

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

PREVZEM PODJETJA V SLOVENIJI: UNION IN FRUCTAL

Ljubljana, november 2001

URŠA JAKIČ

KAZALO

UVOD	1
1. TEORETIČNA IZHODIŠČA V ZVEZI S PREVZEMI PODJETIJ	2
1.1. OBLIKE ZDRUŽEVANJA IN PREVZEMOV PODJETIJ	2
1.2. MOTIVI ZA PREVZEM	3
1.3. UČINKI PREVZEMOV	6
1.4. SOVRAŽNI PREVZEMI IN OBRAMBNE AKTIVNOSTI CILJNEGA PODJETJA ..	8
1.4.1. Finančni ukrepi.....	9
1.4.2. Obramba pred prevzemi z izsiljevanjem delničarjev	10
1.4.3. Spremembe statuta v vlogi obrambe pred prevzemi	11
1.4.4. Strupene tabletki	11
1.4.5. Premijski in navadni odkup lastnih delnic	11
2. ZAKONSKA UREDITEV PREVZEMOV V SLOVENIJI	12
2.1. ZAKON O PREVZEMIH	12
2.2. POSTOPEK PREVZEMA CILJNE DRUŽBE PO ZPRE.....	13
3. ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA PIVA IN BREZALKOHOLNIH PIJAČ	14
3.1. RAZMERE NA TRGU PIVA IN BREZALKOHOLNIH PIJAČ	15
3.1.1. Trg piva.....	15
3.1.2. Trg brezalkoholnih pijač	18
3.2. PIVOVARNA UNION	19
3.2.1. Nastanek in razvoj Pivovarne Union	19
3.2.2. Pivovarna Union danes	20
3.2.3. Proizvodni program Pivovarne Union	21
3.3. FRUCTAL AJDOVŠČINA	22
3.3.1. Nastanek in razvoj podjetja Fructal	22
3.3.2. Fructal danes	23
3.3.3. Proizvodni program podjetja Fructal	24
3.4. KONKURENCA	25
4. ANALIZA PREVZEMA PODJETJA FRUCTAL AJDOVŠČINA S STRANI PIVOVARNE UNION	27
4.1. PREVZEM FRUCTALA S STRANI PIVOVARNE UNION	27
4.2. UČINKI PREVZEMA	30
4.2.1. Sinergije na področju marketinga in prodaje	30
4.2.2. Povečanje produktivnosti dela	31
4.2.3. Ostale sinergije	31
4.2.4. Učinki prevzema na zaposlene	32
4.2.5. Učinki prevzema na lokalno okolje	33
4.2.6. Učinki prevzema na delničarje	33
4.3. RAZLOGI PIVOVARNE UNION ZA PREVZEM.....	35

5. NADALJEVANJE ZGODBE O KAPITALSKEM POVEZOVANJU PIVOVARNE UNION	37
SKLEP	39
LITERATURA	41
VIRI	42

UVOD

Po privatizaciji leta 1991 in z razvojem trga kapitala v Sloveniji smo tudi v naši državi pričeli združevanju in prevzemom podjetij, ki postajajo vse bolj del strateških načrtov razvoja podjetij in bolj ali manj odmevajo v javnosti. Mediji kažejo veliko zanimanje za prevzeme podjetij, zlasti za tiste, ki jih označujejo kot sovražne. Novinarji poročajo o postopkih, udeležencih, regulatornih organih, vpletenosti politike, upravičenosti prevzema, o ekonomskih in socialnih vidikih, o vplivu na konkurenco v slovenskem prostoru in še o marsičem, kar spremlja prevzeme podjetij. Pri tem prevečkrat pozabljamo, da je kapitalsko povezovanje ena od možnih oblik rasti podjetja, osnova katere je ekonomska logika. Povezovanje je potrebno in pozitivno, saj lahko poveča učinkovitost podjetij in jih pripravi na konkurenčni boj doma in v tujini. Včasih je tudi manj premišljeno in ne temelji na racionalnih razlogih, zato ne prinese napovedanih učinkov.

Proces približevanja Slovenije Evropski uniji in naraščajoča konkurenca podjetij iz držav Evropske unije sta pomembna dejavnika, ki slovenska podjetja dodatno spodbujata h kapitalskemu povezovanju. Do združevanja in prevzemov prihaja najpogosteje v tistih dejavnostih, kjer igra pomembno vlogo ekonomija obsega in s tem povezani nižji stroški (trgovina, bančništvo, živilska industrija, kemija, farmacija), in v podjetjih, ki so potencialne tarče tujih investitorjev. Združevanje v slovenski industriji pijač je naravna posledica združevalnih procesov, ki so se že zgodili v slovenski industriji in še posebej v trgovini.

V diplomskem delu pišem o prevzemu Fructala iz Ajdovščine s strani Pivovarne Union iz Ljubljane. Za obravnavo tega primera sem se odločila zato, ker sta bili vanj vpleteni dve uspešni in ugledni podjetji na slovenskem trgu pijač, na katerem so se v tistem obdobju že odvijale pomembne spremembe (v mislih imam predvsem združitev Pivovarne Laško in Radenske), in ker je šlo za sovražen prevzem, ki je povzročil veliko zanimanje medijev in javnosti.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju najprej predstavljam različne oblike združevanja in prevzemov podjetij, motive, ki vodijo prevzemna podjetja k prevzemom, učinke prevzemov na različne interesne skupine podjetij ter obrambne aktivnosti ciljnega podjetja pri sovražnih prevzemih. V drugem poglavju obravnavam zakonodajo s področja prevzemov in združitvev v Sloveniji. Na kratko predstavljam Zakon o gospodarskih družbah, Zakon o varstvu konkurence in Zakon o prevzemih ter postopku, ki ga določa ob prevzemu. V tretjem poglavju opisujem trg piva in brezalkoholnih pijač v Sloveniji, na katerem sta prisotni obe podjetji in skušam opredeliti razmere, v katerih nastopata in težave, s katerimi se srečujeta. Nato predstavim Pivovarno Union in Fructal, njuno zgodovino, proizvodni program ter njuno poslovanje, na koncu poglavja pa še konkurenco na trgu pijač. Četrto poglavje je namenjeno opisu postopka prevzema Fructala ter razlagi, kakšne sinergije naj bi prevzem prinesel, kakšne učinke je in bo imel na podjetji, zaposlene, lokalno okolje in delničarje, ter kakšni razlogi so Pivovarno Union vodili v prevzem. V petem poglavju prikazujem dogodke, ki so sledili prevzemu Fructala, s katerimi se zgodba o kapitalskem

povezovanju Pivovarne Union nadaljuje. Sledijo še sklepne ugotovitve. V svoji diplomski nalogi se opiram na vire podatkov, na članke in razprave, nekoliko pa so mi bili v pomoč tudi pogovori z ljudmi, ki so tako ali drugače povezani s to temo.

Val prevzemov, ki je sicer z majhno zamudo za ostalim svetom zajel tudi Slovenijo, se nedvomno pri nas šele začne. Poslovnemu sistemu Mercator, ki je oral ledino in velja za enega največjih prevzemnikov pri nas s skrbno izdelano strategijo rasti, so sledila mnoga druga podjetja, med njimi tudi obe slovenski pivovarni. Morda bo podjetjem, ki se bodo v prihodnosti odločala za ta korak, nekoliko lažje, saj se lahko učijo na napakah, ki so jih delali njihovi predhodniki.

1. TEORETIČNA IZHODIŠČA V ZVEZI S PREVZEMI PODJETIJ

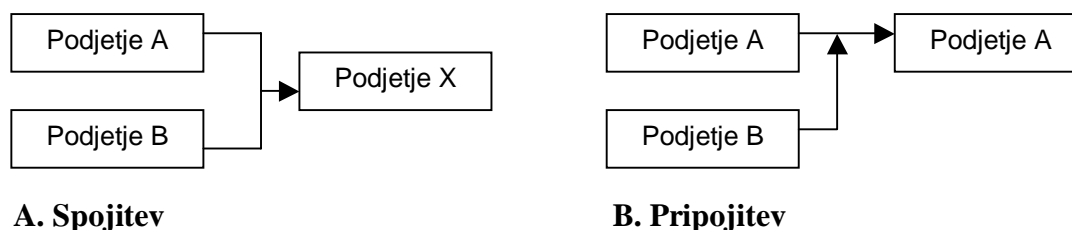
1.1. OBLIKE ZDRUŽEVANJA IN PREVZEMOV PODJETIJ

Opozorimo na začetku na težave in razhajanja pri rabi pojmov združitve in prevzem v slovenski in tuji literaturi. V angleški literaturi se na splošno uporabljajo pojmi "takeovers", "mergers" in "acquisitions". Izraz "merger" se v slovenščino največkrat prevaja kot združitev ali spojitev, "acquisiton" kot pripojitev oziroma priključitev, "takeover" pa se običajno prevaja kot prevzem. Tako v angleški kot v slovenski literaturi različni avtorji različno in nedosledno uporabljajo zgoraj našteje pojme. Poleg tega se pojavi problem zaradi mešanja pravnih in ekonomskih kriterijev razmejitve. Pravniki ločijo prevzeme glede na število in status pravnih oseb, ki ostanejo po prevzemu. Če iz več pravnih oseb nastane le ena, govorijo o združitvi, ne glede na to, ali je bil prevzem prijazen ali ne. Pri ekonomistih izraz združevanje največkrat pomeni obojestransko želeno povezovanje, medtem ko prevzem pojmujejo kot nezaželeno, tudi sovražno obliko ponudbe za odkup delnic.

V nadaljevanju bom uporabljala termin prevzem kot splošni pojem, ki vključuje različne oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem. Znotraj splošne kategorije prevzema ločimo (Bešter, 1996, str. 29):

- združitve (spojitve in pripojitve) in
- prevzeme (z odkupom delnic, z odkupom premoženja).

Slika 1: Spojitev in pripojitev podjetja



O združitvi govorimo takrat, kadar iz dveh ali več podjetij nastane eno samo, pri čemer velja spojitev za zahtevnejšo obliko povezovanja podjetij, pri kateri iz dveh podjetij, ki sta

samostojni pravni enoti, nastane novo podjetje, prvotni podjetji pa prenehata obstajati. Pripojitev je oblika združevanja podjetij, pri kateri eno podjetje pripoji drugo, pri čemer pripojeno podjetje preneha obstajati ali deluje naprej kot podrejeno hčerinsko podjetje podjetja, ki ga je pripojilo.

Prevzem podjetja z odkupom delnic pomeni nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic z glasovalno pravico neke odprte delniške družbe neposredno od njenih delničarjev z namenom pridobiti potrebno število delnic – glasov, ki kupcu zadoščajo za prevzem nadzora nad podjetjem (Bešter, 1996, str. 31). O prevzemu podjetja z odkupom premoženja govorimo takrat, ko prevzemnik dobi nadzor nad drugim podjetjem z odkupom dela ali celote njegovega premoženja, za kar je potrebna večina glasov delničarjev ciljnega podjetja, ki po končanem prenosu lastništva običajno preneha obstajati kot pravna oseba (Bešter, 1996, str. 32).

Združitve podjetij nadalje ločimo glede na smer združevanja in dejavnost podjetij, ki se združujejo, na (Glas, 1997, str. 107):

- vodoravne ali horizontalne združitve,
- navpične ali vertikalne združitve in
- konglomeratne združitve.

Pri horizontalni oz. vodoravni združitvi se združita dve ali več podjetij, ki poslujejo na istem trgu in so neposredni konkurenti. Razlogi za takšno združevanje so predvsem v možnosti specializacije, doseganju sinergij in učinkov ekonomije obsega in doseganju večje ekonomske moči in varnosti. O vertikalni oz. navpični združitvi govorimo takrat, ko se združijo podjetja, ki poslujejo v različnih fazah procesa produkcije in distribucije. Glavni razlogi za tovrstno združevanje so v možnostih boljšega izkoriščanja materialov in surovin, odpravi posrednikov, zagotavljanju stabilnejšega obsega proizvodnje in prodaje v posameznih vertikalno povezanih enotah, doseganju sinergij in večji ekonomski varnosti. Vse ostale združitve se uvrščajo med konglomeratne združitve, pri katerih gre lahko za (Glas, 1997, str. 107):

- razširitev proizvodov, če gre za dva različna, vendar povezana proizvoda,
- tržno razširitev, kadar gre za podjetji, ki proizvajata isti izdelek, vendar poslujeta na geografsko povsem različnih trgih in
- čisti konglomerat, ko podjetja nimajo ničesar skupnega.

1.2. MOTIVI ZA PREVZEM

Razlogov, zakaj se podjetja odločajo za prevzeme, je mnogo. Skoraj vsak avtor razprav s tega področja ima svoje kriterije za razvrščanje motivov za prevzem v skupine, torej ne obstaja neka splošno priznana, dominantna opredelitev in klasifikacija. Prevzemi so rezultanta številnih motivov in ne le enega samega. Razlog za to je med drugim vpletenost velikega števila oseb v proces prevzema, od katerih ima vsak posameznik različne cilje in pričakovanja v zvezi s prevzemom, različni udeleženci v prevzemu pa imajo lahko celo vsebinsko konfliktno motive. Poleg tega motivi niso konstantni, ampak se v času spreminjajo celo pri istem prevzemu.

Različni avtorji različno obravnavajo in razvrščajo v skupine prevzemne motive, zato bom predstavila le nekatere od njih. Med bolj znane poskuse razvrščanja motivov v sorodne skupine sodi razvrstitev Leva, ki deli motive na tri večje skupine, prva pa je sestavljena iz treh podskupin različnih sinergij.

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 prezaposlovanje 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: Bešter, 2000, str. 30.

Zanimive so tudi nekatere druge razvrstitve. Walters (1993, str. 218) deli prevzemne motive v dve večji skupini. V prvi so motivi, katerih cilj ni povečevanje učinkovitosti. Mednje sodijo:

- doseganje monopolne moči in onemogočanje vstopa novih konkurentov v panogo,
- managerski motivi (sindrom graditve imperija) ter
- izogibanje davkom.

V drugo skupino uvršča motive, katerih cilj je povečevanje učinkovitosti:

- sinergije, ki izhajajo iz ekonomije obsega,
- discipliniranje managementa,
- finančni motivi: diverzifikacija in prepoznavanje ter izkoriščanje ugodne kupčije in
- preprečevanje oportunitizma.

Tudi Sudarsanam (1995, str. 14) deli motive v dve skupini. V prvo skupino uvršča tiste, ki so usmerjeni v maksimiranje koristi delničarjev (neoklasični motiv), v drugo pa motive, ki so povezani z osebnimi koristmi managerjev (obramba pred prevzemi in ohranjanje zaposlitve, samoizpolnjevanje, sindrom graditve imperija, zmanjšanje tveganja finančnih težav in stečaja). Davidson (1985, str. 193) ugotavlja, da so glavni prevzemni motivi sinergije, ki izhajajo iz povezovanja poslovnih aktivnosti podjetij in finančne sinergije, prepoznavanje ugodne kupčije, povečevanje tržnega deleža in s tem moči, ki jo ima podjetje na trgu, ter enostavnost prevzema v primerjavi z izgradnjo podobnega podjetja.

Vse zgoraj naštetih razvrstitve motivov so delo tujih avtorjev, zato se mi je zdela zanimiva raziskava "Prevzemi podjetij po privatizaciji v Sloveniji" v okviru projekta Razvoj trga kapitala v Sloveniji. Namen tega empiričnega dela, v katerem je sodelovalo 279 olastninjenih podjetij, je boljše razumevanje logike prevzemov podjetij v Sloveniji. Med drugim je raziskava skušala odgovoriti na vprašanja:

1. Ali nameravajo olastninjena podjetja nastopati na trgu kapitala kot prevzemniki in kateri so motivi, ki bi jih vodili k takšnim odločitvam?
2. Kako anketirana podjetja ocenjujejo verjetnost, da bodo sama postala cilj prevzema s strani drugih podjetij oziroma investorjev, in kateri naj bi bili motivi, ki naj bi njihove prevzemnike vodili k prevzemu?

Ob pomanjkanju temeljnih raziskav na tem področju v Sloveniji je raziskava zanimiva predvsem zato, ker ugotavlja, kakšen je odnos managerjev v slovenskih podjetjih do prevzemov ter kakšni so njihovi načrti glede tega v prihodnosti. Glede na rezultate ankete (Bešter, 1999, str. 99) je 27 podjetij navedlo resno namero za prevzeme drugih podjetij v isti dejavnosti in le 4 podjetja tudi namero za prevzeme podjetij v drugih dejavnostih. Že iz tega je razvidno, da naj bi bili njihovi prevzemni cilji predvsem konkurenti in sorodna podjetja, ki sicer niso njihovi neposredni konkurenti. Vertikalnih prevzemov svojih dobaviteljev ali kupcev naj bi bilo vsaj trikrat manj. Če zanemarimo skrb za prosto konkurenco na slovenskem trgu (ki je pogosto neupravičena zaradi odprtosti slovenskega trga), lahko ugotovimo, da je to pozitivno, saj imajo ravno prevzemi med konkurenti in sorodnimi podjetji najpogosteje pozitivne ekonomske učinke za podjetja (vendar ne nujno tudi za kupce), ki so vključena v te transakcije.

Najpogosteje navedeni motivi za prevzeme so bili (Bešter, 1999, str. 99):

- povečevanje tržnih deležev,
- sinergije ter ekonomije obsega,
- hiter vstop na nove trge in v nove tržne segmente ter
- produktna diverzifikacija.

