

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VANJA IVANOVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**KONCENTRACIJA ŽIVILSKE INDUSTRIJE V
SLOVENIJI: PRIMER KOLINSKA – DROGA**

Ljubljana, junij 2008

VANJA IVANOVIĆ

IZJAVA

Študentka VANJA IVANOVIĆ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. MIROSLAVA GLASA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 26.06.2008

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI PODJETIJ TER NJIHOVI MOTIVI	1
1.1 OPREDELITEV PREVZEMOV	1
1.2 VRSTE PREVZEMOV	2
1.2.1 Prevzem podjetja z odkupom delnic	3
1.2.2 Prevzem podjetja z odkupom premoženja	4
1.2.3 Združitve (spojitve in pripojitve)	4
1.2.4 Pooblastila za glasovanje na skupščini delničarjev (angl. <i>proxy rights</i>).....	6
1.2.5. Odkup z zadolžitvijo (angl. <i>leverage buy out – LBO</i>).....	6
1.3. MOTIVI ZA POVEZOVANJE PODJETIJ	6
1.4 USPEHI IN NEUSPEHI SPOJITEV, PRIPOJITEV IN PREVZEMOV	8
1.5 ZNAČILNOSTI PROCESOV ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV V SLOVENIJI.....	9
2 ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA.....	9
2.1 OPREDELITEV ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE	9
2.2 STANJE ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE V SLOVENIJI.....	10
2.3 TRGOVSKI SEKTOR IN ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA	12
3 OPIS PRIMERA IN MOTIVI ZA KAPITALSKO POVEZOVANJE.....	14
3.1 PODJETJI DROGA IN KOLINSKA PRED ZDRUŽITVIJO	14
3.1.1 Podjetje Droga d.d., javna delniška družba s sedežem v Izoli (Poslovni načrt podjetja Droga Portorož za leto 2004, 2003)	14
3.1.2 Podjetje Kolinska d.d., javna delniška družba, s sedežem v Ljubljani (Letno poročilo podjetja Kolinska, prehrabena industrija d.d., 2004, 2005).....	14
3.2 MOTIVI ZA KAPITALSKO POVEZOVANJE DROGE IN KOLINSKE	16
3.3 OPIS PROCESA ZDRUŽEVANJA	19
3.3.1 Kronologija dogodkov.....	19
3.3.2 Dogodki po združitvi.....	21
3.3.3 Vloga in motivi Istrabenza	23
3.3.4 Ocena smiselnosti združitve podjetij Droga in Kolinska	24
4 RAZISKAVA MNENJA.....	29
4.1 Predmet raziskave	29
4.2 Analiza rezultatov	30
4.2.1 Analiza vzorca.....	30
4.2.2 Analiza nakupnih navad anketiranih	31
4.2.3 Analiza priljubljenosti izdelkov Droge Kolinske.....	33
4.2.4 Analiza mnenja vprašanih o kakovosti in ceni slovenskih živil (vključno z izdelki Droge Kolinske)	35
4.2.5 Analiza mnenja o združevanju v slovenski živilski industriji s poudarkom na združitvi Droge in Kolinske	36
4.2.6 Analiza vplivov (križne tabele).....	38
SKLEP	40

LITERATURA IN VIRI	42
---------------------------------	-----------

PRILOGA	1
----------------------	----------

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Razvrstitev motivov za prevzeme podjetij – Lev</i>	7
<i>Tabela 2: Finančni podatki za leti 2005 in 2006 (v milijardah SIT)</i>	27
<i>Tabela 3: Status zaposlitve</i>	31
<i>Tabela 4: Struktura vzorca glede na vlogo pri nakupovanju</i>	31
<i>Tabela 5: Vpliv statusa zaposlitve na nakup zdravih in naravnih izdelkov</i>	39
<i>Tabela 6: Vpliv starosti na nakup slovenskih blagovnih znamk</i>	40

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Prijazni in sovražni prevzemi</i>	2
<i>Slika 2: Osnovne oblike prevzemov podjetij</i>	3
<i>Slika 3: Spojitev podjetij</i>	5
<i>Slika 4: Pripojitev podjetij</i>	5
<i>Slika 5: Lastniška struktura Droge na dan 10. januar 2005</i>	15
<i>Slika 6: Lastniška struktura Kolinske na dan 8. december 2004</i>	16
<i>Slika 7: Starost anketirancev</i>	30
<i>Slika 8: Pogostost nakupov</i>	32
<i>Slika 9: Vpliv pri nakupni odločitvi</i>	32
<i>Slika 10: Vpliv blagovne znamke</i>	33
<i>Slika 11: Priljubljenost različnih znamk paštet</i>	33
<i>Slika 12: Priljubljenost različnih znamk čajev</i>	34
<i>Slika 13: Priljubljenost različnih znamk riža</i>	34
<i>Slika 14: Priljubljenost različnih znamk kave</i>	35
<i>Slika 15: Priljubljenost različnih vrst jušnih kock</i>	35
<i>Slika 16: Kakovost slovenskih živil</i>	36
<i>Slika 17: Cene slovenskih živil</i>	36
<i>Slika 18: Slovenska živilska industrija naj ostane v slovenskih rokah</i>	37
<i>Slika 19: Mnenje o koristnosti združitve podjetij Droga d.d. in Kolinska d.d.</i>	37
<i>Slika 20: Koristnost povezovanja podjetja Droga Kolinska d.d. z drugimi podjetji</i>	37
<i>Slika 21: Primernost Istrabenza d.d. kot lastnika živilskega podjetja Droga Kolinska d.d.</i>	38

UVOD

Leta 2004 je Slovenija postala polnopravna članica Evropske unije in s tem del novega trga. Proces globalizacije je tako zajel tudi slovensko živilskopredelovalno industrijo. Posamezna slovenska podjetja so bila premajhna, da bi uspešno konkurirala velikim multinacionalkam, kar je privedlo do povezav podjetij znotraj panoge z namenom pridobivanja konkurenčnih prednosti in izkoriščanja sinergij. Proces združevanja Kolinske in Droge, je bil eden najaktualnejših zadnjega časa v živilski industriji v Sloveniji.

Namen diplomskega dela je povzeti znanja o oblikah prevzemov in združitvah podjetij, ključnih motivov za povezovanje podjetij, sinergijah in prikazati ključne korake in izhodišča združitve Kolinske in Droge. Poznavanje načina te združitve lahko da dober vpogled v stanje v slovenskem gospodarstvu, nastalo po ponekod šele komaj zaključeni privatizaciji, ki se mora hitro odzvati na gibanja na kapitalskih trgih na eni in trgih širokopotrošnih dobrin na drugi strani.

Diplomsko delo je sestavljeno iz štirih poglavij. V prvem govorim o združitvah in prevzemih na splošno in o vrstah prevzemov. Razmišljam tudi o motivih za prevzeme in združitve podjetij, ki se razlikujejo od avtorja do avtorja, pa tudi o uspehih in neuspehih, ki lahko doletijo podjetja ob teh aktivnostih. V drugem poglavju predstavim živilskopredelovalno industrijo ter povezanost s trgovskim sektorjem, ki se je hitreje prilagodil ekonomskim razmeram. V tretjem poglavju najprej obravnavam oba paradna konja slovenske živilskopredelovalne industrije, Drogo in Kolinsko. Najprej opišem začetno stanje, ocene možnih sinergij združevanja, kronološkega opisa poteka dogodkov ter podam kritično oceno o smiselnosti te združitve. Četrto poglavje je namenjeno lastni raziskavi, kjer so me zanimale nakupne navade stotih naključno vprašanih, priljubljenost izdelkov Droge Kolinske, mnenje o slovenskih živilih ter mnenje glede smiselnosti združitve Droge Kolinske. Sledijo še sklepne misli in ugotovitve.

Metoda obravnave je zbiranje, analiziranje in obravnava podatkov in informacij, ki sem jih našla v različni domači in tuji literaturi, spremljala pa sem tudi javna občila, ki so mi bila pri delu v veliko pomoč. V času informacijske družbe je na voljo velika množica informacij. Rezultate prebiranja med njimi, kritična ocena razpoložljivega gradiva in privzemanje stališč ter dejstev, pa je težavno zgostiti v razpoložljiv okvir.

1 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI PODJETIJ TER NJIHOVI MOTIVI

1.1 OPREDELITEV PREVZEMOV

Pojem prevzem je težko enolično opredeliti, saj se v angloameriški literaturi v zvezi s prevzemi pojavljajo različni pojmi. Avtorji namreč izraze, kot so *takeovers*, *mergers* in *acquisitions* pojmujejo različno, zaplete pa se tudi, ko želimo te izraze prevesti v slovenščino.

Pojem *mergers* se največkrat uporablja za združitev kot prostovoljno dejanje, medtem ko se *acquisitions* uporablja za prevzem, ko gre za neenakovrednost partnerjev. Izraz *takeovers* pa ponavadi uporabljamo za kapitalske povezave (Bešter, 1996, str. 26-28).

1.2 VRSTE PREVZEMOV

O prevzemih govorimo, če obstaja interes za povezovanje samo v enem podjetju, to je v prevzemnem podjetju. Na drugi strani imamo prevzeto podjetje, ki nima dolgoročnega interesa, povezanega s prevzemnim podjetjem. Lastniki prevzetega podjetja ponavadi izstopijo iz poslova tega podjetja in prodajo svoje delnice, oziroma lastniške deleže. V teh primerih je smiselno, da pride do prevzema (Tajnikar, 2000, str. 36).

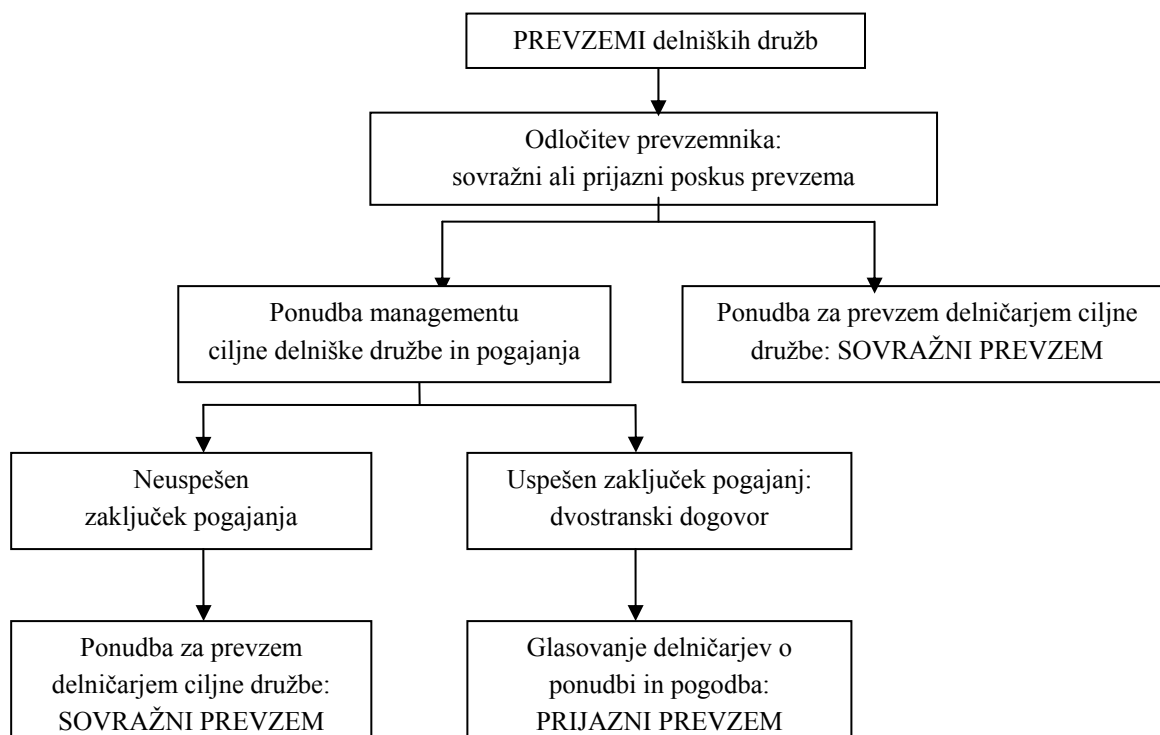
V Sloveniji vlada precejšen strah pred prevzemi. To je deloma povezano z velikostjo (oziroma majhnostjo) naše države, deloma pa z miselnostjo lastnikov, po kateri dober gospodar ne proda svoje zemlje (Lukančič, 2004, str. 10).

Glede na odnose med ponudnikom in ciljnim podjetjem se prevzemi delijo na (Tekavc & Pučnik, 2002, str. 40):

- prijateljske prevzeme (angl. *friendly takeovers*)
- sovražne prevzeme (angl. *hostile takeovers*).

Delitev prevzemov na prijazne in sovražne je ponazorjena v Sliki 1.

Slika 1: Prijazni in sovražni prevzemi

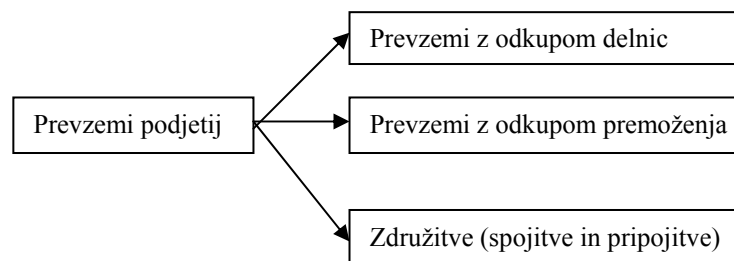


Vir: J. Bešter, *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*, 1996, str. 103.

Čeprav večina prevzemov poteka v skladnosti z managementom ciljnega podjetja (prijazni prevzem), vseeno največ pozornosti pritegnejo prevzemi, katerim management nasprotuje zaradi strahu pred izgubo položaja (sovražni prevzem). O prijaznem prevzemu govorimo, ko managementa obeh podjetij pričakujeta ugodne sinergije ali ekonomije obsega po povezavi obeh podjetij in se dogovorita o pogojih in načinu izvedbe transakcije. O sovražnem prevzemu pa govorimo takrat, ko se pogajanja z managementom ciljnega podjetja končajo neuspešno in se prevzemnik obrne neposredno na delničarje ciljnega podjetja, ki imajo največ priložnosti za realizacijo visokih premij (Bešter, 1996, str. 101-102).

Znotraj splošne kategorije prevzema ločimo: prevzeme z odkupom delnic, prevzeme z odkupom premoženja in združitve (Slika 2). Vse oblike je mogoče opraviti z denarnimi plačili, z zadolžitvijo podjetja, z zamenjavo delnic ali drugih vrednostnih papirjev prevzemnika (Bešter, 1996, str. 29).

Slika 2: Osnovne oblike prevzemov podjetij



Vir: J. Bešter, *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*, 1996, str. 30.

Poleg teh treh oblik je mogoče doseči spremembe v nadzoru nad podjetjem tudi s pridobivanjem pooblastil za zastopanje pri glasovanju na skupščini delničarjev (angl. *proxy rights*) in z odkupom z zadolžitvijo (angl. *leverage buy out – LBO*) (Bešter, 1996, str. 30).

1.2.1 Prevzem podjetja z odkupom delnic

Prevzem podjetja z odkupom delnic je najpogostejša oblika prevzema. Pomeni nakup zadostnega števila delnic neposredno od delničarjev ciljnega podjetja, kar prevzemniku omogoča nadzor nad prevzetim podjetjem. Postopek se lahko začne s pogovori managerjev obeh podjetij, kasneje pa pride tudi do neposredne ponudbe za odkup. Možno je tudi, da se prevzemnik s ponudbo za odkup obrne na delničarje ciljnega podjetja, če se management ciljnega podjetja ne strinja z nakupom. Za uspešen prevzem namreč ni treba pridobiti soglasja nadzornega sveta ali managerjev ciljnega podjetja, vendar to zvišuje stroške transakcije in zmanjšuje verjetnost uresničitve prevzema. Pomembno pa je, da je ponudba za odkup izvedena v skladu z zakoni in drugimi predpisi ustreznih državnih organov (Bešter, 1996, str. 31-35).

1.2.2 Prevzem podjetja z odkupom premoženja

Pri tej obliki prevzema ni potrebno glasovanje delničarjev ciljnega podjetja, potrebna je le večina glasov tega podjetja. Prednost za prevzemnika je v možnosti izbire, saj se lahko sam odloči, kateri del premoženja in obveznosti podjetja bo prevzel. Vendar pa je takšen način prevzema dražji in zamudnejši zaradi podrobnega pregleda poslovanja, priprave dokumentov za prenos lastništva, potrebnih soglasij in sestave nove pogodbe (Bešter, 1996, str. 32-36).

Temeljna značilnost vseh prevzemov je v tem, da gre za kupoprodajne odnose, v katerih prevzemno podjetje ali pa lastniki prevzemnega podjetja z nakupom delnic dosedanjih lastnikov prevzetega podjetja pridobijo kontrolni delež prevzetega podjetja. Ekonomske oblike prevzemov so predvsem tri (Tajnikar, 2000a, str. 36-38):

- Temeljna oblika je tista, kjer gre za prevzem podjetja po podjetju. To pomeni, če si podjetje B želi prevzeti podjetje A, odkupuje delnice lastnikov podjetja A tako dolgo, dokler ne doseže kontrolnega nadzora v tem podjetju.
- Drugo obliko lahko poimenujemo prevzem podjetja s strani lastnikov drugega podjetja. Lastniki podjetja B se odločijo, da bodo kupovali delnice lastnikov podjetja A tako dolgo, dokler ne dosežejo nadzora nad njim.
- Tretja oblika je prevzem s tako imenovanimi premoženjskimi posli. V tem primeru podjetje B kupi premoženje podjetja A in s tem integrira proizvodnjo iz podjetja A v podjetje B, podjetje A pa ostane samo z gotovino na aktivni strani bilance stanja, kar omogoča poplačilo dolgov takega podjetja in njegovo likvidacijo. Končni cilj je podoben kot pri osnovni pripojitvi, le da tam lastniki podjetja ostanejo v poslu, tukaj pa izstopijo.

1.2.3 Združitve (spojitve in pripojitve)

O združitvi podjetij govorimo takrat, kadar iz dveh ali več podjetij nastane eno samo (Bešter, 1996, str. 30). Poslovna združevanja z vidika dejavnosti lahko razdelimo v naslednje vrste (Rock, 1987, str. 5-6; Tekavc & Pučnik, 2002, str. 82-86):

- Horizontalne ali vodoravne združitve, kjer se povežejo podjetja iz iste panoge, ki proizvajajo ali prodajajo iste ali podobne proizvode. Taka povezava omogoča izkoriščanje ekonomije obsega v proizvodnji in distribuciji. Podjetji namreč združita svoje zmogljivosti in nastop na trgu, namesto da bi si konkurirali in zniževali cene svojih proizvodov.
- Vertikalne ali navpične združitve so povezave med podjetji v isti panogi ali v povezanih panogah na različnih stopnjah proizvodne verige (reprodukcijskega procesa). Namen teh povezav je odprava problemov pri dobavi, zmanjšanje stroškov transporta, komuniciranja in transakcijskih stroškov, lažje načrtovanje proizvodnje, zaščita kvalitete proizvodov in storitev z nadzorom nad dobavitelji in distributerji ter znižanje stroškov proizvodnje.
- Koncentrične združitve so povezave podjetij s skupno tehnologijo, proizvodnimi procesi in trgi. Namen te povezave je izkoriščanje skupnih ekonomskih, tehničnih in tržnih

potencialov. Ta povezava omogoči razširitev asortimana izdelkov in njihovo posodobitev. To pomeni razširitev podjetij z osnovnega na sosednja področja delovanja.

