

UNIVERZA V LJUBLJANI

EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

*STRATEŠKI VIDIKI KAPITALSKEGA POVEZOVANJA
PIVOVARNE LAŠKO, D.D.*

Ljubljana, julij 2004

JANJA KNAPIČ

IZJAVA

Študentka, Janja Knapič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom docenta dr. Tomaža Čatra in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, 2. julij 2004

Podpis:

ZAHVALA

Za pomoč pri pisanju diplomskega dela se zahvaljujem mentorju docent dr. Tomažu Čatru in somentorju docent dr. Mateju Lahovniku. Zahvaljujem se tudi strokovnemu vodstvu Pivovarne Laško, d.d., ki so mi bili v veliko pomoč s svojim znanjem, izkušnjami in informacijami. Hkrati pa se zahvaljujem vsem svojim najbližjim, ki so mi na študijski poti stali ob strani, me spodbujali, mi vlivali zaupanje in vero ter vsak na svoj način pripomogli, da sem postala oseba, kakršna sem.

Hvala vsem!

Janja Knapič

KAZALO

1. UVOD	1
2. SPLOŠNO O STRATEGIJAH	2
2.1. Korporacijska strategija	3
2.2. Strategija rasti.....	3
2.3. Strategija priključitve.....	5
2.4. Korporacijska strategija v Sloveniji.....	6
3. ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA PIJAČ	7
3.1. Trg piva v Sloveniji	8
3.2. Trg brezalkoholnih pijač v Sloveniji	10
4. PREDSTAVITEV PIVOVARNE LAŠKO TER SKUPINE PIVOVARNA LAŠKO IN PRIDRUŽENIH PODJETIJ	11
4.1. Pivovarna Laško.....	11
4.2. Skupina Pivovarna Laško.....	13
4.2.1. Vital Mestinje.....	13
4.2.2. Radenska, Radenci.....	14
4.2.3. Jadranska pivovara, Split	15
4.3. Pridružena podjetja Pivovarne Laško.....	16
4.3.1. Delo, časopisno in založniško podjetje, Ljubljana	16
4.3.2. Pivovarna Union, Ljubljana	17
4.3.3. Skupina Pivovarna Union.....	20
5. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI (SWOT ANALIZA)	21
5.1. Prednosti združitve.....	22
5.2. Slabosti združitve	26
5.3. Priložnosti združitve.....	26
5.4. Nevarnosti združitve.....	28
6. NADALJNJE ŠIRITVE PIVOVARNE LAŠKO	29
6.1. Vodoravno povezovanje	29
6.2. Navpično povezovanje.....	35
6.2.1. Povezovanje s kupci.....	35
6.2.2. Povezovanje z dobavitelji.....	36
7. SKLEP	36
LITERATURA	38
VIRI	39
PRILOGE	

1. UVOD

*»Skladnost med krovnim podjetjem in njegovimi enotami
je kot meč z rezilom na obeh straneh –
dobro skladanje lahko ustvari vrednost, medtem ko jo slabo lahko uniči.«
(Andrew Campbell, Michael Gould in Marcus Alexander)*

Strategija pomeni strateško kombiniranje aktivnosti, ki se medsebojno podpirajo in rezultirajo v trajnejši konkurenčni prednosti. V teoriji so najpogosteje omenjene tri vrste strategij – korporacijska, poslovna in funkcijska.

Korporacijska strategija je po svojem obsegu za podjetje kot celoto najbolj pomembna, saj mora poiskati ustrezne odgovore na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu. V okviru korporacijske strategije se pojavljajo tri vrste podstrategij – strategija rasti, strategija stabilizacije in strategija krčenja (Pučko, 1999, str.179). Glede na razvojno stopnjo in trenutno delovanje pa je od vsakega podjetja posebej odvisno, za katero strategijo se odloči.

Poslovna strategija je strategija, ki jo določimo za posamezno strateško poslovno enoto ali za skupino proizvodov, njeno bistvo pa je v opredeljevanju poti do konkurenčne prednosti podjetja (Pučko, 1999, str. 204). Pri oblikovanju poslovne strategije je bistvena tudi skladnost s celovito oziroma korporacijsko strategijo podjetja.

Funkcijska strategija je usmerjena na posamezno poslovno funkcijsko področje. Bistvo te strategije je v maksimiziranju učinkovitosti resursov podjetja in v povezovanju funkcijskih in nefunkcijskih dejavnosti (Pučko, 1999, str. 217). Zelo pomembna je podpora funkcijskih strategij celoviti strategiji podjetja, saj brez ustrezne podpore in sodelovanja posameznih funkcijskih področij med seboj v podjetju ne moremo zagotoviti ustreznega celovitega delovanja.

Predmet diplomskega dela so strateški vidiki kapitalskega povezovanja podjetij, kjer preko teoretične zasnove in praktičnega primera podjetja Pivovarna Laško, d.d. dajem največji poudarek strategiji rasti, ki v gospodarstvu predstavlja najbolj učinkovito in zanesljivo strategijo uspešnega delovanja podjetij v prihodnosti.

Namen diplomskega dela vidim v razširjanju mojega znanja in hkrati tudi v določeni pomoči managementu podjetja Pivovarna Laško, ki sem ga uporabila pri pisanju svojega diplomskega dela, saj so v njem nekatera poglavja, kjer predstavljam svoje poglede na razvoj in širitev Pivovarne Laško v prihodnjih obdobjih.

Cilj diplomskega dela je ugotoviti, v kolikšni meri lahko teoretično znanje o korporacijskih strategijah uporabimo v dejanskem delovanju podjetij, torej v praksi. V diplomskem delu želim prikazati pomembnost in uporabnost korporacijskih strategij za podjetja, kar bom prikazala s pomočjo poslovnega primera podjetja Pivovarna Laško.

Prvo poglavje je namenjeno kratkemu uvodu. Namen drugega poglavja je na kratko opisati teoretični del korporacijskih strategij ter bolj poglobljeno predstaviti strategijo rasti, ki jo bom v nadaljnjih poglavjih na poslovnem primeru Pivovarne Laško tudi uporabila. Hkrati s teoretičnimi zasnovami korporacijskih strategij je v drugem poglavju navedena tudi uporabnost le teh v Sloveniji. Naslednje poglavje prikazuje stanje na slovenskem trgu pijač, kjer sta bolj podrobno opisana tako trg piva kot tudi trg brezalkoholnih pijač. To poglavje se navezuje na praktični poslovni primer podjetja Pivovarna Laško. V četrtem poglavju je bolj podrobno opisano podjetje Pivovarna Laško. Poleg tega je to poglavje namenjeno tudi predstavitvi podjetij, ki so z laško pivovarno povezana v skupino, ter pridruženih podjetij Delo, časopisno in založniško podjetje, d.d., Ljubljana in Pivovarna Union, d.d.. V nadaljevanju sem naredila celovito analizo prednosti, slabosti in priložnosti ter nevarnosti v primeru združitve obeh največjih slovenskih pivovarn, Pivovarne Laško in Pivovarne Union. Zadnje poglavje je namenjeno mojemu osebnemu pogledu na delovanje Pivovarne Laško v prihodnosti in možnosti širitve omenjenega podjetja. Ob koncu diplomskega dela sta priloženi še dve prilogi, ki bolj nazorno, slikovno prikažeta strukturi Skupine Pivovarna Laško in Skupine Pivovarna Union.

2. SPLOŠNO O STRATEGIJAH

V Slovarju slovenskega knjižnega jezika najdemo naslednjo opredelitev pojma strategija: STRATEGIJA pomeni postopke in načine za dosego kakega cilja (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2002, str. 1320).

Na področju poslovnih ved obstajajo različna opredeljevanja pojma strategija. Najpogosteje lahko strategijo razumemo kot strateško kombiniranje aktivnosti, ki se medsebojno podpirajo in rezultirajo v trajnejši konkurenčni prednosti oziroma kot vsako možno poslovno usmeritev podjetja, ki obeta, če bo uresničena, doseči strateške cilje (Lahovnik, 2003, str. 6).

Obstajajo pa tudi drugi načini opredelitve tega pojma, ki jih pogosto razdelimo na tri vrste, in sicer na harvardsko šolo – najširšo opredelitev strategije, kateri sledi ožja opredelitev in na koncu še najožja opredelitev tega pojma (Pučko, 1999, str. 173):

- najširše pojmovanje (harvardska šola) pravi, da strategija pomeni opredelitev osnovnih dolgoročnih pojmov in ciljev podjetja ter smeri akcije in alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev,
- ožje pojasnjevanje pojma trdi, da je strategija splet odločitvenih pravil,
- najožja opredelitev pa vidi v strategiji sredstvo za doseganje planskih ciljev.

2.1. Korporacijska strategija

Kadar želimo oblikovati strategijo na ravni celotnega podjetja, govorimo o korporacijski strategiji, saj je le-ta tista, ki podjetju narekuje, s katerimi poslovnimi področji se bo v prihodnosti ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pučko, 1999, str. 176). Oblikovanje uspešne korporacijske strategije je zahteven, dolgotrajen in zelo pomemben proces podjetja in zahteva aktivno in strokovno vključevanje širšega kroga zaposlenih.

Bistvo korporacijske strategije je, da podjetje izvaja aktivnosti na drugačen način, kot to počne njegova konkurenca, in s tem dosega edinstven strateški položaj. Pomembno je, kako v podjetju usmerjati rast in razvoj podjetja v prid maksimizacije dolgoročnega dobička, doseganja dobrega konkurenčnega položaja in tržne moči podjetja ter pridobitvi konkurenčne prednosti z učinkovitim izkoriščanjem koristi sinergičnih učinkov. Korporacijska strategija v podjetju je tista, ki mora zagotoviti večji končni rezultat, kot je vsota rezultatov posameznih poslovnih enot. Z uspešno opredeljeno in v praksi tudi izvajano korporacijsko strategijo je tako podjetje lahko vedno korak pred svojimi konkurenti.

V literaturi je korporacijska strategija najpogosteje razdeljena na tri vrste podstrategij (Pučko, 1999, str.179):

- strategija rasti,
- strategija stabilizacije in
- strategija krčenja.

2.2. Strategija rasti

Podjetje izbere strategijo rasti, da izboljša konkurenčni položaj, poveča aktivnosti dosedanjega poslovanja, dodaja nove proizvode in širi dejavnost na nove trge. Za razvijanje strategije rasti ima podjetje kar nekaj razlogov. Med najpogostejšimi se pojavljajo izboljšanje konkurenčnega položaja, zelo dinamično okolje, osebni razlogi vodstva ter zunanji pritiski delničarjev.

Pri delitvi podstrategij rasti najdemo v literaturi več različnih kriterijev. Dva izmed njih imata v literaturi posebno mesto. Prvi kriterij deli strategijo rasti glede na razmerje med proizvodi in trgi. Pri tem lahko govorimo o konceptu H. I. Ansoffa, ki je strategijo rasti razdelil na (Pučko, 1999, str. 180):

- strategijo obdelave trga,
- strategijo razvoja proizvoda,
- strategijo razvoja trga in
- strategijo diverzifikacije.

Glavni cilj strategije diverzifikacije se kaže v zmanjšanju tveganja premoženja in iskanju tiste kombinacije med pričakovanim dobičkom in tveganjem, ki predstavlja čim večjo vrednost premoženja. Pri strategiji diverzifikacije H. I. Ansoff loči povezano in nepovezano diverzifikacijo. Pri povezani oziroma koncentrični diverzifikaciji gre za razvoj trga in dodajanje novih proizvodov, trgov in poslovnih funkcij. Nepovezana oziroma konglomeratna diverzifikacija pa je diverzifikacija v aktivnosti brez podobnosti s sedanjim poslovanjem podjetja (Lahovnik, 2003, str. 4).