Ko so bila anketirana podjetja postavljena v vlogo potencialnih ciljev prevzema (Bešter, 1999, str. 100), jih je kar 60 odstotkov ocenilo verjetnost prevzema njihovih podjetij kot srednje veliko, veliko ali zelo veliko. Višje so verjetnost prevzema ocenjevala podjetja:

- ki še niso (bila) vpisana v KDD, vendar bodo (naj bi bila),

- za katera velja Zakon o prevzemih,
- ki imajo letno prodajo večjo od 1 milijarde SIT,
- ki imajo več kot 50 zaposlenih,
- ki imajo najvišje bruto dodane vrednosti na zaposlenega (nad 4 mio SIT letno),
- ki imajo višje stroške dela na zaposlenega od drugih podjetij v vzorcu (nad 2 oziroma nad 3 mio SIT),
- ki imajo stopnje dobičkonosnosti sredstev med 0 in 5 odstotkov,
- ki imajo stopnje dobičkonosnosti lastniškega kapitala pod 5 odstotkov,
- ki večji delež svoje prodaje od drugih podjetij v vzorcu izvozijo v tujino in
- tista, ki imajo večja sredstva na zaposlenega (več kot 5 mio SIT).

Najpogosteje navedeni motivi, zaradi katerih naj bi ta podjetja postala tarče prevzemov, so bili naslednji (Bešter, 1999, str. 100):

- pridobitev tržnega deleža, ki ga ciljno podjetje obvladuje v Sloveniji,
- hiter vstop na slovenski trg (v primeru tujega prevzemnika),
- kakovost kadrov ciljnega podjetja,
- tržno zanimivi izdelki ciljnega podjetja,
- pričakovane sinergije v povezovanju poslovnih aktivnosti podjetij,
- pričakovane finančne sinergije,
- posredni nakup distribucijskih kanalov ciljnega podjetja,
- pričakovane ekonomije obsega,
- cenejša delovna sila ter
- stabilen in relativno velik denarni tok v ciljnem podjetju.

Med motivi, ki so bili razdeljeni v tri skupine (tržni, finančni in drugi), so anketirani najvišje ocenjevali tržne motive, v vlogi prevzemnikov pa naj bi nastopali predvsem njihovi konkurenti in sorodna podjetja.

1.3. UČINKI PREVZEMOV

Prevzemi podjetij vplivajo na vse interesne skupine podjetij, ki so vpletene v proces prevzema: delničarje, managerje, zaposlene in ne nazadnje tudi potrošnike, družbo in državo. Tako kot imajo posamezniki različna pričakovanja, cilje in interese v postopku prevzema, tako so tudi učinki na posamezne interesne skupine različni. Pogosto ena skupina pridobi koristi na račun druge. Tako lahko povečana učinkovitost in racionalizacija poslovnih procesov, ki sta posledici prevzema podjetja, povzročita odpuščanje odvečnih delavcev. Prevzem lahko omogoči delničarjem ciljnega podjetja realizacijo visokih premij, a hkrati pomeni izgubo zaposlitve za managerje. V nadaljevanju bom predstavila, kakšne učinke imajo prevzemi na posamezne interesne skupine, predvsem delničarje, managerje in zaposlene.

Edina skupina udeležencev v prevzemih z jasno in nesporno dokazanimi koristmi so delničarji ciljnih družb. Rezultati analize enega izmed najboljšežnejših proučevanih vzorcev za

razmeroma dolgo obdobje (663 uspešno zaključenih ponudb za prevzem v ZDA za obdobje 1962 – 1985), ki sta ga obdelala Jarell in Poulsen (Bešter, 1996, str. 79), kažejo, da so znašale premije¹, ki so jih prejeli delničarji ciljnih podjetij, v šestdesetih letih v povprečju 19 odstotkov, v sedemdesetih letih okrog 35 odstotkov in v prvi polovici osemdesetih let 30 odstotkov. Tudi drugi raziskovalci so prišli do podobnih ocen, omeniti pa je treba, da so te ocene verjetno še nekoliko prenizke. Večina raziskav namreč izhaja iz sprememb cene delnic po javno dani ponudbi za prevzem, vendar pogosto prihaja do neobičajnih sprememb že pred javno dano ponudbo. To zvišanje cene delnic lahko pripišemo nezakonitemu trgovanju na podlagi notranjih informacij, večino tega učinka pa je mogoče pripisati kar legalnemu trgu informacij: člankom v finančnem časopisju, govoricam o povečanih nakupih delnic ciljnega podjetja ali informacijam, ki v primeru prijaznih poskusov prevzemov med pogajanja pridejo v javnost.

Razlike v premijah, ki jih prejmejo delničarji ciljnih podjetij, so odvisne tudi od tega, ali gre za prijazen ali sovražen prevzem in ali se za podjetje poteguje več prevzemnikov ali le en sam. V povprečju so premije višje v primerih, ko se management ciljnega podjetja odloči za obrambo pred prevzemom, delno tudi zato, ker je pri sovražni ponudbi za prevzem odkup delnic pogosto izveden z denarjem, kar za delničarje ciljnega podjetja pomeni odrekanje lastništvu in takojšnjo davčno obveznost. Premije so na splošno višje tudi takrat, ko za podjetje tekmuje več potencialnih prevzemnikov.

Nekoliko drugačna zgodba se odvija pri delničarjih prevzemnih družb. Ocene učinkov prevzemov na te delničarje se namreč večinoma gibljejo okrog ničle in so pogosto statistično neznačilne. Prevzemniki imajo običajno izoblikovane dolgoročne strategije prevzemov, trg kapitala pa sedanjo vrednost pričakovanih koristi bodočih prevzemov sproti vgrajuje v ceno delnic prevzemnika. Cena delnic prevzemnika tako že pred napovedjo prevzema vključuje pričakovanja trga kapitala, reakcija cen delnic ob samem prevzemu je le posledica korekcije za razliko med pričakovanimi in dejanskimi učinki prevzema. Če je ta razlika blizu ničle, lahko govorimo o učinkovitem trgu kapitala (Bešter, 1996, str. 82).

Na managerje prevzemnih in ciljnih družb vplivajo prevzemi različno. Prevzemi omogočajo prevzemnim družbam večjo konkurenčnost in učinkovitost ter izboljšanje finančnega položaja, kar prispeva k povečanju vrednosti podjetja, to pa ima neposreden vpliv tudi na managerje teh podjetij. Pri tem so pomembne seveda tudi osebne koristi teh managerjev. Ena od neposrednih posledic prevzema je namreč povečanje podjetja, kar običajno zagotavlja managerjem določene nagrade, izboljšanje ugleda in zaradi težje nadomestljivosti tudi večjo varnost zaposlitve. Nasprotno pomenijo prevzemi za managerje ciljnih družb negotovost zaradi pričakovanih sprememb, prilagajanje prevzemniku in njegovi kulturi in strategiji poslovanja, izgubo moči, statusa ter neredko celo izgubo zaposlitve (Sudarsanam, 1995, str. 221).

¹ Premijo opredelimo kot razliko v ceni delnice določen čas pred javno napovedjo prevzema in ceno, ki jo za odkup ponudi oziroma plača prevzemnik.

Pri prevzemih prihaja tudi do prerazporejanja koristi z zaposlenih na delničarje v obliki mehanizma zniževanja plač in s tem stroškov podjetja. Nižji stroški imajo za posledico boljše poslovne rezultate in višjo ceno delnic, s čimer pridobijo delničarji, vendar v škodo zaposlenih. Za teorijo razporejanja koristi z zaposlenih na delničarje obstajajo tri razlage. Po prvi naj bi šlo za "prelomljeno obljubo" managerjev do zaposlenih, ki naj bi zaradi vlaganja v podjetju specifična znanja imeli pravico do višjih plač kot sicer (oblikuje se tako imenovana nenapisana – implicitna pogodba). Druga razlaga izhaja iz trditve, da je hkrati s prevzemom tudi država popustila pri svojem nadzoru nad podjetjem in ni več vztrajala pri neupravičeno visokih plačah zaposlenih. Po tretji razlagi naj bi bil za previsoke plače kriv nesposoben management, ki ni bil sposoben učinkovitega pogajanja s sindikati oziroma z zaposlenimi (Bešter, 1996, str. 94).

1.4. SOVRAŽNI PREVZEMI IN OBRAMBNE AKTIVNOSTI CILJNEGA PODJETJA

O sovražnem prevzemu govorimo takrat, ko se managementa obeh podjetij ne uspeta dogovoriti o pogojih in načinu izvedbe prevzema, zato potencialni prevzemnik ponudbo za odkup delnic naslovi neposredno na delničarje ciljne družbe. Naj poudarim, da so lahko prevzemi sovražni le do managementa ciljnega podjetja (cilj takega prevzema je lahko namreč njegova zamenjava z novim managementom, ki naj bi dosegal boljše rezultate), ne pa do delničarjev, za katere je sovražni prevzem celo priložnost, da realizirajo visoke premije. V povprečju znašajo te premije 30 odstotkov (Bešter, 1996, str. 104), v posameznih primerih pa tudi več kot 100 odstotkov, zato je umestno vprašanje, kdo ima dejansko korist od obrambnih ukrepov: delničarji ali management.

Obrambne aktivnosti podjetij delimo na tiste, ki jih podjetja pripravijo in izvajajo že v času pred neposredno grožnjo prevzema, in skupino aktivnosti, ki jih uporabljajo kot odgovor na konkretne poskuse prevzemov (Bešter, 1996, str. 105). Skupino preventivnih aktivnosti delimo na tiste, ki predpostavljajo ravnanje managementa po načelu "dobrega gospodarja", in na neposredne ukrepe, katerih cilj je odvratanje nezaželenih prevzemnikov. V prvo skupino aktivnosti sodijo: zagotavljanje čim višje cene delnic, stalno spremljanje strukture delničarjev, komuniciranje z javnostjo in ustrezna mera samokritičnosti managementa. V drugo skupino prištevamo ukrepe omejevanja v statutu podjetja (imenovanje članov uprave z različnimi časovnimi zamiki, zahteve glede potrebnega odstotka večine pri glasovanju, določila v statutu o "poštenu ceni", ki mora biti ponujena v prevzemu), velikost podjetja, preventivno združevanje z drugimi podjetji, deleže managerjev in institucionalnih lastnikov, večji blok delnic v lasti managementu prijaznih investitorjev, pripravo strupenih tabletk, strupenih opcij in zlatih padal, primerno strukturo kapitala, različne razrede delnic in podobno.

Obrambne aktivnosti, ki jih izvajajo podjetja že kot odgovor na neposredne poskuse prevzemov, vključujejo (Bešter, 1996, str. 106): tožbe proti prevzemniku, komuniciranje s širšo javnostjo in s svojimi delničarji (diskreditiranje prevzemnika, pojasnjevanje, da trg ne ceni dovolj odločitev tedanjega managementa podjetja), obrambne prevzeme (združevanja,

iskanje primernih kandidatov za obrambne prevzeme, iskanje belih vitezov²), poskuse prevzema prevzemnika, izplačilo napadalca z odkupom njegovega deleža delnic po višji ceni od prevladujoče tržne cene, odkup lastnih delnic od določenega kroga lastnikov, oblikovanje novih mehanizmov zlatih padal, spremembe v programih nagrajevanja zaposlenih, spremembe v strukturi premoženja podjetja, spremembe v strukturi lastniškega in dolžniškega kapitala, preoblikovanje odprte delniške družbe v zaprto (LBO, MBO) in podobno.

Tabela 2: Obramba pred sovražnimi prevzemi

pred poskusom prevzema	splošne preventivne aktivnosti (ravnanje managementa po načelu "dobrega gospodarja")
	priprava obrambnih mehanizmov (pasivno odvrčanje potencialnih prevzemnikov)
ob "napadu" na ciljno podjetje	aktivna obramba (razne konkretne oblike obrambnih aktivnosti)

Vir: Bešter, 1996, str. 105.

Glede dejanskih učinkov obrambnih aktivnosti se mnenja razlikujejo. Nekateri menijo, da le-te omogočajo nesposobnemu managementu, da ostane na svojem položaju, drugi so mnenja, da z njimi lahko iztržijo maksimalno ceno za delnice in s tem realizacijo visokih premij. Tretji menijo, da obrambne aktivnosti zvišujejo stroške prevzemov in tako zmanjšujejo interes potencialnih prevzemnikov, zato predlagajo pravilo stroge "pasivnosti managementa", ki bi mu preprečevalo odpor proti prevzemom.

Glavne skupine obrambnih aktivnosti so (Bešter, 1996, str. 107):

1. finančni ukrepi (izplačila z zadolžitvijo, zlata padala in strupene opcije),
2. obramba pred prevzemi z izsiljevanjem (dvtirne, delne in pogojne ponudbe),
3. spremembe statuta,
4. strupene tabletki,
5. premijski in navadni odkup lastnih delnic.

1.4.1. Finančni ukrepi

Številne raziskave so pokazale, da je mogoče identificirati nekatere lastnosti, ki povečujejo verjetnost, da bo neko podjetje postalo predmet poskusa prevzema (Weston et al., 2001, str. 563):

- nizka cena delnic v primerjavi z nadomestitvenimi stroški – koeficient q ;
- visoka likvidnost, veliki denarni presežki, kakovostna struktura naložb v vrednostne papirje, precejšnje neizkoriščene možnosti zadolževanja;

² Kadar management ciljnega podjetja ugotovi, da se sam ne bo mogel uspešno braniti pred napadom nezaželenega prevzemnika, si poskuša poiskati sprejemljivejšega prevzemnika – tako imenovanega belega viteza (white knight). Včasih se po prevzemu izkaže, da beli vitez le ni bil tako dobra izbira in takrat govorimo o sivem vitezcu (grey knight).

- ugodno razmerje med denarnimi tokovi in tržno ceno delnic;
- podružnice ali deli podjetja, ki jih je mogoče odprodati hitro in brez občutnih posledic za denarne tokove;
- razmeroma majhen delež delnic v lasti managementa podjetja.

Tako podjetje je privlačna investicijska priložnost, saj je financiranje prevzema zelo olajšano. Prevzemnik lahko uporabi premoženje ciljnega podjetja kot garancijo za najetje kreditov, denarne tokove, ki izhajajo iz poslovanja ciljnega podjetja ali odprodaje njegovih delov, pa za vračilo kreditov. Ciljno podjetje se lahko z nekaterimi ukrepi izogne prevzemu. Hitro lahko poveča stopnjo zadolžitve in izposojena sredstva uporabi za odkup lastnih delnic. S tem zviša finančni vzvod in omejuje možnosti dodatnega zadolževanja s ciljem financiranja prevzema in hkrati povečuje delež delnic v lasti managementa. Ostale denarne presežke lahko podjetje investira v projekte s pozitivno neto sedanjo vrednostjo, jih nameni za morebitne prevzeme drugih podjetij ali pa jih izplača v obliki dividend na preostale delnice. Podjetje lahko tudi proda kakovostne vrednostne papirje zaradi njihove visoke likvidnosti.

Izplačila z zadolžitvijo so posebna oblika prestrukturiranja kapitalske strukture podjetja, pri kateri zunanji delničarji prejmejo visoke enkratne dividende v denarju, notranji delničarji pa dobijo dividende, izplačane v obliki novih delnic (Weston et al., 2001, str. 668). Ker je denarno izplačilo pretežno financirano z najetjem kreditov, se finančni vzvod zelo poveča in hkrati se poveča sorazmerni delež v lasti managementa.

Zlata padala so posebna določila v pogodbah o zaposlitvi, ki vodilnim managerjem v primeru spremembe lastništva nad podjetjem zagotavljajo nadomestilo za izgubo zaposlitve (Weston et al., 2001, str. 666). Zlata padala običajno opredeljujejo enkratno izplačilo določene pavšalne vsote denarja ali pa določeno število delnic ali plač, ki jih je manager prejemal pred sprožitvijo zlatega padala. Vloga zlatih padal je predvsem v zaščiti interesov delničarjev pred nezaželenim ravnanjem managerjev pri prevzemih in le izjemoma gre za obliko obrambe pred prevzemi.

Strupene prodajne opcije so sredstvo zaščite lastnikov obveznic podjetja, saj jim v primeru prevzema zagotavljajo pravico do izplačila v višini 100 ali 101 odstotka nominalne vrednosti obveznice. Takšna zahteva lahko prevzemniku zviša stroške prevzema na nesprejemljivo raven.

1.4.2. Obramba pred prevzemi z izsiljevanjem delničarjev

Do pritiskov na odločitve delničarjev prihaja takrat, kadar se ponudbena cena razlikuje od cene preostalih neodkupljenih delnic. Delničarji so tako "prisiljeni" ponuditi svoje delnice v odkup, da bi si zagotovili višjo odkupno ceno. Takšen pritisk na delničarje je mogoč vsaj pri treh oblikah ponudbe za prevzem: dvotirnih, delnih in pogojnih ponudbah.

1.4.3. Spremembe statuta v vlogi obrambe pred prevzemi

Namen obrambnih dopolnil statotov podjetij je otežiti sovražnim prevzemnikom poskuse prevzema podjetij. Spremembe statotov lahko vključujejo zahteve po višjem odstotku potrebne večine glasov delničarjev pri glasovanju o vprašanjih v zvezi s prevzemi, določila o "poštenu ceni" za odkup delnic, omejitve v imenovanju članov nadzornega sveta s časovnimi zamiki v mandatih, pooblastila za izdajo prednostnih delnic s posebnimi glasovalnimi pravicami in nekatere druge (Bešter, 1996, str. 124).

Določila o višjem zahtevanem odstotku glasov delničarjev za odločanje o vprašanjih v zvezi s prevzemi opredeljujejo ta delež v višini vsaj dveh tretjin in v nekaterih primerih celo do 90 odstotkov vseh glasov. Imenovanje članov nadzornega sveta s časovnimi zamiki v mandatih omogoča, da se vsako leto lahko zamenja le ena tretjina članov nadzornega sveta, mandati pa so jim podeljeni za tri leta. To naj bi preprečilo prevzemniku, da bi takoj po prevzemu imenoval nove člane. Z namenom preprečitve prevzema se lahko dajejo tudi pooblastila nadzornemu svetu za izdajo prednostnih delnic s posebnimi glasovalnimi pravicami "prijaznim" partnerjem.