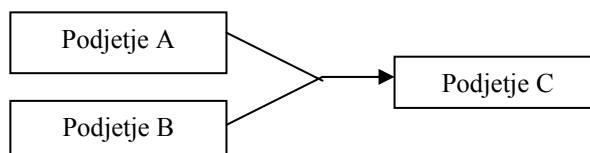
- Konglomeratne združitve so povezave med podjetji v nepovezanih dejavnostih oziroma panogah. Namen takšnih povezav je izkoriščanje skupnega poslovanja. Posledici združitve sta diverzifikacija in nepovezani denarni tokovi. Rock (1987, str. 6) konglomeratne združitve razdeli na tri dele:
 - finančni konglomerati, kjer prevzemno podjetje načrtuje finančne tokove in podjetniške strategije, v operativno odločanje pa se ne vmešava;
 - poslovodstveni konglomerati, kjer prevzemno podjetje vpliva tudi na odločanje v prevzetem podjetju;
 - koncentrični konglomerati, kjer prevzemno podjetje s svojimi kadri dopolnjuje management prevzetega podjetja, podjetji pa sta deloma povezani z osnovno dejavnostjo, proizvodnim procesom in trgi.

Znotraj združitve ločimo spojitve in pripojitve.

1.2.3.1 Spojitev podjetij

O spojitvah govorimo, ko se dve ali več podjetij združi v novo podjetje. Novo podjetje prevzame nase vse premoženje in obveznosti prejšnjih podjetij (Bešter, 1996, str. 30). Dobro zamišljene in uspešne povezave naj bi povečale tržno vrednost delnic oziroma vrednost podjetij, ki se na ta način povezujejo. To naj bi bil tudi motiv za spojitve.

Slika 3: Spojitev podjetij

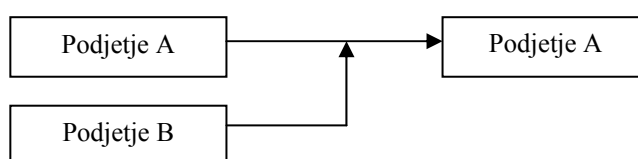


Vir: R. E. Baker, V. C. Lembke & T. E. King, *Advanced Financial Accounting*, 1989, str. 3.

1.2.3.2 Pripojitev podjetij

O pripojitvi govorimo takrat, ko od vseh podjetij, ki se združujejo, obstane samo eno, druga pa nanj prenesejo vse svoje premoženje in obveznosti in prenehajo obstajati (Bešter, 1996, str. 30). Tudi pri pripojitvah podjetij gre za oblike povezovanj, kjer ne gre za nakupe delnic, pač pa za prenose delnic s podjetja na podjetje in njihovo zamenjavo. Lastniki pa na ta način dosežejo strateške in finančne cilje. Pripojitve omogočajo najhitrejše oblike rasti podjetij.

Slika 4: Pripojitev podjetij



Vir: R. E. Baker et al., *Advanced Financial Accounting*, 1989, str. 3.

1.2.4 Pooblastila za glasovanje na skupščini delničarjev (angl. *proxy rights*)

Pooblastilo za glasovanje na skupščini delničarjev je naslednja oblika prevzemov podjetij. To je ustrezno overjeno in časovno omejeno pooblastilo, ki pooblaščenim osebam daje pravico, da v imenu podpisnika pooblastila, tj. delničarja, glasuje na redni skupščini delničarjev. Taka pooblastila si ponavadi pridobijo managerji in drugi mali investitorji, ki želijo uveljaviti svojo voljo. To pomeni, da lahko nekdo, ki ni lastnik delnic, upravlja z njimi in s tem na skupščini delničarjev uveljavlja svojo voljo. Tak način prevzema podjetja je primeren za podjetja z razpršeno lastniško strukturo, v katerih ne prevladujejo veliki lastniki (Bešter, 1996, str. 37).

1.2.5. Odkup z zadolžitvijo (angl. *leverage buy out – LBO*)

Odkup z zadolžitvijo je zadnji način prevzema podjetja in pomeni, da managerji (angl. *management buy out – MBO*) ali manjša skupina investitorjev kupi delnice nekega podjetja s posojilom. To je način financiranja prevzema z zelo visokim povečanjem zadolžitve oziroma finančnega vzvoda (Bešter, 1996, str. 38).

1.3. MOTIVI ZA POVEZOVANJE PODJETIJ

Na proces združevanja vpliva več dejavnikov: vladna politika, splošna gospodarska klima, finančni trgi, "moda združevanja", koristnost priključitve in drugi (Glas, 1995, str. 109). Razlogov za prevzeme je veliko, prav tako tudi motivov. Razlog za to lahko iščemo v vpletenosti velikega števila oseb v proces prevzema. Pri tem ima vsak posameznik različna pričakovanja in cilje, povezane s prevzemom. Včasih pride celo do situacije, ko imata prevzemnik in ciljno podjetje znotraj prevzema različne motive.

Različni avtorji obravnavajo motive različno. V nadaljevanju predstavljam le nekatere najbolj pogoste motive.

Po raziskavi Lahovnika (2000, str. 131-143) pa med glavne motive za prevzem slovenskih podjetij sodijo:

- maksimiranje dobička,
- prenos poslovnih praks,
- strateško prilagajanje spremembam v okolju.

Lev razdeli motive tako, kot prikazuje Tabela 1.

Tabela 1: Razvrstitev motivov za prevzeme podjetij – Lev

Sinergije (neoklasični motivi)	<ul style="list-style-type: none"> • kratkoročne finančne sinergije • razmerje med ceno delnice in dobičkom na delnico • izboljšana plačilna sposobnost • davčni učinki (prihranki)
Dolgoročne finančne sinergije	<ul style="list-style-type: none"> • povečana zmogljivost zadolževanja • učinkovito pre zaposlovanje kapitala • zmanjševanje stroškov dolga in tveganja stečaja • večja stabilnost letnega dobička
Sinergije v poslovanju	<ul style="list-style-type: none"> • ekonomije obsega • omejene možnosti rasti v panogi podjetja • omejevanje konkurence • pridobitev tehnoloških ali managerskih znanj • programska in tržna diverzifikacija • zmanjšanje tveganja poslovanja
Podcenjenost ciljnega podjetja	<ul style="list-style-type: none"> • tržne neučinkovitosti • notranje informacije • superiorna analiza • zamenjava nesposobnega managementa
Managerski motivi	<ul style="list-style-type: none"> • potreba po moči, velikosti, rasti • nadomestila managerjev • trgovanje na osnovi notranjih informacij • zmanjševanje tveganja človeškega kapitala

Vir: J. Bešter, Prevzemi podjetij in njihovi motivi: empirična analiza na primeru Slovenije, 2000, str. 30.

Repovž (1996, str. 31-32) je opredelil naslednje motive:

- večanje tržnega deleža (pridobivanje novih trgov in tržne moči),
- sinergijski učinki po prevzemu ali združitvi na področju zaslužkov, dividend, tržne vrednosti, finančne strukture,
- podcenjenost vrednosti podjetij,
- izkoriščanje davčnih učinkov,
- razpršenost (diverzifikacija) dejavnosti in tveganje ohranjanja položaja managementa
- obrambni prevzemi.

Ross (2002, str. 816) navaja naslednje motive:

- povečanje prihodkov,
- zniževanje stroškov delovanja podjetja,
- znižanje stroškov kapitala,
- davčni prihranki.

Walters (1993, str. 218) razdeli prevzemne motive v dve večji skupini in znotraj teh na podskupine:

- motivi, katerih cilj ni povečanje učinkovitosti:
 - doseganje monopolne moči in onemogočanje vstopa novih konkurentov v panogo,
 - managerski motivi (sindrom graditve imperija),
 - izogibanje davkom;
- motivi, katerih cilj je povečanje učinkovitosti:
 - sinergije, ki izhajajo iz ekonomije obsega,
 - discipliniranje managementa,
 - finančni motivi: diverzifikacija in prepoznavanje ter izkoriščanje dobre kupčije,
 - preprečevanje oportunitizma.

Sudarsanam (1995, str. 13) loči:

- neoklasično hipotezo (katere motiv je maksimiranje vrednosti za delničarje podjetja)
- managersko hipotezo (kjer so motivi povezani z osebnimi koristmi managerjev, kot so obramba pred prevzemi in ohranjanje zaposlitve, samoizpolnjevanje managerjev, sindrom graditve imperija ter zmanjšanje tveganja finančnih težav in stečaja).

1.4 USPEHI IN NEUSPEHI SPOJITEV, PRIPOJITEV IN PREVZEMOV

Da bi bile spojitve, pripojitve in prevzemi uspešni, morajo biti na trgu in v panogi izpolnjeni določeni pogoji. Pripojitev oziroma prevzem je navadno uspešen, če prevzeto podjetje deluje v neki tržni niši in lahko zagotovi prevzemnemu podjetju vstop v to nišo. Prav tako je pomembno, da je prevzeto podjetje iz rastoče panoge, s hitro rastočimi trgi in je ciklično in sezonsko stabilno. Podjetje, ki kupi ali prevzame podjetje, ki deluje na razpadajočih trgih in je ciklično in sezonsko nestabilno, se bo prej ali slej moralo soočiti s sanacijo ali preusmeritvijo prevzetega podjetja ali pa bo moralo izravnati učinke cikličnosti in sezonske stabilnosti. Prevzeto podjetje lahko z vidika profita poveča učinkovitost prevzemnega podjetja, če mu prinese pomemben proizvod in trg z določeno stabilno rastjo. V tem primeru lahko prevzemno podjetje realizira visoko dodano vrednost in na ta način poveča profitnost (Tajnikar, 2000b, str. 153-154).

Spojitve, pripojitve in prevzemi so pogosto povezani s številnimi težavami in so zato neuspešni. Navsezadnje niso preprosti, saj zahtevajo dolgotrajna pogajanja. Lahko, da ni mogoče najti ustreznega posla ali pa financ. Neuspeh je možen tudi, če je zveza med prodajalci in kupci v prevzetem podjetju pretesna in prevzemno podjetje ne more obnoviti dolgoročnih pogodb. Lahko se pojavijo tudi številni novi konkurenti, na katere se prevzemno podjetje ni dovolj pripravilo (Tajnikar, 2000b, str. 154-155).

Zaradi vseh naštetih razlogov je treba pri spojitvah, pripojitvah in prevzemih prevzeto podjetje oceniti in s to oceno primerjati stroške spojitve, pripojitve ali prevzema. Izdelati je torej potrebno podroben poslovni načrt. V njem se ocenijo vsi elementi tržne, proizvodne,

organizacijske in kadrovske narave, ki vplivajo na pričakovane donose podjetja in s tem na njegovo vrednost (Tajnikar, 2000b, str. 155).

1.5 ZNAČILNOSTI PROCESOV ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV V SLOVENIJI

V Sloveniji sta procesa združevanja in prevzemov nastala kot logična posledica obdobja po privatizaciji. Na ta proces pa je vplival tudi razvoj trga kapitala in proces približevanja Evropski skupnosti.

Slovenski koncept lastninjenja združuje mešanico načel razdelitve in odplačane privatizacije. Prednosti tega modela sta enostavnost postopkov in hitrost privatizacije. Slabost pa je pomanjkanje motivacije in premajhen vpliv razpršenih lastnikov, da bi vzpodbudili prestrukturiranje. Formalna razdelitev delnic je le prvi korak do prave privatizacije, katera bi povečala učinkovitost v podjetjih, ta pa pride šele s konsolidacijo lastništva na sekundarnem trgu.

Zakonski okviri, ki urejajo dejavnosti združitvev in prevzemov, so Zakon o prevzemih in protimonopolna zakonodaja.

2 ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA

2.1 OPREDELITEV ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE

Živilskopredelovalna industrija spada v ekonomsko dejavnost agroživilstva, ki vključuje industrijo surovin za kmetijsko predelavo, kmetijstvo, živilskopredelovalno industrijo, trgovino z živili in gostinstvo. Vsak člen v tej verigi opravlja niz značilnih nalog. Živilskopredelovalna industrija predela kmetijske pridelke v različne oblike živilskih proizvodov in jih po različnih poteh ponudi na trgu (Erjavec & Kuhar, 2000, str. 15).

V Evropski uniji (v nadaljevanju EU) so se izoblikovali trije jasno diferencirani velikostni razredi živilskopredelovalne industrije. Prvi razred predstavljajo multinacionalke s prihodki v milijardah EUR, sledijo velika podjetja s prihodki v sto milijonih EUR in mala podjetja, ki oskrbujejo le lokalne trge (Erjavec & Kuhar, 2000, str. 39-41).

Podjetja zaradi vse ostrejšje konkurence iščejo načine preživetja na trgu. Do združitvev podjetij in hitrega razvoja multinacionalk je v živilskopredelovalni industriji začelo prihajati v osemdesetih letih. Rastoča podjetja so na ta način dosegla kritični obseg proizvodnje in si na trgu zagotovila konkurenčne prednosti. V odnosih s trgovskim sektorjem so si zgradila tudi pogajalsko moč. Njihova kapitalska moč jim omogoča, da še naprej širijo proizvodnjo in prodajne trge. Prevzemajo podjetja z velikimi tržnimi deleži in uveljavljenimi blagovnimi znamkami (Erjavec & Kuhar, 2000, str. 30).

V živilskopredelovalni industriji so se podjetja nekoč povezovala bolj horizontalno, danes pa se največkrat povezujejo vertikalno. Za EU je značilno, da je upravičenih le nekaj več kot tretjina integracij, ostale pa so ekonomsko neopravičene. Podobne interese kot povezave z domačimi podjetji imajo tudi tuje neposredne naložbe, ki pomenijo pridobitev (nakup) realnih proizvodnih sredstev s strani nerezidenčnega ekonomskega subjekta. So najbolj dinamičen del mednarodnih kapitalskih tokov in pomemben dejavnik gospodarske rasti (Erjavec & Kuhar, 2000, str. 42).

2.2 STANJE ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE V SLOVENIJI

Slovenija je 1. maja 2004 postala polnopravna članica EU. S tem je postala del velikega ekonomskega sistema, ki ima med drugim skupno tudi agroživilsko politiko. Ta enotni trg je prinesel veliko občutnih sprememb, in sicer (Kuhar, 2001, str. 29):

- vključitev v makroekonomsko okolje,
- vključitev na enotni trg,
- prevzem skupnih kmetijskih tržnih ureditev,
- prevzem strukturne politike.

Evropska unija določa štiri svoboščine: prost pretok oseb, blaga, storitev in kapitala, s tem pa tudi prosto konkurenco. Evropska podjetja lahko namreč svoje proizvode ponujajo na slovenskem trgu brez ovir. Naša podjetja pa se zato soočajo z različnimi oblikami cenovne in necenovne konkurence. Pritisk na cene in kakovost se povečuje iz dneva v dan. Živilska panoga je ena tistih, ki je zaradi hude konkurence z zahoda najbolj na udaru. Na eni strani se je odprl domači trg za konkurenco globalnih in regionalnih podjetij, na drugi strani pa se je zaradi prenehanja dvostranskih prostotrgovinskih sporazumov zmanjšala konkurenčna prednost slovenskih izvoznikov v države nekdanje Jugoslavije.

Domača živilskopredelovalna industrija se je za razliko od tržnega sveta razvijala v drugačnem okolju. Pred razpadom Jugoslavije sta bili pomembni zgolj oskrba s hrano in prehrabena samozadostnost. Država je podpirala delovanje podjetij in njihov razvoj, ki je kljub temu po znanju in tehnologijah dosegal dosežke, primerljive z mednarodnimi. Po razpadu jugoslovanskega trga pa so podjetja morala prilagoditi proizvodne strukture novim tržnim razmeram. Večina podjetij je bilo namreč usmerjenih na trge bivše države. Prihajalo je do drastičnega zmanjšanja proizvodnje, ker podjetja niso več izvažala na bivše jugoslovanske trge, domači trg pa je zaradi vse večjega uvoza in domače proizvodnje postal prenasičen. Slovenija je sicer v začetku devetdesetih let preprečevala strukturne prilagoditve in kratkoročno ugodno vplivala na panogo, saj se podjetja niso srečevala z ekonomskimi težavami in stečajji, nasprotno – nastajala so celo nova podjetja. Vendar se je kljub temu dohodkovni položaj v procesih liberalizacije poslabšal, saj se država ni mogla izogniti nujnim strukturnim spremembam (Erjavec & Kuhar, 2000, str. 63).

Živilskopredelovalna industrija v Sloveniji je v zadnjih nekaj letih izkazovala negativni trend poslovanja. Podatki za leto 2006 pa nakazujejo pozitivno spremembo, saj je prišlo do dviga

prihodkov od prodaje (4,4%) in dviga prihodkov od izvoza (10,2%). Po zadnjih petih letih je opazna občutna rast produktivnosti in dodane vrednosti na zaposlenega, pri čemer je rast produktivnosti živilskopredelovalne industrije primerljiva agregatu celotne predelovalne industrije. Strokovnjaki menijo, da je to najverjetneje posledica učinka racionalizacije stroškov dela, saj se je število zaposlenih v letu 2006 znižalo za 9% (Živilsko predelovalna industrija v letu 2006, 2008).

Med strukturo podjetij živilskopredelovalne industrije glede na velikost v Sloveniji in ostalih državah članicah EU se kažejo velike razlike. Tržna struktura živilskopredelovalne industrije v državah zahodne, srednje in vzhodne Evrope je v primerjavi s strukturo slovenske živilskopredelovalne industrije sorazmerno bolj koncentrirana. Velika podjetja v Sloveniji so v primerjavi z velikimi podjetji v EU sorazmerno majhna glede na število zaposlenih in glede na prihodke, na drugi strani se slovenska živilska podjetja odločajo za diverzifikacijo proizvodov in razširitev portfelja, velika podjetja v EU pa se zaradi racionalizacije proizvodnje in poslovanja usmerjajo v ožanje portfeljev blagovnih znamk in ohranjanje nekaj najuspešnejših skupin izdelkov (Valant, 1999, str. 113-114).

Strukturne pomanjkljivosti živilskopredelovalne industrije so v literaturi pogosto opredeljene kot temeljni dejavnik pri zaostajanju konkurenčne sposobnosti slovenskih podjetij. V velikostni strukturi prevladujejo podjetja, ki v EU sodijo v velikostni razred majhnih nacionalnih podjetij (do 1000 zaposlenih), ta v industrijski strukturi najhitreje izginjajo. Majhna podjetja ne dosegajo zadovoljivega obsega proizvodnje, zaostajanje v proizvodnih zmogljivostih pa vodi do nižje cenovne konkurenčnosti in težav pri dostopih na trge. Neugodno vpliva tudi na kapitalske in naložbene zmožnosti ter sposobnost vlaganja v trženjske aktivnosti, raziskovanje in razvoj ter izobraževanje.

Predelani živilski proizvodi so v obdobju pred pristopom v EU spadali med redke skupine dobrin, za katere je Slovenija ohranila razmeroma visoke dajatve pri uvozu, poleg tega so bile nekatere blagovne skupine deležne podpor pri izvozu. Oba dejavnika imata izkrivljajoče učinke na konkurenčnost, predvsem ko gre za vključitev posamezne panoge na skupni trg EU (Kuhar, 2006, str. 40).

Slovenija je v nasprotju z EU neto uvoznica hrane in le pri nekaterih proizvodih dosega zunanjetrgovinske presežke. Možnost ugodnejšega pozicioniranja slovenskih živilskih proizvodov na tujih trgih je zmanjšana tudi zaradi neprepoznavnosti blagovnih znamk. Podjetja bi morala bistveno več sredstev nameniti oglaševanju in razvoju proizvodov visoke dodane vrednosti, saj bodo le tako dosegala višje donose.

Regijska struktura izvoza se izboljšuje. Skoraj polovica vrednosti izvoza je zabeležena na trgih EU. S članstvom v EU in ukinitvijo prostotrgovinskih sporazumov se je slovenskim podjetjem dostop do trgov nekdanje Jugoslavije poslabšal. Zato je za slovenska podjetja ključnega pomena, da si z neposrednimi investicijami zagotovijo nadaljnji dostop do teh trgov in si na ta način zagotovijo tudi nižje stroške proizvodnje. Slovenske izhodne neposredne

investicije so pomembne bodisi kot dopolnilo običajnim izvoznim poslom slovenskih podjetij bodisi kot njihova zamenjava (Damijan et al., 2002, str. 27-28).

