč dosegli boljše gospodarske rezultate, in sicer z:

- zmanjšanjem stroškov poslovanja (stroški revizije računovodskih izkazov in izvedbe skupščin se razpolovijo, manjši stroški uprave in strokovno administrativnih služb),
- večjo učinkovitostjo kapitala in skupnim investiranjem,
- povečanjem dodane vrednosti združenih družb,
- povečanjem koristi iz naslova združenih družb v primerjavi z ločenim poslovanjem,
- sinergijskimi učinki združitve,
- enotnim nastopom na trgu, v interesnih združenjih ter lažjim obvladovanjem konkurence,
- boljšim in racionalnejšim izkoriščanjem kadrovskih in logističnih zmogljivosti, ne da bi pri tem prevzemna družba pridobila monopolni položaj na trgu.

Glede na to, da je družba IMP Montaža Maribor izdala le 405.731 navadnih prosto prenosljivih imenskih kosovnih delnic in ni izdala delnic brez glasovalne pravice, prednostnih delnic, obveznic s pravico do prednostnega nakupa ali dividendnih obveznic oziroma posameznim osebam ni zagotovila posebnih pravic do udeležbe pri dobičku, delničarjem IMP Montaže Maribor ni bilo treba zagotoviti varstva posebnih pravic. Tako se je 12. 10. 2006 IMP Montaža Maribor kot prevzeta družba pripojila prevzemni družbi Makro5 Investicije in nanjo prenesla svoje celotno premoženje s pravnimi posledicami. Tako je družba IMP Montaža Maribor, d. d., kot pripojeno podjetje prenehala obstajati, ne da bi bila prej opravljena likvidacija. Novo podjetje je bilo registrirano kot IMP Maribor, d. o. o.

22. 12. 2006 je nato ciljna družba še potrdila, da proti sklepu skupščine družbe o soglasju k pogodbi o pripojitvi v roku za izpodbijanje sklepa ni bila vložena tožba za izpodbijanje tega sklepa ali za ugotovitev njegove ničnosti. 28. 12. 2006 je sledil še vpis pripojitve ciljne družbe k prevzemni v sodni register, 24. 1. 2007 pa še izbris celotne količine delnic IMP Montaža Maribor iz centralnega registra nematerializiranih vrednostnih papirjev. Po opravljeni pripojitvi sta družbi le še podpisali pogodbo o poslovnem sodelovanju in izvajanju storitev, ki naj bi olajšala nadaljnje skupno sodelovanje.

4.2.3. Poprevzemna faza – integracija

Glavna vodila pri razvoju integracije naj bi management imel v mislih, že preden sploh pride do prevzemne transakcije. Najbolj smiselno je te smernice določiti že v fazi preučevanja iljnega podjetja in poudariti prednostne naloge, ki jih bo treba v procesu integracije tudi uresničiti in so zapisane v zbirki dokumentov oziroma v integracijskem načrtu. Slednji natančno predvidi, kdaj in kako se bodo glavni viri, procesi, obveznosti in sredstva tako prevzemne kot tudi ciljne družbe združili, da bi dosegli končni cilj.

V prvi fazi prevzema družbe IMP Montaža Maribor, d. d., integracijski načrt ni bil izdelan. Management prevzemnega podjetja je imel sicer vizijo, kako naj bi teklo poslovanje obeh podjetij v prihodnosti, pisnega dokumenta, s katerim bi bila vizija jasno predstavljena tudi prevzetemu podjetju, pa ni bilo. Velike spremembe, ki so jih bili deležni zaradi hitre rasti lastnega podjetja, so ohromile management prevzemnega podjetja, da bi odločneje deloval v prevzeti družbi. Tako je prišlo do najnižje stopnje integracije pri prevzemu in oblikovanja organizacije v obliki holdinga, kjer posameznik opravlja okrnjen nadzor, omejen samo na finančno področje. Posledica so bile skromne finančne sinergije in temu primerna uspešnost.

Ob odločitvi za drugo fazo prevzema podjetja je prišlo do parcialne integracije, saj je želela prevzemna družba razširiti asortiment ponujenih storitev in proizvodov ter izboljšati položaj na trgu. Slovenija je namreč majhen trg in bazenska tehnika kot osnovna dejavnost podjetju Makro5 Investicije, d. o. o., dolgoročno ne bi zagotavljala rasti. Podjetje je prišlo do stopnje, ko je bil trg na tem področju že zasičen, zato se je odločilo razširiti svojo ponudbo. Taka vrsta integracije pa po navadi zahteva veliko usklajenosti med željami in zahtevami po obvladovanju storitev, proizvodov in trgov z vidika prevzemnega podjetja na eni strani in željo prevzetega podjetja po avtonomnosti na drugi. Da bi podjetji dosegli željeno sinergijo, bi potrebovali dokaj visoko stopnjo sodelovanja, ki izhaja iz izmenjave znanj na področjih proizvodnje, nujenja storitev in trženja ter tehnologije, iz prenosa managerskih znanj ter na splošno iz izmenjave raznih sposobnosti in veščin, v katerih je eno podjetje pred drugim (Mirvis, Marks, 2003, str. 146).

Po prevzemu je po navadi prevzemno podjetje tisto, ki določi pogoje, zato v ciljno podjetje napoti svoje managerje s področja človeških virov in financ, da oblikujejo obsežno revizijsko poročilo o poslovanju ciljnega podjetja ter ciljno podjetje obvestijo o tem, kako bo njihovo poslovanje potekalo naprej (način vodenja in kontrole v prihodnje in koliko bo to spremenilo dotedanje poslovanje ciljnega podjetja). Izdelanega poročila nato ne uporablja le prevzemna družba, ampak tudi ciljna, saj lahko iz njega natančno razbere želeni način poročanja in se lahko počasi prilagodi novemu režimu. Tak pristop po navadi prinaša hitre odločitve, ki zahtevajo veliko načrtovanja s strani prevzemnega podjetja (Mirvis, Marks, 2003, str. 146).