1.4.4. Strupene tabletk

Strupene tabletk so vrsta vrednostnih papirjev, ki njihovim lastnikom v primeru izpolnitve določenega pogoja dajejo posebne pravice. Izpolnitev pogoja, ki aktivira strupene tabletk, je vezana bodisi na objavo nezaželene javne ponudbe za prevzem bodisi na prevzemnikov nakup določenega odstotka delnic ciljnega podjetja. Posebne pravice, ki postanejo veljavne z izpolnitvijo tega pogoja, delničarjem ciljnega podjetja običajno omogočajo nakup vrednostnih papirjev prevzemnika oziroma podjetja, ki ostane po prevzemu, po bistveno nižji ceni od tržne (Bešter, 1996, str. 126).

Uporaba strupenih tabletk neposredno ne onemogoča prevzemov, pač pa zelo dvigne stroške sovražnih prevzemov, ki zaradi tega postanejo ekonomsko neupravičeni.

1.4.5. Premijski in navadni odkup lastnih delnic

O premijskih odkupih lastnih delnic od točno določenega investitorja govorimo takrat, kadar se management ciljnega podjetja izogne nevarnosti prevzema tako, da s potencialnim prevzemnikom, ki s svojim deležem delnic v ciljnem podjetju ogroža njegovo samostojnost, sklenu poseben dogovor, po katerem ciljno podjetje od potencialnega prevzemnika odkupi te delnice, in sicer po ceni, ki vključuje določeno premijo nad tržno ceno. Če je k temu dogovoru dodana še pisna obljuba, s katero se potencialni prevzemnik zavezuje, da v določenem obdobju v prihodnosti ne bo več kupoval delnic ciljnega podjetja, govorimo o pogodbi o mirovanju oziroma prekinitvi nadaljnjega kupovanja (Bešter, 1996, str. 131).

2. ZAKONSKA UREDITEV PREVZEMOV V SLOVENIJI

Združevanje in prevzeme podjetij v Sloveniji urejajo Zakon o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD), Zakon o varstvu konkurence (v nadaljevanju ZVK) in Zakon o prevzemih (v nadaljevanju ZPre).

ZGD ureja združitev delniških družb kot pripojitev in kot spojitev. Združitev se opravi bodisi s prenosom premoženja na drugo družbo bodisi z ustanovitvijo nove družbe, na katero se prenese premoženje (ZGD, 1993, čl. 511). Poleg tega ZGD ureja še združitev komanditne delniške družbe in delniške družbe ter pripojitve družb z omejeno odgovornostjo delniški družbi ali komanditni delniški družbi. Druge združitve v zakonu o gospodarskih družbah niso urejene.

V ZVK so združitve in prevzemi obravnavani z vidika omejevanja konkurence. Po Zakonu o varstvu konkurence (Uradni list RS, št. 18/93) so prepovedana vsa dejanja, ki v nasprotju z zakonom omejujejo konkurenco na trgu ali nasprotujejo dobrim poslovnim navadam pri nastopanju na trgu ali pomenijo nedvomno špekulacijo. Podjetja, ki se nameravajo združiti, so zavezana o svojem namenu obvestiti pristojni organ³, vendar le takrat, ko bi nameravane združitve imele za posledico, da bi združena podjetja obvladovala več kot 40 odstotkov tržnega deleža določenega proizvoda ali storitev v Sloveniji⁴, ali so imela več kot osem milijard tolarjev letnega prometa pred obdavitvijo na slovenskem trgu v enem od zadnjih dveh let pred združitvijo.

2.1. ZAKON O PREVZEMIH

Zakon o prevzemih (ZPre) je bil sprejet avgusta 1997 in ureja način in pogoje za izvedbo prevzemov delniških družb v Sloveniji tako s strani domačih kot tudi tujih pravnih in fizičnih oseb. Zakon velja za podjetja, katerih delnice kotirajo na organiziranem trgu vrednostnih papirjev oziroma za vrednostne papirje, ki so bili predmet uspešne javne ponudbe in tako v pomembnem segmentu dopolnjuje Zakon o gospodarskih družbah. ZPre v izhodišču sledi drugemu predlogu 13. direktive Evropske zveze o prevzemih. Osnovno izhodišče je enakopravno obravnavanje delničarjev s poudarkom na varovanju manjšinskih delničarjev, preprečevanje zlorab in nelojalnih ukrepov uprave delniške družbe na škodo družbe in delničarjev, prepoved zlorabljanja notranjih informacij in pošteno trgovanje z delnicami.

Zakon temelji na štirih bistvenih načelih (ZPre, 1997, str. 22):

- enako obravnavanje vseh delničarjev,
- obvezna ponudba za prevzem, če velikost kontrolnega deleža preseže z zakonom določen prag,

³ V Sloveniji je pristojni organ Urad RS za varstvo konkurence.

⁴ Tržni delež se vedno ugotavlja na posameznem proizvodu ali storitvi in ne na seštevku vseh programov združujočih se podjetij. Obveznost torej nastopi že, če je dosežen naveden tržni delež že pri enem proizvodu oziroma eni storitvi in ne šele, če je dosežen pri večini proizvodov oziroma storitev iz programov podjetij, ki se združujeta.

- dolžnost razkritja podatkov in
- omejitev določenih obrambnih dejanj, ki bi preprečevala prevzem.

Poleg tega zakon temelji tudi na drugih načelih, kot so (ZPre, 1997, str. 23):

- zagotovitev ustreznega roka, ki je potreben za oblikovanje odločitve glede sprejema ponudbe za prevzem,
- preprečitev oblikovanja napačnih cen na trgu vrednostnih papirjev,
- zagotovitev nemotenega poslovanja ciljne družbe med ponudbo za prevzem in po njej,
- možnost konkurenčne ponudbe za prevzem s strani tretje osebe in
- seznanjanje delavcev s cilji družbe glede ponudbe za prevzem in nameni prevzemnika glede prihodnjega upravljanja prevzete družbe.

2.2. POSTOPEK PREVZEMA CILJNE DRUŽBE PO ZPRE

Zakon o prevzemih podrobno in natančno ureja postopek v zvezi s ponudbo za odkup. Postopek se začne že v razmeroma zgodnji fazi prevzema z namero prevzema. Morebitni prevzemnik mora o svoji nameri nemudoma obvestiti Agencijo za trg vrednostnih papirjev, ki je pristojna za nadzor nad potekom javne ponudbe, upravo ciljne družbe in Urad RS za varstvo konkurence, predvsem zaradi učinkovitejšega nadzora nad trgovanjem na podlagi notranjih informacij ter zagotovitve upravljanja nalog Urada RS za varstvo konkurence v skladu z ZVK. Le-ta lahko izda odločbo o prepovedi prevzema, če ugotovi, da bi bila s prevzemom močno omejena konkurenca in bi obstajala nevarnost zlorabe prevladujočega položaja, pridobljenega s prevzemom na trgu.

Bistveno načelo zakona je institut tako imenovane obvezne javne ponudbe (mandatory bid) za odkup vseh delnic. Zakon opredeljuje dolžnost osebe ali povezane skupine oseb, ki skupno delujejo, da v primeru, ko imajo več kot z zakonom določen najmanjši odstotek delnic posamezne družbe, ki zagotavlja pravico do upravljanja družbe, da dajo ponudbo za odkup delnic vsem drugim delničarjem pod enakimi pogoji (ZPre, 1997, str. 23). Pri obvezni javni ponudbi za odkup je pomembno načelo enakega obravnavanja vseh delničarjev, kar pomeni, da mora prevzemnik ponuditi odkup delnic vsem delničarjem pod enakimi pogoji (glede cene, roka za sprejem plačilnih pogojev itd.) in da so vse potrebne informacije za odločitev na voljo vsem delničarjem. ZPre določa tudi prag (odstotek posesti delnic in drugih vrednostnih papirjev), ko nastopi obveznost prevzemnika, da poda javno ponudbo za odkup. Ta obveznost nastopi, kadar določena oseba pridobi oziroma želi pridobiti sveženj delnic, ki zagotavlja več kot 25 odstotkov glasovalnih pravic⁵.

⁵ Pri ugotavljanju deleža glasovalnih pravic se upoštevajo: 1) delnice z glasovalno pravico, ki jih ima prevzemnik sam; 2) delnice z glasovalno pravico, ki jih je pridobila tretja oseba v svojem imenu in za račun prevzemnika; 3) delnice z glasovalno pravico, ki pripadajo od prevzemnika posredno ali neposredno odvisni ali od prevzemnika obvladujoči družbi; 4) enostranska upravičenja do nakupa delnic z glasovalno pravico na določen dan in po naprej določeni ceni (nakupne opcije) (ZPre, 1997, čl. 4).

Javna ponudba za odkup vrednostnih papirjev je javno objavljen predlog za sklenitev pogodbe o prodaji vrednostnih papirjev in je po svoji pravni naravi splošna ponudba, ki mora obvezno obsegati (ZPre, 1997, čl. 11):

- vrednostne papirje, na katere se nanaša ponudba,
- ceno, po kateri se ponudnik zavezuje odkupiti vrednostne papirje,
- natančno določen rok za izplačilo vrednostnih papirjev in
- datum začetka in konca roka za sprejem ponudbe za odkup.

Javna ponudba za odkup vseh delnic se obvezno opravi prek prospekta za odkup, ki mora vsebovati vse potrebne informacije, ki delničarjem omogočajo, da se racionalno odločijo glede ponudbe prevzemnika. Tako mora prospekt za odkup vsebovati podatke o statusnih vprašanjih in pravnem položaju, finančnem položaju, poslovnih možnostih ter namerah prevzemnika in tudi ciljne družbe. Poleg tega mora vsebovati tudi podrobno vsebino same ponudbe za odkup. Ponudbo za odkup mora v imenu in za račun ponudnika dati banka ali borzno posredniška družba, ki za račun prevzemnika opravlja naslednje storitve (ZPre, 1997, str. 88):

1. pripravi ponudbo za odkup in jo objavi,
2. pripravi prospekt in ga objavi,
3. vloži zahtevo za izdajo dovoljenja za ponudbo za odkup,
4. sprejema pisne izjave imetnikov o sprejemu ponudbe za odkup in
5. ugotavlja in objavi izid ponudbe za odkup.

Pomembna faza postopka v zvezi s ponudbo za odkup je deponiranje denarnega zneska, ki je potreben za plačilo vseh vrednostnih papirjev, ki so predmet odkupa, pri Klirinško depotni družbi. Če so v ponudbi za odkup namesto denarja ponujeni že izdani vrednostni papirji (nadomestna ponudba za odkup), mora ponudnik pri Klirinško depotni družbi deponirati nadomestne vrednostne papirje. Če ponudba uspe, Klirinško depotna družba opravi nakazilo ustreznih denarnih zneskov imetnikom vrednostnih papirjev, ki so sprejeli ponudbo za odkup, ter hkrati preknjiži vrednostne papirje na račun vrednostnih papirjev ponudnika.

Med trajanjem prvotne ponudbe za odkup ZPre dovoljuje tudi konkurenčno ponudbo za odkup, ki jo da neka tretja oseba med trajanjem roka za sprejem prejšnje ponudbe za odkup. Razlog za takšno ponudbo je največkrat dogovor ciljne družbe z osebo, ki bo dala konkurenčno ponudbo. S tem ZPre dovoljuje avkcijski sistem prevzema in višanje cene, po kateri lahko delničarji prodajo svoje delnice najboljšemu ponudniku. Seveda tudi za konkurenčno ponudbo za odkup veljajo vsa pravila ZPre, ki veljajo za prvo ponudbo.

3. ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA PIVA IN BREZALKOHOLNIH PIJAČ

V diplomski nalogi pišem o prevzemu Fructala s strani Pivovarne Union, zato bom najprej skušala pojasniti, kakšne so značilnosti trga, na katerem nastopata podjetji, ter razmere, v katerih poslujeta. V ta namen bom analizirala trg piva v Sloveniji, na katerem je Pivovarna Union pomemben konkurent ostalim podjetjem, ter trg brezalkoholnih pijač, kjer nastopa

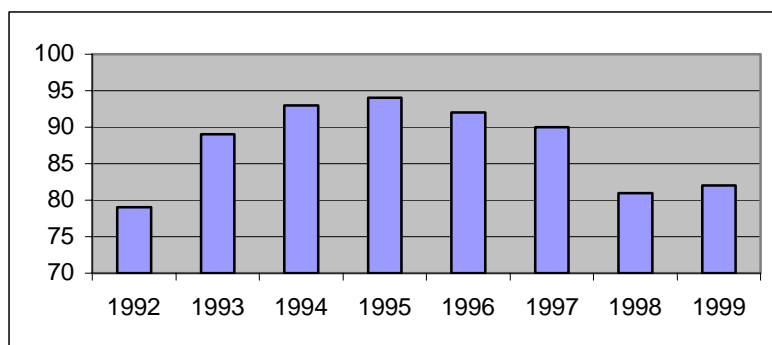
Fructal in v zadnjem desetletju zaradi razširitve proizvodnega programa tudi Pivovarna Union.

3.1. RAZMERE NA TRGU PIVA IN BREZALKOHOLNIH PIJAČ

3.1.1. Trg piva

Proizvodnja piva v Sloveniji se je od leta 1960, ko so slovenske pivovarne proizvedle le 243.000 hektolitrov piva, v naslednjih desetletjih izredno povečevala. Že leta 1980 je dosegla 1.600.000 hektolitrov, v zadnjih letih pa se giblje okoli dveh milijonov (Dernovšek, 2000, str. 58). Medtem ko proizvodnja predvsem po zaslugi izvoza narašča, v zadnjih letih poraba piva upada. Le-ta je vse od leta 1945 nenehno rasla in leta 1995 dosegla svojo najvišjo raven – 94 litrov na prebivalca, že naslednje leto pa je sledil padec, ki je svoje dno dosegel leta 1998 z dokaj skromnimi 81 litri na prebivalca. Ključni razlogi za tako drastičen padec so najverjetneje sprememba življenjskih navad potrošnikov, ki se usmerjajo k bolj zdravemu načinu življenja, splošen padec kupne moči in poostren prometni zakon. Sicer pa podoben trend opažajo tudi drugod po Evropi. V Nemčiji, ki je znana po svojih ljubiteljih piva, je poraba piva s 145 litrov na prebivalca v zadnjem letu padla pod 130 litrov na prebivalca (Dernovšek, 2000, str. 58).

Slika 2: Poraba piva na prebivalca v Sloveniji (v litrih)



Vir: Dernovšek, 2000, str. 58.

Predvsem v zadnjem desetletju je slovenski trg piva doživel opazne spremembe, s številnimi izzivi pa sta se morali soočiti še zlasti naši največji pivovarji: Pivovarna Union in Pivovarna Laško. Izgubi jugoslovanskih trgov so namreč sledili velik razcvet zasebnih pivovarn, sprostitev uvoza in strožji prometni zakon, uvedba trošarine in omejitve pri oglaševanju pa so skoraj vsako leto vnašale na celoten trg čedalje več nemira. Posebno skrb je zbujala sprostitev uvoza tujih piv sredi devetdesetih let. Ta sicer ni prizadela toliko obeh največjih pivovarn, katerima so slovenski ljubitelji piva ostali zvesti, je pa močno prizadela zasebne pivovarne, ki so izgubile čar novosti. Le-te so se v večjem številu začele pojavljati v prvi polovici devetdesetih let, ledino pa sta orala Adam Ravbar in Kratochwil. Danes naj bi pri nas poslovalo okoli 25 zasebnih pivovarjev, ki na leto proizvedejo dva odstotka celotne slovenske proizvodnje. Njihova dejavnost je vezana predvsem na gostinsko ponudbo. Večina ima

namreč poleg varilnice piva tudi gostinski lokal, saj se jim račun zasebnega varjenja ekonomsko sicer ne bi izšel.

Kljub sprostitev uvoza, ki v zadnjih letih postopoma narašča in realno znaša okoli šest odstotkov, in razcvetu zasebnih pivovarjev trg še vedno skoraj povsem obvladujeta domača velikana: Pivovarna Union in Pivovarna Laško. Majhno prednost ima z 51-odstotnim tržnim deležem Pivovarna Laško, vendar ji Pivovarna Union s 45-odstotnim deležem vztrajno sledi. Na domačem terenu ima Laško veliko prednost na Štajerskem, kjer dosega Union le 12-odstotni tržni delež ter v Prekmurju in na Koroškem, medtem ko Union prevladuje predvsem na Gorenjskem in Primorskem. Dolenjska je nekako enakomerno razdeljena, v osrednji Sloveniji pa je kljub premoči Uniona v zadnjih letih opaziti čedalje uspešnejši prodor Laškega. Tudi pri izvozu sta obe pivovarni precej izenačeni, saj izvozita okoli 25 odstotkov celotne prodaje piva. Pivovarna Union izvažata največ na italijanski trg (hkrati je tudi največji evropski izvoznik piva v to državo), Laško pa v Bosno in Hercegovino. Nekoliko problematičen je zaradi visokih uvoznih kvot in carinskih dajatev, ki znašajo od 110 do 223 odstotkov, hrvaški trg.

S sprostitev uvoza je ponudba piva vsekakor postala bolj pestra. Na prodajnih policah trgovin in v gostinskih lokalih lahko ljubitelji piva izbirajo kar med 54 vrstami piva, od tega je več kot 30 blagovnih znamk tujih proizvajalcev. Za slovenski trg je značilno, da prevladujejo klasična svetla piva, medtem ko močna temna piva, kakršen je denimo Guinness, dosega le skromna dva odstotka celotne porabe (Dernovšek, 2000, str. 58). Opaziti je tudi rast prodaje posebnih vrst piva (Smile in Radler iz Pivovarne Union sta bili na primer veliki uspešnici leta 1999), kar priča o tem, da se tudi slovenski trg počasi segmentira in da kupci zahtevajo različne vrste piva, ki se naj ne bi razlikovale le po stopnji alkohola, temveč tudi po okusu in pakiranju.