Pri prodoru na trge nekdanje Jugoslavije so naša podjetja dolgo časa uporabljala klasični trgovinski pristop, kar pomeni, da so podružnice v teh državah služile pospeševanju prodaje končnih proizvodov matičnega podjetja. V zadnjih letih pa je vendarle prišlo do sprememb in investicijske odločitve kažejo nekoliko spremenjeno sliko. Zdi se, da se trgovinski motiv umika produktivnostnemu, saj lahko pričakujemo, da bodo slovenska podjetja večji del standardnih ali delovno intenzivnih proizvodnih procesov začela prenašati v tujino.

2.3 TRGOVSKI SEKTOR IN ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA

Skupnemu delovanju ekonomskih in demografsko-socioloških dejavnikov so se morali prilagajati vsi člani agroživilske verige, vendar je bil trgovski sektor pri tem bolj uspešen. Medtem ko je v preteklosti trgovina veljala za pasivnega posrednika med proizvajalci živil in kupci, se je njena vloga v zadnjem desetletju pomembno spremenila. Spremembe, ki so doletele trgovino z živili na drobno v času tranzicije, so bile izjemne. Razpad prejšnjega ekonomskega sistema in liberalizacija trgovine sta omogočila prestrukturiranje kmetijske in živilske dejavnosti, do velikih strukturnih sprememb pa je prišlo tudi v trgovskem sektorju, kjer se je povečala vloga večjih supermarketov. Slovenski trgovski sektor je bil v primerjavi s sosednjimi članicami EU (Avstrija, Italija) nekonkurenčen, saj je ponujal omejen obseg izdelkov po relativno visokih cenah (Bojnec, 2005, str. 151).

Razvoj trgovine je bil omogočen z razmeroma ugodnim ekonomskim stanjem sektorja pred tranzicijo in predvsem z zmožnostmi managementa pri uvajanju sodobnih načel upravljanja. Na utrjevanje prevladujočega položaja trgovine v agroživilski verigi sta pomembno vplivala še dva dejavnika: razvoj informacijske tehnologije in internacionalizacija, torej širjenje trgovine prek nacionalnih meja. Uporaba informacijskih tehnologij je trgovini omogočila natančno zbiranje podatkov o prodaji. Trgovci informacije najpogosteje zbirajo prek različnih oblik programov zvestobe, s katerimi pridobijo natančne podatke o dinamiki nakupov, kar trgovini omogoča učinkovitejše upravljanje in donosnejše poslovanje (Kuhar, 2001, str. 91-98).

Ena izmed oblik povečevanja moči trgovcev je tudi uvajanje t.i. trgovskih blagovnih znamk. Koncept trgovske blagovne znamke od trgovca zahteva, da v skladu s trendi na trgu pripravi izbor izdelkov, ki se prodajajo pod njegovim imenom. Pozicioniranje izdelkov na trgu, politiko cen, oblikovanje embalaže, skrb za promocijo in druge marketinške aktivnosti prevzame trgovec. Uvedba trgovske blagovne znamke naj bi prinesla prednost vsem vpletenim v prodajno-nakupnem procesu. Za proizvajalca to pomeni zapolnitev proizvodnih zmogljivosti in povečanje prodajnega potenciala, zagotovitev prodane količine izdelkov brez stroškov oglaševanja, stroškovno učinkovitost (ekonomija obsega), zmanjšano tveganje poslovanja, zniževanje fiksnih stroškov ter izločanje tekmecev s prodajnih polic (Jesenek & Babšek, 2001, str. 111).

Kljub naštetim prednostim, ki jih proizvajalcem prinaša odločitev o proizvodnji izdelkov s trgovinsko znamko, se morajo vpleteni zavedati tudi nevarnosti. Obstaja namreč velika verjetnost kanibalizacije lastnih blagovnih znamk, zato je pomembno, da proizvajalci pred odločitvijo o proizvodnji trgovskih blagovnih znamk kritično ovrednotijo prednosti in slabosti tovrstne proizvodnje, saj nepremišljene odločitve na dolgi rok lahko prinesejo negativne učinke.

Za Slovenijo velja podatek, da so v letu 2004 štiri največje družbe ustvarile 80% prihodka od prodaje (Kuhar, 2006, str. 39). Razpršenost in konkurenčne razmere, nekoč značilne za ekonomske odnose v trgovinski dejavnosti, je zamenjala ozka oligopolna struktura, kjer razmere določa majhno število velikih tržnih igralcev. Visoka stopnja koncentracije je pomembno gonilo donosnosti v trgovini, posledični pozitivni učinki pa so vidni tudi na produktivnosti in dobičkovnosti v sektorju, prav tako pa se je izboljšala tudi kakovost trgovskih storitev.

Omenjene razmere spreminjajo razmerja med dobavitelji in kupci, zato se trgovski sektor pogosto omenja kot krivec za slabo stanje slovenske živilskopredelovalne industrije. Trgovci se branijo s trditvijo, da so imeli pred vstopom v EU vsi enake možnosti, pri čemer je trgovina opravila svojo nalogo in z ogromnimi naložbami vzpostavila evropsko primerljiv prodajni prostor, medtem ko proizvajalci te možnosti niso izkoristili (Lipovšek, 2005, str. 24).

Ker je sama živilskopredelovalna industrija preveč razdrobljena, premalo specializirana in ima po drugi strani prevelike kapacitete, je pričakovati nadaljnjo konsolidacijo, kar lahko vodi k zapiranju nekaterih podjetij in obratov. V prihodnosti je zato potreben večji poudarek tudi na netehnoloških investicijah in celovit pristop, ki vključuje vertikalno povezovanje (omogoča zanesljiv vir surovin, lažji nadzor in sledljivost celotne verige ter proizvodnjo po najvišjih tehnoloških standardih) ter horizontalno sodelovanje (skupen razvoj in trženje), saj so podjetja še vedno preveč razdrobljena. Tako niso sposobna delovati na trgu, kjer se povečuje konkurenca in kjer imajo trgovci veliko pogajalsko moč (Kavaš et al., 2006, str. 26-37).

Za proizvajalce je ključna cenovna konkurenčnost. To je potreben pogoj, da si sposoben tekmovati v okviru cenovne konkurence. Zadosten pogoj je, če imaš še blagovno znamko, da si prepoznaven in da je proizvod stvar potrošnikove izbire. Namreč, proizvajalec ni le nekdo, ki skrbi, da bo pravočasno oddal svoje proizvode, ampak se dejansko spusti do nivoja potrošnika in pri tem skupaj s trgovcem skrbi za pozicioniranje blaga in komunikacijo s kupcem. Podjetje nato skrbi še za blagovno znamko in vsesplošno prisotnost v prostoru. Torej, ključ za izboljšanje pogajalske pozicije proizvajalcev je močna blagovna znamka, saj bitka poteka v glavi kupca.

Skratka, če povzamemo, smiselno in potrebno bo sodelovanje v celotni prehranski verigi od "vil do vilic", kar pa bo težko brez kapitalskih povezav, specializacije proizvodnje ter dobro

razvitega strateškega partnerstva v slovenski živilskopredelovalni industriji. Partnerstvo namreč pomeni, da gre za medsebojno odvisnost, zaupanje ter pretok znanja in informacij.

3 OPIS PRIMERA IN MOTIVI ZA KAPITALSKO POVEZOVANJE

3.1 PODJETJI DROGA IN KOLINSKA PRED ZDRUŽITVIJO

3.1.1 Podjetje Droga d.d., javna delniška družba s sedežem v Izoli (Poslovni načrt podjetja Droga Portorož za leto 2004, 2003)

Podjetje Droga je bila mednarodna korporacija, ki je poleg matičnega podjetja Droga d.d., združevala še enajst povezanih podjetij v Sloveniji, Hrvaški, Bosni in Hercegovini, Srbiji in Črni gori, Makedoniji, Rusiji, Italiji in Švedski. Podjetje je imelo več kot 300 izdelkov lastne blagovne znamke. Skupine izdelkov so bile naslednje: kava Barcaffè, čaji 1001 cvet, pašteta Argeta, izdelki Zlato polje (riž, kaše, mlevski izdelki, žitarice za zajtrk, rižote), izdelki Maestro (začimbe, začinka, hren), izdelki Droga, izdelki Argo, kulinarika izdelki za velike kuhinje.

Poslanstvo podjetja, kot ga je opredelilo vodstvo, se je glasilo: "Smo globalno delujoča družba. Sledimo prehrabnim navadam in jih usmerjamo. Zagotavljamo varno in okusno hrano v zadovoljstvo naših porabnikov". Vizija podjetja pa je bila naslednja: "Droga bo največje slovensko prehrabno podjetje na Balkanu".

Temeljni sposobnosti sta bili njena finančna moč in tržno uveljavljanje lastne blagovne znamke. Trženjsko strategijo so imeli izdelano za vse vrste proizvodov. Poslovno priložnost pa so videli tudi na področju storitev in gostinstva. Mislili so uvajati tudi nove programe za celotno prehrabno področje z nakupi in prevzemi podjetij.

3.1.2 Podjetje Kolinska d.d., javna delniška družba, s sedežem v Ljubljani (Letno poročilo podjetja Kolinska, prehrabna industrija d.d., 2004, 2005)

Matično podjetje družbe je imelo sedež na Kolinski ulici 1 v Ljubljani. Imela je tudi tri podružnice v Sloveniji in šest odvisnih družb zunaj Slovenije: Kolinska Zagreb, Kolinska Sarajevo, Kolinska Skopje, Kolinska Moskva, Koler Duesseldorf v Nemčiji in Palanački kiseljak, s katerim se je prebila na srbski trg.

Podjetje je poleg lastne proizvodnje tržilo in distribuiralo še izdelke naslednjih tujih partnerjev: Bender – Iglauer, Chupa Chups S.A, Hagold Heffe, Impex (Fisherman's Friend), Mentos, Nutricia Export Bv, PEZ International (Ed Haas GmbH), Unilever Slovenija in drugih. Leta 2002 je prekinila pogodbo z Nestlejem na področju distribucije Nescafeja in Nesquicka, podaljšala pa je pogodbo s podjetjem Unilever, za katero je tržila in distribuirala izdelke pod blagovno znamko Knorr in Helmann's.

Podjetje je imelo usklajene blagovne znamke, ki jih je centralno upravljalo, po potrebi pa tudi prilagajalo lokalnim posebnostim. Tako so se tudi obvarovali pred prevzemi multinacionalk, ki se zaradi svoje velikosti težje in počasneje prilagajajo lokalnim trgov. Vlagali so v najobetavnejše blagovne znamke in jih utrjevali, opuščali pa tiste, ki so bile prešibke, da bi v prihodnje kljubovale konkurenci. Zaradi visokih stroškov pa so se posluževali revitalizacije obstoječih lastnih ali kupljenih blagovnih znamk, kot je npr. Cockta (Šubic, 2002, str. 14).

Prodajni programi so bili za velike kuhinje, repromaterial za prehrambeno industrijo, izvozni program in chef team program. Ponudba je obsegala naslednje skupine izdelkov: pijače, napitki, dodatki jedem, juhe in jušni dodatki, omake, hladne delikatesne omake, pripravljene jedi, vložena zelenjava, kisi, dodatki za slaščice, pudingi in kreme, kremni namazi, margarine, otroška hrana, marmelada, džemi in jabolčna čežana ter slani prigrizki.

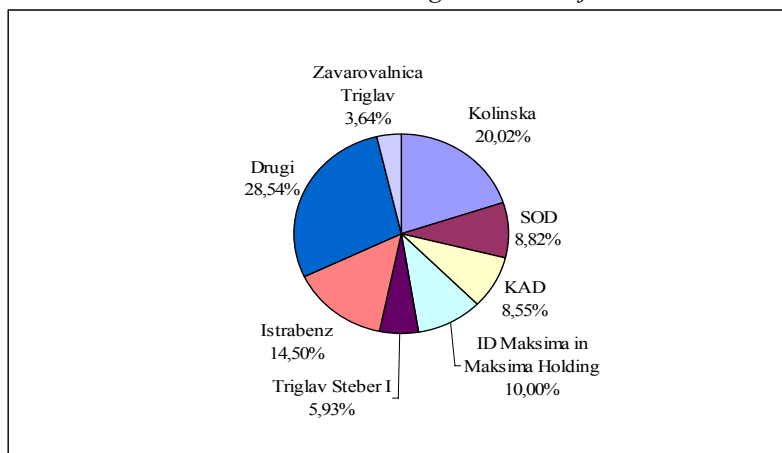
Vizija podjetja je bila naslednja: “Kolinska bo ostala eden vodilnih proizvajalcev, prodajalcev in distributerjev hrane in brezalkoholnih pijač v Sloveniji in na tujih trgih (Balkan in Rusija)”. Poslanstvo podjetja je bilo po opredelitvi uprave naslednje: “Kolinska spremlja in spreminja prehrabene navade potrošnikov, tako da s kakovostno in dobro hrano ter pijačo omogoča ljudem boljše in enostavnejše življenje, lastnikom Kolinske zagotavlja primeren donos na njihovo premoženje, zaposlenim pa vrača njihov vložek v obliki rednih prejemkov in jim nudi možnost poklicnega ter osebnostnega razvoja”.

Podjetje je imelo izoblikovano strategijo, s katero si je želelo prevzemati sorodna podjetja, povečati učinkovitost poslovanja v vseh procesih, izboljšati usposobljenost, učinkovitost in motivacijo zaposlenih, vzpostaviti integriran informacijski sistem za spremljanje poslovanja in nadzor nad njim, želelo pa je tudi izpolniti tudi pričakovanja delničarjev.

3.1.3 Lastniški strukturi podjetij Droge d.d. in Kolinska d.d.

V začetku leta 2005 (Slika 5) je imela Kolinska največji delež Droge, svoj delež pa je krepil tudi Istrabenz, vendar po zagotovilih uprave o prevzemu še ni bilo govora.

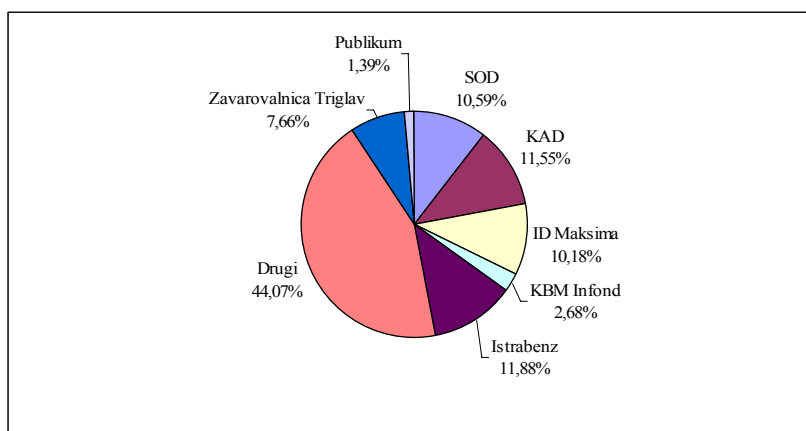
Slika 5: Lastniška struktura Droge na dan 10. januar 2005



Vir: B. Šuligoj & V. Tekavec, *Kmalu še prevzem Droge*, 2005, str. 3.

Na Sliki 6 je prikazana lastniška struktura Kolinske na dan javne ponudbe, decembra 2004, za prevzem s strani družbe Istrabenz. Podjetji sta imeli pred prevzemom precej skupnih lastnikov in ni bilo razloga, da bi ti nasprotovali združitvi.

Slika 6: Lastniška struktura Kolinske na dan 8. december 2004



Vir: B. Šuligoj & V. Tekavec, *Kmalu še prevzem Droge*, 2005, str. 3.

Po izteku prevzemne ponudbe 14. januarja 2005 je Istrabenz postal 93,2% lastnik Kolinske, ker pa je le-ta prodala svoj 20,02% delež v Drogi, Istrabenzu ni bilo potrebno objaviti prevzemne ponudbe za Drogo. Po besedah predsednika uprave Kolinske, Iztoka Briclja, so se v Kolinski odločili za prodajo deleža v Drogi, ker združeno podjetje v skladu z določbami Zakona o gospodarskih družbah ne bi moglo pridobiti lastnih delnic. Sredstva od prodaje naj bi podjetje namenilo za krepitev širitve poslovanja. Istrabenz je po besedah Igorja Bavčarja v Kolinsko vstopil kot strateški lastnik z izdelano vizijo in sicer z namenom, da bi zgradili novo prehravno divizijo, ki bo ambiciozno dejavna tudi na tujih trgih – od jugovzhodne Evrope do Rusije (Viršek, 2005, str. 13). V operaciji, ki je bila izvedena, bi marsikdo prepoznal izogibanje Zakonu o prevzemu, vendar je Istrabenzu uspelo ostati na pravi strani zakona. Več o vlogi Istrabenza kot povezovalca in lastnika sledi v nadaljevanju.

3.2 MOTIVI ZA KAPITALSKO POVEZOVANJE DROGE IN KOLINSKE

Osnovni motiv za združevanje je bilo doseganje sinergij. Z združitvijo dveh podjetij je možno hitreje in bolj uspešno izkoristiti njune prednosti ter doseči boljši poslovni rezultat, kakor bi ga doseglo podjetje, če bi delovali samostojno. Združitve podjetij so smiselne samo v primeru nastanka dodatnih pozitivnih učinkov oziroma sinergij. Sinergija je opredeljena kot pojav, pri katerem povzroči kombiniranje dveh različnih sestavin učinek, ki presega seštevek učinkov teh sestavin takrat, ko sta uporabljeni ločeno (Repovž, 1996, str. 32). Vire sinergij lahko razdelimo v naslednje štiri skupine (Ross, Westerfield & Jaffe, 2002, str. 824-829): povečanje prihodkov, zniževanje stroškov, davčni prihranki in znižanje stroškov kapitala.

Dve združeni podjetji lahko dosežeta **povečanje prihodkov** zaradi (Ross et al., 2002, str. 824-829):

- **boljšega trženja** (izboljša se lahko medijsko načrtovanje, oglaševanje, neuravnotežen proizvodni splet in distribucijska mreža)
 1. **zaradi velikosti združenega podjetja v obvladovanju trga:** večje pogajalske moči pri nabavi surovin in materiala in pri trgovcih blaga, predvsem velikih. Večja tudi globalizacija nabave zaradi dviga cen surovin in materiala. Podražitev cen nafte in naftnih derivatov vpliva na cene transporta in plastičnega materiala.
 2. **močnejše distribucijske mreže:** pri izvozu so nedvomno strateško pomembni že osvojeni trgi bivše Jugoslavije, JV Evropa in Rusija, odpirajo pa se nove možnosti Bližnjega in Daljnega Vzhoda. Glede na to, da je Droga uspešno prestala ocenjevanje proizvodnih in spremljajočih procesov po merilih globalnega standarda za hrano BRC (angl. *British Retail Consortium*), se ji je odpirala pot tudi v evropski prostor, saj je standard BRC pogoj za vstop v številne močne trgovske verige v zahodni Evropi. Ravno tako so investicije v novo proizvodno tehnologijo in R&R (raziskave in razvoj) nakazovale, da bi imelo združeno podjetje razvojno fazo za Balkan.
 3. **bolj uravnotežen proizvodni program:** Drogina nosilna razvojna programa sta bila kava in mesni program. Ambicije Droge so bile razviti Argeto v globalno znamko, Barcaffé-ju in čaji 1001 cvet pa zagotoviti lokalni domet. Kolinska je imela konkurenčno prednost v programu otroške hrane Bebi in Čokolešnik (predvsem na ruskem trgu) in v programu pijač Donat Mg, Cockta in Jupi. Podjetji sta imeli večinoma komplementarne programe, v portfeliju izdelkov, kjer so se programi obeh podjetij prekrivali pa je bilo potrebno tudi čiščenje programov. Sinergijski učinki so se kazali tudi v nabavi, saj je Kolinska dobavljala Drogi kis za predelavo zelenjave, Droga pa je Kolinski dobavljala šipkov ekstrakt za izdelavo Cockte.
- **strateških koristi** (podjetje na račun združitve pride v novo panogo, zato izkoristi priložnosti tehnologije v tej panogi): Vizija podjetja kot razvojnega jedra in nosilca povezovanja slovenske živilske industrije ne izključuje možnosti nadaljnjega povezovanja in združevanja ostalih slovenskih in tujih živilskih podjetij.
- **tržnih in monopolnih moči** (podjetje si z nakupom konkurenta zmanjša konkurenco, po združitvi lahko dvigne cene in s tem doseže monopolni dobiček): Vstop v EU je bil povezan tudi z vstopom drugih konkurentov na slovenski trg, prodorom nizkih cen, primernih kakovosti proizvodov in krepitvi položaja trgovcev.