Drugi kriterij je kriterij razvoja strategije, ki deli strategijo rasti na (Lahovnik, 2003, str. 4):

- strategijo notranje rasti,
- strategijo spojitve,
- strategijo priključitve,
 - strategija vodoravne priključitve,
 - strategija navpične priključitve,
 - strategija koncentrične priključitve,
 - strategija konglomeratne priključitve,
- strategijo strateške zveze.

Strategijo notranje rasti lahko razvijamo z dodatnim investiranjem v podjetje in z zaposlovanjem dodatne delovne sile. Podjetje se za strategijo notranje rasti odloči, ko ima proste oziroma neizkoriščene kapacitete in kadar proizvodi niso v finalni fazi življenjskega cikla. Za strategijo spojitve se odločajo podjetja, ki skupaj oblikujejo novo delniško družbo, na katero preide premoženje družb in skupno uporabljanje resursov. Kadar pa govorimo o strateški zvezi, imamo v mislih partnerstvo dveh ali več podjetij, ki nastane z namenom sodelovanja na izbranem poslovnem področju. Razlogi za strategijo strateške zveze so ponavadi politični, ekonomski ali tehnični. Oblika te strategije se kaže v skupnih vlaganjih (joint venture), franšizah, licencah, skupnih raziskavah in razvoju ter v dolgoročnem sporazumu o skupnih nabavah (Lahovnik, 2003, str. 7).

Ena najpomembnejših korporacijskih strategij rasti je podstrategija priključitve, kjer gre za prevzem ciljnega podjetja s strani drugega podjetja.

2.3. Strategija priključitve

Priključitev pomeni prevzem že obstoječega podjetja in predstavlja najhitrejši in najelegantnejši način vstopa na nova poslovna področja. Pri prevzemih lahko govorimo o prijateljskem prevzemu, kadar je uprava ciljnega podjetja prevzemu naklonjena, v nasprotnem primeru, ko naklonjenosti ni, govorimo o sovražnem prevzemu. Podjetje ima več različnih vrst razlogov, da se odloči za strategijo prevzema, med najbolj pogostimi pa so povečanje tržnega deleža, defenzivno vodenje, nižji stroški poslovanja, doseganje koristi sinergijskih učinkov, vstop na nove trge in dostop do distribucijskih kanalov (Lahovnik, 2003, str. 4).

V primeru odločitve za strategijo priključitve ima podjetje na voljo več možnosti. Lahko se odloči za priključitev podjetij, ki delujejo na istem poslovnem področju, in s to potezo poveča svoj tržni delež, zmanjša konkurenco, zniža stroške, poveča konkurenčne prednosti in poveča svojo tržno moč. V tem primeru govorimo o vodoravni priključitvi. Podjetje pa se lahko odloči tudi za navpično priključitev, kadar priključi podjetje v isti panogi ali povezanih panogah s podobno ali komplementarno osrednjo aktivnostjo, vendar na različni stopnji proizvodne verige. Kadar se podjetje odloči za priključitev s kupcem, gre za priključitev naprej, priključitev nazaj pa pomeni, da se podjetje odloči za priključitev z dobaviteljem. Namen takšne priključitve se kaže v izboljšanju zmožnosti za diferenciacijo proizvodov, v dostopu do distribucijskih kanalov, večjem dostopu do tržnih informacij in v zaščiti specifičnega znanja. Podjetje se lahko odloči tudi za koncentrično priključitev, kjer gre za povezavo z drugim podjetjem na osnovi tehnologije, trgov ali proizvodnega procesa. Podjetje s takšno strategijo poskuša znižati stroške in povečati donose z omejeno diverzifikacijo poslovanja. Če gre za priključitev drugega podjetja iz nepovezane panoge, govorimo o konglomeratni priključitvi. Razloge za takšno priključitev najdemo v zmanjšanju poslovnih tveganj, ki izhajajo iz ene same prevladujoče dejavnosti, v boljših možnostih reinvestiranja dobičkov v nove panoge in v izkoriščanju učinkov skupnega poslovanja.

Strategija rasti ima zelo velik pomen tudi za same managerje podjetij, saj hitro rastoča podjetja lažje prikrivajo morebitne napake in neučinkovitosti v poslovanju. Poleg tega je veliko podjetje mnogo težje priključiti kot majhno, zato je položaj managerjev v večjih podjetjih s tega vidika varnejši.

2.4. Korporacijska strategija v Sloveniji

Slovenija je v letu 1991 postala samostojna država, ki jo po njenih značilnostih do sedaj še vedno uvrščamo med tranzicijske države. 1. maja 2004 smo uradno postali država članica Evropske unije, vendar je še vedno občutiti pomanjkanje dobro opredeljenega pravnega sistema, prav tako se kažejo tudi nestabilnosti v političnem sistemu.

S strani gospodarstva je eden glavnih pokazateljev tranzicije velika razpršenost lastninske strukture podjetij, ki v državah z razvitim gospodarstvom ni toliko prisotna. To pa je hkrati glavni dejavnik, ki najbolj zavira proces kapitalskega povezovanja v naši državi.

Osamosvojitvev je v Slovenijo vnesla tudi proces privatizacije do takrat družbene lastnine, ker pa ta proces še ni zaključen, to onemogoča podjetjem rasti na generičen način notranje ekspanzije ali preko zunanjih oblik rasti. Zaradi vseh teh težav, s katerimi se srečujejo slovenska podjetja, se v gospodarstvu najpogosteje poslužujejo oblikovanja podjetniških skupin¹. Za gospodarstvo naše države ima zelo velik pomen tudi strategija sodelovanja. Podjetniške skupine imajo kar nekaj pozitivnih učinkov za podjetja. Med najbolj opaznimi so zmanjšanje poslovnega rizika, skupna vlaganja, ekonomija obsega, olajšan dostop do resursov in izboljšanje poslovnega odločanja.

Gospodarsko okolje tako v tujini kot tudi v Sloveniji prehaja v zelo dinamičen proces in v tako dinamičnem okolju lahko podjetja dolgoročno preživijo samo, če so usmerjena v rast. Tako se v zadnjem času tudi v Sloveniji povečuje uporaba korporacijskih strategij pri uspešnem vodenju podjetij. Med najpogosteje uporabljenimi strategijami velja omeniti strategijo razvoja trga, strategijo proizvodno – tržne diverzifikacije in strategijo popolne diverzifikacije.

Raziskave (Lahovnik, 2003, str. 9) kažejo, da se v Sloveniji največ podjetij odloči za izvajanje strategije zunanje rasti in da v teh primerih prevladujejo predvsem prevzemi, ki so najpogostejša oblika rasti tudi v najbolj razvitih gospodarstvih. Takšen podatek je za našo državo lahko zelo spodbuden, saj nam to nakazuje uspešen trend rasti in izboljšanje stanja gospodarstva Slovenije v prihodnjih obdobjih.

Slovenska podjetja pa svoje perspektive ne vidijo samo na domačem trgu, ampak poskušajo prodreti in osvojiti čim večji tržni delež na področju jugovzhodne Evrope, kjer se skušajo vrniti predvsem na trge bivše Jugoslavije, ki so jih večinoma izgubili v času razpada Jugoslavije.

S strani slovenskih managerjev so najverjetnejši prevzemniki konkurenti, poslovni partnerji in investicijski skladi. Najpomembnejši razlogi, zakaj se slovenski managerji odločajo za prevzeme, so (Lahovnik, 2003, str. 10):

- *ustvarjanje sinergij,*
- *vstop na nove trge,*
- *nizke cene podjetij,*
- *finančne sinergije,*
- *strateško prilagajanje spremembam v poslovnem okolju,*
- *povečanje tržnega deleža in*
- *hitra rast podjetja.*

3. ANALIZA SLOVENSKEGA TRGA PIJAČ

Sektor proizvodnje hrane, pijač in krmil je eden od najpomembnejših sektorjev predelovalne industrije v Sloveniji. Najmočnejšo skupino po deležu ustvarjene realizacije v tem sektorju predstavlja združena skupina proizvodnje brezalkoholnih in alkoholnih pijač. Glede na nekatere analize in znane podatke obstaja na slovenskem trgu velika povezanost celotnega trga pijač. Podatki iz leta 2001 kažejo, da je celoten trg pijač v tem letu dosegel približno 104 milijarde SIT. Trg pijač je v obdobju petih let (1997 – 2001) naraščal tako vrednostno kot tudi realno – realno je rasel po približno 10 odstotkov letno, vrednostno pa okrog 17 odstotkov letno (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004).

Za trg pijač je značilna zelo močna sezonska komponenta, saj je največja poraba pijač skoncentrirana na čas poletja. Hkrati pa se tržni delež posameznih proizvodov oblikuje tudi glede na spremenjene navade in okuse, torej gre za splošno spreminjanje potrošnje prebivalstva, ki jo je povzročilo predvsem naraščanje kupne moči. Tabela 1 prikazuje vrednostni tržni delež vseh pijač, alkoholnih pijač in brezalkoholnih pijač za leto 2001.

¹ *PODJETNIŠKA SKUPINA je skupina medsebojno povezanih oziroma soodvisnih podjetij, pa tudi drugih institucij na določenem poslovnem področju, ki je geografsko blizu skupaj in ki je povezana na osnovi nekaterih skupnih elementov in zaradi komplementarnosti (Peng, 2000, str. 249).*

Tabela 1: Vrednostni tržni delež za leto 2001

Delež v pijačah	
<i>pivo</i>	23%
<i>vino</i>	18%
<i>vode</i>	28%
<i>sokovi</i>	30%
Delež v alkoholnih pijačah	
<i>pivo</i>	56%
<i>vino</i>	44%
Delež v brezalkoholnih pijačah	
<i>gazirane pijače</i>	25%
<i>voda</i>	23%
<i>sokovi</i>	44%
<i>čaji</i>	8%

Vir: Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004.

3.1. Trg piva v Sloveniji

Pivovarsko panogo v Sloveniji kot tudi v tujini uvrščajo med zrele panoge, za katere je značilno, da se podjetja v njih odločajo za strategijo, ki je usmerjena v razvitje stroškovno učinkovitega proizvodnega in distribucijskega procesa. V takšnih panogah so proizvodi že močno standardizirani, njihova kakovost pa je na visoki ravni, hkrati pa podjetje skrbi tudi za zniževanje stroškov marketinga in odzivanje na cenovno konkurenco.

Proizvodnja piva se v zadnjih letih povečuje, kar je posledica čedalje večje tehnološke moderniziranosti proizvodnje. Poraba piva pri nas je v zadnjih letih stagnantna, v svetu pa celo nekoliko upada. Razloge za stagnantno porabo oziroma padec potrošnje piva gre iskati predvsem v spremenjenih življenjskih navadah potrošnikov kot tudi v prometnem, alkoholnem ter oglaševalskem zakonu. V Sloveniji je leta 1995 poraba piva znašala približno 94 litrov na prebivalca letno, v zadnjih letih pa znaša poraba piva približno 80 litrov na prebivalca. V prihodnjih obdobjih trend porabe piva kaže, da se bo potrošnja gibala nekje med 80 in 90 litri piva na prebivalca letno (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004).

Slovenski trg piva zaznamuje duopol dveh pivovarn – Pivovarne Laško in Pivovarne Union. Poraba piva pa je na našem trgu močno lokalno razdeljena, saj je potrošnja blagovnih znamk piva Pivovarne Laško največja na Štajerskem, Koroškem in v Prekmurju, medtem ko je potrošnja blagovnih znamk piva Union največja v regijah Gorenjske in Primorske. Dolenjska regija je po porabi enakomerno razdeljena med proizvode obeh

pivovarn. V osrednji Sloveniji se je v preteklosti kazala izrazita premoč potrošnje piva Pivovarne Union, sedaj na ta del trga uspešno prodira tudi Pivovarna Laško s svojimi proizvodi.