V podjetju Makro5 Investicije, d. o. o., je bilo to načrtovanje pomanjkljivo že v prvi fazi prevzemanja. Žal se je isti pristop nadaljeval tudi pri drugi fazi prevzemanja. Podjetje namreč ni vnaprej pripravilo integracijskega načrta. Managerji so se le odločili, da je s podjetjem IMP Montaža Maribor nekaj treba storiti, da zmanjša svoje izgube in začne uspešno poslovati. Vedeli so, da podjetje zaposluje več kot osemdeset monterjev, ki so trenutno ena od najbolj iskanih delovnih sil v Sloveniji. To je bilo treba vsekakor nekako izkoristiti. Načrta, kako naj bi to potekalo, pa ni bilo. Podjetje se je zaradi prehitre odločitve moralo zelo potruditi za hitro in uspešno drugo fazo prevzema. Potem je sledilo nekakšno olajšanje, ko se je pravi proces integracije, ki naj bi se pravzaprav šele začel, počasi ustavil in stagniral. Zaposlena delavka, ki naj bi urejala to področje, je namreč medtem ponudila svojo odpoved, ni pa bilo nadomestne osebe, ki bi proces vodila naprej. Nadaljnja integracija podjetja sedaj že nekaj mesecev stagnira, v načrtu pa so spremembe na tem področju, ki naj bi se zgodile v bližnji prihodnosti.

4.2.3.1. Spremembe na makroorganizacijskem nivoju

Organizacijska struktura podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., je bila pred prevzemom podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., hibridna mešanica decentralizirane in poslovnofunkcijske strukture, pri čemer je podjetje izkoristilo prednosti ene in druge oblike strukture. Taka oblika je bila posledica izredno hitre rasti podjetja v zadnjih letih, ki ni bilo pripravljeno na take spremembe. Med formalnim delom druge faze prevzema se je podjetje odločilo spremeniti organizacijsko strukturo svojega podjetja glede na potrebe poslovanja. Kot gradbeno podjetje, ki se ukvarja predvsem s projektiranjem strojnih in elektroinstalacij ter z bazensko tehniko, so se odločili za projektnomatrično obliko strukture (Priloga 1 – organigram podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., po drugem delu prevzema). Glavnino poslovanja podjetja namreč predstavljajo spremljanje, izdelava in izvedba projektov, kjer projekti niso čisto ločeni od krovnega podjetja, zato ne moremo uporabiti čiste projektne organizacije. Da bi le-ta lahko čim bolj nemoteno poslovala, je morala biti pravilno urejena.

Podjetje IMP Montaža Maribor, d. d., je imelo pred končnim prevzemom čisto poslovnofunkcijsko organizacijsko strukturo. Ker je bila osnovna dejavnost tega podjetja povezana s projektiranjem in izvedbo projektov, se je prevzemno podjetje odločilo spremeniti strukturo tudi ciljnemu podjetju. Glede na glavno dejavnost je slednjemu torej ustrezala prav projektnomatrična struktura (Priloga 2 – organigram podjetja IMP Montaža, d. o. o.). Le-ta naj bi hkrati zelo olajšala tudi sodelovanje med obema podjetjema, saj bi bili zaposleni že navajeni na projektni način dela in bi lažje sodelovali pri projektih v drugem podjetju.

Za projektno usmerjena podjetja je namreč značilno, da s projekti obstajajo in dosegajo cilje na trgu. Težišče njihovega poslovanja je torej upravljanje in vodenje projektov, ki jih vodijo managerji, in ne funkcijske enote, ki sicer vstopajo enakopravno v proces izdelave projektov

in doseganja uspešnosti. Projektni management predstavlja uporabo spretnosti, znanj, tehnik in orodij v projektni dejavnosti. Doseči ali preseči želi cilje, ki so jih jim postavili naročniki projektov, zato morajo nenehno iskati ravnotežje med stroški, kakovostjo, obsegom in naročniki ter njihovimi pričakovanji in zahtevami (Kerin, 2000, str. 20).

V projektnem podjetju se po navadi vse zunanje storitve funkcijskih enot vršijo po pogodbah, medtem ko projekte vodijo in zanje tudi odgovarjajo prav projektni timi. Pri nas se čista projektna oblika organizacije še ni uveljavila, saj nimamo veliko velikih podjetij, ki bi imela dovolj ustreznih kadrov, vključenih v tim in ki bi bremenili le en projekt naenkrat. Po navadi so strokovnjaki oblikovani v skupine in hkrati rešujejo naloge oz. probleme za več projektov. Tako je tudi v obeh naših podjetjih. Prezemno podjetje ima oblikovane projektne pisarne, ki so podpora projektni organizaciji. Obe podjetji se tudi ukvarjata z investicijsko gradnjo, torej storitve ponujata vnaprej znanim naročnikom oziroma investitorjem, zato je izbira projektnomatrične strukturne oblike zelo ustrezna. Takega mnenja je tudi Slana (2002, str. 19-20), ki pravi, da podjetji s tako organiziranostjo lahko boljše izrabita kadrovske zmogljivosti, poleg tega pa sta primernejši za več manjših projektov.

4.2.3.2. Spremembe na mikroorganizacijskem nivoju

Po prvem delu prevzema ni bilo nobenih sprememb ne v prevzemnem ne v prevzetem podjetju. Ob končnem prevzemu pa so se zgodile spremembe na področju delovnih mest. Da bi sploh prišlo do druge oblike prevzema, so v podjetju Makro5 Investicije, d. o. o., zaposlili strokovnjakinjo na področju organiziranja družb, ki je najprej pregledala, ali bi pri drugi fazi prevzema prišlo do podvajanja delovnih mest. Po natančni preučitvi stanja v obeh podjetjih je ugotovila, da naj do tega ne bi prišlo, saj se podjetji ne ukvarjata s povsem enako dejavnostjo. Tista področja, ki so splošna, pa naj bi bila potrebna tudi v prihodnosti. Medtem ko sta v skupnem sektorju ciljnega podjetja ostala nedotaknjena oddelka za finance in računovodstvo ter kontroling, je prišlo do sprememb v oddelku za kadrovsko-pravne zadeve. Ta oddelek je z datumom druge faze prevzema prenehal obstajati v podjetju IMP Montaža in je bil premaknjen v prevzemno podjetje, kjer ima za glavno nalogo urejanje kadrovsko-pravnih zadev za podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., ter svetovanje ostalim podjetjem v skupini Makro5 Investicije, v katerem je tudi podjetje IMP Montaža, d. o. o. Tako prevzemno podjetje ni več potrebovalo najemanja zunanjih podjetij pri svetovanju glede kadrovsko-pravnih zadev.