Zanimiva je tudi razlika v tem, katera piva Slovenci kupujemo v trgovinah in katera naročamo v gostinskih lokalih. Potrošnik, ki kupuje v trgovini, se obnaša racionalno, kupuje za vnaprej in zato pogosto sega po cenejših vrstah piva in akcijski ponudbi, medtem ko je v gostinstvu večji poudarek na priznanih blagovnih znamkah. Med cenejša piva naj bi sodila predvsem nekatera avstrijska (Gösser, Kaiser), hrvaška in češka piva, kar je prisililo oba največja slovenska proizvajalca, da sta v svojo ponudbo uvrstila tudi pivo nižjega cenovnega razreda (Pils). Poleg tega je v zadnjem času opaziti, da je pitje iz pločevink pri naših pivcih čedalje manj priljubljeno, saj čedalje pogosteje spet segajo po steklenicah. Modni trend v trgovinah je pakiranje v tako imenovane 'multipake', v ovoje po šest steklenic skupaj.

Vendar so slovenski proizvajalci piva na področju oglaševanja v slabšem položaju v primerjavi s tujimi. Medtem ko je v večini evropskih držav zaradi njegove nizke vsebnosti alkohola promocijska dejavnost dovoljena in zanjo ni nikakršnih omejitev, lahko naši proizvajalci reklamirajo le svoje ime, ne pa tudi blagovnih znamk. Ali natančneje – vsak nov izdelek lahko pokažejo v vseh medijih samo enkrat. Zaradi specifičnosti oglaševanja pivovarni oglašujeta predvsem na prodajnih mestih, prisotni sta na večjih prireditvah ter

nastopata kot pokrovitelja športnih ekip, pri čemer pa gre prej za dvig ugleda podjetja kot za samo povečanje prodaje. Po mnenju Mitje Lavriča, predsednika uprave Pivovarne Union (Rijavec, 1999, str. 23), se bo z vstopom v Evropsko Unijo moralo marsikaj spremeniti tudi na tem področju, saj se naši pivovarji drugače kot tuji partnerji ne bodo mogli obnašati.

Čeprav postavlja država stroge omejitve pri oglaševanju piva, pomeni ta panoga precejšen proračunski prihodek. Pivo je namreč v Sloveniji obdavčeno na dva načina, in sicer s trošarino in DDV. Slovenija se po višini trošarin uvršča v sam evropski vrh, saj je trošarina za pollitrsko steklenico piva s 4,9 odstotka prostorninskega alkohola 36,75 tolarja, kar je približno polovica proizvodne cene. K temu je treba prišteti še 19-odstotni davek na dodano vrednost. Tak sistem slovenskim pivovarjem ne omogoča konkurenčnosti, uredba pa za proizvajalce piva predpisuje davčno breme, ki je nesorazmerno visoko.

Z vstopanjem v Evropsko unijo in z globalizacijo se razmere v slovenskem gospodarstvu precej spreminjajo, čemur se ne bo mogla izogniti niti živilska industrija, ki vključuje industrijo alkoholnih in brezalkoholnih pijač. V obeh največjih slovenskih pivovarnah trdijo, da so na vstop v Evropsko unijo pripravljeni, saj že zdaj poslujeta po evropskih merilih. Slovenska pivovarska industrija je že danes tako po produktivnosti kot po kakovosti in tehnološki opremljenosti popolnoma primerljiva s proizvodnjo evropskih pivovarn. Sicer pa je slovensko pivovarništvo s kvotami zavarovano le pred nekaterimi vzhodnimi državami, pred uvozom iz Evropske unije pa s carinami ni zaščiteno. Po besedah Mitje Lavriča pričakuje Pivovarna Union vstop v Evropsko unijo mirno, saj že zdaj sodi med prvih petnajst največjih evropskih pivovarn. To, da je Pivovarna Union pravočasno začela uvajati nepivovarske izdelke, je zanje le še dodatna prednost (Rijavec, 1999, str. 23).

S približevanjem Evropski uniji ter z vstopom slovenskih pivovarn na organizirani trg vrednostnih papirjev se bo hkrati povečalo tudi zanimanje tujcev za nakup deležev v teh podjetjih. Dokaz, da zanimanje tujcev za nakup pivovarn v tem koncu Evrope vsekakor obstaja, najdemo že v naši bližnji okolici. Na Hrvaškem so multinacionalke že prevzele Zagrebško in Karlovško pivovarno, prav tako so svetovne korporacije s sovražnimi prevzemi pokupile vse pomembne češke pivovarne. Tudi za naši pivovarni naj bi se zanimala nizozemski Heineken in belgijski Loewenbrau, pred čemer se je bolje zavarovala Pivovarna Laško. Pred morebitnim prevzemom so se že pred leti zavarovali z določbo v statutu, ki omejuje glasovalno pravico kateregakoli delničarja (ne glede na to, koliko delnic ima v lasti) na osem odstotkov. To prevzem skoraj onemogoča, saj prevzemnik teoretično lahko kupi vse delnice, a mu še vedno ostane le osem odstotkov glasov, s katerimi ne more sprejeti nobene odločitve na skupščini delničarjev. Pivovarna Union v statutu nima posebnih določil, ki bi preprečevala prevzem. Njihova strategija obrambe je predvsem v tem, da so se v času lastninjenja več ukvarjali z modernizacijo, cilj katere je bila tehnologija jutrišnjega dne in zmanjšanje stroškov na minimum, kar naj bi jih pripravilo na cenovno vojno v prihodnjem obdobju.

Velikih sprememb ne doživlja samo evropski, temveč tudi svetovni trg piva. Dokaz za to je val združitvev in prevzemov, ki je v zadnjih letih zajel vse celine, ter boj za svetovno znamko piva. Tisti, ki bi hotel to doseči, bi moral imeti blagovno znamko, ki bi jo bilo mogoče razviti v svetovnem merilu, in potrebno velikost, da bi lahko pijačo varil po vsej zemeljski obli in jo povsod tudi prodajal. In prav zato si je mogoče predstavljati, da bomo priče še prenekaterim velikim združitvam. Največje možnosti za to strokovnjaki pripisujejo nizozemskemu Heinekenu, ki poleg glavne blagovne znamke, ki jo je mogoče kupiti v več kot sto državah, ponuja še številne nacionalne in regionalne znamke. Zaenkrat je na vrhu seznama največjih še vedno ameriški koncern Anheuser-Busch z blagovno znamko Budweiser, ki letno proizvede toliko piva kot vseh 1200 nemških pivovarn skupaj (Urbanija, 2000, str. 62). Vendar pa je zaradi močnega "pivskega domoljubja" izid boja za blagovno znamko, ki bi obvladovala svetovni trg, težko napovedati.

Za Slovenijo vsekakor velja, da bosta morali slovenski pivovarni, če bosta hoteli konkurirati na zahtevnem evropskem trgu, začeti čim prej medsebojno sodelovati. Čeprav sta veliki doma, sta še vedno relativno majhni v Evropi in svetu, zato bosta morali razmisliti o tem, kako bosta tekmovali v mednarodni konkurenci in organizirali proizvodnjo tudi zunaj slovenskih meja, predvsem pa, kako se nameravata obraniti pred prevzemi tujih multinacionalk, če nameravata še naprej ostati slovenski pivovarni (Jakomin, 1998, str. 22).

3.1.2. Trg brezalkoholnih pijač

Tudi trg brezalkoholnih pijač je, podobno kot trg piva, zasičen in na njem že nekaj časa traja pravi boj za kupce. Prodaja pijač, predvsem osvežilnih brezalkoholnih, je odvisna od gibanja kupne moči prebivalstva, od letne sezone in turističnega prometa, konkurenčnosti cen in trenutnih nakupnih navad potrošnikov. Povprečni Slovenec po podatkih iz leta 1999 popije 128,8 litra brezalkoholnih pijač (Anžlovar et al., 2000, str. 67). Še lani je bilo mogoče dobiti kolikor toliko natančne podatke in analize na trgu pijač pri združenju za prehrano, ki pa ne obstaja več. Tako je ta tržni segment prepuščen uradni statistiki in naročenim tržnim raziskavam agencij, ki so plačane in so interna skrivnost posameznega proizvajalca ali uvoznika pijač.

Za pojmom osvežilna brezalkoholna pijača se skriva široka paleta izdelkov, od naravnega stoddotnega sadnega soka do povsem umetne pijače. Na trgu sadnih sokov je še vedno največji sektor čistih sokov, saj sledi težnjam po uživanju čim bolj naravnih, zdravih živil, bogatih z naravnimi vitamini in brez umetnih dodatkov. Znotraj sektorja sokov pridobivajo čedalje večji delež sveže stisnjeni sokovi, ki zahtevajo drugačno tehnologijo polnjenja in distribucijo v hladni verigi. V rahlem upadanju so nektarji, sokovi z dodanim sladkorjem, kar kaže na to, da je protisladkorna kampanja imela velik vpliv na prehranjevanje. Izrazito narašča pitje pijač, predvsem pijač s sadnim sokom, mešanic z različnimi okusi sadja in dodatkov. Te obogatene ali spremenjene pijače, ki nadomeščajo tradicionalne, gazirane ali negazirane pijače, večkrat zasledimo pod skupnim imenom funkcionalne pijače. Da bi pritegnili porabnike, se pojavljajo vedno novi okusi sadja, predvsem eksotičnega, neznanega,

ki obljublajo novost in tako privlačijo porabnike. Pred leti sta se najbolj prebila v ospredje okus jabolka in pomaranče, ki smo se jih že nekoliko nasitili, zato na trg v večjih količinah prihajajo okusi jagode, višnje, borovnice in črnega ribeza. Poraba ledenega čaja nekoliko upada, še vedno ali pa vedno bolj se povečuje poraba vode, bodisi zaradi naraščajočih potreb po kakovostni pitni vodi (zaupanje ljudi v neoporečnost vode iz pipe se je v zadnjem času precej zmanjšalo) bodisi zaradi modnosti uživanja nekalorične tekočine, primerne za odžejanje. Sadni sirupi in praškaste sadne pijače so v veliki meri odvisne od kupne moči prebivalstva. Kadar ta pade, se poraba sirupov poveča. Na splošno velja, da se trend na trgu brezalkoholnih pijač giblje v smeri lahkih pijač, aromatiziranih vod, mlečno sadnih napitkov živih barv, gaziranih pijač nenavadnih okusov in nesladkanih gaziranih pijač s koščki sadja in podobnimi dodatki. Trende tudi na tem, kot na mnogih drugih trgih, narekujejo ZDA (Anžlovar, 2001, str. 19).

Konkurenca tujih ponudnikov je prisotna tudi na trgu brezalkoholnih pijač. Izjema so mineralne in namizne vode, ki v Sloveniji nimajo prave tuje konkurence. Drugače je pri sokovih in gaziranih pijačah, kjer so najmočnejši Avstrijci. Uvožene pijače so praviloma cenejše, slovenski izdelovalci pa se, če tako hočejo ali ne, uvrščajo v višji cenovni razred. Tako so izpostavljeni pritiskom kupcev, saj je pri nakupu pijač največkrat odločilna prav cena. V zadnjem času se soočajo še z resnimi zahtevami po znižanju cen s strani trgovcev.

3.2. PIVOVARNA UNION

3.2.1. Nastanek in razvoj Pivovarne Union

Pivovarno Union sta leta 1864 ustanovila brata Kosler. Začetna proizvodnja piva je znašala 28.000 hl na leto, vendar se je iz leta v leto vztrajno povečevala. Leta 1909 se je pivovarna preoblikovala v delniško družbo, katere glavni delničarji so bili brata Kosler, Avstrijski kreditni zavod za trgovino in obrt iz Ljubljane ter pivovarna Göss, Reininghaus in Puntigam iz Gradca. Leta 1920 je nacionalizirano podjetje ustanovilo novo tovarno za kvas in špirit. V naslednjih šestih letih je prevzelo še druge slovenske pivovarne – dve v Ljubljani, eno v Kočevju, Škofji Loki, Lescah, Kamniku, Mengšu, na Vrhniki, v Mariboru, Žalcu in Laškem. Vse prevzete tovarne so kmalu prenehale delovati, tako da je bila Pivovarna Union edina v dravski banovini. Leta 1925 je proizvodnja piva že preseгла 100.000 hl na leto.

Med drugo svetovno vojno je Pivovarna Union nadaljevala s proizvodnjo, vendar zaradi pomanjkanja surovin v nekoliko manjšem obsegu. Po vojni je prenehala s proizvodnjo špirita in nadaljevala s proizvodnjo piva in pekovskega kvasa. V tem obdobju so v Sloveniji delovale tri večje pivovarne: Union v Ljubljani, Laško v Laškem in Štajerska pivovarna v Mariboru. V letih od 1960 do 1980 je proizvodnja piva hitro naraščala in je leta 1970 že dosegla 510.000 hl na leto. Začeli so tudi z izvozom na tuje trge.

Obdobje po letu 1980 je bilo v znamenju modernizacije in tehnološkega napredka, kar Pivovarno Union danes uvršča med tehnično in tehnološko najsodobneje opremljene v

Evropi. Vsi tehnološki procesi, kot so varjenje, alkoholno vrenje, filtriranje in polnjenje piva v steklenice, pločevinke in sode ter čiščenje vseh naprav, so računalniško vodeni. Za investicije letno namenijo okoli 30 milijonov nemških mark.

Kljub neprestanemu vlaganju v modernizacijo proizvodnje pa v Pivovarni Union posvečajo veliko pozornosti tudi tradiciji. Zato so leta 1986 v opuščeni sladarni uredili pivovarski muzej, za katerega so leta 1989 dobili posebno priznanje za ohranitev in bogatitev kulturne dediščine. V stalno zbirko je vključen zgodovinski prikaz proizvodnje piva, zgodovinska predstavitev Pivovarne Union, sodarstva, transporta, gostilniške opreme in pivskega posodja, etiket ter pivovarskega marketinga.

S širitvijo kapacitet po letu 1980 so v Pivovarni Union razširili tudi proizvodni sortiment. Tako so kot prvi v Jugoslaviji poleg svetlega in temnega piva začeli proizvajati brezalkoholno pivo, po letu 1992, ko je začela prodaja piva v Evropi stagnirati, pa so svoj proizvodni program obogatili še z osvežilnimi brezalkoholnimi pijačami. Stalno širjenje sortimenta, vlaganje v razvoj in skrb za kakovost Pivovarne Union omogoča uspešno nadaljevanje poti, ki sta jo pred skoraj 140 leti začela brata Kosler.

3.2.2. Pivovarna Union danes

Od leta 1991 je Pivovarna Union delniška družba. Proces lastninskega preoblikovanja je družba zaključila z javno prodajo delnic. Leta 1996 se je registrirala kot delniška družba, marca 2000 pa je bilo vseh 451.114 navadnih delnic uvrščenih v borzno kotacijo A. S 16.000 delničarji je ena največjih delniških družb v Sloveniji.

Tabela 3: Prikaz lastniške strukture Pivovarne Union d.d. na dan 30.10.2000

Delničar	Št. delnic	Delež v %
Mali delničarji – fizične osebe	147.995	32,81
Mali delničarji – pravne osebe	58.523	12,97
Pivovarna Union	15.195	3,37
Slovenska odškodninska družba	54.818	12,15
Kapitalska družba	46.983	10,41
PID-i	127.600	28,29
Skupaj	451.114	100

Vir: [URL: <http://www.pivo-union.si/slo/podjetje/delnicarji/lastniska-struktura/>], 24.8.2001.

Družba ima 501 zaposlenega, od tega ima več kot polovica zaposlenih srednjo stopnjo strokovne izobrazbe, vsak osmi zaposleni pa ima univerzitetno izobrazbo VI. ali VII. stopnje.

Glede na najmodernejšo tehnologijo in opremljenost se Pivovarna Union uvršča v sam evropski vrh ([URL: <http://www.pivo-union.si/slo/podjetje/union/tehnologija/>], 24.8.2001). Pred kratkim so zaključili investicijo v izgradnjo popolnoma avtomatiziranega računalniško vodenega regalnega skladišča, ki ima kapaciteto okoli petih milijonov litrov pijač,

povečevanje prodaje brezalkoholnih pijač ter širitev proizvodnega programa pa je prineslo potrebo po izgradnji novega objekta polnilnic.

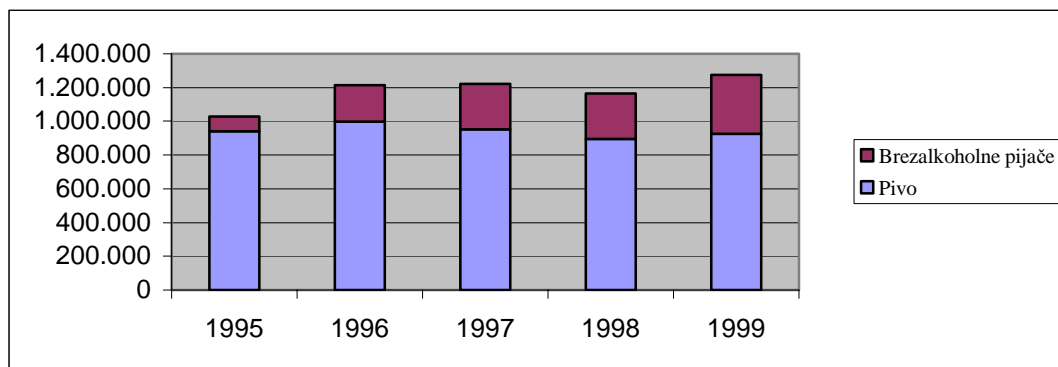
Cilj Pivovarne Union je postati vodilna proizvajalka vseh, tudi brezalkoholnih pijač v Sloveniji, želijo pa prodreti tudi na nove tuje trge in utrditi svoj položaj na tistih, kjer so že prisotni. Glavni izvozni trg Pivovarne Union ostaja Italija, kamor izvozi 36 odstotkov vseh izdelkov, ki gredo v izvoz, sledijo Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Kosovo.