Poleg Pivovarne Laško in Pivovarne Union slovenski trg piva sooblikujejo tudi druge slovenske pivovarne, ki so po obsegu dosti manjše in imajo lokalni pomen in blagovne znamke piv tujih proizvajalcev, ki pa na našem trgu prav tako ne dosegajo večjega pomena. Tržne deleže zadnjih treh let prikazuje tabela 2, kjer so prikazani tržni deleži največjih slovenskih pivovarn, manjših slovenskih pivovarn in blagovnih znamk piv iz uvoza.

Tabela 2: Gibanje tržnega deleža prodaje piva na slovenskem tržišču

Tržni segment piva (v odstotkih)			
	2001	2002	2003
<i>Pivovarna Laško</i>	54,4	53,8	56,2
<i>Pivovarna Union</i>	40,5	40,6	39,8
<i>Manjše slovenske pivovarne</i>	2,1	1,6	0,2
<i>Pivo iz uvoza</i>	3,0	4,0	3,8

Vir: Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004.

Tabela 2 prikazuje, da v tržnem deležu prodaje piva na slovenskem trgu še vedno prevladujeta Pivovarna Laško in Pivovarna Union. Manjše slovenske pivovarne imajo lokalni pomen, zanje pa je značilna predvsem proizvodnja piva za lastne namene, saj se večina proizvajalcev ob proizvodnji piva ukvarja še z gostinstvom. Uvoz piva na naš trg je zaenkrat zelo skromen, kar lahko pripišemo majhnosti slovenskega trga, ki ni toliko zanimiv za tuje ponudnike, in visokim carinam, ki jih država zahteva za uvoz. Kot zanimivost lahko povem, da je carinska elastičnost piva zelo velika, saj je konec leta 2001 efektivna carinska stopnja za pivo dosegala okoli 21 odstotkov (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004). Če bi se carinska stopnja radikalno znižala, bi to pomenilo povečanje uvoza tujih blagovnih znamk piv, saj bi cena uvoženega piva lahko prenesla tudi višje stroške reklame in investiranja v oblikovanje slovenskih mrež. Vse to lahko pričakujemo z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, hkrati z znižanjem prodajnih cen piva, vstopom tujih trgovinskih mrež ter večanjem moči le-teh. To je lahko vzrok za pričakovano nižjo donosnost slovenskih pivovarn.

Slovenska pivovarska industrija je že danes tako po produktivnosti kot tudi po kakovosti in tehnološki opremljenosti popolnoma primerljiva s proizvodnjo evropskih pivovarn. Pivovarna Laško in Pivovarna Union sta za slovenske razmere relativno veliki podjetji, vendar pa ju v Evropi in svetu po njunem obsegu proizvodnje in velikosti uvrščamo med majhne, lokalne pivovarne.

Državi pivovarska panoga pri nas prinese precejšen proračunski prihodek, saj je pivo obdavčeno na dva načina, preko trošarin in preko davka na dodano vrednost. Poleg velike obdavčitve se slovenska pivovarska podjetja srečujejo še s strogim prometnim in alkoholnim zakonom ter zakonom o oglaševanju, kjer lahko proizvajalci reklamirajo samo svoje ime, ne pa tudi blagovnih znamk. Res pa je, da država na drugi strani slovenski trg piva delno tudi ščiti. S priključitvijo Slovenije Evropski uniji lahko pričakujemo, da se bodo ustvarili bolj konkurenčni pogoji na področju piva v Sloveniji, hkrati pa bo prišlo tudi do delnega zmanjšanja do sedaj zelo velike lojalnosti blagovnim znamkam Laškega in Uniona.

3.2. Trg brezalkoholnih pijač v Sloveniji

Slovenski trg brezalkoholnih pijač je zelo podoben trgu piva, saj za oba velja zasičenost s proizvodi in zato tudi pravi boj za pridobivanje kupcev. Trg brezalkoholnih pijač predstavljajo mineralne vode, izvirske in ustekleničene pitne vode, gazirane brezalkoholne pijače, pijače s sadnimi sokovi in ledeni čaji, kar prikazuje tudi tabela 3. Trend potrošnje teh pijač se v zadnjem letu povečuje. Največje povečanje se kaže pri potrošnji izvirske in ustekleničene pitne vode, kar je posledica naraščanja potreb po kakovostni pitni vodi in tudi modnosti uživanja te pijače. Prodaja brezalkoholnih pijač je odvisna od mnogih dejavnikov, najpomembnejši za proizvajalce pa so (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004):

- gibanje kupne moči prebivalstva,
- letna sezona,
- turistični promet,
- konkurenčnost cen in
- trenutne nakupne navade potrošnikov.

Tabela 3: Gibanje tržnega deleža brezalkoholnih pijač na slovenskem tržišču

Tržni segment brezalkoholnih pijač (v odstotkih)		
	2002	2003
<i>mineralne vode</i>	42,2	38,0
<i>izvirske in ustekleničene vode</i>	16,9	20,0
<i>gazirane brezalkoholne pijače</i>	10,7	13,3
<i>pijače s sadnim sokom</i>	14,6	11,9
<i>ledeni čaji</i>	15,6	16,8

Vir: Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004.

Iz tabele 3 je razvidno, da potrošnja mineralnih voda na našem trgu upada, prav tako je viden padec potrošnje pijač s sadnim sokom. Največji porast prodaje se kaže na segmentu naravnih ustekleničenih pitnih vod, potrošnja pa se povečuje tudi pri gaziranih brezalkoholnih pijačah in ledenih čajih.

4. PREDSTAVITEV PIVOVARNE LAŠKO TER SKUPINE PIVOVARNA LAŠKO IN PRIDRUŽENIH PODJETIJ

Vizija Pivovarne Laško je postati največji in najuspešnejši ponudnik na področju prodaje pijač, utrjevati posamezne blagovne znamke tako na domačem kot na tujih trgih ter tako povečati tržne deleže na posameznih tržiščih (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004).

Poslanstvo Pivovarne Laško je združiti večino slovenskih proizvajalcev pijač in tako postati ena večjih korporacij proizvajalcev pijač v jugovzhodni Evropi, z visoko kakovostjo vseh proizvodov zadovoljiti potrošnika in s tem utrditi svoj poslovni položaj (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004).

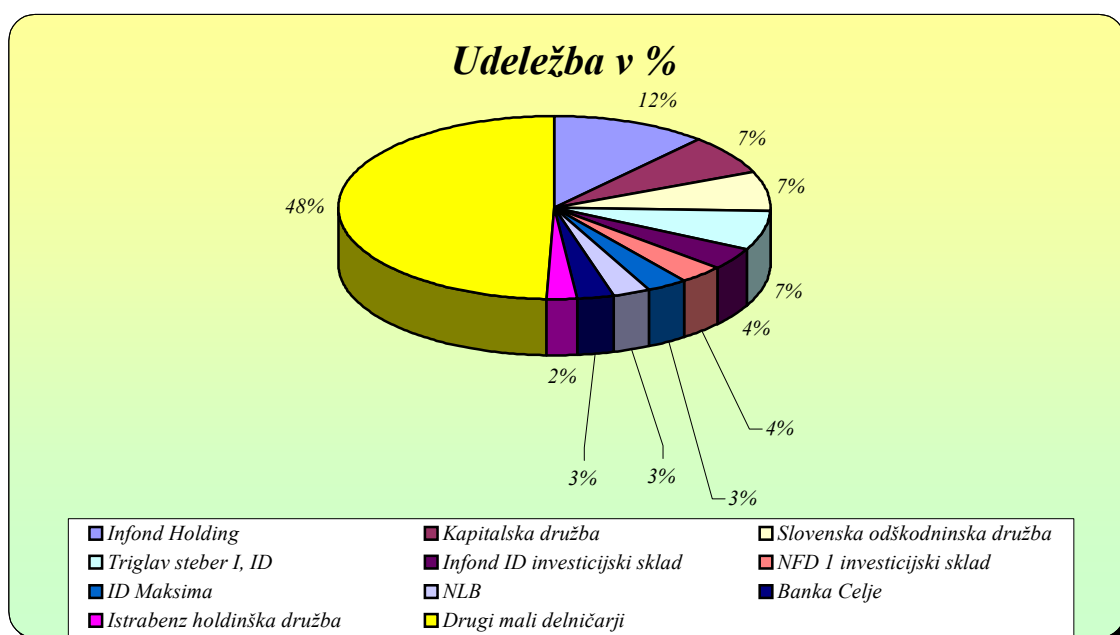
4.1. Pivovarna Laško

Zgodovina Pivovarne Laško se je začela pisati že davnega leta 1825 in danes se podjetje lahko pohvali z več kot 175 – letno tradicijo in slovitim pivom bogatega okusa, ki se ponosno kiti z zlatorogovo glavo. Pivovarna Laško se je na poti svojega delovanja srečala tako z mnogimi poslovnimi težavami kot tudi z velikimi poslovnimi uspehi.

Pivovarna Laško je danes vodilna pivovarna v Sloveniji, saj dosega kar 56,2-odstotni tržni delež prodaje piva na slovenskem tržišču. Njena poslovna usmeritev je ponuditi uporabnikom najkakovostnejše pivo in dobro oskrbo tržišča. Glavna dejavnost podjetja je proizvodnja piva in polnjenje naravnih ustekleničenih vod. V podjetju se lahko pohvalijo tudi z najsodobnejšo pivovarsko tehnologijo, ki jim omogoča stalno, vrhunsko kakovost piva, hkrati jim takšna tehnologija omogoča tudi povečevanje proizvodnje piva. Potrošnja piva v zadnjih letih pri nas stagnira, eno večjih kriz glede potrošnje piva je Pivovarna Laško doživela v času osamosvojitve, ko je izgubila kar 40 odstotkov trga bivše Jugoslavije. Od leta 1991 naprej se prodaja piva povečuje, podjetje pa se je deloma usmerilo tudi na tuje trge, kamor danes Pivovarna Laško izvozi že 39 odstotkov proizvodnje (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004).

Leto 1991 je za Pivovarno Laško pomenilo še eno prelomnico, saj je v Sloveniji prišlo do procesa privatizacije in pivovarna je postala delniška družba, ki ima danes približno 10.000 delničarjev. Lastniško strukturo kapitala na dan 31. 12. 2003 prikazuje slika 1, na strani 12.

Slika 1: Lastniška struktura kapitala na dan 31. 12. 2003



Vir: Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004.

Slika 1 prikazuje zelo razpršeno lastniško strukturo Pivovarne Laško. Teoretične zasnove iz poglavja o korporacijskih strategijah v Sloveniji se dokazujejo tudi v praksi. V Sloveniji naj bi imela podjetja zelo razpršeno lastniško strukturo, kar je lepo vidno tudi v primeru podjetja Pivovarne Laško, to pa hkrati za podjetje predstavlja tudi določeno prednost, saj so takšna podjetja mnogo manj zanimiva za prevzeme kot tista, ki imajo manjše število lastnikov in manj razpršeno lastniško strukturo.

Pivovarna Laško se je pred sovražnimi prevzemi zavarovala tudi s pravnega stališča s tem, ko ima podjetje v statutu določbo, ki omejuje glasovalno pravico kateregakoli delničarja na največ osem odstotkov, kar dejansko skoraj onemogoča prevzem. Teoretično gledano lahko prevzemnik pokupi vse delnice podjetja, pa bo še vedno lahko razpolagal samo z osmimi odstotki glasov. Glede te določbe poteka na sodišču ustavni spor, ki še ni rešen in zato sedaj v primeru kakršnegakoli prevzema Pivovarne Laško velja Zakon o gospodarskih družbah, ki dejansko zavrača takšne vrste določb. Seveda ima Pivovarna Laško na voljo še več različnih instrumentov za zavarovanje podjetja pred prevzemom. Tako lahko podjetje izda prednostne delnice, ki delničarjem zagotavljajo fiksno dividendo, ne dajo pa jim pravice do glasovanja. To lahko v Pivovarni Laško pripravijo ob naslednji dokapitalizaciji, saj izdaja tovrstnih delnic podjetju olajša »nadzor« nad delničarji. Prav tako se v podjetju lahko odločijo za delničarske sporazume, s katerimi delničarji omejijo prenosljivost delnic. Poleg naštetega pa ima uprava Pivovarne Laško tudi možnost nakupa lastnih delnic, s katerimi prav tako lahko vpliva na lastniško sestavo podjetja (Lukančič, 2004, str. 5).