Do sprememb ni prišlo le v kadrovsko-pravnem oddelku, temveč tudi v tehnično-komercialnem sektorju, saj je le-ta ostal brez vseh monterjev, katerih zdravstvena potrdila pričajo o invalidnem zdravstvenem stanju. Le-ti so bili namreč premeščeni na plačilni seznam podjetja Makro5 Investicije, d. o. o. (medtem ko so nadaljevali z opravljanjem svojega dela v podjetju IMP Montaža kot delavci v najemu), ki je z zaposlitvijo teh delavcev postalo

oproščeno plačila nadomestila za invalide, saj je doseglo kvoto, ki jo predpisujejo zakoni. Zakoni o varstvu invalidov namreč določajo, da morajo podjetja, ki nimajo zaposlenega določenega števila invalidov, vsak mesec plačati še prispevke za invalide. Ker pa je podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., s sprejemom vseh delovnih invalidov iz ciljnega podjetja celo preseglo to kvoto, je do nadaljnjega za vse delavce, ki presegajo kvoto, postalo oproščeno plačila vseh prispevkov in davkov, ki jih mora plačevati za ostale zaposlene. Ta sprememba je prinesla pozitiven učinek prevzemnemu podjetju. Glede na to, da je IMP Montaža v zadnjih letih zelo slabo poslovala, ji je ta sprememba zelo olajšala poslovanje, saj ima sedaj manj izdatkov.

4.2.3.3. Spremembe v organizacijski kulturi

Ob prevzemu podjetja IMP Maribor, d. o. o. je prišlo do kulturnega trka. Združili naj bi se namreč dve podjetji s popolnoma različnima zgodovinama, z različnimi slogi poslovanja in različnima podobama. Podjetje IMP Maribor, d. o. o., je namreč nastalo v času, ko je bila Slovenija še socialistično urejena država, in je predstavljalo le del zelo priznanega in velikega podjetja IMP, d. d. Podjetje je tedaj od uprave redno dobivalo projekte, ki jih je moralo voditi, o poteku in uspešnosti pa redno poročati; zato je bilo redno in pravočasno plačano za opravljeno delo. Boja proti konkurenci takrat niso poznali. Zaposleni so opravljali svoje naloge po navodilih in pravilih družbe ter s prepričanjem, da je le najdražje najkakovostnejše. Samostojno, prostovoljno ukrepanje zaposlenih in izumljanje novosti ni bilo nagrajeno, zato ni bilo zanimanja za lastno ustvarjalnost. V primerjavi s podjetjem IMP Maribor, d. o. o., je zgodovina podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., popolnoma drugačna. Zaposleni so se namreč že od začetka obstoja podjetja morali boriti na trgu konkurence za nove projekte. Morali so se naučiti pridobiti delo, ga kakovostno dokončati in hkrati poskrbeti za to, da bo podjetje uspešno poslovalo (da so koristi večje od stroškov). Dobrodošla in ustrezno nagrajena je bila tudi vsaka nova zamisel, ki je podjetju prinesla dodaten zaslužek. Ob trku tako različnih družb je bilo treba izbrati prednosti ene in druge kulture ter jih združiti v novo in močnejšo obliko kulture, ki bi lahko kljubovala konkurenci na trgu.

Ob prevzemu ciljnega podjetja, ki je že leta poslovalo z izgubo, se je prevzemna družba odločila ustvariti tako sinergijo med podjetjema, ki bi obema olajšala poslovanje in ki bi izničila dolgoletno izgubo prevzetega podjetja. Žal poteka integracija na tem področju izrazito počasi. Delavci posameznih podjetij se še vedno ne počutijo povezani in le težko sodelujejo med seboj. Vodje projektov ne vključujejo vedno delavcev iz drugega podjetja, čeprav bi bilo to v nekaterih primerih veliko bolj koristno in ustrezno. Vsako podjetje ima namreč strokovnjake na nekem področju. Le redkokateri zaposleni opravljajo podobne funkcije v obeh podjetjih. Zgodi se, da nekateri strokovnjaki nečesa ne vedo, pa ne vprašajo zaposlenega v drugem podjetju, ki se ukvarja s tem področjem, ampak se raje posvetujejo s svojimi sodelavci, ki zahtevanega znanja morda nimajo tako dobro usvojenega ali pa ga sploh nimajo.

Tudi komunikacija na višjih ravneh, med vodjami projektov, ni še na taki ravni, da bi si vodje izmenjevali delavce. Trenutno je pomanjkljiva tudi informacijska oprema, toda v kratkem je predvidena vpeljava enotnega informacijsko-tehničnega sistema v vsa podjetja, ki so del skupine Makro5 Investicije. Tak sistem bi zmanjšal birokracijo, olajšal komunikacijo, dostop do podatkov in medsebojno poslovanje podjetij v skupini na vseh ravneh.

Dolgoročno želita podjetji doseči učinkovito integracijo poslovanja in obenem učinkovito integracijo človeških virov. Med tema dvema integracijama je jasna ločnica in hkrati tudi velika povezanost, saj učinkovita integracija poslovanja prinaša večje zadovoljstvo zaposlenih in izoblikovanje ustrezne poslovne identitete. Večje zadovoljstvo zaposlenih pa olajša učinkovito porazdelitev virov med podjetjema in prenos dobrih poslovnih praks (Birkinshaw, Bresman, Hakanson, 2000, str. 399).

Slika 10: Matrika človeške integracije in integracije poslovanja

Visoka Stopnja dovršenosti Integracije človeških virov Nizka	Mešan uspeh: zadovoljni zaposleni, vendar brez doseženih operativnih sinergij	Uspešen prevzem/združitev
	Neuspeh prevzem/združitev	Mešan uspeh: operativne sinergije z zmanjšanjem zadovoljstva zaposlenih
	Nizka	Visoka
	Stopnja dovršenosti integracije poslovanja	

Vir: Birkinshaw, Bresman, Hakanson, 2000, str. 399

Trenutno takega sodelovanja še ni. V izdelavi pa je načrt, ki naj bi omogočal večjo tako človeško kot tudi poslovno integracijo.

5. DISKUSIJA

V prejšnjem poglavju so predstavljene težave, s katerimi se je soočalo in se še vedno sooča podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., po prevzemu družbe IMP Montaža Maribor, d. d. Za analizo organizacije in navedena opažanja sem kombinirala različne tehnike zbiranja podatkov. Najprej sem opravila intervju z direktorjem podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., Marjanom Habjanom, ki mi je na kratko predstavil potek prevzema in nekatere ključne

težave, ki so se medtem pojavile. Na podlagi tega intervjuja sem zastavila izhodišča za svojo diplomsko nalogo. Sledila je analiza dokumentacije. Da bi bolje spoznala celotno dogajanje med prvo in drugo fazo prevzema, sem zbrala vso dostopno dokumentacijo in jo preverila. Tako sem natančno ugotovila, kako je potekal pravnoformalni postopek prve in druge faze prevzema. Naslednja neznanka so bila dejanska stanja na področju poteka procesov (neformalna) in informacijski tokovi, ki bi mi pomagali razumeti, zakaj, kje in kdaj so se pojavila v prejšnjem poglavju našeta kompleksna problemska področja. Za odgovore sem povprašala zaposlene v prevzemnem podjetju, ki so neposredno sodelovali pri procesu prve in druge faze prevzemanja. Žal nisem dobila mnenja strokovnjakinje s področja reorganizacije podjetij, ki je bila zaposlena prav zaradi urejanja poteka prevzema, saj med pisanjem moje diplomske naloge ni bila več zaposlena v podjetju Makro5 Investicije, d. o. o. Prav tako nisem imela možnosti intervjuvati delavcev ciljnega podjetja, ki bi mi lahko posredovali občutke in stališča prevzete družbe. Na koncu sem uporabila še eno tehniko zbiranja podatkov, in sicer opazovanje. Med opravljanjem strokovne prakse v podjetju Makro5 Investicije, d. o. o., sem namreč opazovala težave pri poslovanju in sodelovanju med podjetjema.