Izkušnje združevanj iz ZDA kažejo, da je prav prihodkovne sinergije najtežje uresničiti in da je večina sinergij prenapihnenih.

Podjetja se združujejo predvsem zaradi **zniževanja stroškov**. To lahko dosežejo na več načinov (Ross et al., 2002, str. 824-829):

- **ekonomija obsega:** nastane, ko povprečni produkcijski stroški padajo s povečanjem ravni proizvodnje. Vendar pa ti stroški padajo samo do določenega obsega proizvodnje, to je do točke optimalne velikosti podjetja, kasneje začnejo spet naraščati. Ekonomije obsega so prednosti pri horizontalnih združitvah.
- **ekonomija vertikalne integracije:** podjetja se vertikalno združujejo z namenom razširitve obsega delovanja na vse dejavnosti v proizvodnji in distribuciji.

- **komplementarna sredstva:** podjetja se med drugim združujejo tudi zato, da bi izkoristila obstoječa sredstva oziroma jih dopolnila z drugimi.

Davčni prihranki so spodbuda za združitve, saj država pobere več denarja od dveh ločenih podjetij kot od enega samega.

Stroški kapitala se načeloma znižujejo, saj so stroški novo izdanih vrednostnih papirjev nižji zaradi ekonomije obsega. Zaradi ekonomije obsega večje podjetje pride ceneje do enote kapitala.

Obstajala je tudi želja po velikosti. Tista podjetja, ki želijo zdržati globalizacijske pritiske in osvojiti nove trge, morajo biti velika. To je najlažje storiti tako, da prevzamejo tekmece, ki s seboj prinesejo tisto, kar njim manjka. Običajno gre za dostop do novega trga ali pa za obetavne nove izdelke. Ponavadi je tu tudi želja po moči, saj si predsedniki uprav najlažje izbojujejo moč in spoštovanje s prevzemom nekega podjetja, čeprav se po njihovem odhodu to lahko izkaže za polomijo (Urbanija, 2004, str. 28).

Za podjetji Kolinska d.d. in Droga d.d., je bil smisel kapitalskega združevanja v iskanju sinergij v smislu inovativnosti v proizvodnem delu, tržni prodornosti – ekonomiji obsega ter v posedovanju konkurenčnih in globalnih blagovnih znamk. Droga je imela le sedem blagovnih znamk, vendar se je postavljalo vprašanje, katere od njih lahko dolgoročno preživijo. Pomembno je, kako kupci dojemajo blagovne znamke ter kakšna je celostna izkušnja porabnika na prodajnem mestu, zato je bilo bolj smiselno poenotiti in prodajati pod skupno – močno (širokemu krogu prepoznavno) blagovno znamko.

Ocena sinergijskih učinkov Droge in Kolinske svetovalne družbe A.T. Kearney: Neto sedanja vrednost sinergije povezanega podjetja Droga Kolinska je znašala, po oceni svetovalne družbe A.T. Kearney, 16,6 mrd tolarjev in sicer največ v proizvodnji in prodaji, nabavi, logistiki, podpornih procesih in podpori prodaje. Že s povezavo obstoječih prodajnih mrež obeh podjetij v tujini ter skupnim odpiranjem novih prodajnih trgov bi lahko podjetji prihranili kar 9,7 milijarde tolarjev. Precej pomembna postavka je tudi proizvodnja, ki je s 4,3 milijarde tolarjev neto prihrankov predstavljala drugi največji sinergijski potencial Droge Kolinske. Toliko prihrankov naj bi podjetji ustvarili z združitvijo proizvodnje pri programih, ki se prekrivajo, z združevanjem programov v specializirane proizvodne centre in tudi s skupno proizvodnjo na trgih BiH in Rusije. Z združitvijo nabave materialov in embalaže sta si obetali 1,5 milijarde tolarjev prihrankov, še 1,1 milijarde tolarjev pa s poenotenjem posameznih služb oziroma podpornih procesov. Toliko sinergij naj bi podjetji ustvarili v obdobju 2005–2008, v katerem naj bi uresničili tudi večino načrtovanega združevanja. Ker so z združevanjem povezani tudi stroški – ti so ocenjeni na približno milijardo tolarjev – je bil pričakovan v prvem letu negativen neto učinek sinergij (Tekavec, 2005, str. 3).

3.3 OPIS PROCESA ZDRUŽEVANJA

Ideja o kapitalskem povezovanju Droge in Kolinske je bila stara že več let, največ pa je bilo o njej slišati od decembra leta 2003 dalje. Sam postopek združevanja lahko združimo v naslednje korake:

1. izražen načelni interes velikih lastnikov za združitev
2. priprava strokovnih podlag: analiza sinergij, skrbni pregled, vrednotenje
3. pogodba o združitvi, ki opredeljuje ključne elemente
4. skupščini delničarjev obeh družb – glasovanje o združitvi
5. registracija novega združenega podjetja
6. menjava delnic in uvrstitev delnic nove družbe na borzo

3.3.1 Kronologija dogodkov

Januarja 2004 sta se v Izoli sestali vodstvi obeh družb. Prva moža Kolinske in Droge, Lojze Deželak in Andrej Božič, naj bi takrat govorila o sodelovanju in skupnem nastopu na trgih nekdanje Jugoslavije. Pogovore o povezovanju v živilski industriji sta zanikala. Povedano je bilo tudi, da poskušajo ugotoviti, kako bi si lahko pomagali pri novih konkurenčnih razmerah z vstopom v EU in da so njihovi programi komplementarni in ne konkurenčni (Šošarič, Šuligoj & Tekavec, 2004, str. 15).

Kasneje se je v javnosti začelo šušljati, da se zamisel o kapitalskem združevanju Droge in Kolinske zdi logična. Prvi mož Kad-a, Borut Jamnik, je opozoril, da bi bilo povezovanje obeh družb celo nujno zaradi vključevanja Slovenije v EU. Delov sogovornik, ki ni želel biti imenovan, je govoril o nekaterih možnostih za združitev. Prva je bila ta, da bi ustanovili novo podjetje, lastniki pa bi v zameno za svoje deleže dobili delnice novega podjetja (gre za tako imenovane nadomestne delnice). Druga možnost bi lahko bila združitev obeh družb z zamenjavo delnic. Možnosti pa je seveda še več (Tekavec, 2004, str. 13). Prvi nadzornik Droge, Bogomir Kovač, pa je opozarjal na nepotrebno finančno izčrpavanje Kolinske in s tem tudi paradnih konj živilske industrije. Sam se je zavzemal bolj za poslovno sodelovanje obeh družb s skupnimi tržnimi in distribucijskimi potmi. Glede kapitalskega povezovanja, če je le-to sploh potrebno, pa se je zavzemal za zamenjavo delnic (Mihajlović, 2004b, str. 3). Tudi nekateri manjši delničarji Droge, kot sta KD Group in Banka Koper, so dvomili o povezovanju kot najboljši možni rešitvi. Za povezovanje pa se je zelo pozitivno zavzela Kapitalska družba, ki je bila med največjimi lastniki obeh družb (Mihajlović, 2004a, str. 5).

Februarja 2004 je nadzorni svet Kolinske dal upravi soglasje za kapitalsko povezovanje Droge in Kolinske. Teden dni kasneje je potekal sestanek med upravama in predsednikoma nadzornih svetov Droge in Kolinske. Udeleženci srečanja so analizirali stanje obeh družb in se pogovarjali o sodelovanju obeh družb in izkoriščanju obstoječih sinergij. Vodstvi obeh družb se zavedata, da bosta skupaj lažje kljubovali tuji konkurenci, zato tudi aktivno iščeta možnosti za tesnejše sodelovanje, povezovanje in odpiranje skupnih poslovnih priložnosti

(Spasenić, 2004, str. 12). Med predstavniki obeh družb je prišlo do dogovora o skupnem sodelovanju in enakopravni združitvi.

Andrej Božič je povedal, da povezovanje samo od sebe še na prinaša učinka, vendar lahko prinese prednosti pri prodoru na nove trge oziroma pri povečanju prodaje na teh, lažje dogovarjanje s trgovskimi verigami, zmanjšanje stroškov prodajne mreže (Šuligoj, 2004, str. 3). Največ učinkov pa pričakujejo pri prodaji na trgih nekdanje Jugoslavije in Rusije (Ivanović, 2004, str. 11).

Lojze Deželak je povedal, da so za Droge delnice odšteli 102.000 SIT za delnico, ali skupaj 5,67 milijarde SIT. Pri tem je dodal, da so 65% kupnine, torej 3,7 milijarde SIT, poravnali iz lastnega kapitala, sposodili pa so si le ostalih 35% kupnine, to je slabi 2 milijardi SIT. S tem je pojasnil nakup in zavrnil govorice o izčrpanju Kolinske (Mihajlović, 2004c, str. 5). Povedal je tudi, da se je za nakup Droge odločil, ker so ga objektivne in subjektivne izkušnje iz preteklosti izučile, da povezovanje na podlagi poslovnega sodelovanja ni dalo zelenih rezultatov. Rekel je, da so v družbi prepričani, da je povezovanje v slovenski živilskopredelovalni industriji možno le na osnovi kapitalskega povezovanja. Povezovanje je samoobramba tako pred tujci kot tudi pred trgovci v boju za preživetje (Šoštarič, 2004, str. 13).

Dogajanje med Drogo in Kolinsko so vodilni iz Droge pojasnili tudi zaposlenim. Povedali so, da gre za prijateljsko povezovanje, saj živilska podjetja samostojno ne morejo preživeti in da delovna mesta zaposlenih niso ogrožena. Pojasnili so tudi, da so morali izplačati tujega lastnika, da le-ta ne bi preprečeval povezovanja. Do nakupa lastnih delnic s strani Droge pa ni moglo priti, saj podjetje lahko kupi le 10 % lastnih delnic in to le za dobo enega leta (Šuligoj, 2004, str. 3). Tudi v Kolinski je predstavnik delavcev v nadzornem svetu, Ljubo Berdajs, glasoval za nakup petine Droge šele potem, ko so mu lastniki zagotovili, da zato ne bodo odpuščali (Mihajlović, 2004c, str. 5).

Trg se je na omenjeno dogajanje odzval negativno. To se je kazalo v padcu tečajev tako Kolinske kot tudi Droge. Tak odziv je bil pričakovan, saj delničarjem in zaposlenim niso bile predstavljene sinergične analize učinkov, ki so jih le-ti upravičeno pričakovali (Ivanović, 2004, str. 11).

Novembra 2004 so svetovalci zaključili strokovna poročila, iz katerih izhaja, da bi lahko podjetji uresničili sinergije v višini 15 do 18 milijard tolarjev (Tekavec, 2004a). Nadzorna sveta Droge in Kolinske sta 23. 11. 2004 sprejela odločitve o nadaljnjem procesu združitve po seznanjanju s strokovnimi poročili in ugotovila, da rezultati potrjujejo smotrnost združitve. V zvezi z napovedano objavo ponudbe Istrabenza za odkup delnic Kolinske, družbi Droga in Kolinska sporočita, da bo odkup pospešil združevanje (Šuligoj & Tekavec, 2004, str. 3).

Decembra 2004 je Istrabenz objavil javno ponudbo za prevzem Kolinske, predsednik uprave Kolinske Lojze Deželak se je upokojil. Po nekaterih neuradnih mnenjih je bil vstop Istrabenza

v združevanje obeh živilcev celo nujen, saj bi vodstvu podjetij sicer le težko dosegli sporazum o povezovanju (Šuligoj et al., 2004, str. 3).

15. decembra 2004 sta upravi Kolinske in Droge določili menjalno razmerje delnic in sicer v višini 14,25 delnice Kolinske za eno delnico Droge. S tem sta upravi določili enega ključnih elementov združitvene pogodbe (Viršek & Šuligoj, 2004, str. 13).

31. januarja 2005 sta upravi Droge in Kolinske podpisali združitveno pogodbo, v kateri so opredelili tri ključne točke povezave: menjalno razmerje delnic (1: 14,25), sedež v Ljubljani in ime novega podjetja – Droga Kolinska (Šoštarčič, 2005, str. 13).

Februarja 2005 je največji proizvajalec kave v Srbiji in Črni gori družba, Grand Prom iz Beograda, napovedal sklenitev strateškega partnerstva z Drogo in Kolinsko. Združitev družb omogoča oblikovanje novega velikana v živilski industriji v Jugovzhodni Evropi. Skupina Droga Kolinska vidi Grand Prom kot platformo za oblikovanje strateških partnerstev z drugimi živilskimi podjetji v regiji in še posebej kot izhodišče za dodatne investicije v Srbiji in Črni gori (Koritnik, 2005, str. 17).

Marca 2005 sta upravi Droge in Kolinske v gradivu za skupščino tudi natančno predstavili že dolgo pričakovan razrez sinergij, ki sta si jih obetali z združitvijo (Tekavec, 2005, str. 3).

6. aprila 2005 so delničarji Droge in Kolinske na dveh skupščinah sprejeli vse sklepe, ki so jih predlagali upravi in nadzorna sveta obeh družb o združitvi v Drogo Kolinsko. To je bil prvi primer takšne združitve dveh družb v Sloveniji. Sklenjeno je bilo, da bo družbo Droga Kolinska vodil Robert Ferko kot edini član uprave (Tekavec & Šuligoj, 2005, str. 17). 3. maja 2005 je začela uradno poslovati združena družba Droga Kolinska s sedežem v Ljubljani. Istočasno sta prenehali obstajati njeni predhodnici, družbi Droga in Kolinska.

3.3.2 Dogodki po združitvi

Septembra 2005 se je pričela konsolidacija poslovanja povezanih podjetij Droga Kolinske, na trgu Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Makedonije in Srbije in Črne gore. 19. oktobra 2005 so delnice združene družbe Droga Kolinska, pričele kotirati na Ljubljanski borzi (Povzetek letnega poročila družbe Droga Kolinska, d. d., in Skupine Droga Kolinska za leto 2005, 2006, str. 5).

Februarja 2007 je Droga Kolinska odprla novo pražarno kave, vredno 8 milijonov evrov, ki naj bi zaposlovala 100 delavcev. Po besedah Ružice Radojević, nekoč 49-odstotne lastnice in direktorice Droge Skopje, je bila hvala neupravičena, saj je bilo v prevzetih družbah prej 190 ljudi, številni od njih so bili povsem po kolonialistično odpuščeni, družbe pa likvidirane mimo zakona (Mihajlović, 2007, str. 5).

Na aprilski seji leta 2007 je nadzorni svet prejel odstopno izjavo prvega moža Droge Kolinske, gospoda Roberta Ferka, ki ga je nasledil Slobodan Vučićević iz Grand Proma, njegova desna roka pa je postala Milena Štular, ki je bila do tedaj direktorica družbe Unilever Slovenija (Miković, 2007, str. 14). Odstop dotedanjšega predsednika uprave Droga Kolinske je bila posledica poslovnih odločitev, verjetno povezanih tudi s koncem konsolidacije v tej živilski družbi. Očitno je Ferko dosegel postavljene cilje, s tem zadovoljil svoje ambicije in zahteve lastnikov. Po mnenju dobro obveščenih je bil eden od razlogov odstopa tudi nesodelovanje Ferka pri morebitnem iztisu delničarjev, ki se na Istrabenzovo ponudbo niso odzvali, in nestrinjanju glede vodenja Droga Kolinske. Že precej časa se je govorilo, da se Ferko in Bavčar pri pogledu na razvoj Droga Kolinske nista strinjala, Ferko pa naj bi Bavčarju očital predvsem, da mu ne pove, kdaj naj bi družbo prodal oziroma kako naj bi jo razvijali. Ferko je pri Bavčarju že dlje časa poskušal z zamisljivo o gradnji tovarne otroške hrane v Rusiji, čemur pa Bavčar ni bil naklonjen. Scenarij Ferkovega odhoda sicer zelo spominja na odhod Istrabenzovega svetovalca za prehrano Gorazda Čuka. Ta se je z Bavčarjem, menda tudi zaradi različnih pogledov na družbo, razšel v začetku marca 2006. Na Čukovo mesto je takrat prišel Branko Greganovič, ki se s Ferkom menda tudi ni ujel. Sporazumni odhod iz družbe Droga Kolinska je ponudil tudi prvi finančnik družbe Marko Jazbec, saj se ni videl v novi sestavi vodstva (Mihajlovič & Sovdat, 2007, str. 6).

27. julija 2007 je družba Droga Kolinska, ki je v 100-odstotni lasti Istrabenza, umaknila delnice z organiziranega trga. Kot so povedali v družbi, glede na to, da je delničar en sam, borzna kotacija ni več smiselna. Delničarji družbe so na skupščini 21. maja na predlog Istrabenza, ki je imel takrat v lasti 93,6-odstotni delež, izključili manjšinske delničarje iz lastništva podjetja. Delnice malih delničarjev so 12. julija prenesli na Istrabenz, ki je upravičencem izplačal denarno odkupnino v višini 16 evrov za delnico (Droga Kolinska se umika z borze, 2007).

Konec leta 2007 se je iztekla dolgoročna pogodba s podjetjem Unilever o proizvodnji in distribuciji izdelkov blagovnih znamk Knorr in Hellmann's v Sloveniji. Droga Kolinska je tako s 1. januarjem 2008 ustavila proizvodnjo izdelkov blagovnih znamk, ki so v lasti podjetja Unilever. Droga Kolinska in Unilever so, kot pojasnjujejo v družbi, izdelali socialni program za delavce, ki so po izteku pogodbe ostali brez dela. Teh je približno 100. Pred združitvijo sta imeli Droga in Kolinska skupno 1.165 zaposlenih v matičnih družbah, oktobra 2007 pa je Droga Kolinska imela 902 zaposlena. Program Unilever je predstavljal 5,6 odstotka prihodka v okviru skupnega prihodka Skupine Droga Kolinska. Droga Kolinska namerava izpad prihodka nadomestiti z utrjevanjem položaja in povečano prodajo lastnih blagovnih znamk na trgu, poleg tega pa bo proizvodne linije zapolnila z alternativnimi možnostmi proizvodnje izdelkov za druge naročnike (Droga Kolinska ne razmišlja o selitvi s Šmartinske, 2007).

Droga Kolinska namerava v letu 2008 odprodati vrsto manjših programov: namaz Viki, praške Regina in Royal, čaje 1001 cvet, Zlato polje, Belsad, solni program, vloženo zelenjavo, začimbe Maestro in otroško hrano Čoko, Čokolešnik in Bebi. Lani so že prodali žvečilne

gumije Čunga lunga, kise Salatina in repro program. Predsednik uprave Slobodan Vučićević in članica uprave Milena Štular pravita, da se družba osredotoča na ključne programe, to pa so kavi Barcaffé in Grand, Soko štark in Smoki, Donat, Cockta in Argeta. Do leta 2012 naj bi se z organsko rastjo najboljših programov čisti prihodki iz prodaje povečali z 268 na 450 milijonov evrov, dobiček iz poslovanja pa s 25 na 50 milijonov evrov. Prodaje družbe s strani lastnika Istrabenza še ne pričakujeta, saj bo podjetje kasneje več vredno. Droga Kolinska je zdaj tretja največja prehrabna družba v regiji, za hrvaškima Agrokorjem (lani je imel 529 milijonov evrov prihodkov) in Podravko (z 383 milijoni evrov). "Še malo, pa bomo večji od Podravke," napoveduje Štularjeva. Prvo četrletje je preseglo načrte, letos sicer iz ključnih programov načrtujejo 372,8 milijona evrov prihodkov, kar je 3,5 odstotka več kot lani (Sovdat, 2008a, str. 8).