V Pivovarni Union veliko pozornosti posvečajo zagotavljanju kakovosti svojih izdelkov, saj se zavedajo, da je to pogoj za ohranjanje konkurenčnosti na trgu. Poleg številnih priznanj, ki jih je Pivovarna Union dobila za posamezne vrste piv in brezalkoholnih pijač, je tudi prva med slovenskimi pivovarji, ki je prejela certifikat kakovosti ISO 9001. Celovitemu obvladovanju kakovosti bodo veliko pozornosti posvečali tudi v prihodnje. Do zaključka leta 2002 nameravajo sistem obvladovanja kakovosti dopolniti z zahtevami standarda HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point) ter pridobiti mednarodni certifikat pravilnega ravnanja z okoljem ISO 14001. S pridobitvijo teh dveh certifikatov bo Pivovarna Union v celoti pripravljena na enakovredno nastopanje na enotnem trgu Evropske unije.

3.2.3. Proizvodni program Pivovarne Union

Pivovarna Union je proizvodno podjetje, ki se ukvarja s proizvodnjo piva, brezalkoholnih pijač in naravne pitne vode, s proizvodnjo pekovskega kvasa pa so prenehali aprila lansko leto zaradi iztrošene opreme, zmanjševanja prodaje in velike konkurence tujih ponudnikov.

Slika 3: Prodaja pijač Pivovarne Union v hektolitrih



Vir: Damjanovič, 2000, str. 32.

V sortiment so vključene naslednje blagovne znamke:

- pivo Union,
- brezalkoholne osvežilne pijače Sola,
- voda Zala.

Tabela 4: Blagovne znamke in izdelki Pivovarne Union

Blagovne znamke	Izdelki
Pivo Union	<ul style="list-style-type: none"> - svetla piva: Union, Pils, Premium, Lager, Smile, Tivoli - temna piva: Črni baron, Amber - maloenergijska osvežilna brezalkoholna pijača iz žit in hmelja: Uni – brezalkoholno pivo - nizkokalorična osvežilna pijača iz piva in limonade Radler
Osvežilne brezalkoholne pijače Sola	<ul style="list-style-type: none"> - gazirana osvežilna brezalkoholna pijača iz pomarančne baze Sola oranžada - gazirana osvežilna brezalkoholna pijača iz rastlinskih izvlečkov Sola cola - negazirani ledeni čaji Sola z okusi breskve, limone, mešanice jabolka, ameriške brusnice in limone in lahki ledeni čaj Sola z okusom breskve - izotonični napitek Sola Isošport - multivitaminska negazirana osvežilna brezalkoholna pijača z mešanim sadnim sokom Multi Sola in Multi Sola ACE
Naravna pitna voda	<ul style="list-style-type: none"> - voda Zala - voda z okusom limone ZA Lemon

Vir: Pivovarna Union: Za prijatelje!, 2001.

3.3. FRUCTAL AJDOVŠČINA

3.3.1. Nastanek in razvoj podjetja Fructal

Začetki podjetja Fructal segajo v povojno obdobje, ko je bilo 5. oktobra 1945 v Ajdovščini ustanovljeno Pokrajinsko podjetje za izvoz in predelavo sadja. V stari in opuščeni zgradbi nekdanje tekstilne tovarne se je pet delavcev s preprostimi delovnimi pripravami začelo ukvarjati z žganjekuho. Konec leta 1946 je podjetje dobilo novo ime – Destilacija in predelava sadja. Z razširitvijo programa je leta 1949 poslovalo kot Tovarna likerjev in sadnih sokov. Leta 1950 je zaposlovalo že 133 ljudi.

Drugo desetletje delovanja je podjetje pričelo s preimenovanjem v Fructal, sadno-likerski kombinat Ajdovščina. Število delavcev je do tega obdobja naraslo že na 251. Leto 1956 je zaznamovala rekonstrukcija in modernizacija podjetja. Izgradnja bazenov in nadomestitev najnujnejših osnovnih sredstev so omogočili nadaljnje širjenje obsega proizvodnje. V naslednjih letih je Fructal prevzel tudi opremo in polizdelke podjetja Celea sad Celje ter nadaljeval z investicijami; vzpostavil je lasten vozni park in kupil koncentrador za sadne sokove. Leta 1962 je iz obrtniškega in le delno industrijskega načina proizvodnje prešel na pravo industrijsko proizvodnjo.

V šestdesetih in prvi polovici sedemdesetih let je Fructal intenzivno vlagal v razvoj tehnologije predelave sadja v pasterizirane in kasneje zamrznjene polizdelke (sadne kaše in bistre matične sokove), poleg tega je opremil tudi kleti za sterilno skladiščenje sadnih polizdelkov. Vse to je pripomoglo k temu, da so bili Fructalovi izdelki izredno kakovostni, proces proizvodnje pa krajši in učinkovitejši. Leta 1970 je z 732 zaposlenimi Fructal že veljal

za največjega proizvajalca sadnih sokov v tedanji Jugoslaviji. Leta 1971 se mu je pridružil ljubljanski Alko, kar je omogočilo delitev dela in specializacijo obeh delov podjetja. Fructal je od takrat naprej proizvajal predvsem polizdelke, sadne sokove ter marmelade in džeme, Alko pa alkoholne pijače, sirupe in brezalkoholne pijače. V 70-tih letih je podjetje Fructal – Alko začelo z investicijami v nove proizvodne hale, izgradnjo obrata za predelavo sadja v zamrznjene sadne kaše, postavitev hladilnice v obratu Frigos v Čeliću (BIH) in nakupom polnilne linije za polnjenje pijač in sokov v embalažo hypa, s čimer si je še dodatno utrdilo vodilni položaj med jugoslovanskimi proizvajalci sadnih sokov.

V obdobju od leta 1974 do leta 1985 je podjetje še naprej širilo proizvodnjo. Leta 1975 so začeli proizvajati sokove za dojenčke in tako se je rodila nova blagovna znamka Frutek, ki se še danes lahko postavi ob bok podobnim izdelkom velikih svetovnih korporacij prehranske industrije. Za to desetletje delovanja so pomembni še:

- nova polnilna linija za polnjenje sokov v litrsko steklenico s širokim grlom (jumbo),
- naložba za izdelavo kakovostnih sadnih destilatov na Duplici pri Kamniku,
- proizvodnja kompotov in zamrznjenega sadja v Frigosu ter džemov pod imenom Teta Liza,
- prilagoditev potrebam kupcev s 100-odstotnim naravnim sokom (Supersok).

Današnje ime Fructal – Živilska industrija Ajdovščina je podjetje dobilo leta 1979. Zaradi širjenja proizvodnje je naraščalo tudi število zaposlenih, saj jih je bilo leta 1980 1351, leto kasneje pa 1494.

V preteklem desetletju je Fructal nadaljeval svojo uspešno pot s širjenjem izvoznih programov in utrjevanjem položaja na domačem trgu. Leta 1987 je obogatil svojo ponudbo s skupino brezalkoholnih pijač pod blagovno znamko Bibita in uvedel polnilno linijo brik 0,25 l in nekaj let kasneje brik 1 l. V letu 1990 so široko paleto izdelkov dopolnile sadne rezine (sladice iz sadja in žit). Poleg tega so začeli s proizvodnjo sadnih pripravkov za mlečno industrijo (za jogurte in sladolede), uvedli novo stekleničko "twist-off", namenjeno predvsem gostinstvu, ter paleto 100-odstotnih sadnih sokov.

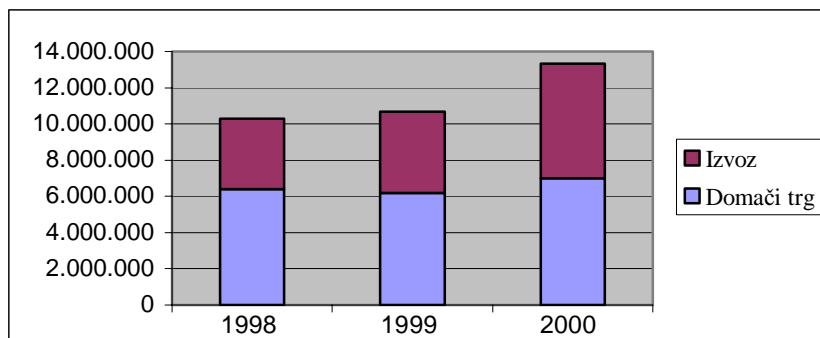
Krizo slovenskega gospodarstva na začetku devetdesetih let je občutil tudi Fructal, ki je z razpadom Jugoslavije izgubil trge, kamor je prodal 70 odstotkov proizvodnje. V tem obdobju je podjetje izgubilo velik del tako prodajnega kot tudi nabavnega trga, rešitev pa je poiskalo v preusmeritvi na druge trge. V letu 1996 je na tuje izvozilo že 40 odstotkov proizvodnje, zlasti v države Vzhodne Evrope, vse bolj se uveljavlja tudi na zahtevnih zahodnoevropskih trgih.

3.3.2. Fructal danes

Podjetje Fructal d.d. iz Ajdovščine je marca 1996 z vpisom v sodni register formalno zaključilo proces lastninjenja podjetja. Osnovni kapital sestavlja 2.505.613 imenskih delnic, ki so v rokah 3.425 delničarjev. Fructal je danes največji dobavitelj izdelkov iz sadja na slovenskem trgu, prisoten pa je tudi na 18 tujih trgih (Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Rusija,

Ukrajina, Slovaška, Italija, Švedska, Velika Britanija, Jugoslavija, Češka, Makedonija, Kanada in ZDA kot najpomembnejši), najbolj na bosansko hercegovskem in hrvaškem trgu, ki skupaj predstavljata 82% izvoza podjetja. Proizvodnja je organizirana v Ajdovščini, kjer proizvajajo sokove in otroško prehrano, ter na Duplici pri Kamniku, kjer poteka proizvodnja sirupov, gaziranih pijač ter destilacija in polnjenje alkoholnih pijač.

Slika 4: Prihodki iz prodaje



Vir: [URL: <http://www.fructal.si/slo/podjetje/danes/index.html>], 13.2.2001, 23.8.2001.

Zadnje desetletje je bilo za Fructal polno izzivov in težav. Po osamosvojitvi in delni izgubi trgov bivše Jugoslavije je leto 1998 zaradi recesije v Rusiji pomenilo začasno zaustavitev prodaje na ta trg. V tem času se je podjetje soočalo tudi z vse večjim pritiskom cenovno zelo konkurenčnih proizvajalcev iz srednje in zahodne Evrope na Fructalove tradicionalne trge, slovenski trg pa je zaznamovala izrazita koncentracija slovenske trgovine.

"V sodelovanju z naravo" je slogan, ki je osnovno vodilo Fructala in ki ga že več kot 50 let tudi uresničuje. Proizvodnja visoko kakovostnih izdelkov iz sadja in drugih plodov narave poteka tako, da izdelki obdržijo svoje ključne vsebine in lastnosti brez umetnih dodatkov. Da je podjetje na pravi poti, dokazujejo številna priznanja, ki jih prejemajo na domačem in tujih trgih, nenazadnje tudi certifikat ISO 9001 ter certifikat SGF, ki ga podeljuje Združenje proizvajalcev sadnih sokov v Nemčiji. Njihov cilj je postati eno najpomembnejših podjetij živilske stroke v Sloveniji, pridobivanje novih, stabilnejših trgov in utrjevanje njihovih blagovnih znamk na že obstoječih trgih.

3.3.3. Proizvodni program podjetja Fructal

Osnovna dejavnost podjetja Fructal je proizvodnja sadnih sokov. Registrirana dejavnost med drugim obsega še predelavo in konzerviranje sadja in zelenjave, proizvodnjo brezalkoholnih osvežujočih pijač in proizvodnjo žganih alkoholnih pijač.

Proizvodni program podjetja Fructal:

- sadni sokovi in nektarji Fructal,
- sadne pijače Fruc,
- ledeni čaj Fructal,
- pitna voda H2O,

- gazirane pijače Fando Bibita,
- otroške kašice in otroški sokovi Frutek,
- sadno žitne rezine Frutabela,
- sadni sirupi Fructal,
- alkoholne pijače: Prior Pleterski, likerji Matiss, Vodke, alkoholi pod generičnimi imeni in Prešeren ter
- marmelade in sadni dodatki za mlekarstvo industrijo.

3.4. KONKURENCA

S tem, ko je Pivovarna Union prevzela ajdovski Fructal, Pivovarna Laško pa Radensko, sta se na trgu izoblikovali dve enakovredni skupini s konkurenčnim proizvodnim programom in močnimi blagovnimi znamkami. Pivovarna Laško z Radensko predstavlja največjega konkurenta skupini Union. Pivovarna Union je pri pivu sicer močna, vendar nekoliko šibkejša od Laškega, premoč ima pri ledenih čajih in multivitaminskih napitkih, dober tržni položaj ima pri ustekleničeni naravni vodi, z nakupom večinskega deleža Fructala pa ima sedaj tudi uveljavljeno blagovno znamko sadnih sokov, prepoznavno na tujih, predvsem južnih trgih. Pivovarna Laško je močnejša pri pivu, gaziranih pijačah in mineralnih vodah.

Kolinska je postala pomemben konkurent na trgu brezalkoholnih pijač, ko je leta 1996 kupila Rogaške vrelece. Ob koncu lanskega leta je svoj delež na trgu pijač še povečala z nakupom starih, priznanih blagovnih znamk gaziranih brezalkoholnih pijač Slovenijavina (Cockta, Jupi in Fresh). Z njimi želi ponovno osvajati južne trge in hkrati napoveduje pohod med vodilne proizvajalce brezalkoholnih pijač na slovenskem trgu. Že zgolj pri brezalkoholnih gaziranih pijačah bo poslej njihov tržni delež 20-odstoten. Pomembno tržno nišo Kolinska zapolnjuje z mineralno vodo Donat Mg. Poleg tega so pred kratkim kot dodatek k svojim izdelkom iz programa Bebi začeli prodajati sadne sokove in sadne kašice, ki jih proizvaja kooperantska družba v Ukrajini.

Pri sadnih sirupih ima največji tržni delež v Sloveniji Vital iz Mestinja. V njihovem proizvodnem programu so še ledeni čaj Frupi Teatanic ter nektarji in sadne pijače Frupi. Ker imajo dovolj zmogljivosti, polnijo čaje za Ljubljanske mlekarne ter izdelujejo sadno-zelenjavne napitke z znamko Biotop za celjsko podjetje Mediacor. Z nakupom 45,6-odstotnega deleža podjetja s strani Pivovarne Laško so v Vitalu pridobili tudi dostop do razvejanega distribucijskega omrežja pivovarne (Koražija, 1998, str. 39).

Družinsko podjetje Vipi z Brezij ima na trgu brezalkoholnih pijač sicer majhen delež, je pa edini slovenski proizvajalec sokov iz rdečih pomaranč in tudi edini v Sloveniji, ki proizvaja gazirane pijače s fruktozo. Svojo prednost pred konkurenco so poiskali še v dostavi in prodaji na dom, saj tako prodajo kar 80 odstotkov vseh izdelkov.

Dana iz Mirne s svojimi izdelki zaseda približno deset odstotkov trga. Njena najbolj uspešna blagovna znamka je sok Dan. Del proizvodnje sirupov, sadnih sokov in nektarjev, ledenih

čajev in gaziranih pijač izvozijo na trge ZDA in Kanade, ki predstavljajo kar polovico izvoza, ter v države nekdanje Jugoslavije.

Pomemben konkurent na trgu so še Ljubljanske mlekarne, ki s svojim ledenim čajem dosegajo 16-odstotni tržni delež. Ostali konkurenti so manjši. Omenim naj podjetje Nektar z več kot 30 vrstami sokov, nektarjev in sirupov, ki mu je letos uspelo prodreti v prodajne verige velikih domačih trgovcev; Vino Brežice, ki proizvaja predvsem gazirane napitke in ledeni čaj; podjetje Gusto, ki izdeluje sokove in sirupe blagovne znamke Presad; podjetje Bio-Sad, ki izdeluje istoimenske sadne sirupe, ter Apis s svojimi sadnimi sokovi.

Na trgu brezalkoholnih pijač so seveda prisotni tudi tuji proizvajalci, ki so prav tako močni konkurenti Pivovarni Union in Fructalu. Na trgu gaziranih pijač je večinski tržni delež v rokah Coca-Cole. Kljub ukinitvi polnilnice v Žalcu Coca-Cola Beverages Slovenija še vedno trži svoje priznane blagovne znamke Coca-Cola, Fanta, Sprite, Cappy in Nestea Ice tea in ima znotraj svojega segmenta še vedno skoraj 50-odstotni tržni delež. Velik delež ima tudi avstrijski Rauch, ki ima s sokovoma Bravo in Happy Day na slovenskem trgu naravnih sadnih sokov 30-odstotni delež, v skupini vseh negaziranih brezalkoholnih pijač pa 11-odstotnega. Pagovo hčerinsko podjetje Pago S, ki je doslej sok v 0,2-litrskih stekleničkah prodajalo izključno gostinskim lokalom, je letos poslalo na trg dve novi embalaži za prodajo v trgovinah (Anžlovar et al., 2000, str. 67).

Tabela 5: Pet najmočnejših izdelovalcev sadnih sokov, nektarjev in sadnih pijač po vrednosti prodaje na drobno v novembru in decembru 2000

Sokovi (100 % sadni delež)	Nektarji	Sadne pijače (7 – 20 % sadni delež)
1. Fructal	1. Fructal	1. Fructal
2. Mercator	2. Mercator	2. Radenska
3. Rauch	3. Dana	3. Pivovarna Union
4. Gusto (Presad)	4. Rauch	4. Vital Mestinje
5. Pfaner	5. Gusto (Presad)	5. Rauch

Vir: Anžlovar, 2001, str 19.