Uporabila sem torej tri tehnike zbiranja podatkov, in sicer intervju, analizo dokumentacije in opazovanje. Vse tri tehnike so mi podale podatke, ki sem jih potrebovala za nadaljnje raziskovanje problema. Pogovor z direktorjem mi je podal splošen pogled na problem in neko izhodišče s pomočjo katerega sem nadaljevala z iskanjem podatkov. Nato sem se morala sama informirati o poteku obeh faz prevzema. Če sem želela čim več izvedeti, sem morala najprej analizirati dokumentacijo, da spoznam pravna dejstva in postopek poteka obeh faz prevzema ter da sem dobila neko osnovno znanje na podlagi katerega sem nato spraševala zaposlene v podjetju Makro5 Investicije d.o.o., ki so bili posredno ali neposredno vključeni v sam proces. Le-ti so me seznanili z informacijami, ki niso bile le formalnega, temveč tudi neformalnega značaja, ki so pa za popolno razumevanje celotnega problema še kako pomembne. Literatura in uradni zapisi so mi namreč podali le formalna dejstva, medtem, ko sem za neformalne podatke (odzive zaposlenih, spremembe v organizacijski kulturi, itd.) morala še dodatno spraševati zaposlene. Tehnika opazovanja se je vseskozi prepletala z ostalima dvema tehnikama in mi podajala celovitejšo sliko poteka prevzema in pozneje pripojitve. Menim, da bi mi veliko pomagali še intervjuji ali pa vsaj ankete z zaposlenimi iz prevzetega podjetja, toda žal to ni bilo izvedljivo. Na podlagi zbranih podatkov sem pa prišla do naslednjih sklepov.

Največja napaka, ki je po mojem mnenju povzročila neuspeh prve in druge faze prevzema, je bila slaba izdelava načrta za sodelovanje. Lahko celo rečemo, da ga ni bilo. Podjetje Kompas Kapital, d. o. o., je sicer podalo strokovno poročilo o trenutnem stanju na trgu ter glede na zahteve in potrebe podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., predlagalo najboljšega kandidata za prevzem, vendar v tem poročilu ni bilo navodil za poznejšo integracijo (po formalnem prevzemu oziroma pripojitvi), saj podjetje ni specializirano za prevzeme, temveč za raziskave trga. Podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., je imelo sicer vizijo v prihodnosti združiti

poslovanje obeh podjetij, strategije, ki bi vodila do tega cilja, pa ni bilo. Prevzemno podjetje namreč ni imelo strokovnjakov, ki bi se ukvarjali s področjem reorganizacije in združevanja, vrhnji management podjetja, ki je imel nekaj izkušenj na tem področju, pa je bil prezaposlen s koordinacijo poslovanja v hitro rastočem podjetju.

Zato menim, da je najprej potrebna jasna vizija o tem, kakšno vlogo naj bi imelo novonastalo podjetje v medsebojnem poslovanju, potem pa je treba določiti, kateri način poslovanja naj bi uporabili, kakšne medsebojne odnose zaposlenih pri sodelovanju med podjetji naj bi ustvarili ter katere vrednote naj bi obveljale v medsebojnih poslovnih odnosih in v poslovnih odnosih do zunanjih poslovnih partnerjev. Če vodstvo podjetja meni, da ni dovolj strokovno izobraženo za izdelavo take strategije, podjetju svetujem najem zunanjih strokovnjakov, ki že imajo izkušnje s poprevzmeno integracijo. Menim namreč, da bi bile koristi čimprejšnjega začetka poslovanja ciljnega podjetja z dobičkom veliko večje kot stroški, ki bi jih povzročil najem zunanjega podjetja. Nato bi bilo treba vizijo s strategijami predstaviti podjetju IMP Maribor, d. o. o., ki bi svoje poslovanje moralo usmeriti k doseganju skupaj določenega cilja. Sedanji način poslovanja ciljnega podjetja je namreč neprimeren, saj ne omogoča doseganja uspešnih poslovnih rezultatov.

Da bi v prihodnosti lažje sodelovali, da bi imeli manj opravka z nepotrebno birokracijo in da bi bili bolj usklajeni tudi pri skupnem poslovanju na trgu, je potreben enoten informacijski sistem. Do zdaj sta podjetji drugače poslovali. Prevzemna družba je bila zaradi prehitre rasti zelo slabo organizacijsko urejena. Po drugi strani je bila družba IMP Montaža Maribor, d. d., pred prevzemom izredno dobro formalno urejena, saj je nekoč delovala v okviru TOZD-a IMP, kjer je morala redno poročati o stanju v poslovanju in imeti vse zelo urejeno. Kljub temu je zaradi finančnih težav zelo zaostajala glede tehnične opremljenosti, tako da imajo zaposleni še danes težave pri navajanju na delo z računalnikom. Da bi rešili ta preskok med obema podjetjema, menim, da je najlažje vpeljati enoten informacijski sistem v obe podjetji, ki bi združeval le prednosti in najboljše lastnosti pri poslovanju obeh podjetij. Prevzemno podjetje bi tako bolj formaliziralo svoje poslovanje, prevzeto pa bi to strogo formaliziranost prilagodilo spremembam, ki jih zahteva trg, in postalo bolj prilagodljivo. Enoten informacijski sistem je sicer že v izdelavi, vendar poteka zelo počasi, zaposleni v Mariboru, ki so večinoma starejši, pa težko sprejemajo to spremembo v poslovanju. Kljub temu se zavedajo, da je to dolgoročno edini možni izhod iz poslovanja z izgubo.