Za prihodnje poslovanje načrtujejo v Pivovarni Laško zadržati vodilni tržni delež pri prodaji piva na slovenskem trgu in povečati prodajo naravne ustekleničene pitne vode. Prav tako pa v podjetju želijo nadaljevati z združevanjem slovenskih proizvajalcev pijač in iskanjem novih strateških partnerjev na tujih trgih, predvsem na trgih jugovzhodne Evrope. S takšnimi povezavami želi družba pridobiti tudi nova tržišča za prodajo svojih blagovnih znamk.

4.2. Skupina Pivovarna Laško

Za Pivovarno Laško je bilo eno večjih zgodovinskih prelomnic leto 2000, ko se je podjetje začelo kapitalsko povezovati z drugimi proizvajalci pijač. Danes predstavlja Skupina Pivovarna Laško naslednja podjetja (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004):

- Vital Mestinje, d.d.,*
- Radenska, d.d., Radenci,*
- Talis, d.d., Maribor,*
- Pivovarna Laško Zagreb, d.o.o.,*
- Jadranska Pivovara, d.d., Split in*
- Ra&La Sarajevo.*

Podjetja Pivovarna Laško Zagreb, Ra&La Sarajevo in Talis, Maribor imajo za Skupino Pivovarna Laško materialno nepomembne vrednosti in jih pri pripravi skupinskih računovodskih izkazov ne vključujejo, zato teh podjetij tudi ne bom podrobneje analizirala.

4.2.1. Vital Mestinje

Podjetje ima dve osnovni dejavnosti – predelava sadja in polnjenje sadnih sokov, sirupov, sadnih pijač in ledenih čajev. Leta 1999 se je podjetje kapitalsko povezalo s Pivovarno Laško, ki je tudi Vitalov večinski lastnik, saj ima v lasti 51-odstotni delež kapitala. Sodelovanje obeh podjetij že kaže spodbudne rezultate, saj se v Vitalu Mestinje v zadnjem času (leto 2003) obseg prodaje močno povečuje. Razloge za to gre iskati v skrbno načrtovanih akcijskih prodajah skozi vse leto, uspešnem sodelovanju s Pivovarno Laško predvsem pri pripravi osnov za proizvod Bandidos, v pridobivanju novih poslov, s polnjenjem pijač za priznane trgovske blagovne znamke, kot sta Spar in Mercator, ter v novih proizvodih, ki jih podjetje plasira na trg.

Leto 2003 je bilo za Vital Mestinje pomembno tudi v smislu tehnoloških izboljšav, saj je realiziralo tehnološko prenovo polnilne linije, povečalo skladiščne kapacitete in izboljšalo pripravo vode za proizvodnjo.

V prihodnje podjetje načrtuje uspešno nadaljevanje strategije uresničevanja sinergijskih učinkov v sklopu Skupine Pivovarna Laško, sodelovanje z velikimi trgovskimi družbami pri polnjenju pijač, podjetje pa bo skušalo pridobiti še kakšnega novega partnerja s strani trgovskih družb in trgovskih blagovnih znamk. Vital Mestinje se zavzema tudi za nadaljnje uspešno sodelovanje z družbo Teleoptik, d.o.o. iz Sarajeva, ki za podjetje proizvaja in trži blagovno znamko Frupi na trgih Bosne in Hercegovine ter Srbije (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004).

Strateško gledano je kapitalska povezava med Pivovarno Laško in Vitalom Mestinje na dolgi rok smiselna, saj bodo imela v Evropi možnost konkurenčno nastopati le močna in tržno usmerjena podjetja, kar pa za omenjeno kapitalsko povezavo lahko trdim.

4.2.2. Radenska, Radenci

Osnovna dejavnost podjetja Radenska, Radenci je polnjenje mineralne in izvirske vode ter brezalkoholnih pijač. Včasih je bila velikega pomena tudi zdraviliško-turistična dejavnost (predvsem na področju zdravljenja bolezni srca in ožilja), vendar so se leta 2003 odločili za odprodajo družbe Radenska Zdravilišča. Podjetje večino svojih proizvodov proda na slovenskem trgu, najpomembnejši izvozní trgi pa so Bosna in Hercegovina, Hrvaška, Avstrija in Italija.

V letu 2000 je prišlo na podlagi prijateljskega prevzema Radenske s strani Pivovarne Laško do horizontalnega povezovanja obeh družb (Pivovarna Laško je pridobila 83,9-odstotni lastniški delež), katerega cilj je krepitev tržnih pozicij v Sloveniji in diverzifikacija poslovanja pivovarjev na področje brezalkoholnih pijač. To leto, leto 2000, je bilo za Radensko prelomno, saj se zaradi povezovanja v Skupini Pivovarna Laško lažje uresničujejo cilji povezovanja:

- usklajen nastop na trgih skupnih dobaviteljev in s tem zagotavljanje boljših nabavnih pogojev,*
- koordiniran nastop na trgu kupcev pri skupnih poslovnih partnerjih in*
- skupni nastop pri širitvi prodajnega področja na domačem in tujem trgu.*

Pred prevzemom Radenske s strani Pivovarne Laško je bilo podjetje povezano v Skupino Radenska, ki je vključevalo naslednja podjetja:

- Radenska, d.d., Radenci,*
- Radenska Zdravilišča, d.o.o., Radenci in*
- Radenska Ekoss, d.o.o., Radenci.*

Leta 2003 so se v Skupini Pivovarna Laško odločili za odprodajo Radenska Zdravilišča, v letu 2004 pa načrtujejo še odprodajo Radenske Ekoss. Zaradi izrazitega trenda rasti potrošnje mineralnih in izvirskih vod se je prodaja le-teh močno povečala, poleg tega pa so v Radenski prejšnje leto zaznali tudi povečanje fizične realizacije sokov in ledenih čajev.

V prihodnje v podjetju načrtujejo povečanje prodaje izvirskih in mineralnih vod, pri ostalih brezalkoholnih pijačah pa zaradi negativnih tržnih trendov potrošnje pričakujejo nekoliko nižjo realizacijo, kot je bila dosežena v preteklih letih (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004).

4.2.3. Jadranska pivovara, Split

Jadranska pivovara, Split je leta 1970 začela proizvajati pivo. Danes je njena osnovna dejavnost proizvodnja in prodaja piva. V njeni sestavi delujeta še enoti Silosi in Lancana Charter, družba pa ima od leta 2000 tudi licenčno pogodbo za proizvodnjo in prodajo piva Kaltenberg. V podjetju proizvajajo blagovno znamko piva Zlatorog in blagovno znamko piva Kaltenberg, hkrati pa iz Pivovarne Laško dobivajo tudi pivo kot trgovsko blago, namenjeno nadaljnji prodaji.

Leta 2000 sta se Jadranska pivovara in Pivovarna Laško odločili za horizontalno povezovanje in tako je Pivovarna Laško postala večinska lastnica, ki ima v lasti 94,6-odstotni lastniški delež Jadranske pivovare.

Danes Jadranska pivovara prodaja 53,2 odstotka blagovne znamke piva Zlatorog in 46,8 odstotka blagovne znamke piva Kaltenberg, vendar pa hrvaški trg, katerega sooblikuje tudi Jadranska pivovara, kaže v zadnjem času trend padanja prodaje in potrošnje piva. Posledično temu je tudi fizična realizacija prodaje piva Jadranske pivovare manjša.

Nezadovoljiv tržni delež potrošnje laškega piva, polnjenega v Splitu, je posledica tudi nekoliko slabše kakovosti piva blagovne znamke Zlatorog. Pri proizvodnji piva je ena bistvenih sestavin voda, katere kvaliteta oziroma sestava je v Splitu drugačna kot v Laškem in posledično temu se razlikuje tudi kakovost piva, ki je polnjeno v Splitu, od kakovosti piva, ki se polni v Laškem. Vendar razlika v sestavi vode ni edini razlog za nezadovoljiv tržni delež, prodaja piva na hrvaškem trgu upada tudi zaradi vse ostrejših konkurenčnih pogojev – prevzemi s strani tujih multinacionalk Interbrew, Carlsberg, Heineken. Razlog za manjšo prodajo piva gre iskati tudi v manjšem izvozu na tržišče Bosne in Hercegovine ter Kosova. V Bosni in Hercegovini je negativen trend prodaje piva posledica intenzivne dejavnosti domačih pivovarn, tako v smislu modernizacije in širitve proizvodnih kapacitet, s tem izboljšanja kvalitete in širitve asortimana svojega piva, kot tudi izredno agresivne propagandne aktivnosti, izredno nizkih cen domačih piv, vedno manjše kupne moči prebivalstva in s tem večjega povpraševanja po čim cenejših proizvodih, večjih političnih pritiskih na prebivalce za nakup domačega blaga, v zadnjem času pa tudi velike ponudbe

cenovno zelo ugodnih vrst piv iz srbskih pivovarn. Na Kosovu so vzroki za negativen trend prodaje piva predvsem v obnovljeni proizvodnji Pečke pivovarne, visoke nacionalne zavesti tamkajšnjih prebivalcev in nizkih cen domačega piva (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004).

Za prihodnja leta v Jadranski pivovari načrtujejo predvsem racionalizacijo stroškov in izboljšanje kakovosti proizvodov, podjetje pa naj bi povečalo tudi svoje proizvodne kapacitete, z agresivnejšo politiko prodaje pa doseglo porast prodajnih količin piva.

4.3. Pridružena podjetja Pivovarne Laško

Pivovarna Laško ima lastniške deleže tudi v dveh pridruženih podjetjih, v Delu, časopisnem in založniškem podjetju, Ljubljana in v Pivovarni Union.

4.3.1. Delo, časopisno in založniško podjetje, Ljubljana

Delo, časopisno in založniško podjetje je bilo ustanovljeno leta 1959 in je danes največja založniška hiša na slovenskem trgu, kar prikazuje tudi tabela 4. Glavna področja delovanja predstavljajo:

- tiskanje časopisov,
- tiskarske storitve in
- storitve s področja oglasnega trženja.

Tabela 4: Delež prodajnega trga v odstotkih

Časopis	Delež prodajnega trga (v odstotkih)
Delo	29,0
Slovenske novice	26,8
Večer	21,3
Dnevnik	20,9
Ekipa	2,0

Vir: Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004.

Pivovarna Laško je v mesecu februarju 2003 pridobila 24,99-odstotni delež družbe in s tem postala njena največja lastnica. Razlog za takšno naložbo lahko najdemo v načelu diverzifikacije portfeljskih naložb prostih denarnih tokov, prav tako pa je lahko razlog za diverzifikacijo tudi razpršitev tveganja. V tem primeru lahko trdim, da velja ekonomsko načelo: »Ne nosite vseh jajc v eni sami košari! Če se spotaknete, se vam lahko prav vsa razbijejo.« To načelo velja tudi za naložbe, saj v primeru, da ves svoj denar naložimo v eno samo tvegano naložbo, poslovni neuspeh le-te lahko pomeni izgubo vsega denarja ali pa velike razlike med donosi v posameznih obdobjih, zato lahko sklepam, da bo razumen investitor svoje premoženje diverzificiral.