Tabela 6: Pet najmočnejših blagovnih znamk vod (mineralne, tihe in izvirske) in gaziranih brezalkoholnih pijač po vrednosti prodaje na drobno v novembru in decembru 2000

Voda	Gazirane pijače
1. Radenska	1. Coca-Cola
2. Donat	2. Mercator
3. Zala	3. Fanta
4. Miral	4. Cockta
5. Oda	5. Ora

Vir: Anžlovar, 2001, str. 19.

Vedno bolj pomemben konkurent postaja s svojimi blagovnimi znamkami tudi trgovina. Poleg tega združevanje slovenskih trgovcev povzroča slabšanje pogajalskih pozicij proizvajalcev, zmanjševanje vpliva na trženje in čedalje večje bonitete trgovcev.

4. ANALIZA PREVZEMA PODJETJA FRUCTAL AJDOVŠČINA S STRANI PIVOVARNE UNION

4.1. PREVZEM FRUCTALA S STRANI PIVOVARNE UNION

Zgodba o povezovanju ljubljanske pivovarne in Fructala je stara že skoraj štiri leta, po uspešni združitvi Pivovarne Laško in Radenske pa je bilo realno pričakovati, da bodo tudi v Pivovarni Union pohiteli z združevanjem. Pogovori med Unionom in Fructalom o kapitalskem povezovanju so se začeli že leta 1998. V tem letu je Union pridobil petodstotni delež v Fructalu, vendar ga vse do leta 2000 ni spreminjal. Julija 2000 je ta delež z nakupom novih delnic povečal in postal z dobrimi 17 odstotki največji lastnik ajdovskega podjetja. V tem času so v javnost prišle tudi govorice o morebitnem prevzemu.

Tudi v Fructalu so o možnostih in nujnosti povezovanja začeli razmišljati že pred leti. Na ta način bi znižali stroške, povečali podjetje in zmanjšali nevarnost prevzema. V iskanju možnih povezav je bila Pivovarna Union sicer ena od sogovornic, vendar med podjetjema ni prišlo do nikakršnega dogovora. Generalna direktorica in predsednica uprave Fructala Cvetana Rijavec je večkrat poudarila, da prevzem ni v interesu družbe in da naj bi bile za Fructal smiselne le tiste povezave, ki povečujejo tržno moč podjetja na domačem in predvsem tujih trgih ter utrjujejo in razvijajo blagovne znamke, ki so v lasti Fructala, dopolnjujejo prodajne programe, povečujejo finančno in pogajalsko moč podjetja in njegov dobiček. Cilj kakršnekoli povezave mora biti doseganje dolgoročnih pozitivnih učinkov, to je utrditev Fructala kot tržno uspešnega podjetja z bistveno višjim donosom kapitala, ki je tako usmerjen k pričakovanjem lastnikov, da je naložba v delnice Fructala dobra naložba in bo taka tudi ostala. Predvsem bi moral partner Fructalu omogočiti samostojno razvojno pot (Anžlovar, 2000, str. 20).

Zato so se v Fructalu že pred časom odločili, da se bo podjetje prostovoljno vezalo s partnerji le v enakopravne povezave ali pa bo izvajalo prevzeme v tujini. Za hiter razvoj bi potrebovali nove tuje trge, ki omogočajo rast podjetja, zato naj bi kupovali in se povezovali s tujimi podjetji in si s tem zagotovili lokalno proizvodnjo na tamkajšnjih trgih. Marca 2000 so storili prvi korak v tej smeri s prevzemom makedonske družbe Konzeks, ki se ukvarja s proizvodnjo in predelavo sadja in zelenjave ter sokov in pijač. "V slovenskem prostoru ne bomo vlagali veliko v sorodna ali konkurenčna podjetja. Vlagali bomo predvsem v podjetja, ki nam bodo prinesla nove trge. Pivovarna Union pa nam, mislim, nima nič ponuditi, ker imamo sami več tujih trgov kot oni," je dodala Cvetana Rijavec (Smrekar, 2000, str. 1).

Vodstvo Fructala je torej že od samega začetka nasprotovalo kapitalskemu povezovanju s Pivovarno Union. V vmesnem obdobju so pogajanja prekinili z namenom, da s pomočjo zunanje neodvisne ustanove izdelajo čim bolj objektivno oceno smiselnosti in učinkov

povezav na slovenskem trgu, tako s slovenskimi kot tujimi izdelovalci, ter opredelijo najbolj smiselno organizacijsko obliko morebitnega sodelovanja. Na podlagi te analize naj bi nadaljevali s pogovori oziroma pogajanja, vendar kljub temu ni prišlo do skupnega dogovora.

Izid tega "dvoboja" je bil tako odvisen od delničarjev obeh družb, zlasti od Slovenske odškodninske družbe (SOD) in Kapitalske družbe (KAD), ki sta imeli svoje deleže v obeh podjetjih. Union je želel kupiti njun delež v Fructalu, prav tako se je tudi Fructal zanimal za nakup njunega deleža v Unionu. Možnih je bilo pet scenarijev: KAD in SOD prodata svoj delež v Fructalu pivovarjem; KAD in SOD prodata svoj delež v Pivovarni Union Fructalu; KAD in SOD prodata obe družbi, in to drugo drugi; KAD in SOD obdržita deleže ali pa celo odkupita delež pivovarjev v Fructalu, če seveda Ljubljčanji končno obupajo nad Ajdovci. Če bi KAD in SOD prodala okoli 22,5 odstotka delnic – kolikor sta jih imela skupaj v pivovarni – Fructalu, bi Ajdovce čakalo še težko delo, da bi jim uspelo prevzeti pivovarje. Med večjimi lastniki pivovarjev namreč ni bilo nobenega Primorca (po "lokalpatriotskem pravilu" naj bi lastniki iz iste pokrajine držali skupaj). Če bi KAD in SOD prodala okoli 22-odstotni delež – tolikšen je njun delež skupaj v Fructalu – Pivovarni Union, bi bila za Ljubljčanje zgodba o prevzemu že skoraj srečno končana. Tako bi namreč skupaj s tedanjim približno petinskim deležem v Fructalu imeli že 42,5 odstotka vseh delnic. Prepričati bi morali le še nekaj lastnikov (Smrekar, 2000a, str. 1).

Sredi novembra 2000 sta se KAD in SOD odločila, da svoj delež v Fructalu prodata Pivovarni Union, kar je pivovarni odprlo pot za prevzem. 17. novembra 2000 je Pivovarna Union objavila namero za ponudbo o odkupu delnic, ki so jo tudi uradno posredovali vsem delničarjem, ponujena cena za delnico pa naj bi se gibala okoli 3000 tolarjev v denarju.

Na dan uradne objave ponudbe 1. decembra je imel Union v lasti že 56,6 odstotka delnic. Ponujena cena je znašala 3050 tolarjev, medtem ko se je enotni tečaj gibal pri dobrih 2900 tolarjih, kar je bilo nekoliko presenetljivo, saj je Fructalova uprava obljubila, da se ne bo več lotila nobenih obrambnih dejavnosti pred prevzemom. Do 28. decembra, ko se je iztekla ponudba Pivovarne Union za odkup delnic, je ponudbo sprejelo 972 delničarjev, ki so bili imetniki 542.479 delnic oziroma 21,7 odstotka Fructalovih delnic. Skupaj s 1.420.125 delnicami, ki jih je Pivovarna Union imela že pred objavo ponudbe, in 148.813 delnicami, ki jih je ljubljanska pivovarna pridobila v času veljavnosti odkupne ponudbe, vendar ne pod ugodnejšimi pogoji, kot so bili navedeni v ponudbi, je pivovarna pridobila 2.111.417 delnic oziroma 84,3 odstotka vseh Fructalovih delnic.

15. januarja 2001 je Pivovarna Union prejela odločbo Urada RS za varstvo konkurence, s katero urad izjavlja, da je priglasi koncentracija skladna s pravili konkurence in da ji ne nasprotuje. V začetku februarja 2001 je vlada sklenila, da po Zakonu o prevzemih izda dovoljenje Pivovarni Union k nameravanemu prevzemu več kot 25 odstotkov delnic družbe Fructal. V tem času je Pivovarna Union d.d. dobila tudi odločbo od Agencije za trg vrednostnih papirjev, s katero le-ta ugotavlja, da je javna ponudba Pivovarne Union d.d. za odkup delnic družbe Fructala d.d. uspela. S tem je bil prevzem tudi uradno zaključen.

29. marca 2001 je postal novi predsednik uprave delniške družbe Fructal Marjan Mir, do tedaj član uprave Pivovarne Union. Poleg tega je bil na izredni skupščini delničarjev razrešen dotedanji nadzorni svet in imenovan nov tričlanski nadzorni svet, ki je odstavil Cvetano Rijavec in celotno upravo Fructala. Petnajst dotedanjih izvršnih direktorjev je obdržalo svoja delovna mesta. Odstavitev uprave Fructala je bila sicer pričakovana, saj je bilo pred in med prevzemom njeno negativno stališče do prevzemnika očitno, čeprav je bilo to izraženo bolj v besedah in ne toliko v dejanjih, kljub temu pa se lahko vprašamo, ali je bila ta poteza Pivovarne Union res najbolj pametna. Vodstvo Fructala s Cvetano Rijavec na čelu je bilo zaslužno za razvoj in uspeh podjetja. Poleg tega ne smemo spregledati dejstvo, da je Cvetana Rijavec veljala za eno najbolj uglednih managerk v slovenskem prostoru, saj je bila med drugim zaslužna tudi za to, da je bil Fructal razglašen za ženskam prijazno podjetje in dobil priznanje za najlepše urejeno podjetje. V Pivovarni Union so svojo odločitev utemeljili s tem, da uprava Fructala ni bila dovolj kooperativna v vseh dolgomesečnih oziroma celoletnih dogovarjanjih glede koncepta povezovanja Uniona in Fructala. Vodstvo Fructala naj bi pod pretvezo zaščite delničarjev škodno vplivalo na vse faze prevzema in naj ne bi posredovalo potrebnih informacij in podatkov, zato so v Unionu ocenili, da se s takšno upravo ne da delati in sprejeli sklep o njeni odstavitvi.

Ob spremembi lastništva je prihodnost Fructala odvisna od vizije, strategije in namer novega, večinskega lastnika. Gre za združitev dveh dobrih podjetij, ki bi morala prinesiti uspeh, vendar bo potrebno za uskladitev poslovanja obeh precej časa. Fructal bo tudi po prevzemu ostal pravna oseba z vsemi zakonskimi atributi, njegovo finančno poslovanje bo samostojno, vendar usklajeno z večinskim lastnikom. Izdeloval bo samostojne in konsolidirane bilance ter usklajeno načrtoval letne, srednjeročne in dolgoročne programe.

Po besedah predsednika uprave Pivovarne Union Mitje Lavriča naj bi povezovanje Fructala in Pivovarne Union omogočilo hitrejši razvoj in rast obeh podjetij. V proizvodnih programih bodo ohranili obstoječe blagovne znamke, prišlo pa bo do selekcije programov glede na njihovo donosnost (Rijavec, 2000). Precej negotovosti in nasprotovanja prevzemu je bilo mogoče pripisati prav strahu pred ukinitvijo Fructalovih blagovnih znamk, vendar je po mojem mnenju ta strah povsem odveč. Priznana in uveljavljena blagovna znamka je bogastvo, ki ga ne bo uničeval noben dober gospodarstvenik. Poleg tega imata Pivovarna Union in Fructal komplementaren proizvodni program. Do podvajanja izdelkov prihaja le pri vodi in pijačah kot sta Unionova Multi Sola in Fructalov Fruc. Vendar tako Multi Sola kot Fruc zasedata pomemben prostor na trgu, tako da odprava izdelka ne bi bila pametno ukrepanje. To bi bilo sprejemljivo le v primeru, če bi en izdelek lahko popolnoma nadomestil drugega, vendar je ponavadi tako, da tržni delež umaknjene izdelka enakovredno zasedejo vsi udeleženci na trgu.

Povezani podjetji bosta imeli skupno nabavno strategijo, poenotene prodajne in nabavne službe, poenoteno logistiko, distribucijo in usklajene promocijske aktivnosti. V novi formaciji bo skupno načrtovanje novih izdelkov, načrtovanje investicij, skupno bo zagotavljanje virov

financiranja, oblikovala pa se bodo tudi skupna razvojna jedra s posebnim poudarkom na uveljavljanju lastnih blagovnih znamk.

Namen povezave je tako v zmanjšanju stroškov, doseganju večje produktivnosti in večje rentabilnosti ter večjega dobička in višje vrednosti delnic, kar je v interesu lastnikov. Pri vsem tem je pomembno dejstvo, da Fructal ob skoraj 70 odstotkih prihodkov Pivovarne Union ter ob približno 250 več zaposlenih ustvarja le slabih 30 odstotkov dobička ljubljanske pivovarne, zato bo verjetno vsaj na začetku treba racionalizirati poslovanje v Fructalu. Problem nizke produktivnosti naj bi reševali predvsem s povečano proizvodnjo in prodajo, ki sta tudi ena najpomembnejših prevzemnih ciljev s strani Pivovarne Union, in ne z odpuščanjem delavcev.

Tabela 7: Primerjava Pivovarne Union in Fructal

Podatki za leto 1999 (v mio SIT)	Prihodki	Celotni dobiček	Čisti dobiček	Celotni kapital
Pivovarna Union	14.818,2	1.325,6	1.218,4	15.456,4
Fructal	10.653,8	354,2	354,2	7.316,9
Skupaj	25.472,0	1.679,8	1.572,6	22.773,3

Vir: [URL: <http://press.pivo-union.si/prevzem.php3?poglavje=Več%20o%20prevzemu>], 29.8.2001.

Končni cilji obeh povezanih podjetij so ([URL: <http://press.pivo-union.si/prevzem.php3?poglavje=Več%20o%20prevzemu>], 29.8.2001):

- povečati tržno moč doma in v tujini,
- povečati finančno moč,
- povečati učinkovitost in produktivnost poslovanja najmanj na povprečni evropski nivo in zmanjšati stroške ter
- povečati dobiček in donosnost na kapital.

4.2. UČINKI PREVZEMA

Menim, da je prevzem Fructala nujen tako s stališča slovenske industrije pijač kot obojestranskih koristi, ki jih prevzem podjetjema prinaša. V mislih imam predvsem sinergije, ki bodo pozitivno vplivale na ceno delnic, njuno konkurenčno sposobnost na domačih in tujih trgih ter nadaljnji razvoj poslovanja obeh podjetij kot skupine.

4.2.1. Sinergije na področju marketinga in prodaje

Ekonomija obsega pri popustih in promocijskih akcijah: Fructal in Pivovarna Union svoje proizvode prodajata istim potrošnikom. Združitev poslovanja bo zmanjšala stroške obdelave kupcev in hkrati optimizirala pogajanja o cenah. Promocijske akcije bodo lažje vodljive in nadzorovane, kar bo povečalo njihov učinek.

Skupni nastop na tujih trgih: Pivovarna Union ima močne in utečene distribucijske poti na Hrvaškem, Kosovu in v Italiji, Fructal pa prav tako na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini, Makedoniji in Rusiji. Obvladovanje teh trgov s strani enega podjetja drugemu omogoča lažji vstop na trge, kjer doslej še ni posloval, in uporabo že utečenih distribucijskih poti.

Povečana prodaja Fructalovih izdelkov v gostinskih obratih: Fructalove proizvode iz gostinskih obratov izpodriva močna konkurenca, v kateri je med tujimi najpomembnejši avstrijski Pago. S svojo dobro vzpostavljeno gostinsko mrežo lahko Pivovarna Union veliko pripomore k vračanju Fructalovih proizvodov v gostinske obrate.

4.2.2. Povečanje produktivnosti dela

Znižanje režijskih stroškov: združeni podjetji bosta lahko dosegli velike prihranke pri režijskih stroških. Prihranki so možni predvsem na področjih informatike, računovodstva, operativne prodaje, promocije in drugih skupnih služb.

Zniževanje stroškov distribucije in skladiščenja: distribucijske poti Fructala in Pivovarne Union se močno prekrivajo. Prihranki pri distribuciji so možni predvsem pri dostavljanju proizvodov manjšim gostinskim obratom in odročnim odjemalcem. Poleg tega bi lahko organizirali skupno skladiščenje proizvodov doma in na tujih trgih.

4.2.3. Ostale sinergije

Diferenciacija proizvodov: združeno podjetje bo lahko razvilo učinkovito diferenciacijo svojih proizvodov. Nekateri izdelki lahko pozicionirajo v višjem, druge v nižjem cenovnem razredu. Na ta način je mogoče maksimirati prodane količine in doseči različne tipe potrošnikov. Poleg tega diferencirana cenovna politika omogoča doseganje višjih povprečnih cen in s tem maksimiranje prihodkov od prodaje.

Uvajanje novih proizvodov: Pivovarna Union ima za seboj veliko uspešnih uvedb novih proizvodov (brezalkoholni program, Smile, Amber). Fructal je bil pri uvajanju novih proizvodov manj uspešen (z izjemo lanskega velikega in hitrega uspeha nove pijače Fruc), saj marsikateri proizvod ni dosegel nivoja prodaje, ki bi zadostoval za pokritje uvajalnih stroškov. Pivovarna Union lahko pomaga Fructalu predvsem na tujih trgih, kjer bo, da ne bi pustili proste poti konkurenci, potreben hiter prodor.

Zlitje tehnološkega znanja: izmenjava izkušenj in ugotovitev strokovnjakov za proizvodnjo v obeh podjetjih bo povečala učinkovitost proizvodnje in znižala stroške.