Vpeljava enotnega informacijskega sistema, ki bi povezoval obe podjetji, bi dolgoročno zelo pripomogla tudi k poenotenju nabave obeh družb. Poenotena nabava bi jima namreč omogočala učinkovitejšo nabavno politiko na trgu, postali bi enotni do dobaviteljev, s čimer bi lahko dosegali veliko boljše nabavne pogoje, gospodarneje bi lahko ravnali z zalogo in imeli bi boljšo informiranost na nabavnem trgu. Dejavnost obeh podjetij sicer ni popolnoma ista, temveč se dopolnjuje. Material, ki ga uporabljata obe podjetji, pa je zelo podoben. Imata

tudi veliko istih dobaviteljev, zato menim, da bi dolgoročno poenotenje nabave obema podjetjema prineslo le pozitivne rezultate.

Poenotenje kulture je eden najzahtevnejših delov integracijskega procesa, saj je zaradi prepletenosti v podjetju kultura lahko gonilna sila ali pa zavora. Če želimo, da podjetji izkoristita združitev in na trgu čim bolj učinkovito nastopata, morata nujno poenotiti kulturi, tako da izboljšata sodelovanje na vseh ravneh in področjih. Nujno bi morali spodbuditi komunikacijo med zaposlenimi obeh podjetij, ki je po mojem mnenju sedaj preveč formalna. Nisem zaznala občutka pripadnosti skupni družbi ne na najnižjih ravneh ne na najvišjih. Podjetji se obnašata kot tuja partnerja, tako da sta temu primerna tudi vsa birokracija in način sodelovanja. Vsako podjetje dela zase, namesto da bi kombinirali zaposlene iz enega in drugega podjetja ter jih vključevali v time, ki bi s svojo strokovnostjo na več področjih naročnikom ponujali celovitejše in kakovostnejše ponudbe. Lokacijsko in formalno sta to sicer res dve podjetji, stremeti pa bi bilo treba k temu, da bi združeni postali eno podjetje, ki na trgu nastopa z močjo treh podjetij. Udejaniti bi bilo treba sinergijsko enačbo ena plus ena je enako tri ($1 + 1 = 3$).

6. SKLEP

Čedalje hitrejša sprememba poslovnega okolja zahtevajo od podjetij vedno boljši odzivni čas, če želijo obstati v konkurenčnem boju za kupce. Globalizacija ta boj samo še zaostre. Od vstopa Slovenije v Evropsko unijo se je povečala težnja združevanja podjetij in nastopanja na trgu kot velika skupina. Dejstvo je namreč, da posamezne majhne slovenske organizacije na tako velikem trgu, kot je evropski, ne bi imele nobene možnosti za preživetje, če se ne bi združevale. Tega se pri svojem poslovanju zaveda tudi podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., ki s svojo osnovno dejavnostjo samo ne more prodreti na tuje trge, dolgoročno pa bi tudi domači trg postal premajhen. Rešitev je seveda širjenje dejavnosti in ponujanje celovitejše ponudbe potencialnim investitorjem. Pri tem se je podjetje odločilo za prevzem podjetja, ki s svojo dejavnostjo dopolnjuje osnovno dejavnost prevzemnega podjetja.

Prevzem je dokaj tvegana oblika širitve dejavnosti nekega podjetja. Vendar pa se tako kot vse bolj tvegane investicije tudi ta bolj obrestuje kot netvegana, saj dolgoročno prinaša več koristi kot samostojna ustanovitev nove dejavnosti. Že obstoječe podjetje je namreč že uveljavljeno na trgu in ima že nekatere pomembne izkušnje, ki so izoblikovale trenutni način poslovanja podjetja. Vendar pa je slednji lahko neuspešen in potreben manjših ali korenitejših sprememb, da bi poslovanje postalo dobičkonosno. Lažje je namreč spremeniti že ustaljeni način poslovanja, ko imamo že zbrano in vpeljano delovno silo, kot pa začeti vse na novo.

Proces prevzema je dokaj enostaven postopek, na katerega se je treba zelo temeljito pripraviti. Natančno je treba preučiti ciljno podjetje pred prevzemom in pripraviti strateški načrt o tem,

kako naj bi prevzeto podjetje poslovalo v prihodnje in katerim ciljem naj bi sledilo. Ker se večina prevzemov v Sloveniji dogaja tako, da močnejše podjetje prevzame slabše, ki posluje z izgubo, mora po navadi prevzemno podjetje pripraviti tudi nekaj strokovno usposobljenega kadra, ki bo sposoben ciljno podjetje rešiti iz izgube. Žal podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., pri prevzemanju podjetja IMP Montaža Maribor, d. d., ni pripravilo načrta integracije. Prva faza prevzema je bila zato popolnoma neuspešna, začetna faza integracije po končnem prevzemu pa je na začetku kazala rahlo izboljšanje rezultatov poslovanja ciljnega podjetja.

Haspelagh in Jamison (1991, str. 106) pravita, da je faza integracije ključ za delovanje prevzema. Podjetje Makro5 Investicije, d. o. o., se na začetku tega dejstva ni zavedalo. Zato ne bi mogli uspešno oceniti ne integracije v prvi fazi prevzema ne pozneje, takoj po drugi fazi prevzema. Nadaljevanje integracije po končanem prevzemu je bilo zastavljeno povsem drugače. Prevzemno podjetje se je namreč odločilo izkoristiti potencial strojniške in monterske delovne sile, ki je že kar nekaj let zelo iskana na slovenskem trgu. Najprej je spremenilo obliko družbe IMP iz delniške v družbo z omejeno odgovornostjo. Sledila je preureditev zaposlenih, kjer so nekateri oddelki prenehali obstajati v podjetju IMP Maribor, d. o. o., in se premaknili v prevzemno podjetje, kjer so lahko ustvarili precej večjo dodano vrednost za obe podjetji. Potreba po fleksibilnosti in inovacije so podjetji silile tudi v razčlenitev poslovnih procesov v obvladljive celote. Zato je prišlo do spremembe strukture obeh organizacij v ustrežnejšo projektnomatrično obliko organizacijske strukture.

V fazo integracije druge faze prevzema je treba vložiti še veliko dela in časa za doseganje želenega uspešnega končnega rezultata prevzema. Kot sem že omenila v diskusiji, bo treba najprej jasno začrtati vizijo in cilje prevzetega podjetja ter mu jih predstaviti. Na področju poenotenja informacijskega sistema prihaja do izboljšav že sedaj, saj sta podjetji že poenotili nekatere poslovne programe, dolgoročno pa nameravata poenotiti celoten informacijski sistem. Prav tako so tudi vodilni v obeh podjetjih začeli redno sestankovati in ugotavljati ter sproti reševati novonastale probleme. Eden zadnjih sklepov teh sestankov je bilo tudi spodbujanje ustanavljanja timov z zaposlenimi iz obeh podjetij, ki so strokovnjaki na različnih področjih in lahko podajajo celovitejša rešitve pri vodenju projektov. Hkrati lahko za posamezen projekt izberejo le enega vodjo projekta, ki bo vodil zaposlene enega in drugega podjetja, kar pomeni manjše stroške vodenja in hkrati možnost sprejetja več projektov, saj ne pride do podvajanja vodij pri posameznem projektu.