V Droga Kolinski, delu holdinga Istrabenz Igorja Bavčarja, v mesecu ali dveh pričakujejo nezavezujoče ponudbe za nakup kopice blagovnih znamk, ki jim ne prinašajo dovolj prihodkov. Del kupnine bo verjetno šel tudi za poplačilo 200 milijonov evrov dolga. Kupce je Droga Kolinska pozvala k oddaji nezavezujočih ponudb, ponudbe pa pričakuje do konca junija. Najbolj zaželene znamke so po podatkih časopisa Finance: začimbe Maestro (interes kaže madžarski Kotany), čaji 1001 cvet (zanima se hrvaški Franck) in Zlato polje (med drugim naj bi ponudbo oddalo Žito). Otroški program, Čoko in Čokolešnik, dišita Podravki, za praške se zanimata nemški Dr. Oetker in Žito, najmanj interesa pa je za proizvodnjo vložene zelenjave, po kateri sicer pogleduje neko podjetje iz BiH. Ruska tovarna otroške hrane se prodaja posebej, zanjo pa se zanima tudi ukrajinsko-ruski konzorcij. Skupna ocenjena vrednost znamk znaša 35 milijonov evrov, za rusko tovarno pa želijo 20 milijonov. Največ, 7,9 milijona evrov, so vredni čaji, po 5,7 milijona bi želeli za Zlato polje in program zelenjave in omak, nekaj manj kot štiri milijone za program soli, za otroško hrano, proizvedeno v Mirni na Dolenjskem, pa 2,7 milijona evrov. Gre za od 0,9- do 1-kratnike letnih prihodkov teh programov. Čeprav v razpisu ni posebej omenjeno, da pričakujejo od kupcev tudi socialni program, ohranitev števila zaposlenih in proizvodne lokacije, pa Vučićević ponavlja, da jim bo pri izbiri to pomembno (Sovdat, 2008c, str. 5).

3.3.3 Vloga in motivi Istrabenza

Istrabenz je s kapitalskim vstopom v Kolinsko, kjer je januarja 2005 pridobil 93,22-odstotni lastniški delež, začel krepiti svojo navzočnost na trgu prehrabne industrije v Sloveniji. Ključni motiv prevzema ljubljanske družbe je bila pospešitev združitve z izolsko Drogo. Po pričakovanih prvega moža Istrabenza, Igorja Bavčarja, naj bi združitev podjetjema prinesla številne sinergije, dodano vrednost, poleg tega pa bosta lahko podjetji s svojim portfeljem vzpostavili položaj tržnega vodje na trgih srednje in jugovzhodne Evrope, kjer še ni prišlo do večje konsolidacije živilskih podjetij.

S prevzemom Kolinske se je takoj pojavilo tudi vprašanje Droge. Če bi Istrabenz presegel 25-odstotni delež v Drogi, bi po zakonu o prevzemih moral dati še ponudbo za odkup delnic Droge. Kot po čudežu pa se je delež Istrabenza v Drogi zaustavil na 24,99 odstotka. Ponudbe

za prevzem ni bilo treba oddati, Bavčar pa je s tem privarčeval kar nekaj milijard tolarjev. Istrabenzu sicer ni manjkalo denarja, saj je veliko iztržil s prodajo deleža v Simobilu in OMV-jevih bencinskih črpalk. Zakonsko gledano z Istrabenzovo odločitvijo, da ni objavil ponudbe za prevzem Droge ni nič narobe, saj pravno-formalno ni presešel 25 odstotkov. Seveda je javna skrivnost, da je bil "višek" delnic parkiran pri družbah, ki na prvi pogled nimajo nobene zveze z Istrabenzom. Glede na tečaj Droge na borzi je vsak delničar izgubil 16 tisoč tolarjev, saj bi moral Istrabenz objaviti prevzem po 102 tisoč tolarjev za delnico. To je bilo očitno oškodovanje malih delničarjev (Drakulič, 2005, str. 13).

V javnosti se že ves čas špekulira, kakšni so Istrabenzovi načrti z Droga Kolinsko. Februarja 2007 je Igor Bavčar izjavil, da so za dobro ceno vse Istrabenzove naložbe naprodaj. Bolje obveščeni menijo, da bo Istrabenz družbo prodal najpozneje v treh letih. Družba naj bi se prodajala po delih, (vsaj) del pa bi kupil Vučićević. Kupnino bi Bavčar nato porabil za dokup deleža v Petrolu (Sovdat, 2007, str. 13).

Viri častnika Finance zatrjujejo, da se Igor Lah, drugi najbogatejši Slovenec, in prvi mož Istrabenza Igor Bavčar že dogovarjata za prodajo zemljišča na začetku Šmartinske ceste v Ljubljani, ki je v lasti Droga Kolinske. Tako v Lahovem kot v Bavčarjevem oddelku za odnose z javnostmi so to informacijo zanimali. Lah, njegove družbe in nepremičninski sklad Ceeref imajo sicer v lasti precejšen del zemljišč na tem območju, na njih pa načrtujejo gradnjo poslovno-stanovanjskih objektov. Prvi mož Droga Kolinske (ta je v 95-odstotni lasti Istrabenza) Slobodan Vučićević (v lasti ima pet odstotkov družbe) je napovedal, da bodo odločitev o prodaji 48 tisoč kvadratnih metrov velikega zemljišča, na katerem ni več nobene proizvodnje, sprejeli še letos (Sovdat, 2008b, str. 6).

3.3.4 Ocena smiselnosti združitve podjetij Droga in Kolinska

Do združitve je prišlo glede na razmere relativno pozno. Glavni vzrok je bil občutno povečanje konkurenčnih pritiskov na panogo, ki je nastal kot posledica vstopa Slovenije v EU. Nastale so težave zaradi izgube subvencij, podražitve uvoza na južne tradicionalne trge, relativno nizke izvozne usmerjenosti, slabe prepoznavnost izdelkov in pritiskov že konsolidiranih trgovcev.

Ko se je Slovenija približevala Evropski uniji, so strokovnjaki med najmanj pripravljenimi za vstop v Unijo razglašali slovensko živilsko industrijo. Na udaru sta bili predvsem Kolinska in Droga, naši največji podjetji prehranske industrije. Verjetno je bil tudi vstop v EU eden od razlogov, da sta začeli podjetji razmišljati o združitvi. Začetnemu navdušenju je sicer sledil hladen tuš, kljub temu pa so bila prizadevanja za združitev vse močnejša. Povezovanje dveh tako velikih družb je zapleteno in zahtevno opravilo. Treba je pregledati in uskladiti poslovne procese, ugotoviti, kaj bo z zaposlenimi, preveriti, ali zdajšnje službe in oddelki zadoščajo za nadaljnje skupno delovanje in podobno.

Ker živilska industrija ni imela dovolj svežega kapitala za nakupe in prevzeme, je bila potrebna koncentracija v mehkejših oblikah, ki pa je težja in dolgotrajnejša. Pred združitvijo sta imeli obe podjetji približno enako močno kapitalsko zaledje. Tržna vrednost Droge je znašala okoli 29 milijard SIT, Kolinske pa okoli 20 milijard SIT. Droga je bila nekoliko bolj zadolžena, saj je imela 4,9 milijarde SIT dolgov, Kolinska pa le slabo milijardo SIT. Zaradi kapitalske neustreznosti in premajhnega dobička bi si obe družbi težko privoščili kredit za nakup drugega podjetja (Pust, 2004, str. 8). Perspektivno gledano bi lahko rekli, da je bila med obema podjetjema Kolinska v slabšem položaju, saj ni imela takega tržnega produkta, kot sta Drogina kava in pašteta. V zadnjih desetih letih so pri Kolinski izdelovali predvsem licenčne izdelke. Ta proizvodnja je v evropskih razmerah brezpredmetna in že leta 2004 se je vedelo, katere programe bodo v kratkem prenehali izdelovati. Tudi izvoz pijač na dolge razdalje je vprašljiv. Največji (skorajda edini) pravi adut Kolinske je bilo njeno premoženje – nepremičnine (Šuligoj & Tekavec, 2004, str. 3).

O smiselnem povezovanju tovarn prehranske industrije ni nihče dvomil, vprašanje se je pojavljalo torej bolj v načinu, ki so si ga izbrali. Izbira načina povezovanja je odvisna od dogovora med upravama in lastniki obeh družb. Iz prakse izhaja, da so združitve enakih podjetij zelo nevarne, saj se je glede vodstva težko dogovoriti (Ivanović, 2004, str. 11).

Združitev je bila spodbujena in vodena s strani Istrabenza, ki nima izkušenj v prehranski industriji in po mnenju mnogih gleda zgolj na srednjeročen finančni donos. Že v samem začetku združevanja se je namreč ravnal družbeno neodgovorno, saj je zaradi "lukenj" v zakonu, brez ustreznega plačila pustil male delničarje Droge. Po mnenju dr. Bogomirja Kovača je šlo pri tem tudi za neodgovorno ravnanje države, katere naloga naj bi bila ščititi pravice malih delničarjev, skrbeti za transparentnost kapitalskih poslov in sankcioniranje neodgovornih ravnanj velikih lastnikov kapitala, saj potrebujemo male delničarje in njihovo zaupanje, če želimo v Sloveniji utrditi delniški kapitalizem. Brez tega se bosta po njegovem mnenju sesula tudi zgodba socialne države in kapitalski del pokojninske reforme (Kovač, 2005, str. 10-11).

Tudi sicer je Istrabenz v zadnjih treh letih, odkar je lastnik Droge Kolinske, naredil več potez, ki nakazujejo na srednjeročnost njegovega vstopa v družbo. Ena od teh je bila tudi nenadna zamenjava prvega moža družbe Roberta Ferka, ki je zagotovo dobro vodil družbo (uspešno je izvedel združitvene in konsolidacijske aktivnosti in prevzeme na Balkanu). Veliko se tudi ugiba o tem kdaj bo družba naprodaj, spletne ankete in dobro obveščeni viri pravijo, da najkasneje v roku treh let. Postopno se uresničujejo tudi napovedi iz obdobja povezovanja Droge in Kolinske. Ko je povezano družbo lastniško obvladal Istrabenz, so namreč mnogi opozarjali, da se sinergijski učinki povezovanja obeh podjetij zrcalijo predvsem v vrednosti več tisoč kvadratnih metrov velikega zemljišča sredi Ljubljane, na katerem bi lahko namesto proizvodne hale kmalu vzniknila draga stanovanja. To je prvi človek koncerna Igor Bavčar takrat zanikal, vendar pa je danes območje Kolinske v novih prostorskih aktih Ljubljane že sestavni del tako imenovanega "partnerstva Šmartinka". Mednarodni javni natečaj za ureditev območja pa je tik pred zaključkom.

V zadnjem času veliko prahu dviguje tudi napoved odprodaje nekaterih manjših programov: Zlato polje, sol, Čokolešnik, Bebi, Maestro, 1001 cvet, idr.. Odločitev Droga Kolinske za odprodajo blagovnih znamk večine strokovnjakov ni presenetila. Revizija portfelja znamk je značilna in skoraj nujna ob združevanju podjetij. Odločiti se je treba, katere znamke so strateške ali tako imenovane "molzne krave" in katere ne (Milič, 2007, str. 48-50). Pa vendar so omenjene blagovne znamke, glede na javno mnenje (podobno je pokazala tudi moja raziskava, ki sledi v nadaljevanju), ene najbolj poznanih in vodilnih slovenskih blagovnih znamk, zato se pojavlja vprašanje upravičenosti prodaje le-teh z vidika nacionalnega interesa.

Z vidika dobička in konkurenčnosti podjetja, je prodaja programov, glede na izračune vodilnih, ekonomsko smiselna. Droga Kolinska ima trenutno v svojem proizvodnem portfelju zelo veliko izdelkov, okoli tri tisoč. Toliko različnih prodajnih izdelkov močno obremenjuje poslovanje. Nekateri so zelo majhni, po vrednosti in po količini, tako da je njihovo proizvodnjo po mnenju vodilnih iz poslovnih razlogov nujno treba ustaviti. Gre predvsem za izdelke večine omenjenih programov, ki so naprodaj. Tudi količinsko in vrednostno boljše prodajani izdelki iz omenjenih programov se večinoma prodajajo samo v Sloveniji. Dober primer uspešnega portfelja izdelkov iz svetovne prakse živilske industrije je podjetje Ferrero. Ferrero s samo stotimi izdelki dosega promet pet milijard evrov. V Droga Kolinski pa po prometu prvih 70 izdelkov (izmed tri tisočih), ustvarja 70 odstotkov vseh prihodkov in 90 odstotkov dobička. Najpomembnejše blagovne znamke so Barcaffé in Grand kava, Smoki, čokolade Najlepše želje, Argeta, Cockta, Donat Mg. Te blagovne znamke pomenijo 80 odstotkov skupnega prometa in 90 odstotkov dobička. V vodstvu družbe se zavedajo, da bi lahko odločitev o odprodaji nekaterih blagovnih znamk ogrozila določeno število delovnih mest, vendar po drugi strani menijo, da bi bilo ogroženih še veliko več delovnih mest, če števila programov ne bi zmanjšali in se tako uprli konkurentom, kot so Kraft, Coca-Cola in Nestlé (Vučićević, 2008, str. 15).

Leta 2005 je takratni predsednik uprave Kolinske, Iztok Bričl, večkrat poudaril, da zaradi združitve podjetij ne bo več odpuščanja, kot bi ga bilo, če bi podjetji še naprej delovali samostojno. Danes je težko oceniti kakšno bi bilo stanje, če ne bi prišlo do združitve, do odpuščanja je vsekakor prišlo. Vse kar je možno ugotoviti je, da se je število zaposlenih od združitve do danes občutno zmanjšalo in se s prodajo posameznih programov še vedno zmanjšuje. Leta 2005 je bilo v družbi 1047 zaposlenih, naslednje leto pa se je število zmanjšalo že na 939 zaposlenih.

Na smiselnost združitve lahko gledamo iz različnih kotov. Iz vidika vodstva podjetja in lastnikov je bila združitev glede na zastavljene cilje in poslovne rezultate podjetja (predstavljeni v nadaljevanju), upravičena in koristna. Iz vidika nacionalnega interesa in zaposlenih, ki so ostali ali pa morebiti še bodo ostali brez zaposlitve, odvisno od novih kupcev ukinjenih programov, pa dobiva združitev in politika novega vodstva negativen predznak. Precej nezadovoljstva, predvsem med Droginimi zaposlenimi, je tudi zaradi slabših

delovnih pogojev, saj so se morali nekateri preseliti ali se morajo voziti v službo iz Izole v Ljubljano, zmanjšale pa so se jim tudi plače.

Tabela 2: Finančni podatki za leti 2005 in 2006 (v milijardah SIT)

	2005	2006	Indeks 06/05
Droga Kolinska d.d.			
Čisti prihodki	37,7	46,1	122
Čisti poslovni izid	-0,01	2,5	-
Število zaposlenih	1.047	939	90
Skupina Droga Kolinska			
Čisti prihodki	56,1	80,9	144
Čisti poslovni izid	-0,2	5,1	-
Število zaposlenih	3.711	3.525	95

Vir: Povzetek letnega poročila družbe Droga Kolinska, d. d., in Skupine Droga Kolinska za leto 2005, 2006; Povzetek letnega poročila družbe Droga Kolinska, d. d., in Skupine Droga Kolinska za leto 2006, 2007.

Poslovni rezultati za leto 2005 (Povzetek letnega poročila družbe Droga Kolinska, d. d., in Skupine Droga Kolinska za leto 2005, 2006, str. 5-18): Družba Droga Kolinska, je v letu 2005 ustvarila 37,7 milijard tolarjev čistih prihodkov od prodaje, kar je za 2 odstotka več kot v letu 2004 in skladno z načrti za leto 2005. Skupina Droga Kolinska je v letu 2005 ustvarila 56,1 milijard tolarjev čistih prihodkov od prodaje, kar je 18 odstotkov več kot sta v letu 2004 ustvarili Skupina Droga in Skupina Kolinska skupaj. Prodaja Skupine Droga Kolinska v letu 2005 je za pet odstotkov nad seštevkom načrtovane prodaje Skupine Droga in Skupine Kolinska.

V skladu s ciljem realizacije sinergijskih učinkov ob združitvi Droge in Kolinske, je podjetje v prvi fazi poenotilo strategijo nabave v podjetju in nabavne pogoje pri obstoječih dobaviteljih. Gibanja cen strateških surovin so bila v letu 2005 v skladu s pričakovanji, razen pri cenah energentov. Ne glede na to so uspešno realizirali program pozitivnih sinergijskih učinkov združitve ter realizirali pričakovano znižanje stroškov nabave.

Združitev podjetij Droga in Kolinska, v skupno podjetje na realizacijo proizvodnje ni imelo močnega, neposrednega vpliva. Novo, združeno okolje je zahtevalo, da so v kratkem času poenotili aktivnosti in spremenili miselnost zaposlenih, saj se je podjetje iz profitnih centrov (PC) organiziralo v proizvodne enote (PE). Iz profitnega vodenja ("vsi delamo vse") so se preusmerili v stroškovno naravnost in miselnost, ki se z vsemi silami osredotoča na optimizacijo proizvodnih resursov.

Leto 2005 je bilo za Skupino Droga Kolinska prelomno. Skupina je postala vodilni igralec pri povezovanju prehrabnih podjetij na trgih jugovzhodne Evrope. Izvedena združitev podjetij Droga in Kolinska, pospešena notranja in zunanja rast poslovanja ter neugodna davčna zakonodaja so dejavniki, ki so bistveno vplivali na poslovanje Skupine Droga Kolinska in družbe Droga Kolinska.

Poleg navedenega so poslovanje v letu 2005 zaznamovali naslednji dejavniki:

1. Proces postzdruživitvene integracije in realizacije sinergijskih potencialov, ki je vključeval zahtevne aktivnosti na področju reorganizacije poslovanja, predvsem na področju kadrov, nabave, trženja, prodaje in proizvodnje. Iz tega naslova naj bi bili realizirani prihranki tudi v letu 2006.
2. Intenzivne aktivnosti za internacionalizacijo poslovanja. Poleg nakupa srbskih podjetij Grand Prom in Štark ter vključitev le-teh v Skupino Droga Kolinska, je potrebno omeniti še pričetek gradnje nove tovarne paštet Argeta v Sarajevu.

Poslovni rezultati za leto 2006 (Povzetek letnega poročila družbe Droga Kolinska, d. d., in Skupine Droga Kolinska za leto 2006, 2007, str. 2-36): Leto 2006 je bilo za Skupino Droga Kolinska uspešno. K rasti so prispevali:

- ugodna gospodarska gibanja na najpomembnejših trgih Skupine;
- konsolidacija in reorganizacija Skupine kot del pozdružitvenih aktivnosti.

Skupina Droga Kolinska je v letu 2006 ustvarila 81,0 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje, kar je 44 odstotkov več kot v letu 2005 in je v skladu z ambiciozno načrtovanimi prihodki Skupine Droga Kolinska za leto 2006. Ob tem velja izpostaviti dejstvo, da je na rast konsolidiranih čistih prihodkov od prodaje pomembno vplivala vključitev Skupine Grand Prom in Skupine Grand Kafa, ki sta v Skupino Droga Kolinska vključeni od oktobra leta 2005 dalje, kar oteži primerljivost konsolidiranih prihodkov med letoma 2005 in 2006.

Družba Droga Kolinska, je v letu 2006 ustvarila 46,1 milijarde tolarjev čistih prihodkov od prodaje, kar je 22 odstotkov več kot v letu 2005 in 4 odstotke nad načrti za leto 2006. Družba je ustvarila 2,5 milijarde tolarjev čistega poslovnega izida poslovnega leta, ki predstavlja 5,5-odstotni delež čistih prihodkov od prodaje. S tem je matična družba za 34 odstotkov preseгла načrtovani čisti poslovni izid leta in izboljšala izid iz leta 2005.

V začetku leta 2006 so pričeli z aktivnostmi za uvajanje informacijskega sistema SAP, kar je pomenilo poenotenje procesov in informatike v proizvodno-logističnih procesih. S tem so različne kulture v proizvodnji nekdanje Droge in nekdanje Kolinske poenotili in standardizirali aktivnosti v procesih. Uvedli so drsno operativno planiranje prodaje za vse trge, na katerih prodajajo izdelke Droge Kolinske. S tem so tudi izboljšali učinkovitost proizvodnje, znižali zaloge in zmanjšali količino izdelkov s pretečenimi tretjinskimi roki uporabe. V proizvodnji in logistiki so se stroškovno učinkovito prilagodili trženjski usmeritvi Droge Kolinske, da se osredotoči na prodajo in razvoj tržno uspešnih blagovnih znamk.