V času, odkar je Pivovarna Laško največja lastnica Dela, časopisnega in založniškega podjetja, se je pojavilo veliko potencialnih kupcev za to podjetje. Eden večjih je bil v zadnjem času tudi Daily Mail, izdajatelj enega največjih britanskih tabloidov, ki se je zanimal za nakup Dela, posredno pa tudi za vstop na slovenski časopisni trg. Vendar se je največji lastnik omenjenega podjetja – Pivovarna Laško – odločil, da svojega deleža ne bo prodal, saj to naložbo v podjetju smatrajo za strateško (Ručna, 2004, str. 3).

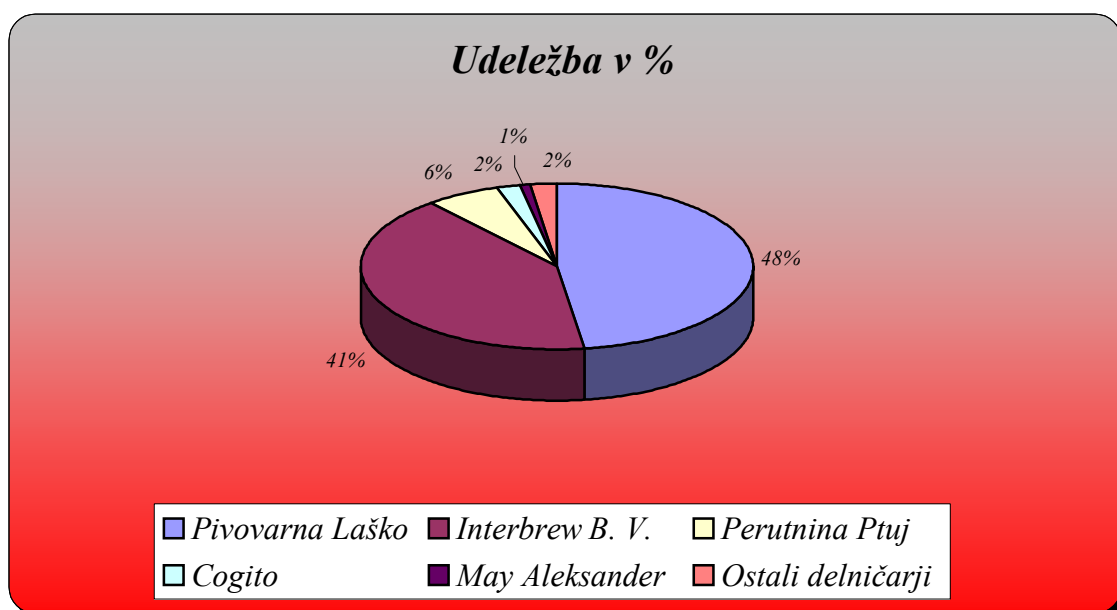
4.3.2. Pivovarna Union, Ljubljana

Obstoj Pivovarne Union ima na slovenskem trgu nekoliko krajšo zgodovino kot Pivovarna Laško, saj je bila ljubljanska pivovarna ustanovljena leta 1864. Konkurenčni boj med obema največjima slovenskima pivovarnama se bje že od samega začetka delovanja obeh. Tako Pivovarna Laško kot tudi Pivovarna Union sta pri svojem dosedanjem delovanju doživljali zelo uspešna poslovna obdobja, poleg tega pa sta se morali spopadati tudi z različnimi poslovnimi težavami.

Osnovna dejavnost Pivovarne Union je proizvodnja piva, hkrati pa v pivovarni proizvajajo tudi brezalkoholne pijače in polnijo naravno pitno vodo. Pivovarna že vse od leta 1980 doživlja velike preobrate glede tehnološke izpopolnjenosti in modernizacije proizvodnje. Danes se tako v podjetju lahko pohvalijo s tehnično in tehnološko najsodobnejšo opremo v Evropi.

Leta 1991 je Pivovarna Union postala delniška družba, katere lastniška struktura se je od takrat pa vse do danes močno spremenila. Danes je največji lastnik Pivovarne Union njen nekdanji največji konkurent – Pivovarna Laško, ki ima v lasti 47,7-odstotni delež. Slika 2, na strani 18 prikazuje še ostale lastnike pivovarne na dan 30. 6. 2003.

Slika 2: Lastniška struktura kapitala na dan 30. 6. 2003



Vir: Spletna stran podjetja Pivovarna Union, 2004.

Slika 2 prikazuje največje lastnike Pivovarne Union. Pivovarna Laško se z lastniškim deležem 47,7 odstotka uvršča na prvo mesto, sledi ji tuja belgijska pivovarna Interbrew z 41,3-odstotnim lastniškim deležem. Ostale delničarje lahko po velikosti njihovega lastniškega deleža uvrščamo med manjše.

Do največjih sprememb lastniške strukture kapitala Pivovarne Union je prišlo v obdobju zadnjih treh let, ko je posebej zaradi tega postala aktualna tudi »pivovarska vojna«. Pri tem se za večinski delež Pivovarne Union med seboj borita dve pivovarni – belgijska pivovarna Interbrew in slovenska Pivovarna Laško. Zapleti glede lastniškega kapitala Pivovarne Union so se začeli že julija 2001, do danes lastništvo tega podjetja še ni dokončno izoblikovano.

Pivovarna Laško je julija 2001 skupaj s povezano družbo Radenska napovedala namero o pridobitvi lastniškega deleža Pivovarne Union. Podjetji sta želeli pridobiti med 20 in 24,9 odstotkov delnic Pivovarne Union, vendar se je uprava Pivovarne Union ob tej nameri ustrašila prevzema in se povezala s pivovarno Interbrew. Člani uprave Pivovarne Union so bili prepričani, da bi v primeru prevzema s strani Pivovarne Laško le-ta ukinila njihovo proizvodnjo in delovna mesta, pivovarna Interbrew pa jim je že ob začetku procesa prevzema obljubila ohranitev njihovih delovnih mest. Kmalu po objavi namere za nakup deleža v Pivovarni Union je Pivovarna Laško razkrila tudi poglobitni razlog za takšno odločitev. Razlog je bil ustanovitev holdinga podjetij, ki proizvajajo alkoholne in brezalkoholne pijače in s tem vseslovensko povezovanje proizvajalcev pijač. Pivovarna Laško je v ta namen ponudila Pivovarni Union tudi možnost odkupa določenega

kapitalskega deleža laške pivovarne, vendar pa se ljubljanska pivovarna z namero o holdingu ni strinjala.

Holding bi bil za obe pivovarni dobra rešitev ob vstopu Slovenije v Evropsko unijo, saj bi bili podjetji skupaj s svojimi povezanimi družbami dovolj močni tudi za prodor na evropski trg, hkrati bi se obe blagovni znamki piv lahko polnili tako v pivovarni v Splitu (Jadranska pivovara), ki je v večinski lasti Pivovarne Laško, kot tudi v Sarajevski pivovarni, ki naj bi takrat v kratkem prešla v last Pivovarne Union. Vendar se je lastništvo Sarajevske pivovarne s strani Pivovarne Union ustavilo pri 12 odstotkih, saj so se v Sarajevu odločili, da se prodaja pivovarne ustavi, dokler ne bodo v ljubljanski pivovarni rešena lastninska vprašanja.

Lastniška struktura kapitala Pivovarne Union se do sedaj še ni dokončno izoblikovala, saj ima dva velika lastnika, nobeden od njiju pa ni večinski lastnik. S strani Pivovarne Laško se že od vsega začetka kažejo interesi, da postane največji lastnik ljubljanske pivovarne, vendar pa zaradi določila Urada za varstvo konkurence, ki pravi, da morajo v primeru, ko postanejo več kot 50-odstotni lastnik Pivovarne Union za obdobje treh let, oddati licenco za znamke Union Grand, Union pivo, Radenska ACE in ODA. Z vstopom Slovenije v Evropsko skupnost lahko pričakujemo spremembe v odločitvi Urada za varstvo konkurence, saj bo prišlo do enotnega evropskega trga.

Pivovarna Union proizvaja danes svoje proizvode – pivo, naravno ustekleničeno pitno vodo in brezalkoholne pijače, leta 2002 pa je začela po licenci izdelovati tudi nove blagovne znamke piva pivovarne Interbrew (Spletna stran podjetja Pivovarna Union, 2004):

- Tennen's Lager,
- Tennen's Super Lager,
- Tennen's Scotch Ale,
- Flowers Lager in
- Flowers Strong Ale.

Največji kupci pijač Pivovarne Union so Mercator, Suma, Spar in Engrotuš. Podjetje še vedno dosega največji tržni delež v trgovini na drobno pri ledenih čajih (Letno poročilo Pivovarne Union, 2003, str. 17).

Na tujih trgih pa Pivovarna Union dosega najboljši uspeh prodaje v Italijo, Bosno in Hercegovino, Hrvaško, Črno goro, Makedonijo in na Kosovo. Največjo količinsko in vrednostno realizacijo v izvozu so leta 2002 predstavljale države Italija, Bosna in Hercegovina, Hrvaška in Kosovo (Letno poročilo Pivovarne Union, 2003, str. 22).

4.3.3. Skupina Pivovarna Union

Podjetja v Skupini Pivovarne Union (Letno poročilo Pivovarne Union, 2003, str. 11):

- *Fructal, živilska industrija, d.d., Ajdovščina,*
- *Fructal Zagreb, d.d.,*
- *EuroFruit Sarajevo in*
- *Fructal Mak, a.d., Skopje.*

Podjetje Fructal, živilska industrija, Ajdovščina je v 84,3-odstotni kapitalski lasti Pivovarne Union, ostala podjetja – Fructal Zagreb, EuroFruit Sarajevo in Fructal Mak, Skopje pa so v lasti Fructala. Podjetje Fructal je bilo lastnik družbe Fruitcommerce, s.r.l. Gorizia, Italia in družbe Fructal Praha, d.o.o., ki ju je Skupina Pivovarna Union likvidirala, saj družbi že od ustanovitve naprej nista poslovali.

Pivovarna Union je v letu 2001 pridobila tudi 12-odstotni lastniški delež v Sarajevski pivovarni, Sarajevo, vendar do nakupa večjega ali celo večinskega deleža ni prišlo, saj so se v Pivovarni Sarajevo odločili, da zaustavijo vsako nadaljnjo odprodajo deleža, dokler ne bodo dokončno rešena lastninska vprašanja v Pivovarni Union.

Osnovna dejavnost podjetja Fructal je proizvodnja sadnih sokov. Pivovarna Union se je odločila za prevzem te družbe leta 2000, kmalu po prijateljskem prevzemu podjetja Radenska s strani Pivovarne Laško. Prevzem družbe Fructal se je na koncu sprevergel v sovražnega, saj se uprava podjetja Fructal ni strinjala s prevzemom. V Fructalu so bili namreč prepričani, da bo prevzem slabo vplival na njihovo delovanje in nadaljnji obstoj družbe. V Pivovarni Union so bili drugačnega mnenja, saj so videli v prevzemu pozitivne sinergijske učinke, ki se bodo izražali v dejavnikih, pomembnih za dolgoročno konkurenčnost podjetja.