Večja stabilnost denarnih tokov: proizvodni cikli Pivovarne Union in Fructala se dopolnjujejo. Pivovarna Union ima največjo prodajo v poletnih mesecih, denar od poletne prodaje pa začne pritekati šele proti koncu poletja in v jeseni. Fructal ima takrat največje potrebe zaradi odkupa sadja. Združeno podjetje bo torej jeseni uporabilo denar od prodaje

Unionovih izdelkov za nakup pridelka sadja v Fructalu, Fructal pa bo s prodajo svojih izdelkov v začetku leta lahko pomagal pri financiranju priprave Unionove proizvodnje za poletno sezono.

Prihranki pri nakupu materialov: združeno podjetje bo zaradi večjih nabavljenih količin lahko izkoristilo dodatne popuste pri dobaviteljih in na ta način znižalo stroške materiala. S poenotenjem nabave določenih materialov se bodo zmanjšali tudi stroški nabavne službe in stroški transporta.

Velikost združenega podjetja: s svojo velikostjo bo združeno podjetje uspešno konkuriralo na evropskem trgu. Poleg tega je velikost zelo pomembna tudi za vstop v velike evropske trgovske verige, ki ne poslujejo z majhnimi proizvajalci.

Sodelovanje pri proizvodnji: proizvodnja izdelkov Pivovarne Union bi se lahko občasno izvajala tudi na Fructalovih proizvodnih linijah, saj ima trenutno Pivovarna Union v nekaterih časovnih obdobjih pomanjkanje kapacitet.

Financiranje širitve Fructala: Fructal ima relativno nizek denarni tok, kar je posledica nizke donosnosti in potrebe po modernizaciji proizvodnje. Pivovarna Union je v letu 1998 že izvedla obsežno modernizacijo, s katero je posodobila vse dele proizvodnje in skladiščenja. Vsota, ki nastane kot razlika med amortizacijo in investicijami, prinese skupaj z dobičkom Pivovarni Union več kot dovolj sredstev, da financira hitro širitev Fructalovih proizvodnih zmogljivosti na strateških tujih trgih ([URL: <http://press.pivo-union.si/prevzem.php3?poglavje=Več%20o%20prevzemu>], 29.8.2001).

4.2.4. Učinki prevzema na zaposlene

Kot sem že omenila, nameravajo v Fructalu problem nizke produktivnosti reševati predvsem s povečano proizvodnjo in prodajo, vendar tudi odpuščanje delavcev po mojem mnenju ni izključeno. Ne smemo pa zanemariti učinka prevzema na delavce, ki se kaže predvsem v strahovih, skrbih in negotovosti delavcev, o čemer se ponavadi manj govori. Znano je, da se stopnja fluktuacije v prvih mesecih po prevzemu giblje v razponu od 20 do 30 odstotkov (Žagar, 1999, str. 8). Če je to zaželeno pri prevzemniku, kasneje postane problem države in različnih skladov. Večji problem sta motivacija in delovni učinek "potrebnega števila" delavcev. V najboljšem primeru se delavci prepustijo čakanju, ki je posledica pomanjkljivega in nezadostnega informiranja ter negotovosti. Omajano je njihovo zaupanje v družbo in njene voditelje, kar je zlasti prisotno v primerih sovražnih prevzemov, ko se zamenja vodstvo družbe, prizadet pa je tudi čut pripadnosti kolektivu. Vse to vpliva na učinkovitost poslovanja in doseganje na novo zastavljenih ciljev. K rešitvi problema pripomore vzpostavljanje in zagotavljanje internih dvosmernih komunikacij.

4.2.5. Učinki prevzema na lokalno okolje

Nekoliko teže se bo verjetno po prevzemu ljubljanska pivovarna spopadla z negativnim odzivom notranjega in zunanjega okolja, ki je na Fructal zelo navezano. Morda bi bilo na tej ravni manj vroče krvi, če bi se Union že od začetka z njimi sporazumeval bolj prefinjeno in če bi uspel priti do dogovora s tedanjo upravo. Pomembno vlogo igra prav gotovo tudi sedaj že bivša predsednica uprave Fructala Cvetana Rijavec. V ajdovsko podjetje je vnesla svojega duha, svoj način vodenja in upravljanja. Pod njenim vodstvom se je Fructal razvil v močno in uveljavljeno podjetje, kakršno je danes. Večina fructalovcev je želela, da bi ostala na vodilnem mestu tudi po prevzemu in nasploh ima večina ljudi o njej zelo dobro mnenje. Povzeli bi ga lahko takole: "Je zvedava, odkrita in neposredna. Zna se šaliti na svoj račun. Je zdravo ambiciozna in brez dlake na jeziku. Vedno je pripravljena na izzive. Nastopa z besedami, ki so hkrati argumentirane in človeško občutljive. Je odločna in pravična" (Smrekar, 2000b, str. 24). Prav gotovo bi lahko rekli, da je karizmatična voditeljica. In zato sta njeno mnenje in njen odziv prav gotovo imela vpliv na zaposlene v Fructalu in lokalno okolje.

Lokalno okolje podjetij, ki so predmet prevzema v Sloveniji, ni naklonjeno novim lastnikom iz drugih krajev. Strah jih je predvsem, ali bodo obdržali svoja delovna mesta in kakšna bo racionalizacija poslovanja. Ta strah včasih še spodbujajo informacije vodstev, ki si prevzema ne želijo. Zato mora imeti prevzemnik pri preseganju lokalnih hotenj in pri prepričevanju precej potrpljenja, predvsem pa mora zaposlene čim prej seznaniti s cilji prevzema in načrti. Potrebno je premostiti tudi kulturne razlike. Te izkušnje poznamo tudi iz primera Merkurja (Kranj) in Kovinotehne (Celje). Čeprav je ta problem morda na začetku videti zanemarljiv, je navsezadnje eden najtežjih, s katerimi se soočajo tudi svetovne integrirane družbe. In lokalna patriotska zavednost je na Primorskem in v Sloveniji nasploh precej razvita in lahko deluje destruktivno.

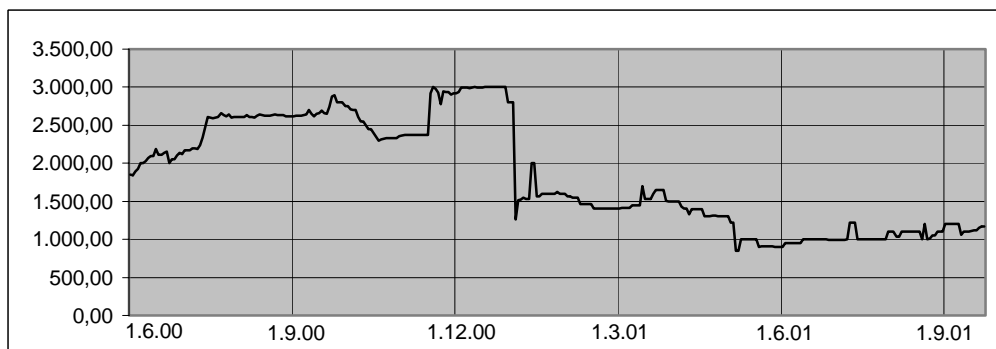
4.2.6. Učinki prevzema na delničarje

Vsak prevzem vpliva tudi na delničarje podjetij. Če se prevzem izkaže za uspešnega, lahko zaradi operativnih in finančnih sinergij pridobijo delničarji obeh podjetij. Obstaja pa pomembna razlika med sovražnimi prevzemi in prijateljskimi združitvami. Pri sovražnih prevzemih delničarji ciljnega podjetja realizirajo visoke premije. Porast cene delnice Fructala je dobro viden tudi iz grafikona, ki prikazuje gibanje tečaja delnice Fructala. Največjo, in sicer kar 23,20-odstotno spremembo tečaja so na ljubljanski borzi zabeležili 15. novembra 2000, ko je tečaj zrasel z 2.370,50 na 2.920,48 tolarjev, kar lahko pripišemo v časopisih objavljeni nameri Pivovarne Union o prevzemu ajdovskega podjetja ter informaciji, da se bo ponujena cena za odkup gibala okoli 3000 tolarjev. Med borznimi posredniki se je govorilo o tem, da je ponujena cena previsoka in da bo Union v primeru prevzema preplačal Fructal⁶. Po uspešno opravljenem prevzemu v začetku januarja 2001 je tečaj naglo padel za kar 55,05

⁶ Pogovor z borznim posrednikom iz Borzno posredniške hiše Certius.

odstotka na 1.261,00 tolarjev. Ta pojav je pri prevzemih precej običajen. Manjšinski delničarji, ki niso prodali svojega deleža, tako ostanejo na pol praznih rok, saj lahko dosežejo kvečjemu približno tretjino cene, ki je bila ponujena ob prevzemu. V tem trenutku je delnica kljub dobrim poslovnim rezultatom Fructala vredna le 1.165,75 tolarjev⁷.

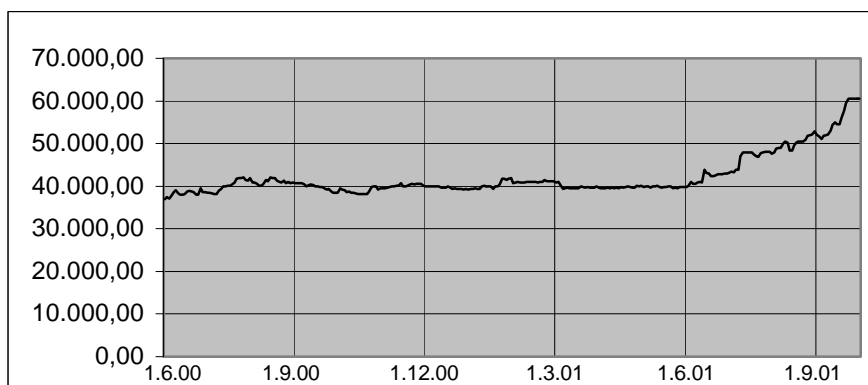
Slika 5: Gibanje tečaja delnice Fructala od 1.6.2000 do 25.9.2001



Vir: Tečajnica Borzno posredniške hiše Certius.

Če pogledamo grafikon, ki prikazuje gibanje tečaja delnice Pivovarne Union, vidimo precej drugačno sliko. Nihanja tečaja so v času prevzema Fructala precej manjša kot pri ajdovskem podjetju, saj se je tečaj ves čas gibal okoli 40.000 tolarjev. Skokovito naraščanje lahko opazimo od julija 2001 dalje, kar pa je že posledica kupovanja delnic in govoric o prevzemu s strani Laškega in kasneje Interbrewa.

Slika 6: Gibanje tečaja delnice Uniona od 1.6.2000 do 25.9.2001



Vir: Tečajnica Borzno posredniške hiše Certius.

Da bi imeli od prevzema Fructala s strani Pivovarne Union koristi delničarji obeh družb, pa je potrebno po prevzemu načrtovane sinergije tudi uresničiti, kar je najtežja naloga. Mnogo združitvev in prevzemov namreč ne doseže predvidenih sinergij in celo zniža vrednost premoženja delničarjev.

⁷ Tečaj delnice Fructala na dan 25.9.2001

4.3. RAZLOGI PIVOVARNE UNION ZA PREVZEM

Med glavnimi razlogi za prevzem so gotovo sinergije in prihranki, ki jih bosta dosegli združeni podjetji in ki sem jih že opisala v prejšnjem poglavju. Vendar to skoraj zagotovo niso edini razlogi za kapitalsko povezovanje obeh podjetij. Proizvodnja piva, osnovna dejavnost Pivovarne Union, je zrela panoga z omejenimi možnostmi rasti, zato je krepitev proizvodnje strateškega pomena. Organska rast proizvodnje brezalkoholnih pijač je razmeroma počasna, zato so prevzemi in združitve še toliko bolj pomembni. V pivovarni so hoteli že pred dvema letoma z združevanjem proizvajalcev pijač povečati moč te industrijske veje, kar bi jim pomagalo tudi v pogajanjih s čedalje zahtevnejšimi trgovci. Pripravili so celo projekt navzkrižne dokapitalizacije podjetij v skupini pijač, vendar so povsod naleteli na negativen odziv. Glede na svoj proizvodni program in velikost so si izbrali kot najbolj perspektivne sogovornike Radensko, Pivovarno Laško in Fructal, vendar se z nobenim od njih niso mogli sporazumeti. Pogovarjali so se tudi s Kolinsko, vendar so proizvodni in tržni postopki ter pozicioniranje v trgovini preveč različni, da bi povezava prinašala večje finančne učinke.

Ob dejstvu, da je bila Radenska že skoraj "oddana" Pivovarni Laško, uprava Fructala pa ni bila prijateljsko razpoložena, so julija lani poskusili še pri Dani iz Mirne. Dana je majhno podjetje, ki še težje prenaša pritiske trgovcev in konkurence, zato so se bili pripravljene povezovati z ljubljansko pivovarno. Ker napovedani prevzem ne bi predstavljal bistvene okrepitve za Union z vidika povečanja tržnega deleža in tržne moči, lahko motive za prevzem iščemo v Daninih izkušnjah z razvojem in proizvodnjo brezalkoholnih pijač. Prevzem je bil z lastniki Dane že bolj ali manj dogovorjen in napovedan za mesec september, ko naj bi Pivovarna Union dala ponudbo za prevzem tega podjetja, vendar do tega ni prišlo. Vzrok za to je verjetno v tem, da je bila informacija v javnost dana prekmalu in je bila neobvezujoča napoved, da bo podjetje čez en mesec dalo napoved za prevzem Dane iz Mirne, škodljiva za delničarje Pivovarne Union. S tem v zvezi je pri prevzemih znano načelo "prekletstvo zmagovalca". Po tem načelu prevzemnik le težko uresniči s prevzemom načrtovane sinergije in koristi, saj delničarji podjetja, ki je tarča prevzema, pravilno in racionalno ocenjujejo namene prevzemnika in temu ustrezno cenijo svoje delnice. Tako bi zaradi prezgodnje informacije Pivovarna Union plačala za delnico Dane več, kot bi bilo treba, kar je potrjevala tudi hitra rast cene Daninih delnic v tistem obdobju. Eden od razlogov za umik ponudbe za prevzem je bil tudi v tem, da bi prav prevzem Dane Unionu lahko onemogočil kasnejši prevzem Fructala, ki bi pivovarni očitno prinesel več koristi. Po prevzemu Dane in dokončanju naložb bi Pivovarna Union ob majhnih možnostih dodatne zadolžitve, ki še omogoča normalno servisiranje dolga, in navkljub odličnim rezultatom poslovanja ob morebitnem ponovnem poskusu prevzema Fructala lahko zapadla v likvidnostne težave (Dana – drag obliž na Unionove rane, 2000, str.5).

Razlogi za prevzem Fructala so gotovo številni. Poleg že naštetih sinergij je tehten razlog za povezovanje seveda vedno ostrejša konkurenca. V mislih nimam samo izredno močne naveze Pivovarna Laško – Radenska, pač pa postaja resen konkurent tudi trgovina. Trgovske

organizacije se namreč odločajo za uvajanje zasebnih blagovnih znamk nižjega cenovnega razreda, s čimer se še dodatno oži "življenjski prostor" proizvajalcev. Kapitalsko povezovanje je tudi dobra obramba pred prevzemom iz tujine. Kot sem že omenila v prejšnjih poglavjih, se na svetovnem trgu bije bitka za kupce in čim večje obvladovanje trga. Veliki koncerni kot po tekočem traku kupujejo manjše proizvajalce, med katere sodi tudi Pivovarna Union, ki se bo okrepljena morda nekoliko lažje obranila neželenega prevzema. Kljub temu menim, da bi moralo za učinkovito obrambo priti do nadaljnjih kapitalskih povezav znotraj slovenskega prostora.

Verjetno obstajajo še drugi, tudi ne tako nepomembni motivi za prevzem Fructala. Ugled je pomemben element slovenskega menedžerskega prostora in po neuspešnih poskusih povezovanja je vodstvo Uniona s prevzemom Fructala le dokazalo, da je zmožno sodelovati v "prestizni igri prevzemov".

Poleg tega je Pivovarna Union v letu 2000 končala naložbeni cikel. Modernemu skladišču iz leta 1998 in novi polnilni liniji iz leta 1999 naj bi lansko leto po javno dostopnih podatkih dodali še za 6,2 milijarde tolarjev naložb v posodobitev proizvodnje (Dana – drag obliž na Unionove rane, 2000, str. 5). Ob pričakovano dobrih rezultatih je treba prosta denarna sredstva ustrezno naložiti, kar ni tako preprosto. Prevzem Fructala bi tako lahko pomenil tudi racionalno porabo presežnih denarnih tokov.