Stroški blaga, materiala in storitev so bili za odstotek nižji od načrtovane ravni, kar je posledica prodaje zalog in nižjih materialnih stroškov. Stroški dela so presegali načrtovano raven za 3 odstotke zaradi izplačila nenačrtovanih stroškov jubilejnih nagrad in stroškov nadur v podjetju Štark ter uresničenih, nenačrtovanih stroškov dela v podjetjih v ukinjanju.

Skupina je ustvarila 5,1 milijarde tolarjev čistega poslovnega izida poslovnega leta, ki predstavlja 6-odstotni delež čistih prihodkov od prodaje. S tem je Skupina Droga Kolinska za 79 odstotkov preseгла načrtovani čisti poslovni izid leta in izboljšala izid iz leta 2005.

Tudi v letu 2007 je Droga Kolinska poslovala dobro, saj je za desetino povečala prihodke (376 milijonov evrov), kar pa ni bilo dovolj za povečanje dobička iz poslovanja, ki se je zmanjšal za deset odstotkov, na 24,6 milijona evrov. Manjši dobiček iz poslovanja je posledica višjih cen vhodnih surovin, ki so zmanjšale dobiček še posebej v zadnjem delu leta. Precejšen vpliv na dobiček so imeli tudi stroški prestrukturiranja. Negativen vpliv na čisti dobiček, ki je dosegel 14,1 milijona evrov, kar je tretjino manj kot v letu 2006, pa je posledica višjih stroškov zadolževanja in pa tudi tečajnih razlik, povezanih s prodajo v Srbiji (Lipnik, 2008, str. 4).

Glede na poslovne rezultate lahko zaključim, da družba dobro posluje in je uspešna, kljub temu, da se je na trgu EU srečala z vse večjo mednarodno konkurenco, koncentracijo trgovinskih verig, s trgovinskimi blagovnimi znamkami in z drastičnim povečanjem cen surovin. Družba je močan regionalni igralec na področju bivše Jugoslavije in se želi v svojem poslovanju osredotočiti na uspešne programe in na blagovne znamke, ki imajo potencial. Le na ta način bo Droga Kolinska dosegla svoj poslovni cilj – biti na vseh trgih regije z vsemi blagovnimi znamkami med prvimi tremi po tržnem deležu. Droga Kolinska ima, po podatkih iz leta 2006, drugi najvišji indeks transnacionalnosti v Sloveniji. Omenjeni indeks je eden pomembnejših kazalnikov internacionalizacije slovenskih multinacionalk in se ga meri kot aritmetično sredino treh deležev: deleža prodaje v tujini v celotni prodaji, deleža sredstev v tujini glede na vsa sredstva in deleža zaposlenih v tujini v celotni zaposlenosti (Kukovič, 2008, str. 49).

Osebnostno zagovarjam stališče, da naj se vsako podjetje ukvarja s tistim, kar dela boljše in uspešnejše od konkurence. Tako pridemo do najpomembnejšega vprašanja, do fenomena konkurenčnosti. Da bi se neko podjetje obdržalo na trgu in premagalo konkurenco, se mora osredotočiti na tisto, v čemer je najmočnejše, najboljše, kjer lahko raste. Preprosto povedano, podjetje mora prepoznati svoje največje potenciale in tržne možnosti ter svoje človeške in materialne vire usmeriti prav nanje. Pri tem pa lahko samo upamo, da vodstvo podjetja ve kaj dela in da pri lastnikih ne bi prevladal izključno finančni interes.

4 RAZISKAVA MNENJA

4.1 Predmet raziskave

V raziskavi me je zanimalo mnenje naključno vprašanih oseb, ki so se v času raziskave (10. decembra 2007) nahajale pred hipermarketom Mercator Center Ljubljana, megamarketom Interspar v BTC-ju ali supermarket Tuš Ljubljana za Bežigradom. Približno 5% ljudi je anketo zavrnilo. Moj cilj je bil oblikovati vzorec 100 anketiranih, kar je premajhen vzorec, da

bi lahko karkoli posploševala na celotno populacijo. V raziskavo sem po lastnem občutku skušala zajeti čim bolj uravnotežen vzorec po spolu in starosti.

V raziskavi so me poleg spola, starosti, zaposlitvenega statusa in vloge pri nakupu, zanimale nakupne navade vprašanih, priljubljenost izdelkov Droge Kolinske, mnenje o slovenskih živilih ter mnenje glede smiselnosti združitve Droge Kolinske. Anketni vprašalnik se nahaja v Prilogi.

4.2 Analiza rezultatov

Pri analizi sem uporabila statistični paket SPSS, ki je daleč najbolj uporabljeni statistični program za analizo podatkov. Zanimale so me predvsem frekvence in v nekaterih primerih tudi povezanost med posameznimi spremenljivkami, kar sem ugotavljala s križnimi tabelami.

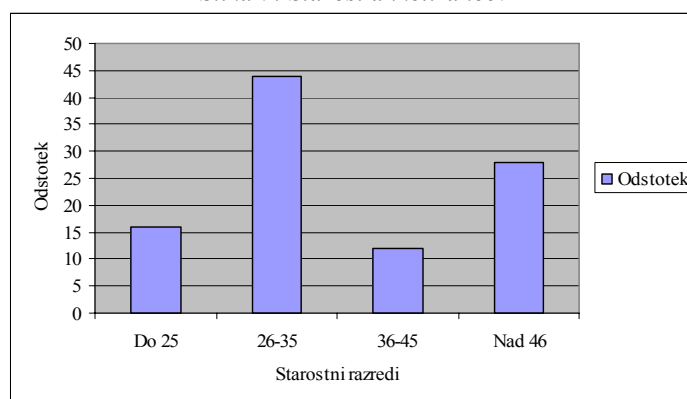
4.2.1 Analiza vzorca

Velikost vzorca je $N = 100$

V raziskavi je sodelovalo 46 moških in 54 žensk, kar je zelo dobro razmerje.

V anketi so anketiranci napisali dejansko starost, ki sem jo potem z rekodiranjem spremenila v štiri razrede. V vzorec (Slika 7) sem zajela 16% starih do 25 let, 44% starih med 26 in 35 let, 12% starih med 36 in 45 let ter 28% starejših od 46 let. Najmlajši anketiranec je imel 23 let, najstarejši pa 70 let. Vzorec glede starosti nima normalne porazdelitve, kar lahko popači rezultate raziskave.

Slika 7: Starost anketirancev



Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

V vzorec (Tabela 3 na str. 31) sem zajela 83% zaposlenih, 11% študentov in dijakov, 5% upokojencev in 1% nezaposlenih.

Tabela 3: Status zaposlitve

	Odstotek	Kumulativni odstotek
Zaposlen	83,0	83,0
Študent, dijak	11,0	94,0
Upokojenec	5,0	99,0
Nezaposlen	1,0	100,0
Skupaj	100,0	

Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

V raziskavi je sodelovalo (Tabela 4) 57% takih, ki imajo odločilno vlogo pri nakupu, 36% takih, ki nakupujejo občasno in le 7% slučajnih nakupovalcev. Za potrebe raziskave ocenjujem, da je zajet vzorec glede vloge pri nakupu zadovoljiv.

Tabela 4: Struktura vzorca glede na vlogo pri nakupovanju

	Odstotek	Kumulativni odstotek
Jaz	57,0	57,0
Občasno	36,0	93,0
Slučajno - redko	7,0	100,0
Skupaj	100,0	

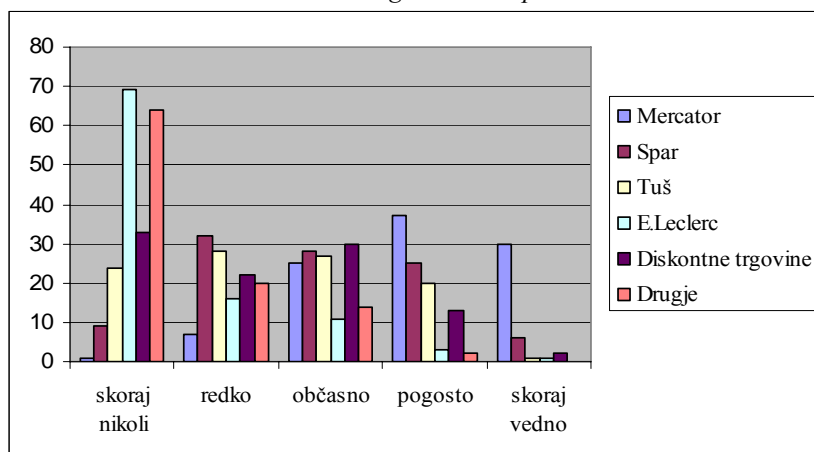
Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

4.2.2 Analiza nakupnih navad anketiranih

Kot sem že omenila, sem raziskavo izvajala pred trgovinami treh največjih trgovcev v Sloveniji (Mercator, Tuš in Spar) in sicer po 33 anketiranih na vsaki lokaciji, eno anketo pa sem izpolnila sama.

Po pričakovanjih, največ vprašanih najbolj pogosto nakupuje pri Mercatorju, Sparu in Tušu, kar je razumljivo, glede na to, da sem anketo izvajala pred njihovimi prodajalnami. Zanimivo je (Slika 8 na str. 32), da največ, kar 30% vprašanih skoraj vedno in 37% vprašanih pogosto, nakupuje v Mercatorju, ki velja za dražjega trgovca. Sicer pa pogosto ali skoraj vedno nakupuje 31% vprašanih v Sparu in 21% vprašanih v Tušu. Predvidevam, da v E. Leclerc zahajajo predvsem lokalni prebivalci in tisti, ki se slučajno nahajajo v bližini, saj le 4% vprašanih tja zahaja pogosto ali vedno. V diskontne trgovine pogosto ali vedno zahaja 15% vprašanih, v druge prodajalne pa le 2%.

Slika 8: Pogostost nakupov

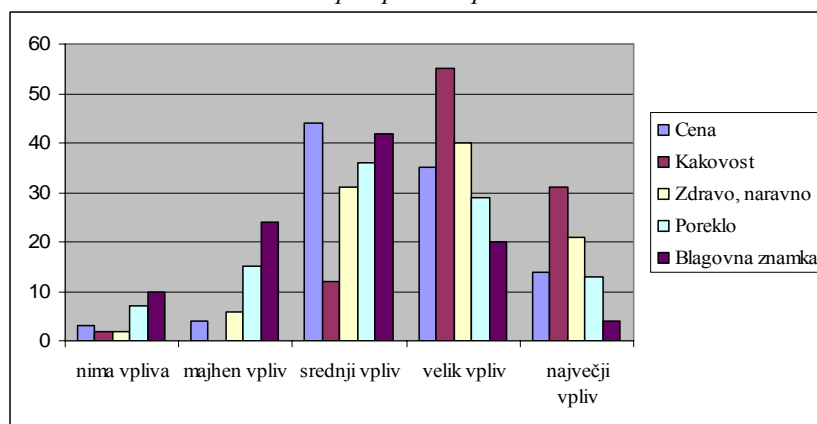


Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

Zanimalo me je, kakšen vpliv imajo pri nakupni odločitvi cena, kakovost živil, da so živila zdrava in naravnega izvora, poreklo in na vse zadnje tudi blagovna znamka. Dejavniki se med seboj prepletajo, vendar tega z analizo nisem posebej preverjala.

Največji oziroma velik vpliv pri nakupu (Slika 9) ima kakovost živil, kar meni 86% vprašanih. Pri 61% vprašanih ima največji ali velik vpliv to, da so živila zdrava in naravna, 49% se jih največkrat odloča glede na ceno, 42% glede na poreklo in le pri 24% vprašanih ključno vlogo igra blagovna znamka živil. Na tem mestu moram izpostaviti, da je v vzorcu zajet le 1% nezaposlenih, kar lahko daje napačno sliko glede rezultatov.

Slika 9: Vpliv pri nakupni odločitvi

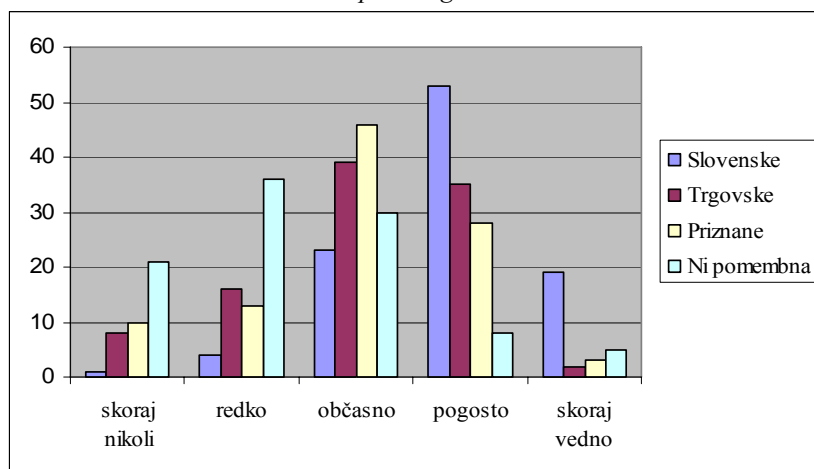


Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

V raziskavi me je zanimalo tudi kakšen vpliv ima pri nakupu blagovna znamka oziroma poreklo. Iz Slike 10 (str. 33) je razvidno, da 72% vprašanih pogosto ali skoraj vedno kupi slovenske blagovne znamke, kar nakazuje povezavo s pomembnostjo porekla. 37% vprašanih pogosto ali skoraj vedno kupuje trgovske blagovne znamke, 31% vprašanih pogosto ali skoraj vedno kupuje priznane blagovne znamke. 13% vprašanih pa je odgovorilo, da pogosto ali skoraj vedno ne gledajo na blagovno znamko. Vprašani cenijo slovenske blagovne znamke in škoda je, da bi le-te izginile iz naših polic. Droga Kolinska je namreč eden večjih in najbolj

poznanih proizvajalcev hrane v Sloveniji in z ukinjanjem oziroma prodajo nekaterih svojih programov kupcem, ki bi lahko zaprli proizvodnjo, dela škodo tudi slovenskim potrošnikom.

Slika 10: Vpliv blagovne znamke



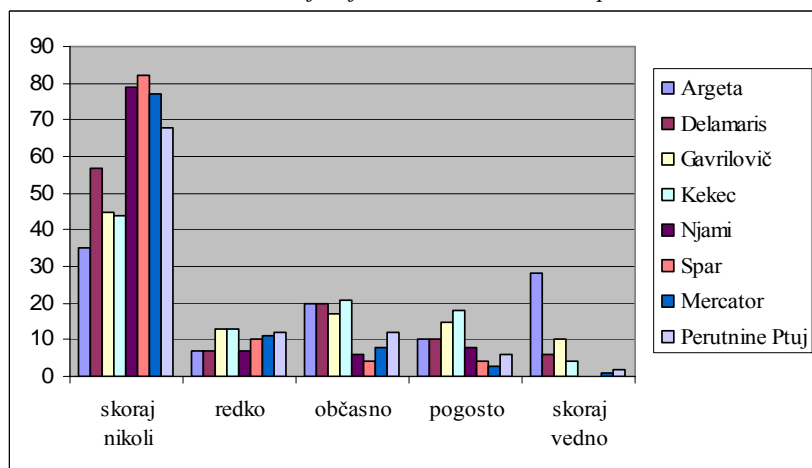
Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

4.2.3 Analiza priljubljenosti izdelkov Droge Kolinske

Izbrala sem pet vsakdanjih izdelkov (pašteta, čaj, riž, kava, jušne kocke), ki jih proizvaja tudi Droga Kolinska in preverjala kako pogosto 100 vprašanih kupuje te izdelke. Zaradi boljše primerjave sem vprašanim ponudila tudi izdelke drugih proizvajalcev. Pri analizi se je pokazala pomanjkljivost anketnega vprašalnika, saj nisem vključila možnosti, da vprašani sploh ne kupujejo določenih izdelkov. Nekateri rezultati tako niso najboljši.

Grafični prikaz iz Slike 11 kaže, da Argeto, pašteto Droge Kolinske, kupuje pogosto ali skoraj vedno kar 38% vprašanih, kar jo uvršča med najbolj priljubljene, saj pašteto Gavrilovič, ki je na drugem mestu, pogosto ali skoraj vedno kupuje 25% vprašanih. Velik odstotek vprašanih, od 35% pri Argeti do 82% pri Sparovi pašteti, je odgovorilo, da skoraj nikoli ne kupuje določene paštete, kar lahko pomeni, da paštet sploh ne kupujejo.

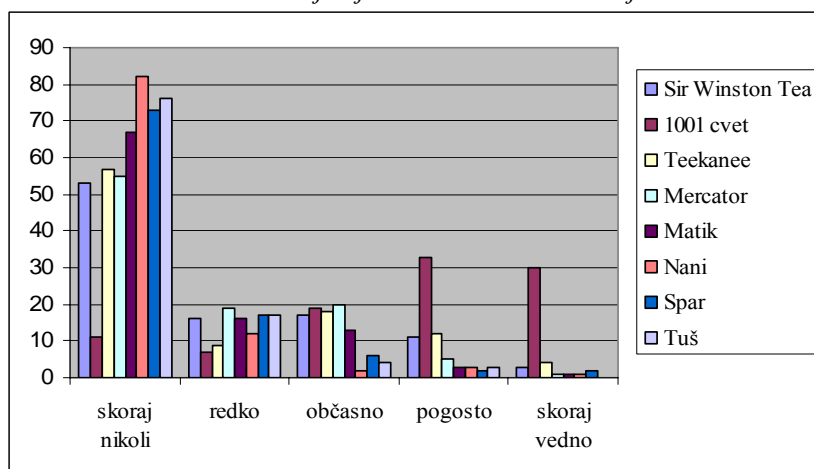
Slika 11: Priljubljenost različnih znamk paštet



Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

Pri čajih (Slika 12) kar 30% vprašanih skoraj vedno in 33% vprašanih pogosto kupuje čaj 1001 cvet, torej čaj Droge Kolinske. Čaji 1001 so naprodaj, zato je njihova prihodnost vprašljiva.

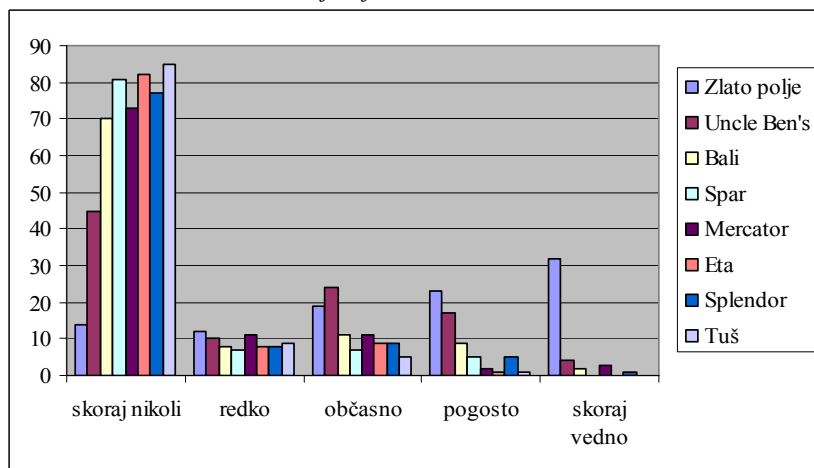
Slika 12: Priljubljenost različnih znamk čajev



Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

55% vprašanih (Slika 13) pogosto ali skoraj vedno kupuje riž Zlato polje, ki je proizvod Droge Kolinske, 20% vprašanih pogosto ali skoraj vedno kupuje riž Uncle Ben's, 11% jih pogosto ali skoraj vedno kupuje riž Bali. Tudi riž Zlato polje je program, ki se ga družba želi znebiti. Zanj se zanima Žito, tako da je velika verjetnost, da bo blagovna znamka ostala v slovenskih rokah.