Sinergični učinki naj bi se kazali v (Medvešek, 2002, str. 31):

- *strateških sinergijah (izboljšanje tržnega položaja, sodelovanje na različnih področjih, skupen in bolj konkurenčen nastop na tujih trgih, zmanjšanje tržnih tveganj pri vstopanju v nove posle in na nove trge),*
- *finančnih sinergijah (koncentracija kapitala in večja finančna moč podjetja, večja finančna stabilnost, dolgoročna plačilna sposobnost) in*
- *operativnih sinergijah (doseganje ekonomije obsega).*

Pri razlogih za prevzem družbe Fructal s strani Pivovarne Union se postavlja kar nekaj vprašanj. Pivovarna Union je leta 2000, ko je bil prevzem izveden, trdno verjela sinergičnim učinkom, do katerih bi naj s prevzemom Fructala prišlo. Tri leta kasneje pa je uprava ljubljanske pivovarne spremenila svoje mnenje, saj jim je podobne sinergične učinke predstavila Pivovarna Laško v času prevzema in oblikovanja holdinga, s katerimi pa se uprava Pivovarne Union ni strinjala in se je raje povezala s tujo pivovarno

Interbrew, za katero je znano, da je njena poglavitna dejavnost proizvodnja piva, medtem ko proizvodnja vode in brezalkoholnih pijač zanjo nista zanimivi, zato običajno te dejavnosti v prevzetih podjetjih pivovarna Interbrew ukinja.

5. CELOVITA ANALIZA PREDNOSTI IN SLABOSTI TER PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI (SWOT ANALIZA)

Kadar se za podjetje pripravlja celovita analiza prednosti in slabosti ter poslovnih priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza), je potrebno analizirati (Pučko, 1999, str. 133):

- konkurenčni položaj korporacije in njenih poslovnih enot (prednosti in slabosti podjetja) ter*
- stanje v okolju korporacije in njenih poslovnih enot (priložnosti in nevarnosti podjetja v makrooklju in panogi).*

Pivovarna Laško ima določene cilje, ki jih želi doseči v primeru prevzema Pivovarne Union. Končni cilji se bistveno ne razlikujejo od ciljev drugih podjetij, ki jih določijo v primeru prevzemov.

Ti cilji so (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004):

- povečati tržno moč doma,*
- povečati tržno moč v tujini,*
- povečati finančno moč,*
- povečati učinkovitost in produktivnost poslovanja,*
- zmanjšati stroške in*
- povečati dobiček in donosnost na kapital.*

V nadaljevanju so prikazane prednosti in slabosti ter poslovne priložnosti in nevarnosti v primeru združitve obeh največjih slovenskih pivovarn – Pivovarne Laško, Pivovarne Union in podjetij, ki so povezana v skupino obeh omenjenih podjetij.

Skupna vrednost združenih blagovnih znamk vseh povezanih podjetij (Pivovarna Laško, Pivovarna Union, Vital Mestinje, Radenska, Fructal in Jadranska pivovara) bi presegla vrednost vsakega posameznega podjetja, kar bi ugodno vplivalo na položaj slovenskega gospodarstva.

5.1. Prednosti združitve

Prodaja

Združeno podjetje obeh pivovarn bi s svojo ponudbo lahko zadovoljilo veliko zvestih kupcev in potrošnikov. Ponudba obeh podjetij bi z združitvijo lahko pokrila veliko raznovrstnih potreb in s tem zadovoljila tudi najbolj zahtevne kupce. Hkrati bi skupni nastop pripomogel tudi k zmanjšanju nekaterih stroškov.

Prednosti združitve se kažejo v uveljavljenih blagovnih znamkah, za katere velja velika lojalnost s strani potrošnikov. Združeno podjetje bi na trgu lahko delovalo usklajeno, s širšim proizvodnim programom kot vsako posamezno podjetje, poleg tega pa bi lažje usklajevalo in dopolnjevalo kakovost proizvodnega programa.

S strani prodajnega oddelka bi skupna baza podatkov omogočila zmanjšanje stroškov obdelave kupcev in optimizirala pogajanja o cenah, prav tako bi združitev pripomogla tudi k lažje vodljivim in nadzorovanim promocijskim akcijam.

Možnost dobrega poslovanja združenega podjetja se kaže tudi v pozicioniranju novih proizvodov na trg. Kot zgled sta lahko povezani podjetji Pivovarna Laško in Vital Mestinje, ki sta skupaj trgu predstavili nov proizvod – Bandidos, za katerega lahko trdim, da ga je trg zelo dobro sprejel in sodelovanje med podjetjema je obojestransko koristno. Pivovarstvo počasi izgublja naravo tradicionalne dejavnosti. V zadnjih letih je zaznati vedno večjo konkurenco z razvojem novih, bolj modnih vrst piva, mešanic piva in alkoholnih pijač s sladno osnovo, ki računajo predvsem na segment mladih potrošnikov. Življenjski cikel takšnih proizvodov je krajši in to je tudi razlog, da morajo podjetja med seboj dobro sodelovati in na trg pošiljati vedno nove in bolj atraktivne proizvode, da bodo zadovoljili zahtevne potrebe kupcev in tu se kaže še ena izmed prednosti povezave med Pivovarno Laško in Pivovarno Union.

Usklajeno delovanje obeh pivovarn bi pomenilo uspeh tudi s strani oglaševalskih akcij, saj bi podjetji s skupnimi oglaševalskimi akcijami pritegnili več potrošnikov z različnimi željami in potrebami, hkrati bi z združitvijo in skupnim organiziranim oglaševanjem podjetij posledično znižali tudi stroške marketinga.

Prihranki pri poslovanju se kažejo tudi pri utečenih distribucijskih poteh obeh podjetij, saj bi se z združitvijo zmanjšali stroški prodaje in distribucije dostave blaga manjšim gostinskim in trgovskim obratom in bolj oddaljenim odjemalcem. Poleg tega bi znižali tudi stroške skladiščenja gotovih proizvodov. Podjetji bi lahko skupaj dostavili vse svoje proizvode, ki jih do sedaj vozijo v gostinske lokale in trgovinske objekte ločeno. Prav tako bi lahko podjetji skupaj organizirali skladiščenje proizvodov, saj bi s tem omogočili tudi lažji dostop do vseh blagovnih znamk proizvodov podjetij, združenih v skupino.

Obe pivovarni izvajata del prodaje preko vsaka svoje pospeševalne mreže. Po enakem sistemu deluje tudi servisna služba. Združitev obeh podjetij bi omogočila racionalnejše izkoriščanje zaposlenih na obeh omenjenih področjih. Tako pospeševalci prodaje kot tudi servisna služba bi opravljali svoje delo za vse blagovne znamke obeh pivovarn in njunih pridruženih podjetij hkrati. Uspešno izvedbo bi lahko omogočila le skupna prodajna strategija. Posledica tega bi bila večja produktivnost zaposlenih, s tem pa tudi nižji stroški poslovanja in bolj zadovoljni kupci.

Nabava

V pivovarski panogi v celotni nabavi surovin in reprodukcijskih materialov predstavljajo največji strošek pločevinke, sledijo slad, steklenice za pivo in etikete.

V primeru združitve bi vsa podjetja (Pivovarna Laško, Pivovarna Union, Radenska, Vital, Fructal in Jadranska pivovara) lahko poiskala skupne dobavitelje, saj je material, potreben za proizvodnjo, pri vseh zelo podoben. Največji dobavitelj Pivovarne Laško in prav tako tudi Pivovarne Union je May Industrievertretung, GmbH, Avstrija, ki za podjetji dobavlja pločevinke (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004 in Letno poročilo Pivovarne Union 2003, str. 27). Pivovarna Laško ima poleg podjetja May Industrievertretung, GmbH, Avstrija večje dobavitelje tudi na Hrvaškem, ki podjetju dobavljajo steklenice (podjetje Straža), in Franciji ter Češki, kjer skrbijo za oskrbo s sladom. Pivovarno Union pa poleg največjega dobavitelja s surovinami in repromaterialom oskrbujejo še Marzoli Nanut, Italija, ki podjetju dobavlja koruzni zdrob in steklenice, podjetje Malteries Franco Belges, Francija, ki jih oskrbuje s sladom, in podjetje Gea Tuchenhagen, GmbH, Nemčija, ki je med drugim Pivovarni Union dobavilo tudi tehnološko opremo za kvasno klet (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004 in Letno poročilo Pivovarne Union, 2003, str. 27).

Združeno podjetje bi lahko načrtno uredilo skupno nabavo in s tem doseglo bistvene sinergijske učinke. Pivovarna Laško je z ostalimi podjetji v skupini že začela izvajati takšno vrsto nabave, kjer se že kažejo pozitivni rezultati.

Z združitvijo podjetij bi bile nabavne količine materiala večje, na osnovi tega pa bi lahko pri dobaviteljih podjetij dosegli večje ugodnosti (količinski popust in ugodnejši plačilni pogoji), kar bi vplivalo na zniževanje stroškov celotne nabave. Poenotenje nabave materiala bi vplivalo tudi na znižanje stroškov transporta surovin in repromateriala. Podjetji pa bi morali pri iskanju ustreznih dobaviteljev upoštevati tudi lokacijo le-teh, saj stroški transporta pomenijo dokaj veliko postavko v končni ceni.

Na ugodnejši finančni rezultat bi nekoliko vplivalo tudi znižanje zalog materiala in surovin, saj so v zalogah vezana precejšnja denarna sredstva. Z zmanjšanjem zalog materiala bi se posledično znižali tudi stroški skladiščenja le-tega. Dosego zmanjšanja zalog materiala lahko izvajamo le z dobrimi dobavitelji.

Proizvodnja

Obe pivovarni sta zelo dobro tehnično in tehnološko opremljeni. Vendar tudi tehnološka opremljenost, ki je najmodernejša v obeh družbah, zahteva tekoče vzdrževanje, ki je potrebno za nemoteno delovanje, in predstavlja velik strošek pri obeh. Vzdrževanje tehnološke opreme opravljajo lahko le za to usposobljeni kadri, ki bi lahko opravili svoje delo v obeh proizvodnjah. V primeru združitve bi lahko govorili o razvojno raziskovalni usmeritvi, hkrati bi prišlo tudi do povezave tehnološkega znanja obeh podjetij. Pivovarni bi si lahko med seboj učinkovito izmenjavali izkušnje, strokovnjaki za proizvodnjo in vzdrževanje tehnološke opreme bi s sodelovanjem povečali učinkovitost izvajanja tekočega vzdrževanja in s tem nemotene proizvodnje.

Splošne službe – finance, računovodstvo, kadrovska služba, informatika

Splošne službe bi se v primeru združitve obeh pivovarn lahko racionalno povezale in med njimi bi se ustvarilo plodno in ustvarjalno sodelovanje. V primeru racionalnega sodelovanja bi podjetji poskrbeli za združitev splošnih služb in ustrezno sodelovanje med posameznimi službami.

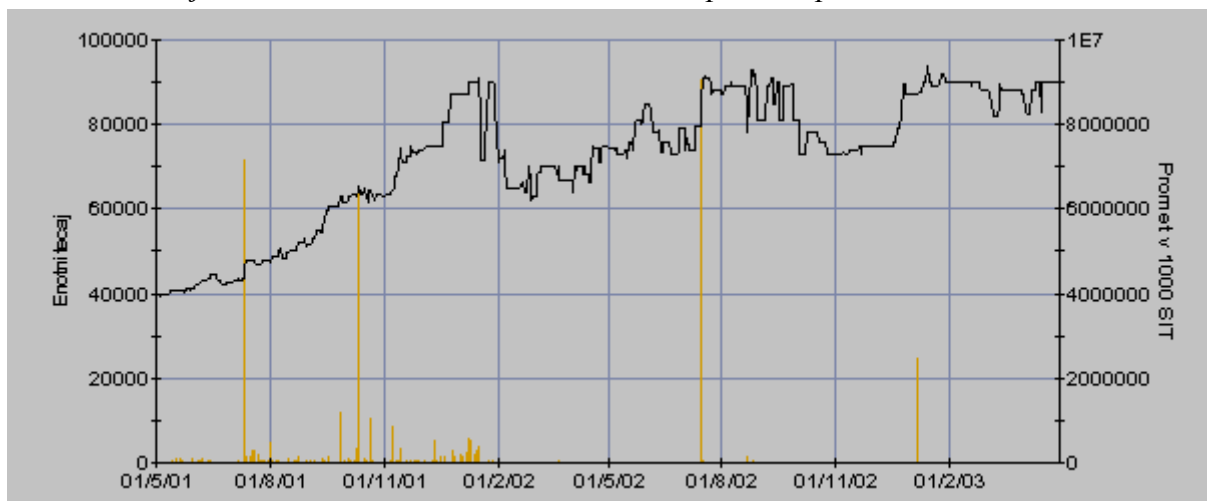
Za posamezno podjetje so splošne službe nujno potrebne, vendar na drugi strani ne prinašajo dobička podjetju, temveč za podjetje pomenijo nujno potrebni strošek poslovanja. Z združitvijo bi se lahko število zaposlenih v teh službah bistveno zmanjšalo, to pa bi pomenilo tudi znižanje stroškov v celotni strukturi.