Tabela 8: SWOT analiza Pivovarne Union in Fructala

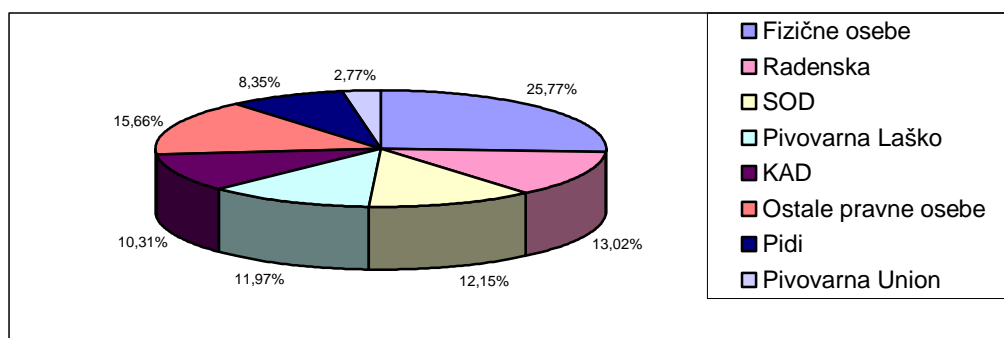
Prednosti	Slabosti
<ul style="list-style-type: none"> - prepoznavne in uveljavljene blagovne znamke - velika zvestoba blagovni znamki - širok proizvodni program - kakovost proizvodov - razvojno raziskovalna usmeritev - pivovarna Union se uvršča med tehnološko najboljše opremljene pivovarne v Evropi - večja stabilnost denarnih tokov 	<ul style="list-style-type: none"> - upad porabe piva pri nas in v svetu - zasičen trg brezalkoholnih pijač - omejitve pri oglaševanju - visoke trošarine pri pivu
Priložnosti	Nevarnosti
<ul style="list-style-type: none"> - povezovanje s Pivovarno Laško - povezovanje z belgijskim Interbrewom - lažji prodor na tuje trge in skupno nastopanje na njih - prihranki zaradi skupnih služb 	<ul style="list-style-type: none"> - povečana tuja in domača konkurenca na globalnem trgu - finančna izčrpanost zaradi sovražnega prevzema Fructala

5. NADALJEVANJE ZGODBE O KAPITALSKEM POVEZOVANJU PIVOVARNE UNION

S prevzemom Fructala zgodba o kapitalskem povezovanju Pivovarne Union še ni končana. Po letih dvobojevanja obeh slovenskih pivovarskih velikanov in dokazovanja, kdo je močnejši, naprednejši, prodornejši in kdo si v tekmi za prestiž in večji, širši krog kupcev upa več, se je zgodil posel, ki se je gotovo pripravljal že dalj časa, vendar je nekoliko presenetil širšo javnost. Pivovarna Laško je skupaj z Radensko sredi julija 2001 kupila 24,99 odstotkov delnic Pivovarne Union. Ustavili so se ravno pod mejo 25 odstotkov, ko bi bili po zakonu dolžni dati javno ponudbo za odkup delnic in priglasiti koncentracijo na Uradu RS za varstvo konkurence.

Pravzaprav je bilo to mogoče pričakovati. Ideja o holdingu proizvajalcev pijač v Sloveniji je bila stara že nekaj let in sedaj, ko je bil Union finančno oslavljen zaradi prevzema Fructala, je nastopil za Pivovarno Laško primeren trenutek. Domači pivovarski gigant, obogaten s ponudbo brezalkoholnih pijač – Radenska in Vital s svojimi blagovnimi znamkami pri Pivovarni Laško in Fructal pri Unionu – bi pripravljen dočakal tujo konkurenco, seveda če bi država prevzem dovolila. Kljub temu pa so se pojavljali dvomi, ali bi Pivovarna Laško sama lahko izpeljala ta prevzem. Za nakup vseh delnic Pivovarne Union (Kocuvan, 2001, str. 2) bi v Laškem morali odšteti vsaj 25 milijard tolarjev, celo brez resne protiprevzemne obrambe v Unionu pa bi se cena prevzema lahko dvignila proti 35 milijardam. Kapital v Pivovarni Laško sestavlja 75 odstotkov sredstev, kar pomeni, da imajo Laščani nekaj prostora za najemanje novih posojil (pri Pivovarni Union kapital sestavlja 62 odstotkov sredstev, kar je posledica lanskega sovražnega prevzema Fructala), kljub temu pa sami finančno verjetno niso zmožni izpeljati (sovražnega) prevzema. Po drugi strani pa je vprašanje, koliko obrambnih teženj pred prevzemom bi pokazala Unionova uprava, saj nima veliko manevrskega prostora za obrambo pred prevzemom.

Slika 7: Lastniška struktura Pivovarne Union na dan 31.8.2001



Vir: Šoštarič, 2001a, str. 3.

Uradna obrazložitev nakupa delnic Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško in Radenske je bila konsolidacija razmer na področju proizvodnje in prodaje brezalkoholnih pijač in piva. S tem naj bi se povečala sposobnost tržnega prodora blagovnih znamk na južne evropske trge,

zlasti na trge nekdanje Jugoslavije in okrepila konkurenca tujim sorodnim družbam na teh trgih (Šoštarč, 2001, str. 3).

Če bi se pivovarja hotela povezati, bi morala priglasiti koncentracijo Uradu RS za varstvo konkurence, saj bi bila presežena oba vrednostna praga (osem milijard tolarjev letnega prometa pred obdavčitvijo na slovenskem trgu v enem od zadnjih dveh let pred združitvijo ali preseganje 40-odstotnega tržnega deleža), ki zahtevata priglasitev. Pivovarni imata namreč skupaj okoli 95-odstotni tržni delež pri pivu in za nekaj časa bi v tem primeru zagotovo imeli monopol. Po besedah Andreja Plahutnika, direktorja Urada RS za varstvo konkurence (Smrekar, 2001, str. 2), sta pomembna dejavnika za presojanje in odobritev tega povezovanja tudi namen združitve: ali gre za sinergijo med pivovarjema ali za obrambni prevzem, torej preprečitev, da bi pivovarja prevzel kdo drug, ter odprtost trga. Res je sicer, da slovenski trg pijač postaja vedno bolj odprt in da prihaja na trg tuja konkurenca, vendar ni v enakopravnem položaju z domačimi pivovarji. Carina za pivo iz držav, ki nimajo nikakršnega sporazuma s Slovenijo, znaša 45 odstotkov, carina za pivo iz Evropske unije pa 24 odstotkov. Skladno s pridružitvenim sporazumom, s katerim se je letos znižala ali odpravila večina carinskih dajatev, pa so prosti carine vsi sadni sokovi. Napovedi, ali bi Urad RS za varstvo konkurence prevzem dovolil, so tvegane. Mimo morebitnega, čeprav časovno omejenega monopola, urad ne sme iti in to kljub temu, kot pravi njegov direktor Andrej Plahutnik (Smrekar, 2001a, str. 2), da urad morebitnih združitvev ne presoja "s statičnega, temveč dinamičnega vidika". To pomeni, da bi urad verjetno povezovanju dal zeleno luč, če bi presodil, da obstajajo kolikor toliko realne možnosti za vstop konkurence na trg. Velja pa opozoriti tudi na dejstvo, da so lahko prevzemi zaradi koncentracije, s katero naj bi se zavarovali pred tujci, v korist tujcev, saj tujemu investitorju tako ne bi bilo več treba kupovati dveh pivovarn, ampak bi zadoščalo, če bi mu uspelo prevzeti nadzor nad eno samo, v tem primeru Pivovarno Laško.

Trgovanje z delnico Pivovarne Union je znova oživel v avgustu in septembru, ko se je za nakup ljubljanske pivovarne ogrel belgijski Interbrew. Delniška družba Interbrew iz Belgije je druga največja pivovarska družba na svetu. Ima 68 pivovarn v 22 državah sveta, s svojimi proizvodi pa je navzoča v 110 državah. Združitvev z Interbrewom bi Pivovarni Union zagotovila vodilno pozicijo na trgih nekdanje Jugoslavije in verjetno tudi v Srednji Evropi, hkrati pa bi Union za Belgijce, ki so za ta nakup pripravljeni odšteti skoraj 30 milijard tolarjev (Šoštarč, 2001b, str. 3), postal most med Evropsko unijo in nekdanjo Jugoslavijo. Prvi odzivi na prevzemno ponudbo belgijske družbe so pokazali, da uprava Pivovarne Union, njen nadzorni svet, sindikat in svet delavcev podpirajo prevzem, saj naj bi omogočil hitrejši razvoj pivovarne (Einspieler, 2001, str. 3). Vendar pa je prisoten upravičen strah, da si bo Interbrew popolnoma podredil slovenski trg piva oziroma pijač in iz dobre tovarne naredil svoj distribucijski obrat. Odločilno vlogo bo tu igrala država, saj je s kapitalskim in odškodninskim skladom nekaj več kot 22-odstotna lastnica Uniona. Od skupnega zneska 30 milijard tolarjev bi torej kar zajeten kupček dobila država s svojima skladoma, vendar se lahko vprašamo, ali država res tako krvavo potrebuje denar, da bo začela prodajati tudi najbolj vitalne dele slovenskega gospodarstva, kar pivovarska industrija ali natančneje industrija pijač z Unionom in Laškim prav gotovo je. In ker je tržna strategija Interbrewa nedvoumna – želi

prevzeti vodilno vlogo na trgu, na katerem se pojavi, in to mu je uspelo že v 17 od skupno 22 držav, v katerih ima svoje tovarne – so seveda lahko zaskrbljeni tudi v Laškem, kjer še vedno vztrajajo s svojo idejo o slovenskem pivovarskem holdingu (Šoštar, 2001b, str. 3). V vsakem primeru pa je jasno, da slovenskemu pivovarskemu dvoboju še ni videti konca.

SKLEP

Slovenija je pred vstopom v Evropsko unijo, kar slovensko gospodarstvo postavlja pred zahtevo, da svoje poslovanje v najkrajšem možnem času prilagodi neizprosni tržni zakonitosti Evropske unije. Slovenska industrija pijač ni v tem pogledu nobena izjema. Pritiski domače in tuje konkurence so vedno večji in mnoga podjetja so rešitev našla v kapitalnem povezovanju. Prevzem pomeni podporo strateškim ciljem, kot so rast, diverzifikacija in večanje tržnega deleža ali ima značaj "obrambe" pred tujimi prevzemniki.

V Pivovarni Union in v Fructalu so se zavedali nujnosti kapitalskega povezovanja in so iskali primerne partnerje. V Unionu so želeli s povezovanjem razširiti svoj proizvodni program ter se približati cilju postati največji proizvajalec pijač v Sloveniji in prevzeti vodilno vlogo na nekaterih tujih trgih ter prodreti na nove. Fructalova vizija je bila postati najpomembnejši proizvajalec visoko kakovostnih izdelkov iz sadja na slovenskem trgu in se uveljaviti kot največji slovenski izvoznik hrane. Kljub temu, da je Fructalova uprava nasprotovala prevzemu, menim, da je Pivovarna Union v ajdovskem podjetju našla primernega partnerja s komplementarnim proizvodnim programom in da bo prevzem obema podjetjema prinesel sinergije, hitrejši razvoj pa bo obema omogočil intenzivnejši in bolj suveren nastop na trgih bivše Jugoslavije in Evrope. Ob skupnem nastopu na trgu bosta podjetji bogatejši za združeno moč kapitala, marketinško in tehnološko znanje ter razvoj izdelkov in zato gotovo uspešnejši.

Na odgovor na vprašanje, ali bosta združeni podjetji dosegli zastavljene cilje in v kolikšni meri bosta uresničili načrtovane sinergije, bomo morali še počakati. Poprevzemne aktivnosti imajo namreč večjo težo in pomen kot sam prevzem. Morda bo Pivovarni Union v tem času uspelo popraviti slab vtis, ki ga je pustila zaradi neuspešnega dogovarjanja z upravo Fructala in odstavitve celotnega vodstva podjetja po prevzemu. Povečanje tržne in finančne moči, učinkovitosti in produktivnosti poslovanja ter dobička so končni cilji povezanih podjetij, ki so uresničljivi, vendar bodo zahtevali čim bolj učinkovito in uspešno integracijo Fructala v poslovne procese Pivovarne Union.

Kljub vsemu je prihodnost Fructala po zadnjih dogodkih s Pivovarno Union in belgijskim Interbrewom negotova. Znano je, da Belgijce zanima predvsem pivovarska proizvodnja, zato nimajo brezalkoholnega programa. Nekoč so sicer delež njihovih proizvodnih programov predstavljale tudi brezalkoholne pijače, vendar so ta del proizvodnje kasneje ukinili ali prodali. Najverjetneje bi podobna usoda čakala tudi Fructal, če bi prišlo do prevzema Pivovarne Union s strani Interbrea, saj v javnosti že krožijo informacije, da naj bi Fructal

prodali hrvaškemu kupcu. Glede na to, da na Hrvaškem v tej panogi ni dovolj močnega podjetja, ki bi lahko kupilo Fructal, obstaja možnost, da bi ajdovsko podjetje kupilo kakšno drugo podjetje v živilski industriji, denimo Podravka. Njene želje po širitvi področja delovanja niso več skrivnost. Se torej lahko zgodi, da bo Fructal pristal v rokah naših sosedov? Zaenkrat nihče ne more z gotovostjo napovedati, kaj se bo zgodilo, nekaj pa brez dvoma drži: v Pivovarni Laško se bodo še naprej prizadevali za uresničitev ideje o holdingu, ki bi združeval blagovne znamke Fructala, Radenske, Uniona in Laškega. Kot kaže, je to trenutno edina možnost, da bi slovenska industrija pijač ostala v slovenskih rokah.

LITERATURA

1. Anžlovar Petra, Dernovšek Igor in Pinterič Jan: Brezalkoholne pijače: V modi sta vit in fit. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 1.6.2000, str. 67.
2. Anžlovar Petra: Prehrambena industrija: Fructal bo največji izvoznik hrane. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 7.9.2000, str. 20.
3. Anžlovar Petra: Blagovne znamke pijač: Prvaki prodajnih polic. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 15.2.2001, str. 19.
4. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana: *Gospodarski vestnik*, 1996. 157 str.
5. Bešter Janez: Prezvemi podjetij po privatizaciji v Sloveniji. Ljubljana: Central & Eastern European Privatization Network, 1999. 101 str.
6. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi motivi – empirična analiza na primeru Slovenije. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 283 str.
7. Damjanovič Primož: Temeljna primerjalna analiza vrednosti Pivovarne Laško d.d. in Pivovarne Union d.d.. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 48 str.
8. Dana – drag obliž na Unionove rane. *Finance*, Ljubljana, 27.9.2000, str. 5.
9. Davidson M. Kenneth: Megamergers: Corporate America's Billion - Dollar Takeovers. Cambridge – Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1985. 412 str.
10. Dernovšek Igor: Pivovarne: Meja na Trojanah je padla. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 22.6.2000, str. 58.
11. Einspieler Vili: Globalizacija po Laško. Delo, Ljubljana, 27.9.2001, str. 3.
12. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
13. Jakomin Alenka: Pijače: Veliki koncerni čakajo na delnice naših pivovarn. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 13.8.1998, str. 22.
14. Kocuvan Primož: Kako bi zlatorog šel nad zmajčka. *Finance*, Ljubljana, 11.7.2001, str. 2.
15. Koražija Nataša: Brezalkoholne pijače: Kaj bomo pili v ležalniku pod borovci? *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 14.5.1998, str. 39.
16. Rijavec Petra: Preveč petelinov, premalo gnoja. *Manager*, Ljubljana, 25.4.1999, str. 23.
17. Rijavec Rosana: Pivovarna Union 57-odstotni lastnik ajdovskega Fructala. *Večer*, Maribor, 23.11.2000.
18. Smrekar Tanja: Se bo Fructal ubranil Uniona z "nasprotnim" prevzemom? *Finance*, Ljubljana, 4.9.2000, str. 1.
19. Smrekar Tanja: Union in Fructal se gresta, kdo bo koga. *Finance*, Ljubljana, 30.10.2000a, str. 1.
20. Smrekar Tanja: Menedžerka, ki obožuje pesmi in filozofijo. *Finance*, Ljubljana, 24.11.2000b, str. 24.
21. Smrekar Tanja: A. Plahutnik: Povezovanje bi zahtevalo podroben pregled. *Finance*, Ljubljana, 11.7.2001, str. 2.
22. Smrekar Tanja: Da za povezovanje, a ne za monopol. *Finance*, Ljubljana, 12.7.2001a, str. 2.
23. Sudarsanam P. Sudi: *The Essence of Mergers and Acquisitions*. London: Prentice Hall, 1995. 303 str.

24. Šoštarič Marjeta: Pivovarski proračun. Delo, Ljubljana, 13.7.2001, str. 3.
25. Šoštarič Marjeta: Belgijci ogreti za Union. Delo, Ljubljana, 20.9.2001a, str. 3.
26. Šoštarič Marjeta: Pivovarski monopoli. Delo, Ljubljana, 24.9.2001b, str.3.
27. Urbanija Anamarija: Pivovarne: Boj za svetovno znamko piva. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 22.6.2000, str. 62.
28. Walters Stephen J. Kasabuski: Enterprise, Government, and the Public. New York: McGraw – Hill, 1993. 591 str.
29. Weston J. Fred, Siu A. Juan, Johnson A. Brian: Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, 2001. 689 str.
30. Žagar Iva: Razlogi za prevzem, zlasti ekonomski, so večinoma znani in so: rast, razvoj in diverzifikacija. Finance, Ljubljana, 24.12.1999, str. 8.

VIRI

1. Fructal danes.
[URL: <http://www.fructal.si/slo/podjetje/danes/index.html>], 13.2.2001, 23.8.2001.
2. Pivovarna Union: Lastniška struktura.
[URL: <http://www.pivo-union.si/slo/podjetje/delničarji/lastniška-struktura/>], 24.8.2001.
3. Pivovarna Union: Tehnologija.
[URL: <http://www.pivo-union.si/slo/podjetje/union/tehnologija/>], 24.8.2001.
4. Pivovarna Union: Za prijatelje! Ljubljana: Pivovarna Union d.d., marec 2001.
5. Prevzem Fructala d.d. s strani Pivovarne Union d.d.: Razlagalno gradivo za novinarje. Pivovarna Union d.d., Ljubljana, november 2000.
[URL: <http://press.pivo-union.si/prevzem.php3?poglavje=Več%20o%20prevzemu>], 29.8.2001.
6. Tečajnica Borzno posredniške hiše Certius.
[URL: http://172.20.2.152/intranet/html/statistike/pregled_gibanja_vp.asp], 25.9.2001.
7. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. Ljubljana: ČZ Uradni list RS, 1993. 363 str.
8. Zakon o prevzemih s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 242 str.
9. Zakon o varstvu konkurence (Uradni list RS, št. 18/93).