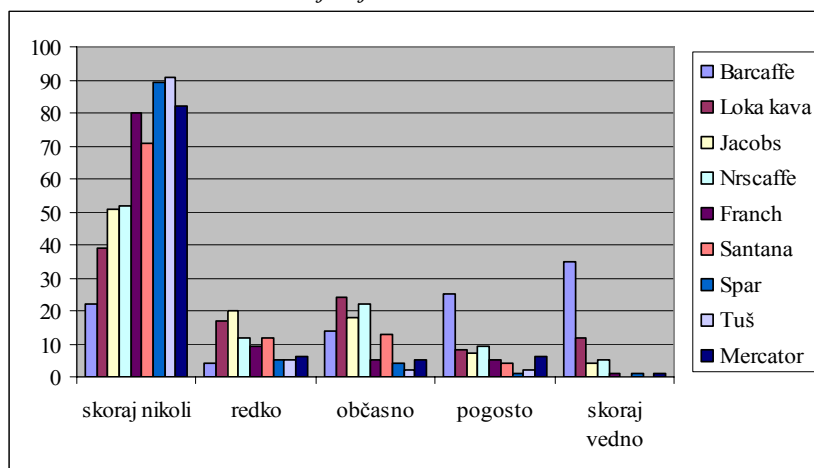
Slika 13: Priljubljenost različnih znamk riža



Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

Pri vprašanju "Katero kavo kupujete?" je kar 35% vprašanih odgovorilo (Slika 14 na str. 35), da skoraj vedno kupijo kavo Barcaffè (proizvod Droge Kolinske), 25% vprašanih pa jo kupuje pogosto. Loka kavo, ki se je v moji raziskavi znašla na drugem mestu, pogosto ali skoraj vedno kupuje 20% vprašanih.

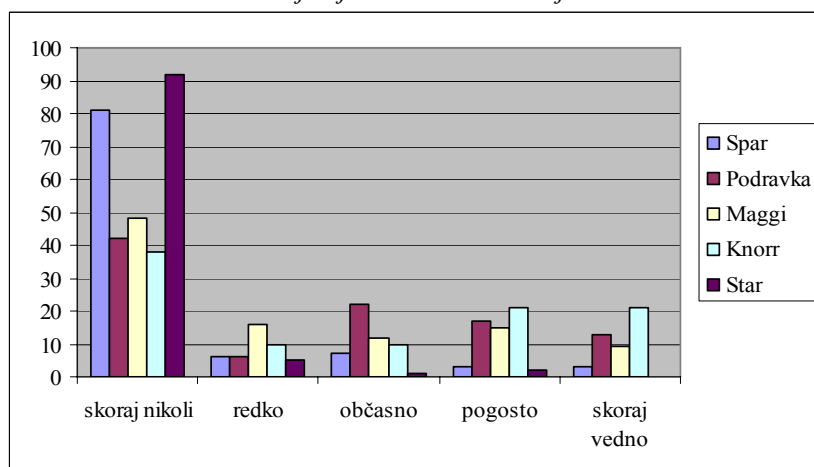
Slika 14: Priljubljenost različnih znamk kave



Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

Tudi pri jušnih kockah, ki niso tako specifične, je proizvod Droge Kolinske najbolj priljubljen. 42% vprašanih (Slika 15) pogosto ali skoraj vedno kupi Knorrove kocke, sledijo kocke Podravke, ki jih pogosto ali skoraj vedno kupi 30% vprašanih, Maggijeve kocke pogosto ali skoraj vedno kupuje 24% vprašanih, Starove in Sparove pa manj kot 6% vprašanih.

Slika 15: Priljubljenost različnih vrst jušnih kock



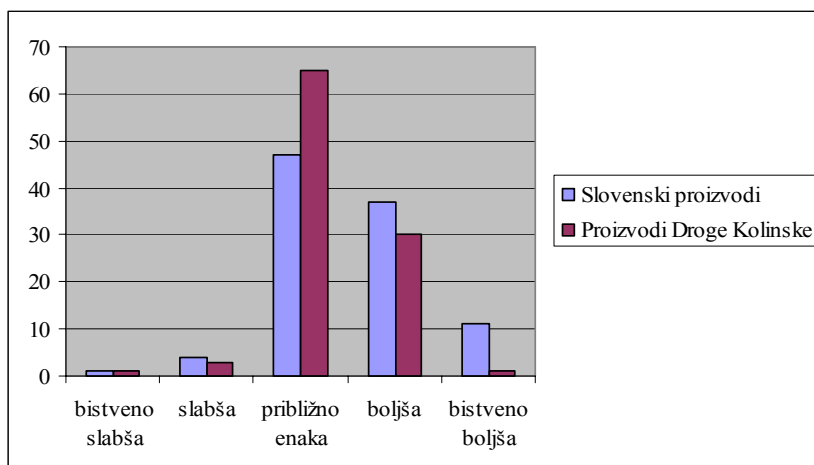
Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

4.2.4 Analiza mnenja vprašanih o kakovosti in ceni slovenskih živil (vključno z izdelki Droge Kolinske)

Rezultati iz Slike 16 (str. 36) kažejo, da skoraj polovica vprašanih meni, da je kvaliteta slovenskih živil približno enaka kvaliteti uvoženih živil. 37% jih meni, da je kvaliteta boljša, 11% da je bistveno boljša, le 5% pa da je slabša ali bistveno slabša.

65% vprašanih meni, da so proizvodi Droge Kolinske približno enako kvalitetni kot primerljivi proizvodi, 30% jih meni, da so boljše kvalitete, da so slabše ali bistveno slabše, pa meni le 4% vprašanih.

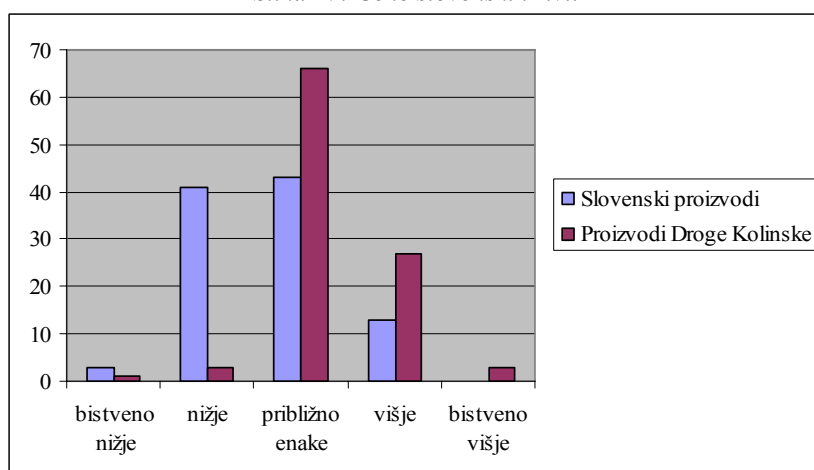
Slika 16: Kakovost slovenskih živil



Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

Glede na rezultate na Sliki 17 43% vprašanih meni, da so cene slovenskih proizvodov približno enake uvoženim, kar 41% pa jih meni, da so celo nižje, le 13% pa meni, da so višje. Za proizvode Droge Kolinske 66% vprašanih meni, da so približno enako dragi kot ostali primerljivi proizvodi, 27% pa jih meni, da so dražji.

Slika 17: Cene slovenskih živil



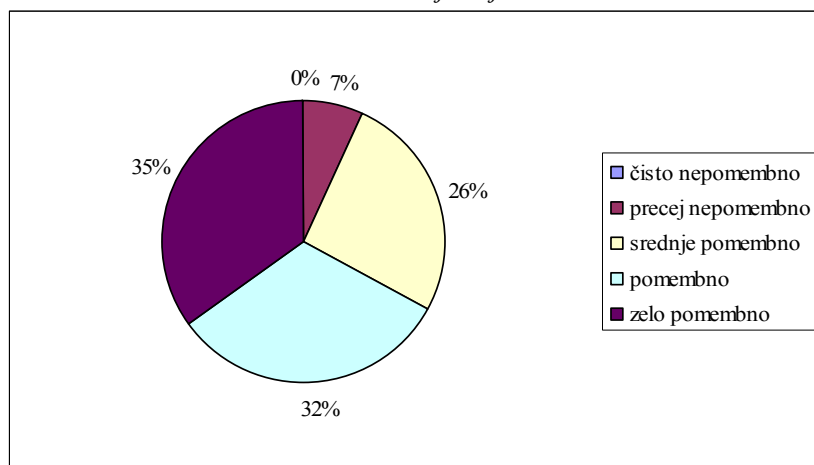
Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

4.2.5 Analiza mnenja o združevanju v slovenski živilski industriji s poudarkom na združitvi Droge in Kolinske

Najprej me je zanimalo, ali vprašani menijo, da naj bi slovenska živilska industrija ostala v slovenskih rokah.

Rezultati prikazani na Sliki 18 (str. 37) kažejo, da se 67% vprašanim zdi pomembno ali zelo pomembno, da slovenska živilska industrija ostane v slovenskih rokah.

Slika 18: Slovenska živilska industrija naj ostane v slovenskih rokah

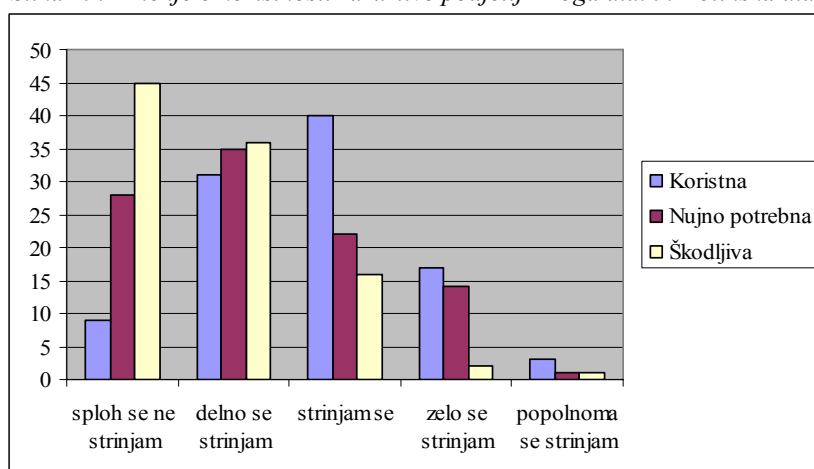


Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

60% vprašanih (Slika 19) se strinja (združila sem strinjam se, zelo se strinjam in popolnoma se strinjam), da je bila združitev podjetij koristna, 37% jih je mnenja, da je bila združitev nujno potrebna in le 19% jih misli, da je prinesla več škode kot koristi.

Vprašanja, ki sem jih zastavila glede združitve Droge in Kolinske, je potrebno obravnavati z zadržkom. Spraševala sem namreč naključne mimoidoče, ki morda ne poznajo primera.

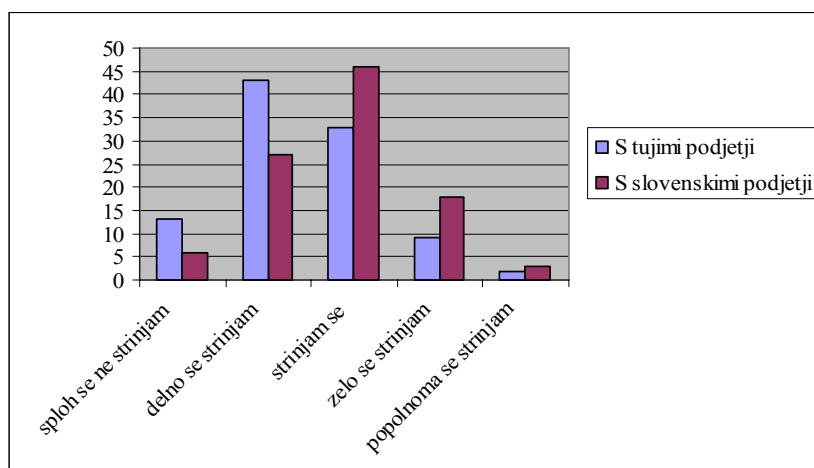
Slika 19: Mnenje o koristnosti združitve podjetij Droga d.d. in Kolinska d.d.



Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

Če združim odgovore strinjam se, zelo se strinjam in popolnoma se strinjam, potem lahko rečem (Slika 20 na str. 38), da se 44% vprašanih strinja, da bi bilo za podjetje koristno povezovanje s tujimi podjetji in kar 67% se jih strinja s trditvijo, da bi bilo koristno povezovanje z domačimi podjetji.

Slika 20: Koristnost povezovanja podjetja Droga Kolinska d.d. z drugimi podjetji

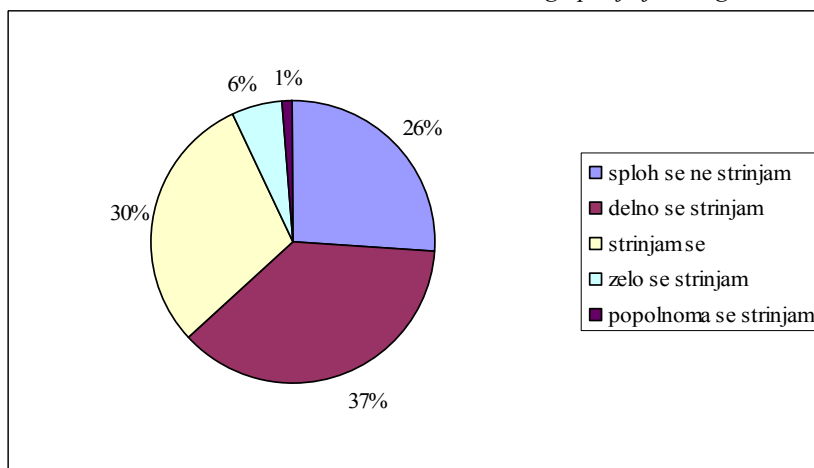


Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

Vprašanih sicer nisem posebej spraševala, ali menijo, da se mora podjetje še naprej povezovati, vendar lahko glede na dobljene odgovore sklepam, da menijo, da bi bilo povezovanje koristno. Zanimivo je, da se podjetje uspešno povezuje s tujimi podjetji in da na vidiku ni resnega povezovanja z domačimi proizvajalci.

Več kot četrtnina vprašanih se, glede na rezultate prikazane na Sliki 21, ne strinja, da je Istrabenz primeren lastnik družbe, kar je razumljivo, glede na to, da ljudje Istrabenz večinoma povezujejo z naftno industrijo.

Slika 21: Primernost Istrabenza d.d. kot lastnika živilskega podjetja Droga Kolinska d.d.



Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

4.2.6 Analiza vplivov (križne tabele)

Na vzorce prehranjevanja vplivajo tudi izobrazba, spremembe v strukturi delovne sile, staranje prebivalstva in podobno. Zanimalo me je, če imajo starost, status zaposlitve in vloga pri nakupu, kakšen vpliv na nakupno odločitev glede cene, kakovosti, zdravo – naravno, poreklo in blagovno znamko oziroma katere blagovne znamke vprašani kupujejo (slovenske, trgovske, priznane, vseeno). Zanimalo me je tudi, če se starost, vloga pri nakupu in status

zaposlitve povezujejo z mnenjem o ceni in kakovosti slovenskih živil v primerjavi z uvoženimi ter mnenjem o ceni in kakovosti izdelkov Droge Kolinske.

Ugotovitve: od vseh preverjenih povezav lahko z manj kot 5% tveganjem trdim, da pri mojem vzorcu, ki ga ne morem posplošiti na celotno populacijo, velja da:

- status zaposlitve vpliva na odločitev pri nakupu zdravih in naravnih proizvodov (Pearson Chi-Square Test: signifikanca = 0,001)
- starost vpliva na odločitev pri nakupu slovenskih blagovnih znamk (Pearson Chi-Square Test: signifikanca = 0,006)

Glede na rezultate prikazane v Tabeli 5, lahko trdim, da ima pri vseh razredih, razen pri nezaposlenih (samo 1% vprašanih zato tega z gotovostjo ne morem trditi), to, da je živilo naravno in zdravju prijazno, vpliv na nakup. Študenti in dijaki so najbolj deljenega mnenja, saj je veliko takih, pri katerih ima zdravo in naravno, majhen in srednji vpliv. Pri 61,4% zaposlenih, ki so v vzorcu najbolj zastopani (83% vseh vprašanih), ima zdravo in naravno, pri živilih velik vpliv. Pri vseh vprašanih upokojevcih (zgolj 5% vprašanih) pa ima zdravo in naravno, velik vpliv pri nakupni odločitvi. Morda je tu viden vpliv starosti ravno iz stališča zdravja, saj imajo stari ljudje običajno največ zdravstvenih težav.

Tabela 5: Vpliv statusa zaposlitve na nakup zdravih in naravnih izdelkov

			Zdravo, naravno			Skupaj
			majhen vpliv	srednji vpliv	velik vpliv	
Zaposlitev	Študent, dijak	Število	3	3	5	11
		Odstotek	27,3%	27,3%	45,5%	100,0%
Nezaposlen		Število	1	0	0	1
		Odstotek	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Zaposlen		Število	4	28	51	83
		Odstotek	4,8%	33,7%	61,4%	100,0%
Upokojenec		Število	0	0	5	5
		Odstotek	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
Skupaj		Število	8	31	61	100
		Odstotek	8,0%	31,0%	61,0%	100,0%

Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

Najmanj tri četrtine vprašanih starejših od 26 let (Tabela 6 na str. 40) pogosto kupuje slovenske blagovne znamke, mlajši od 25 pa se za slovenske blagovne znamke odločajo v 56,3% občasno in 43,8% pogosto.

Tabela 6: Vpliv starosti na nakup slovenskih blagovnih znamk

			Slovenske blagovne znamke			Skupaj
			redko	občasno	pogosto	
Starost	do25	Število	0	9	7	16
		Odstotek	0,0%	56,3%	43,8%	100,0%
	26-35	Število	5	6	33	44
		Odstotek	11,4%	13,6%	75,0%	100,0%
	36-45	Število	0	2	10	12
		Odstotek	0,0%	16,7%	83,3%	100,0%
	nad 46	Število	0	6	22	28
		Odstotek	0,0%	21,4%	78,6%	100,0%
Skupaj		Število	5	23	72	100
		Odstotek	5,0%	23,0%	72,0%	100,0%

Vir: Rezultati lastne raziskave, 2007.

SKLEP

Z vstopom Slovenije v EU so se na domačem trgu občutno povečali konkurenčni pritiski drugih živilskih podjetij in trgovine. Naša podjetja so izgubila večino izvoznih subvencij in ker je bil velik del živilcev do 30. aprila 2004 zaščiten, so mnoga podjetja zaspala. Podražil se je tudi izvoz na nekdanje tradicionalne trge bivše Jugoslavije, kjer so naša podjetja izgubila preferencialni status in niso več oproščena plačevanja carin, ki so bile prej tako rekoč simbolične. Z vrnitvijo carin so se slovenski izdelki čez noč podražili za povprečno 20 ali celo do 30%. Slovenska živilska podjetja so izrazito nizko izvozno usmerjena in mnoga se v novem prostoru EU še iščejo. Slovenski proizvodi imajo v mednarodni primerjavi šibko blagovno znamko in niso dovolj prepoznavni. Dodatno težo povzroča trgovina, ki je že nekaj let konsolidirana.

Živilskopredelovalna industrija je dejavnost, ki je zaradi svoje specifičnosti vedno na očeh javnosti in vladne politike. Podjetja, ki delujejo znotraj nje, morajo biti zelo pozorna na spremembe na trgu ter se jim hitro in učinkovito prilagajati. Ker pa je Slovenija majhna država, njena velika podjetja pa nasproti multinacionalkam še vedno majhna in s tem neučinkovita, so nujne kapitalske povezave za boljši nastop na trgu.

Proces globalizacije je tako zajel tudi slovensko gospodarstvo in s tem podjetja, ki so se začela zavedati pomena medsebojnega sodelovanja in s tem prednosti povezanih podjetij. Podjetja poznajo prednosti v večji finančni moči, izkoriščanju ekonomij obsega, lažjemu dostopu do novih trgov, lažji obrambi pred prevzemi ter številnimi drugimi, ki so odvisni od posameznih povezanih družb.