Za združeno podjetje bi morali organizirati skupne programe, kjer bi se vodile skupne baze podatkov in evidence, kar bi olajšalo delo zaposlenim, saj bi imeli podatke na voljo v vsakem trenutku. Hkrati bi takšno poenotenje programov pomenilo skupno usposobljenost in znanje vseh zaposlenih, ki bi posledično pripeljalo do uspešnega sodelovanja med Ljubljano in Laškim ter racionalno znižalo stroške, ki jih splošne službe povzročajo.

Delničarji

Pri prevzemih podjetij so zelo pomemben dejavnik tudi lastniki oziroma delničarji. Prevzemi so oblika upravljanja s sredstvi podjetja, pri katerih so lahko enkratni učinki in spremembe v donosih delničarjev usodnega obsega (Bešter, 1999, str. 79-84). Kadar gre za sovražno prevzem, so delničarji ciljnega podjetja v boljšem položaju, saj lahko cena delnice prevzetega podjetja dosega zelo vrto glave višine. Takšen primer je bil tudi prevzem Pivovarne Union, ko je cena delnice dosegla 91.000 SIT, redna cena delnice pred prevzemom pa se je na borzi gibala v višini 55.000 SIT. Gibanje cene delnice prikazuje slika 3, na strani 25.

Slika 3: Gibanje cene delnice Pivovarne Union v času procesa prevzema



Vir: Spletna stran časopisa Delo – tečajnica borze, 2004.

Delnice Pivovarne Laško v času prevzema niso dosegale bistvenih cenovnih sprememb, saj je bilo nihanje zanemarljivih vrednosti, kar prikazuje slika 4. Cena delnice Pivovarne Laško se sedaj giblje med 7.500 SIT in 8.000 SIT in je v glavnem odvisna predvsem od uspešnosti podjetja. V primeru napovedi prevzema bi cena delnice ne glede na prejšnjo trditev zagotovo porasla.

Slika 4: Gibanje cene delnice Pivovarne Laško v času procesa prevzema Pivovarne Union



Vir: Spletna stran časopisa Delo – tečajnica borze, 2004.

5.2. Slabosti združitve

Prodaja

V primeru skupne prodaje vseh proizvodov združenih podjetij bi se kot slabost lahko pokazala nediferenciacija proizvodov. Prodajni oddelek bi v primeru združitve moral poskrbeti za dobro razločevanje vseh blagovnih znamk in proizvodov, drugače bi bilo s strani kupcev veliko pripomb, pritožb in negodovanja, saj sta obe pivovarni dokaj lokalno usmerjeni in bi neločevanje blagovnih znamk obeh piv v skrajnem primeru lahko povzročilo tudi zmanjšanje števila odjemalcev. Prav zato bi prodajna služba združenega podjetja morala:

- učinkovito diferencirati proizvode,*
- pozicionirati izdelke v različnih cenovnih razredih,*
- maksimizirati prodano količino in*
- doseči različne tipe potrošnikov.*

Splošne službe – finance, računovodstvo, kadrovska služba, informatika

Če bi se podjetji v primeru združitve odločili za skupno službo informatike, računovodstva, kadrovske službe in drugih splošnih služb, bi to privedlo do ukinitve delovnih mest in zmanjšanja števila zaposlenih, kar je ugodno za podjetje in precej neugodno za zaposlene.

Proizvodnja

Tako Pivovarna Laško kot tudi Pivovarna Union razpolagata z moderno tehnološko opremljenostjo visokega nivoja, zmogljivost katere presega trenutne potrebe in zaradi tega se v obeh pivovarnah kaže neizkoriščenost kapacitet, k čemur pripomore tudi sezonska komponenta prodaje pijač. Potrošnja piva pri nas stagnira, zato so takšne kapacitete do neke mere tudi upravičene, bi pa pivovarni morali bolj intenzivno nastopiti v času nesezone z agresivnim oglaševanjem, promocijami ter bolj aktivnim nastopanjem na tujih trgih.

S povečanjem povpraševanja po blagovnih znamkah pivovarn bi se povečala tudi proizvodnja, s tem pa bi se zmanjšala neizkoriščenost kapacitet in stroški, ki jih neizkoriščenost kapacitet povzroča.

5.3. Priložnosti združitve

Konkurenca

Zavedati se je potrebno, da bo lahko le skupni nastop slovenske industrije pijač uspešno konkuriral v vse večji globalizaciji, kakor tudi morebitnim novim konkurentom, ki se bodo pojavili na slovenskem tržišču z vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Pivovarna Laško je dosegla na slovenskem trgu leta 2003 56,2-odstotni tržni delež, Pivovarna Union pa 39,8-odstotni tržni delež. Glede na to, da bi združeno podjetje na slovenskem trgu dosegalo

več kot 90-odstotni tržni delež, bi se lažje upiralo tuji konkurenci. Vstop Slovenije v Evropsko unijo pomeni tudi povečano ponudbo tujih blagovnih znamk piva na našem trgu, ki bodo zaradi ukinitve carinskih dajatev vse bolj konkurenčne. Predvsem na račun ukinjanja carin je pričakovati večja vlaganja tujih proizvajalcev v naše tržišče in intenzivnejše marketinške pristope.

Priložnost združenega podjetja se kaže tudi v skupnem nastopu na tujih trgih, saj obe pivovarni v svetovnem merilu do sedaj veljata za manjši lokalni podjetji, ki bi z združitvijo postalo srednje veliko podjetje. Pivovarna Laško zadovoljivo obvladuje hrvaški in bosanski trg, medtem ko je Pivovarna Union uspešna tudi na italijanskem trgu. Združitev bi pomenila prisotnost blagovnih znamk obeh pivovarn na vseh naštetih tržiščih.

Zaradi zahtevnosti kupcev je potrebno veliko pozornosti usmeriti predvsem na kakovost proizvodov. Združeno podjetje bi imelo zaradi dobrega imena, svoje kakovosti blagovnih znamk in lokalne pripadnosti pred tujo konkurenco veliko prednosti, ki bi jih bilo potrebno v prihodnje okrepiti in utrditi.

Določila zakona o oglaševanju alkoholnih pijač omejujejo proizvajalce alkoholnih pijač na področju oglaševanja. Zato se podjetja poslužujejo poleg neposrednih oglaševalskih akcij tudi posrednih pristopov, kot so na primer sponzoriranje in donatorstva. Stroški sponzoriranja na strani obeh podjetij pomenijo zelo visoko postavko v skupni strukturi stroškov. Z združitvijo obeh slovenskih pivovarn bi sponzoriranja uskladili in posledično zmanjšali stroške le-tega.

Okolje

V Sloveniji veljajo določeni standardi varovanja okolja, t.i. ekološki standardi. Obe pivovarni izpolnjujeta te standarde in jih hkrati želita še izboljšati. V Pivovarni Laško se zavedajo, da je pri obstoju podjetja eden zelo pomembnih dejavnikov tudi varovanje okolja in zato so v letu 2003 intenzivno nadaljevali aktivnosti za izgradnjo čistilne naprave za čiščenje tehnoloških odpadnih voda (Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004). Pivovarna Union sodeluje pri uvajanju sistema ravnanja z odpadno embalažo v Sloveniji. Prav tako so v podjetju uvedli tudi evidenco količine odpadkov in ustrezne označbe o ločenem zbiranju odpadkov (Letno poročilo Pivovarne Union, 2003, str. 36). Dobra stran združitve se kaže v skupnem izvajanju določil ekoloških standardov varovanja okolja, saj bi združeno podjetje na takšen način znižalo stroške na področju nabave, strokovnega znanja in usposobljenosti kadrov, zadolženih za to področje.

5.4. Nevarnosti združitve

Okolje

Nevarnosti združitve se kažejo v zunanjem okolju, saj ljubljansko okolje, v katerem se nahaja Pivovarna Union, kaže nekaj nenaklonjenosti združitvi obeh slovenskih pivovarn, zato bi lahko v najslabšem primeru prišlo do bojkotiranja potrošnje blagovnih znamk Pivovarne Laško.

Povpraševanje po blagovnih znamkah

Nevarnost tako posameznih pivovarn kot tudi združenega podjetja je lahko v zmanjšanju povpraševanja po blagovnih znamkah piv, saj dejanski rezultati kažejo do sedaj stagnantno porabo piva, v prihodnosti pa podjetja pričakujejo celo rahel padec potrošnje. Hkrati pa nevarnost povzroča tudi zasičen trg brezalkoholnih pijač, omejitve pri oglaševanju proizvodov in visoke trošarine piva, ki veljajo za slovensko področje. Združeno podjetje se bo s temi nevarnostmi moralo spoprijeti, kar bo v končni meri povzročilo tudi nekoliko višje stroške poslovanja, saj bodo morali na področju zasičenosti pripravljati razne odmevne akcije in agresivne promocije, da bodo s tem spodbudili povečano prodajo piva, brezalkoholnih pijač ter vod, zaradi takšnih akcij pa lahko pričakujemo tudi dodatne finančne stroške poslovanja.

Konkurenca

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo in s tem odprtjem meja se bo povečalo število ponudnikov pijač na slovenskem trgu. Zaradi povečanja konkurence na obstoječem slovenskem tržišču bodo ponudniki pri osvajanju novih potrošnikov bolj agresivni, kar bodo s pridom izkoristili kupci. Tudi zaradi tega razloga je lahko pričakovati padec potrošnje slovenskih blagovnih znamk piv. Že sedaj so na našem trgu zelo aktivna tuja podjetja, ki proizvajajo brezalkoholne pijače, predvsem sokove, in njihova konkurenčnost se z vstopom Slovenije v Evropsko unijo še povečuje, kar je posledica ukinjanja carinskih dajatev.

Nevarnost, ki preti slovenskim proizvajalcem alkoholnih in brezalkoholnih pijač, je uvedba izvoznih kvot in posledično tudi carin. Z vstopom naše države v Evropsko unijo se ukinjajo do sedaj veljavni bilateralni dogovori med Slovenijo in državami bivše Jugoslavije. Poslovanje držav med seboj bo omejeno s kvotami in carinami.

6. NADALJNJE ŠIRITVE PIVOVARNE LAŠKO

Podjetje mora pri svojem delovanju upoštevati tudi osrednje sposobnosti, ki izhajajo iz nabora izkušenj, znanja in spretnosti, ki jih podjetje poseduje in uporabi z namenom zmanjšanja stroškov, potrebnih za oblikovanje novega ali razširitev nabora obstoječega strateškega premoženja. Pivovarna Laško bo morala v prihodnosti upoštevati in nadgrajevati svoje osrednje sposobnosti, saj je to edini ključ do uspeha poslovanja podjetja.

Pivovarsko panogo uvrščamo med zrele panoge, v katerih je najpogostejša rast podjetja zunanja rast oziroma združevanje podjetja z ostalimi. V nadaljevanju bom na kratko opisala moje poglede o širitvi podjetja Pivovarne Laško.