Prevzemi so sicer izredno tvegana oblika širitve dejavnosti, ki pa so marsikdaj najcenejši način obstanka v vedno bolj neizprosni boju za kupce in investitorje. S sabo prinašajo veliko sprememb, ki se jim po navadi upirajo predvsem zaposleni ciljnega podjetja. Znan Wildeov rek pravi: »Nezadovoljstvo je prvi korak k napredku človeka ali naroda.« Zato se spremembam ne smemo upirati, saj so del vsakdanjika, ampak se jim ustrezno prilagodimo, saj so dolgoročno edini način za preživetje v svetu hitrih sprememb.

LITERATURA

1. Bešter Janez: Prevzemi podjetij in njihovi motivi-empirična analiza na primeru Slovenije. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 283 str.
2. Bešter Janez: Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
3. Bešter Janez: Teoretična analiza prevzemov podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 125 str.
4. Bohinc Rado: Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. str. 214-322
5. Bowman Cliff, Faulkner David: Competitive and Corporate Strategy. London : Richard D. Irwin Books, 1997. 119 str.
6. Birkinshaw Julijan, Bresman Henrik, Hakanson Lars: anaging Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. Journal of Management Studies, Oxford, 37(2000), 3. str. 395-425
7. Brigham Eugene, Gapenski Louis: Financila Management. 8th Edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1997. 192 str.
8. Carleton J. Robert, Lineberry Claude S.: Achieving Post-Merger Success. San Francisco : Pfeiffer, 2004. 213 str.
9. Colnar L. Tadeja: Po združitvi se storilnost spotakne. Zakaj?. Ljubljana : Manager, 2003, 1, str. 42
10. Čerin Aleš: Praktične izkušnje pri združitvah, prevzemih in kapitalskih povezavah. Ljubljana : Društvo ekonomistov, 2000. 24 str.
11. Dowling Grahame: Creating Corporate Reputations, Identity, Image and Performance. New York : Oxford University Press Inc., 2001. 299 str.
12. Figueroa Boštjan: Odkupi podjetij z zadolžitvijo. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 39 str.

13. Gaughan A. Patrick: Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings. New York : John Wiley and Sons, 1999. 636 str.
14. Gibson L. James, Ivancevich M. John, Donnelly Jr. H. James, Konopaske Robert: Organizations: Behavior, Structure, Processes. New York : McGraw-Hill, 2006. 802 str.
15. Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R. Michael: Čas združitev. Ljubljana : DZS, 2000. 168 str.
16. Haspelagh C. Philippe, Jamison B. David: Managing Acquisition: Creating Value Through Corporate Renewal. New York : Free Press, 1991. 288 str.
17. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management. Fifth Edition. Addison: Wesley Publishing, 1996. 441 str.
18. Kerina Andrej: Kaj mora vedeti direktor projekta o projektnem informacijskem sistemu. Ljubljana : Tehnični informator SCT, 2000, 48, str. 60
19. Kovač Bogomir: Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini. Ljubljana : Društvo ekonomistov, 2000. 67 str.
20. Križman Janja: Vloga organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2002. 61 str.
21. Lahovnik Matej: Proučevanje strategije priključitve podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 89 str.
22. Lahovnik Matej: Združitve in prevzemi podjetij. Gradiva za predavanja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2005. 11 str.
23. Mirvis H. Philip, Marks L. Mitchell: Managing the Merger: Making It Work. New Jersey : Prentice Hall. 2003. 146 str.
24. Mirvis H. Philip, Marks L. Mitchell: Making Mergers and Acquisitions Work. Strategic and Psihological Preparation. Academy of Management Executive, Oxford, 15(2001), 2, str. 80-94
25. Porter Michael: Competitive Strategy. New York : The Free Press, 1980. 396 str.

26. Quinn Robert E.: BECOMING a master manager: a competency framework. New York : John Wiley & Sonns, 1996. 411 str.
27. Ross Stephen A.: Corporate Finance. Boston : Irwin, 1993. 912 str.
28. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
29. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. str. 100-312
30. Samec Nataša: Obramba družb pred prevzemom. Maribor : Studio Linea, 2001. 242 str.
31. Saudarsanam Sudi: The Essence of Mergers and Acquisitions. London : Prentice Hall, 1995. 303 str.
32. Tajnikar Maks: Pripojitve, spojitve in prevzemi. Ljubljana : Društvo ekonomistov, 2000. 25 str.
33. Trančar Vesna: Financiranje prevzema podjetja. Bančni vestnik, Ljubljana, 48(1999), 11, str. 8-14.
34. Weston S. Fred, Siu Juan, Johnson Brian: Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. 3rd Edition. Upple Saddle River: Prentice Hall Corp., 2001. 689 str.
35. Weston S. Fred, Chung S. Kwang, Hoag E. Susan: Mergers, Restructuring and Corporate Control. New Jersey : Prentice Hall, 1990. 762 str.
36. Zupan Nada, Robert Kaše: Organizacija podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 151 str.