Droga in Kolinska sta bila dva paradna konja slovenskega gospodarstva, ki sta se združila, da bi postala večja in močnejša. Motivi, ki so jih pripeljali do tega, so zavarovanje pred sovražnimi prevzemi, povezovanje zaradi doseganja konkurenčne prednosti, želja po

velikosti, prodor na nove trge, povečanje prodaje na teh trgih, lažje in učinkovitejše dogovarjanje s trgovskimi verigami, zmanjšanje stroškov prodajne mreže ter zmanjšanje nabavnih stroškov.

Združevanje podjetij Droge in Kolinske ima svojo specifikko, ker je nastalo pod okriljem v zadnjem času zelo aktivnega podjetja Istrabenz. Podjetji sta samostojni omahujoče delovali v pričakovanju sprememb z vstopom Slovenije v EU. Nista se pravočasno odzvali na domače pritiske konsolidiranih trgovcev, predvsem Mercatorja, kjer sta lahko začutili, kakšne razmere ju lahko čakajo v EU. Na takšno stanje se je odzvalo podjetje Istrabenz. Z zelo aktivno politiko menjave naftne industrije v svojem portfeliju, za naložbe v slovenska podjetja različnih panog, je pokazal namen izkoriščanja sinergij, ki jih Istrabenz vidi v slovenskih podjetjih. V ozadju pa vendarle ostaja sumničavost glede namenov takšne agresivne naložbene politike. Kljub zatrjevanju vodilnega moža Istrabenza pred združitvijo, da imajo v družbi dolgoročne cilje, je namreč očitno, da gre lastniku v prvi vrsti za dobiček. Po treh letih od združitve so namreč vedno glasnejša ugibanja o tem, kdaj bo družba prodana.

Družbi sta uspešno opravili proces združevanja in Droga Kolinska postaja vse močnejši regionalni igralec, ki mu ni več dosti mar za domače dvorišče, pomembna sta le rast prihodkov in dobička. Družba želi vse svoje napore usmeriti v razvoj najboljših blagovnih znamk, ostale manjše, a za Slovence pomembne, programe pa želijo čim prej prodati in s tem zvišati vrednost podjetja.

Slovinci smo zelo navezani na slovenska živila in nacionalne blagovne znamke (proizvodi Droge Kolinske so med najbolj priljubljenimi), kar je potrdila tudi moja raziskava, ki pa je zaradi majhnosti vzorca ne morem posploševati. Z odprodajo nekaterih programov (riž Zlato polje, sol, Čokolešnik, Bebi, Maestro, 1001 cvet, idr.), ki po mnenju vodstva nimajo bistvenega doprinosu k uspešnosti podjetja, postajata prihodnost in obstoj teh znamk vprašljiva. Vodstvo družbe sicer zatrjuje, da odpuščanj ne bo in da bodo imeli prednost novi lastniki, ki bodo pripravljene prevzeti zaposlene, vendar je to odvisno predvsem od dolgoročnih načrtov novih lastnikov. Delavci se bojijo za svoja delovna mesta in niso zadovoljni s trenutnimi delovnimi razmerami.

Združitev podjetij Droga in Kolinska je bila po mnenju anketirancev smiselna in koristna, enako sliko kažejo tudi poslovni rezultati združenega podjetja. Se pa večini vprašanih Istrabenz ne zdi primeren lastnik družbe, s čimer bi se strinjali tudi nekateri strokovnjaki, predvsem zaradi afer, ki so spremljale proces združevanja. Istrabenz morda res ni najboljši lastnik, je pa vsekakor tisti, ki je odigral ključno vlogo pri samem združevanju, ki ga družbi sami nista znali realizirati.

LITERATURA IN VIRI

1. Baker, R. E., Lembke, V. C. & King, T. E. (1989). *Advanced Financial Accounting*. New York: McGraw-Hill Book Company.
2. Bešter, J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bešter, J. (2000). *Prevzemi podjetij in njihovi motivi: empirična analiza na primeru Slovenije* [doktorska disertacija]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Bojnec, Š. (2005). Slovenian retailing market structures, retail prices and size of marketing margins for food staples. V S. Brosig & H. Hockmann, *How effective is the invisible hand?: Agricultural and food markets in Central and Eastern Europe* (str. 150-167). Halle: Institut für Agrarentwicklung in Mittel- und Osteuropa (IAMO).
5. Damijan, J. P. et al. (2002). *Ocena makro in mikro učinkov vstopa Slovenije v Evropsko unijo*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
6. Drakulič, I. (2005, 4. februar). Istrabenzov 24,99-odstotni čudež. *Delo*, str. 13.
7. Droga Kolinska ne razmišlja o selitvi s Šmartinske [STA]. (2007, 13. oktober). *Finance*. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/193449>.
8. Droga Kolinska se umika z borze [STA]. (2007, 24. julij). *Finance*. Najdeno 5. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/187322>.
9. Erjavec, E. & Kuhar, A. (2000). *Slovenska živilskopredelovalna industrija in Evropska unija*. Domžale: Biotehniška fakulteta.
10. Glas, M. (1995). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Ivanović, S. (2004, 5. marec). (Ne)smiselno združevanje Kolinske in Droge. *Delo*, str. 11.
12. Jesenek, M. & Babšek, P. (2001). *Strategije in izkušnje Mercatorja pri uvajanju trgovske blagovne znamke. Aktualna vprašanja prestrukturiranja slovenske živilskopredelovalne industrije: Vertikalni odnosi v agroživilski verigi*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje agroživilstva.
13. Kavaš, D. et al. (2006). *Vmesno vrednotenje 3. prednostne naloge EPD: Prestrukturiranje kmetijstva, gozdarstva in ribištva*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
14. Koritnik, B. (2005, 25. februar). Povezava prinaša prevlado. *Delo*, str. 17.
15. Kovač, B. (2005, 29. januar). Kokakolinska + Mc Droga = Igorbenz. *Delo*, str. 10 in 11.
16. Kuhar, A. (2001). *Trgovina spreminja odnose v agroživilski verigi. Aktualna vprašanja prestrukturiranja slovenske živilskopredelovalne industrije: Vertikalni odnosi v agroživilski verigi*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje agroživilstva.
17. Kuhar, A. et al. (2001). *Aktualna vprašanja prestrukturiranja slovenske živilskopredelovalne industrije*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije - Združenje agroživilstva.
18. Kuhar, A. (2006). Ekonomski trendi v slovenski živilski industriji. Slovenija v EU-izzivi za kmetijstvo, živilstvo in podeželje. *Zbornik 3. konference DAES. Strokovno srečanje agrarnih ekonomistov, Moravske Toplice, 10. in 11. november 2005* (str. 29-42). Ljubljana: Društvo agrarnih ekonomistov Slovenije.
19. Kukovič, U. (2008, 27. maj). Postopen vstop na nov trg je predrag in preveč tvegan. *Finance*, str. 49.

20. Lahovnik, M. (2000). Uspešnost prevzemov podjetij v Sloveniji v devetdesetih. Slovensko podjetje v devetdesetih. *8. letno srečanje Zveze ekonomistov Slovenije, Ljubljana, 11. februar 2000* (str. 131-144). Ljubljana: Zveza ekonomistov Slovenije.
21. Letno poročilo podjetja Kolinska, prehrabena industrija d.d., 2004. Najdeno 29. aprila 2005 na spletnem naslovu http://www.kolinska.si/uploads/letno_porocilo2004_kolinska.pdf.
22. Lipnik, K. (2008, 25. marec). Istrabenzovega dobička iz rednega delovanja ravno za Bavčarjevo plačo. *Finance*, str. 4.
23. Lipovšek, I. (2005, 16. junij). Trgovci so si edini v trditvi, da ne uničujejo proizvodnje. *Dobro jutro*, str. 24.
24. Lukančič, M. (2004, 20. april). Kako se ubraniti nezaželenega prevzema. *Finance*, str. 10.
25. Mihajlović, N. (2004a, 9. februar). Mali lastniki Droge zadržano o povezovanju. *Finance*, str. 5.
26. Mihajlović, N. (2004b, 20. februar). V Drogi se upirajo Kolinski fantom – B. Kovač dvomi o racionalnosti Kolinske. *Finance*, str. 3.
27. Mihajlović N. (2004c, 24. februar). V Kolinski po nakupu Droge ne bodo odpuščali. *Finance*, str. 5.
28. Mihajlović, N. (2007, 9. marec). Makedonci Droga Kolinska očitajo kolonializem. *Finance*, str. 5.
29. Mihajlović, N. & Sovdat, P. (2007, 12. april). Dobro obveščeni: Roberta Ferka je odneslo razhajanje z Igorjem Bavčarjem. *Finance*, str. 6.
30. Miković, M. (2007, 11. april). Ferko ni več prvi mož Droga Kolinske. *Finance*, str. 14.
31. Milič, M. (2007). Brez gnilih blagovnih znamk v košarici. *Manager*, 92 (4), 48-50.
32. Poslovni načrt podjetja Droga Portorož za leto 2004. (2003). Portorož: Droga Portorož., živilska industrija d.d..
33. *Povzetek letnega poročila družbe Droga Kolinska, d. d., in Skupine Droga Kolinska za leto 2005.* (2006). Ljubljana: Droga Kolinska d.d..
34. *Povzetek letnega poročila družbe Droga Kolinska, d. d., in Skupine Droga Kolinska za leto 2006.* (2007). Ljubljana: Droga Kolinska d.d..
35. Pust, B. (2004, 19. februar). Kolinska želi kupiti petino Droge. *Dnevnik*, str. 8.
36. Repovž, L. (1996). Motivi, strategije in financiranje prevzema podjetja. *Revizor*, 6 (7), 30-41.
37. Rock, M. L. (1987). *The Mergers and Acquisitions Handbook*. New York: Mc Graw-Hill.
38. Ross, S. A., Westerfield, R. W. & Jaffe, J. F. (2002). *Corporate Finance*. Boston: Irwin.
39. Sovdat, P. (2007, 2. februar). Igor Bavčar: Droga Kolinski se z gradnjo ne mudi. *Finance*, str. 8.
40. Sovdat, P. (2008a, 3. april). Letos razprodaja Droginih manjših programov. *Finance*, str. 17.
41. Sovdat, P. (2008b, 8. april). Lah in Bavčar zanikata nepremičninske pogovore. *Finance*, str. 6.
42. Sovdat, P. (2008c, 22. maj). Droga Kolinska želi za nezaželene znamke 55 milijonov evrov. *Finance*, str. 5.

43. Spasenić, G. (2004, 27. februar). Borzna kronika – Prodana Droga strmo navzdol. *Finance*, str.12.
44. Sudarsanam P. S. (1995). *The Essence of Mergers and Acquisitions*. London: Prentice Hall.
45. Šoštarič, B., Šuligoj, B. & Tekavec, V. (2004, 21. januar). Kaj se dogaja na prehranskem trgu – Diši, čeprav zanikajo, da kuhajo. *Delo*, str. 15.
46. Šoštarič, M. (2004, 24. februar). Lojze Deželak iz Kolinske je za kapitalsko povezovanje – Droga bo morda model povezovanja živilcev. *Delo*, str. 13.
47. Šoštarič, M. (2005, 1. februar). Novo ime ohranja ime obeh. *Delo*, str. 13.
48. Šubic, P. (2002). Tri nevarnosti za blagovne znamke. *Gospodarski vestnik*, 48 (51), 14.
49. Šuligoj, B. (2004a, 21. februar). Pogodba je podpisana – Petina Droge zdaj že pri Kolinski. *Delo*, str. 3.
50. Šuligoj, B. (2004b, 24. januar). V Drogi razočarani. *Delo*, str. 3.
51. Šuligoj, B., Šoštarič, M. & Tekavec, V. (2004, 9. december). Lojze Deželak se bo upokojil. *Delo*, str. 3.
52. Šuligoj, B. & Tekavec, V. (2004, 25. november). Z zamudo, a od srca. *Delo*, str. 3.
53. Šuligoj, B. & Tekavec, V. (2005, 11. januar). Kmalu še prevzem Droge. *Delo*, str. 3.
54. Tajnikar, M. (2000a). Pripojitve, spojitve in prevzemi. *I. Strokovno posvetovanje. Združitve in prevzemi gospodarskih družb* (str. 25-39). Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana, Pravniško društvo Ljubljana.
55. Tajnikar, M. (2000b). *Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih. (2. izd.)* Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
56. Tekavec, J. & Pučnik, J. (2002). *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Tržič: Učila International.
57. Tekavec, V. (2004a, 23. januar). Se bosta Kolinska in Droga združili? – Lastniki preigravajo scenarije. *Delo*, str. 13.
58. Tekavec, V. (2004b, 9. november). Možni prihranki velikanski. *Delo*, str. 3.
59. Tekavec, V. (2005, 5. marec). Največ obeta skupni izvoz. *Delo*, str. 3.
60. Tekavec, V. & Šuligoj, B. (2005, 7. april). Prava zgodba se šele začneja. *Delo*, str. 17.
61. Urbanija, A. (2004). Vrnitev sovražnih prevzemov. *Gospodarski vestnik*, 9 (53), 28.
62. Valant, V. (1999). *Konkurenčna sposobnost živilskopredelovalne industrije v Sloveniji* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Viršek, D. (2005, 18. januar). Do združitve živilcev brez prevzema Droge. *Delo*, str. 13.
64. Viršek, D. & Šuligoj, B. (2004, 16. december). Ena Droga za 14,25 Kolinske. *Delo*, str. 13.
65. Vučićević, S. (2008, 12. maj). Kako Srb vidi Slovenijo in zakaj je treba prodati Čokolešnik. *Finance*, str. 15.
66. Živilskopredelovalna industrija v letu 2006 [Gospodarska zbornica Slovenije]. Najdeno 15. januarja 2008 na spletnem naslovu http://www.gzs.si/slo/panoge/zbornica_kmetijskih_in_zivilskih_podjetij/predstavitev_panoge/zivilska_industrija.
67. Walters, S. J. K. (1993). *Enterprise, Government and The Public*. New York: McGraw Hill.

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Ime mi je Vanja Ivanović in vas za potrebe diplomskega dela na Ekonomski fakulteti v Ljubljani prosim, za vaše mnenje o slovenskih proizvodih in slovenski živilski industriji. Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

1. SPOL

- a moški
- b ženska

2. STAROST

_____ let

3. ZAPOSILITEV

- a študent, dijak
- b nezaposlen
- c zaposlen
- d upokojenec

4. VLOGA PRI NAKUPU

- a jaz
- b občasno
- c slučajno - redko

Na naslednja vprašanja odgovarjate tako, da označite ustrezno številko:

3.	KAKO POGOSTO NAKUPUJETE V:	skoraj nikoli	redko	občasno	pogosto	skoraj vedno
a	Mercator-ju	1	2	3	4	5
b	Spar-u	1	2	3	4	5
c	Tuš-u	1	2	3	4	5
d	E.Leclerc	1	2	3	4	5
e	Diskontne trgovine (Hofer, Lidl, idr.)	1	2	3	4	5
f	Drugje	1	2	3	4	5

4.	KAKŠEN VPLIV PRI NAKUPNI ODLOČITVI IMA:	nima vpliva	majhen vpliv	srednji vpliv	velik vpliv	največji vpliv
a	Cena	1	2	3	4	5
b	Kakovost	1	2	3	4	5
c	Zdravo, naravno	1	2	3	4	5
c	Poreklo	1	2	3	4	5
d	Blagovna znamka	1	2	3	4	5

5.	KATERE BLAGOVNE ZNAMKE KUPUJETE?	skoraj nikoli	redko	občasno	pogosto	skoraj vedno
a	Slovenske	1	2	3	4	5
b	Trgovske blagovne znamke (Mercator, Tuš, Spar itd.)	1	2	3	4	5
c	Priznane blagovne znamke	1	2	3	4	5
d	Ne gledam na blagovno znamko	1	2	3	4	5

6.	KATERO PAŠTETO KUPUJETE?	skoraj nikoli	redko	občasno	pogosto	skoraj vedno
a	Argeto	1	2	3	4	5
b	Delamaris	1	2	3	4	5
c	Gavrilovič	1	2	3	4	5
d	Kekec (Pomurka)	1	2	3	4	5
e	Njami (Pivka)	1	2	3	4	5
f	Spar	1	2	3	4	5
g	Mercator	1	2	3	4	5
h	Perutnine Ptuj	1	2	3	4	5

7.	KATERE ČAJE KUPUJETE?	skoraj nikoli	redko	občasno	pogosto	skoraj vedno
a	Sir Winston Tea	1	2	3	4	5
b	1001 Cvet	1	2	3	4	5
c	Teekanee	1	2	3	4	5
d	Mercator	1	2	3	4	5
e	Matik	1	2	3	4	5
f	Nani	1	2	3	4	5
g	Spar	1	2	3	4	5
h	Tuš	1	2	3	4	5

8.	KATERI RIŽ KUPUJETE?	skoraj nikoli	redko	občasno	pogosto	skoraj vedno
a	Zlato polje	1	2	3	4	5
b	Uncle Ben's	1	2	3	4	5
c	Bali	1	2	3	4	5
d	Spar	1	2	3	4	5
e	Mercator	1	2	3	4	5
f	Eta	1	2	3	4	5
g	Splendor	1	2	3	4	5
h	Tuš	1	2	3	4	5

9.	KATERO KAVO KUPUJETE?	skoraj nikoli	redko	občasno	pogosto	skoraj vedno
a	Barcaffè	1	2	3	4	5
b	Loka kava	1	2	3	4	5
c	Jacobs	1	2	3	4	5
d	Nescaffè	1	2	3	4	5
e	Franch	1	2	3	4	5
f	Santana	1	2	3	4	5
g	Spar	1	2	3	4	5
h	Tuš	1	2	3	4	5
i	Mercator	1	2	3	4	5

10.	KATERE JUŠNE KOCKE KUPUJETE?	skoraj nikoli	redko	občasno	pogosto	skoraj vedno
a	Spar	1	2	3	4	5
b	Podravka	1	2	3	4	5
c	Maggi	1	2	3	4	5
d	Knorr	1	2	3	4	5
e	Star	1	2	3	4	5

11.	KAKŠNO JE VAŠE MNENJE O SLOVENSkih ŽIVILIH?	bistveno slabša	slabša	približno enaka	boljša	bistveno boljša
a	kvaliteta (v primerjavi z uvoženimi živili)	1	2	3	4	5
		bistveno nižje	nižje	približno enake	višje	bistveno višje
b	cene (v primerjavi z uvoženimi živili)	1	2	3	4	5

12.	KAKO POMEMBNO SE VAM ZDI, DA SLOVENSKA ŽIVILSKA INDUSTRIJA OSTANE V SLOV. ROKAH?	čisto nepomembno	precej nepomembno	srednje pomembno	pomembno	zelo pomembno
		1	2	3	4	5

13.	V KAKŠNI MERI SE STRINJATE Z NASLEDNJI TRDITVAMI?	sploh se ne strinjam	delno se strinjam	strinjam se	zelo se strinjam	popolnoma se strinjam
a	Združitev podjetij Droga in Kolinska je bila koristna	1	2	3	4	5
b	Združitev podjetij Droga in Kolinska je bila nujno potrebna	1	2	3	4	5
c	Združitev podjetij Droga in Kolinska je prinesla več škode kot koristi	1	2	3	4	5
d	Za združeno podjetje je koristno, da se povezuje					
	* s tujimi podjetji	1	2	3	4	5
	* še s katerim od slovenskih podjetij	1	2	3	4	5
f	Istrabenz je primeren lastnik družbe Droga Kolinska	1	2	3	4	5

14.	KAKŠNO JE VAŠE MNENJE O PROIZVODIH DROGE KOLINSKE?	bistveno slabša	slabša	približno enaka	boljša	bistveno boljša
a	kvaliteta (v primerjavi z ostalimi primerljivimi proizvodi)	1	2	3	4	5
		bistveno nižje	nižje	približno enake	višje	bistveno višje
b	cene (v primerjavi z ostalimi primerljivimi proizvodi)	1	2	3	4	5