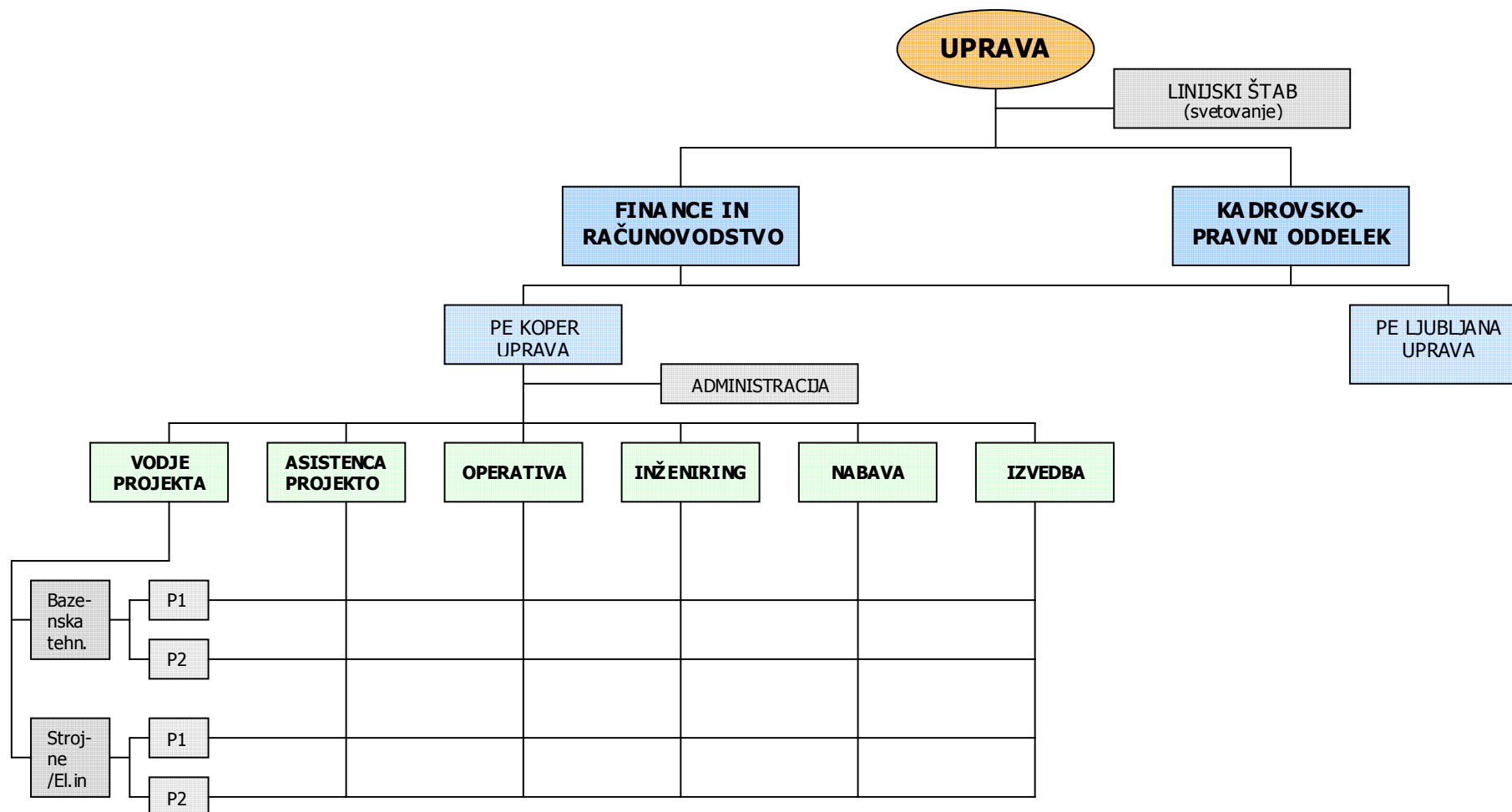
VIRI

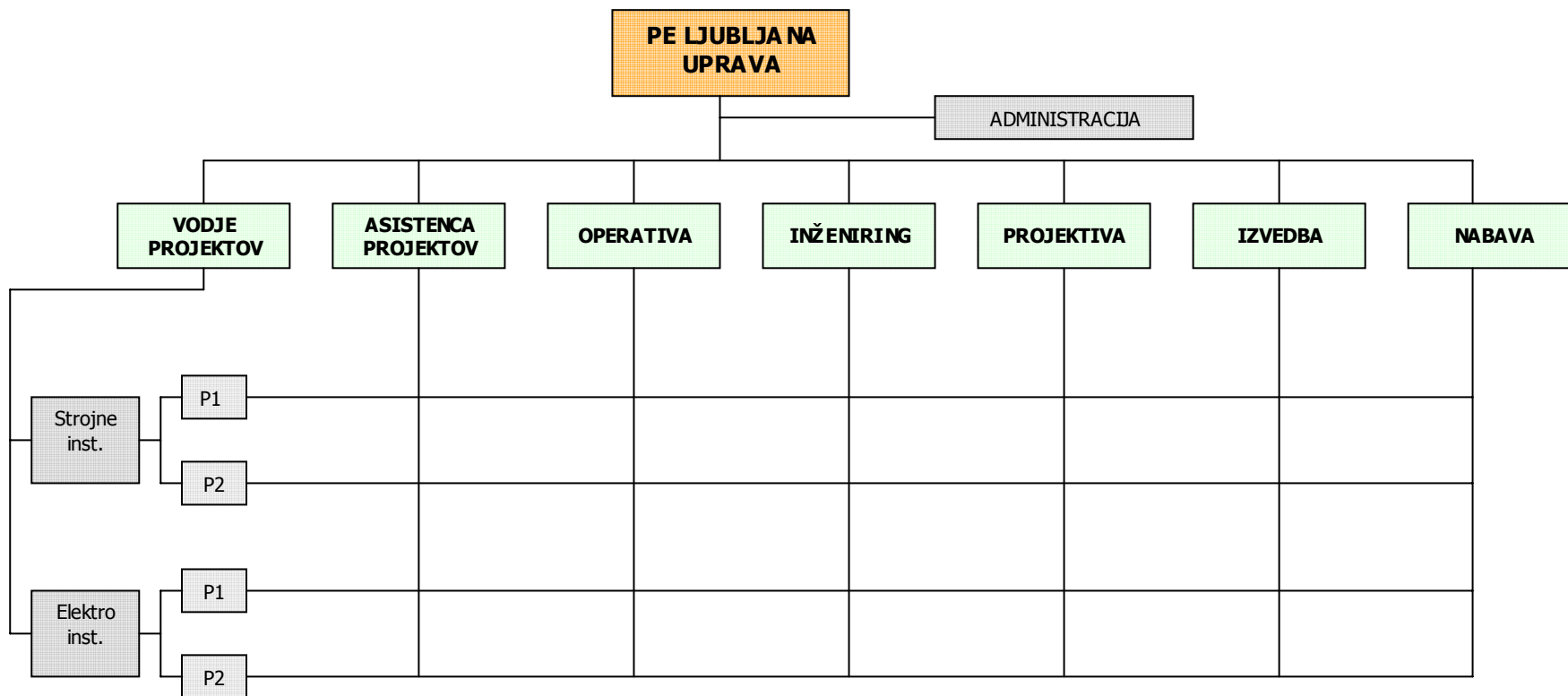
1. Demers Julie: Technology sourcing: Many business today rely on takeovers to acquire new products and technologies. (Global View). [URL: <http://www.allbusiness.com/print/127747-1-3471218.html>], 12. 10. 2006.
2. IMP Montaža Maribor d.d. [URL: <http://www.imp-mm.si>], 15. 4. 2007.

3. Makro5 Investicije d.o.o. [URL: <http://www.makro5.com>], 15. 4. 2007.
4. Niden M. Cathy: An empirical examination of white knight corporate takeovers: synergy and overbidding. [URL: <http://www.allbusiness.com/buying-exiting-businesses/mergers-acquisitions/416328-4.html>], 13. 10. 2006.
5. Poslovni načrt podjetja IMP Montaža Maribor d.d. 2006.
6. Poslovni načrt podjetja Makro5 Investicije d.o.o. 2006.
7. Slana M.: Investicijski procesi in vodenje projektov. Seminarsko gradivo. Ljubljana : IZS, 2002. 48 str.
8. Svetovanje pri kapitalskih povezavah podjetij. [URL: <http://n-lb.si/slo/kapitalske/kapitalske-povezave-oblike-kapitalskih-povezav.htm>], 11. 2. 2007.
9. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) s komentarjem. 2. dopolnjena in spremenjena izdaja. Ljubljana : GV Založba, 2002. 1449 str.
10. Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97, 56/99).
11. Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Uradni list RS, št. 56/1999).
12. Združenje manager. [URL: <http://www.zdruzenje-manager.si/storage/1801/svetovalni-dokument.pdf>], 10. 10. 2007.

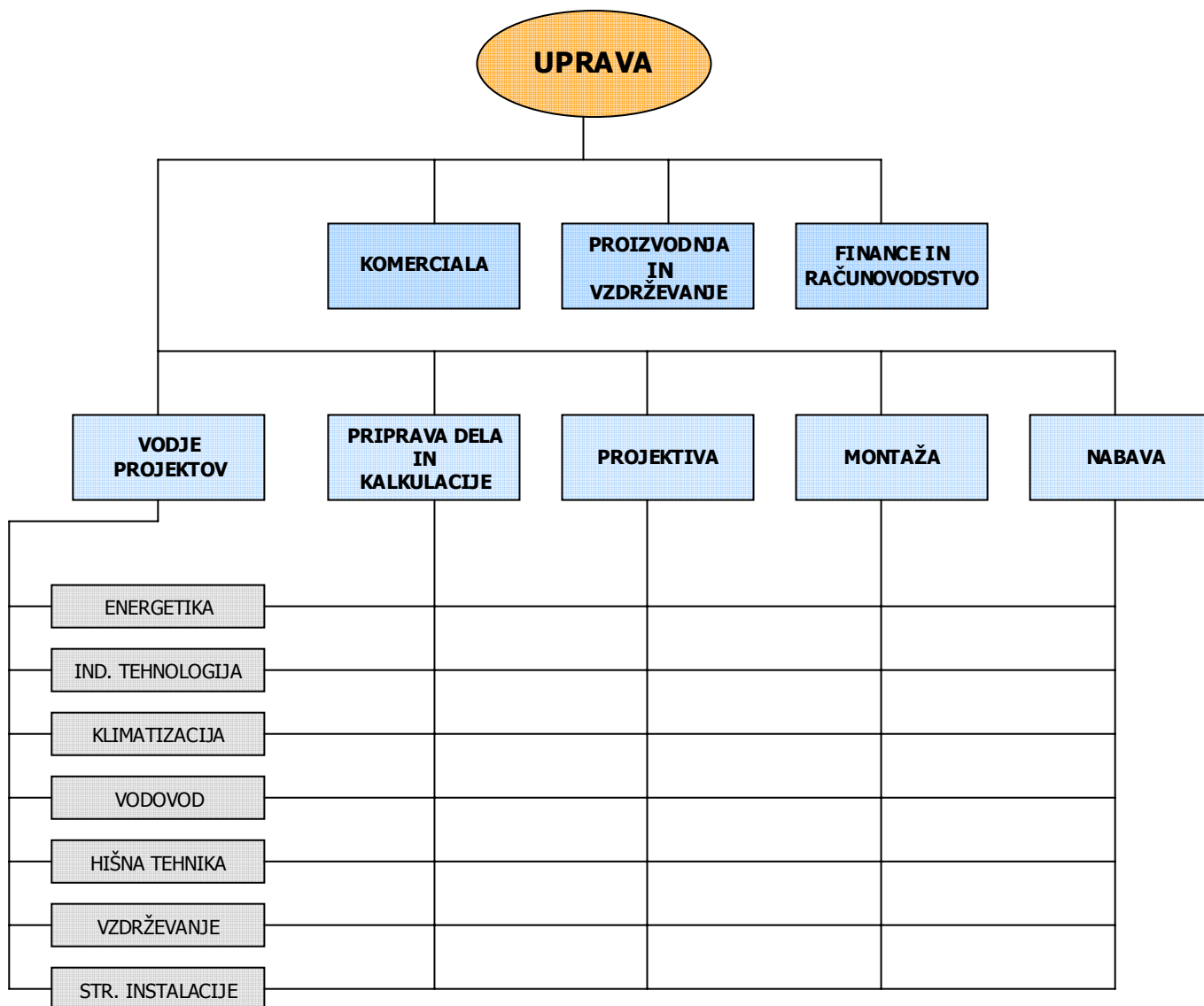
PRILOGE

PRILOGA 1: Organigram podjetja Makro5 Investicije, d. o. o., po pripojitvi





PRILOGA 2: Organigram podjetja IMP Maribor, d. o. o., po pripojitvi



PRILOGA 3: Predstavitev poteka prevzema in pripojitve

	PREVZEM			PRIPOJITEV		
	predprevzemna faza	faza izvedbe	poprevzemna faza	predpripojitvena faza	faza izvedbe	popripojitvena faza
ključni dogodki	odločitev za prevzem podjetja IMP Montaža Maribor d.d.	Makro5 Investicije d.o.o. Postanejo 91,01% lastnik podjetja IMP Montaža Maribor d.d.	nov direktor v IMP Montaža Maribor d.d.	Makro5 Investicije d.o.o. zaposlijo strokovnjakinjo na področju reorganizacije družb	Makro5 Investicije d.o.o. Postanejo 100% lastnik ciljnega podjetja/ ustanovi se novo podjetje IMP Maribor d.o.o.	nov direktor v podjetju IMP Montaža Maribor d.o.o.
pravni dogodki		Pogodba o nakupu in prodaji delnic			iztisnitev manjšinskih delničarjev iz ciljnega podjetja/ podpis pogodbe o pripojitvi družb	
dejansko stanje	podjetje IMP Montaža Maribor d.d. posluje z izgubo, ima pa želeni kader	v podjetju IMP Montaža Maribor d.d. Vladata strah in negotovost pred novim lastnikom	v podjetju IMP Montaža Maribor d.d. ostaja nespremenjen način poslovanja in izguba narašča	izguba podjetja IMP Montaža Maribor še narašča	zaposleni v ciljnem podjetju so v strahu za prihodnost	nova sistematizacija ciljnega podjetja, nova organizacijska struktura, spreminjanje organizacijske kulture