Podjetje ima na področju širitve svoje dejavnosti odprtih več možnosti. Z vodoravno priključitvijo podjetij, ki se ukvarjajo s podobno dejavnostjo, lahko razširi in poveča svoj tržni delež in s tem zmanjša konkurenco. Druga možnost pa je navpična povezava, kjer se združijo različne stopnje proizvodne verige oziroma različne dejavnosti.

6.1. Vodoravno povezovanje

Združitve dveh največjih slovenskih pivovarn bi pomenila obvladovanje več kot 90-odstotnega tržnega deleža prodaje piva, kar je za naše tržne razmere popolnoma dovolj. Če bo prišlo do združitve Pivovarne Laško in Pivovarne Union, na slovenskem trgu ne bo večjih pivovarn, ki bi lahko bile predmet prevzema s strani Pivovarne Laško, saj ostanejo le manjši »obrati«, ki varijo pivo več ali manj za svoje potrebe in le-ti za prevzem s strani Pivovarne Laško niso zanimivi.

Pivovarna Laško v svoji pivovarni poleg piva polni tudi vodo blagovne znamke Oda. Trenutno je slovensko tržišče s ponudbo vode že nekoliko zasičeno, predvsem zaradi tega, ker potrošnja vode v naši državi zaenkrat še ni potreba, saj je v Sloveniji več ali manj voda še neoporečna. Glede na to, da se trend pitja naravne ustekleničene pitne vode v svetu povečuje, predvsem zaradi onesnaženja naravnega okolja, lahko takšen trend v prihodnosti pričakujemo tudi pri nas. To področje predstavlja pri slovenskih proizvajalcih pijač tržno nišo.

Na slovenskem tržišču je število ponudnikov naravnih pitnih vod dokaj veliko, vendar se je glede na rast potrošnje smiselno pripraviti na možnost večje ponudbe na trgu. Kakovost naravne pitne ustekleničene vode, ki je vezana v glavnem na izvir, se med seboj razlikuje. Blagovna znamka Oda se po kakovosti uvršča v višji rang. V primeru večje potrošnje so vprašljive obstoječe kapacitete Pivovarne Laško in prav zaradi tega razloga bi bil smiseln nakup enega od podjetij, ki se ukvarja s polnjenjem naravne pitne ustekleničene vode.

Glede na to, da je podjetje Julijana, d.o.o., katerega osnovna dejavnost je polnjenje pitne vode in proizvodnja brezalkoholnih pijač visoke kakovosti, zaradi finančnih težav v stečajnem postopku, bi bil nakup le-te smiseln obojestransko. S strani Pivovarne Laško bi nakup predstavljal priložnost za povečanje proizvodnih kapacitet, hkrati pa bi nakup predstavljal strateško usmeritev Pivovarne Laško v prihodnost, saj se to podjetje lahko pohvali z naravnim izvirov vode s svojevrstnimi lastnostmi – prijeten okus, izredna osvežilnost, oplemenitenost z minerali, visoka kakovost in neoporečnost, zaradi česar je v Sloveniji edinstvena.

Hkrati pa v podjetju vidijo tudi glavne konkurenčne prednosti, ki so (Spletna stran podjetja Julijana, 2004):

- najsodobnejša oprema za črpanje vode,*
- poudarek na kakovosti,*
- naravni viri,*
- agresivni marketing in*
- odnosi s strankami.*

Zaradi finančnih težav, v katerih je trenutno podjetje Julijana, bi bil nakup za Pivovarno Laško tudi cenovno ugoden, koristen pa bi bil tudi za podjetje Julijana, ki bi s prevzemom lahko uspešno nadaljevalo s poslovanjem.

Težava, ki se poraja na področju polnjenja pitne ustekleničene vode, bi lahko nastala zaradi prevelike zasičenosti z blagovnimi znamkami vod in tudi zakonodaje, ki veleva, da se posamezne blagovne znamke med seboj ne morejo povezovati, saj so odvisne od svojih izvirov in se po njih tudi imenujejo. Če ponazorim to s primerom, bi bilo nemogoče v proizvodnem obratu Pivovarne Laško v Laškem polniti naravno ustekleničeno vodo podjetja Radenska.

Obstaja sicer možnost, da se določene blagovne znamke vod ukinejo, lahko pa bi tudi združena podjetja posamezne blagovne znamke vod združila pod skupnim imenom, na primer »Slovenska voda« ter opredelila izvir polnjenja. S tem bi se blagovne znamke vod ohranile, Slovenija pa bi lahko v tujino prodajala naravno pitno ustekleničeno vodo pod skupnim imenom.

Že pred osamosvojitvijo Slovenije je Pivovarna Laško na bivšem jugoslovanskem trgu veljala za priznano pivovarno z blagovnimi znamkami piva visoke kakovosti. Osamosvojitve je povzročila izgubo tržišča v državah bivše Jugoslavije, kar je predstavljalo velik problem tudi za laško pivovarno. Kasnejše razvitje razmer je omogočilo postopno obnovitev poslovanja na teh trgih.

Hrvaški trg postaja v zadnjem času za slovenske investitorje zelo zanimiv, saj poskuša Hrvaška svoje gospodarstvo čim bolj odpreti tujim naložbam. Hrvati med prednostmi vlaganja navajajo geostrateški položaj, dostop do trgov nekdanje Jugoslavije, izobraženo delovno silo in usmerjenost v Evropsko unijo.

Pivovarna Laško je nastalo situacijo izkoristila z nakupom Jadranske pivovare in s tem postala njena največja kapitalska lastnica. Pivovarska panoga se na hrvaškem trgu bistveno ne razlikuje od razmer v tej panogi na svetovnih trgih. Prav tako je vidna zrelost panoge in edina najbolj učinkovita možnost razvoja pivovarskih podjetij, ki se kaže v prevzemih oziroma strateških povezavah podjetij med seboj.

Pivovarna Laško ima na hrvaškem trgu v večinski lasti Jadransko pivovaro, ki s proizvodnjo dosega zadovoljiv tržni delež prodaje piva. Glede na zadostne kapacitete Jadranske pivovare lahko ob možnosti povečanja tržnega deleža prodaje na Hrvaškem potrebne količine proizvedejo v Splitu. V kolikor bi bile zmogljivosti splitske pivovarne premajhne, ima Pivovarna Laško v Zagrebu distribucijski center, ki skrbi za prodajo v zgornjem - celinskem delu Hrvaške. V primeru povečanja povpraševanja po blagovnih znamkah piv Pivovarne Laško na hrvaškem trgu bi bilo verjetno za podjetje bolj smiselno povečanje proizvodnih zmogljivosti v že obstoječi pivovarni, kot pa nakup še enega podjetja v tej državi.

Glavni faktorji, ki so pomembni za uspeh na hrvaškem trgu, so dober in reden stik s kupci, motiviran in stroškovno usposobljen posrednik ter močna oglaševalska promocija. Hrvaški potrošniki so znani po tem, da se ne odpovedo kakovosti izdelka in tu vidim tudi prednost blagovnih znamk piva Pivovarne Laško, ki že od nekdaj veljajo za proizvode visoke kakovosti.

Učinkovita marketinška strategija, ki je enako zahtevna kot na slovenskih tržiščih, resen pristop do kupcev in dobro delo distributerjev bi Pivovarni Laško zagotovilo najboljši način za uspešen nastop na hrvaškem trgu.

Blagovni asortiman Pivovarne Laško obsega poleg piva tudi brezalkoholne pijače in naravno ustekleničeno pitno vodo. Menim, da enako kot v Sloveniji tudi na Hrvaškem potrošnja naravne pitne ustekleničene vode narašča. Glavni ponudnik tega proizvoda je podjetje Jamnica, d.d., ki na tem trgu dosega največji tržni delež prodaje. Zaradi lokalne priljubljenosti proizvoda naravne vode Jamnica bi bila usmeritev Pivovarne Laško v nakup podjetja, ki polni naravno pitno vodo, verjetno nesmiselna, v kolikor so proizvodne kapacitete Jamnice zadovoljive. Lokalna navezanost na vodo Jamnica je tudi vzrok za otežen prodor na hrvaški trg.

Poleg hrvaškega prodajnega področja je za Pivovarno Laško zanimivo tudi bosansko tržišče za izvoz vseh njenih blagovnih znamk proizvodov.

Bosna in Hercegovina je multietična država, ki jo sestavljata Federacija Bosne in Hercegovine in Republika Srbska. Vojna, ki je divjala na tem področju v devetdesetih letih, je uničila večino infrastrukture in bolj kot ne onemogočila gospodarsko dejavnost. Vendar pa se gospodarstvo tudi s pomočjo tujih investicij počasi obnavlja in v prihodnosti predstavlja enega izmed bodočih potencialnih trgov.

Pivovarna Laško je med prvimi poskušala obnoviti poslovno sodelovanje z bosanskim trgom, ki postaja vse bolj uspešno, kar dokazuje tudi podatek o največjih izvoznih postavkah v Bosno in Hercegovino, med katere lahko leta 2003 štejemo tudi (Spletna stran Izvoznega okna, 2004):

- mineralne in druge vode, sodavice in brezalkoholne pijače (5,6 odstotkov) in*
- pivo (3,1 odstotka).*

Eden največjih izvoznikov mineralne vode na bosanski trg je Radenska, brezalkoholnih pijač podjetje Fructal, največji izvoznik piva pa Pivovarna Laško.

Pivovarna Laško ocenjuje bosanski trg kot potencialno tržišče, na katerem želi v prihodnosti še okrepiti svojo prisotnost in povečati prodajo svojih proizvodov. Glede na to, da je Banjalučka pivara v procesu privatizacije, je med drugimi interesent za nakup 53,8-odstotnega lastniškega deleža tudi laška pivovarna, saj v tem nakupu vidi možnost prodora na bosanski trg, hkrati pa tudi posreden vstop na srbska tržišča.

Na trgu Bosne in Hercegovine do sedaj Banjalučka pivara dosega tretjinski tržni delež, Pivovarna Laško pa je na tem trgu prisotna s 15-odstotnim tržnim deležem. Glede tega prevzema sem rahlo skeptična, predvsem zaradi političnega stanja, ki vlada v Bosni in Hercegovini. Dejstvo je, da je Bosna in Hercegovina še vedno razdeljena na dva dela – Federacijo Bosna in Hercegovina in Republiko Srbsko, med katerima še vedno prihaja do nasprotij. Banjalučka pivara sodi v Republiko Srbsko, kjer so politične razmere zelo kaotične, saj je trg poln nelojalne konkurence, predvsem iz Srbije in Črne gore pa prihaja tudi veliko piva po dumpinških cenah. Omenjeni trg ima še eno slabost, saj tam namreč velja sklep o takojšnjem plačevanju pivovarskih trošarin in tako mora proizvajalec piva slabo tretjino od prodajne cene odvesti državi zaradi prometnega davka in stroškov trošarin ob prodaji (Miković, 2004, str. 3). Prevzem Banjalučke pivare za Pivovarno Laško ne bi bil smiseln, predvsem zaradi ponovnega boja z belgijsko pivovarno Interbrew, ki se prav tako poteguje za nakup, po drugi strani pa bi nakup te pivovarne lahko povzročil bojkotiranje potrošnje blagovnih znamk piva Banjalučke pivare v bosanskem in hrvaškem delu Bosne in Hercegovine. Prav tako pa v bližnji prihodnosti ne pričakujejo večjih sprememb na političnem področju glede plačevanja trošarin, ki za proizvajalce predstavljajo zelo velik strošek in obremenitev.

Tržišče Federacije Bosne in Hercegovine bi Pivovarna Laško lahko pokrivala s hrvaškega trga, to je iz Jadranske pivovare, poleg tega pa bi bosanski trg oskrbovali preko distributerja in glavnega uvoznika za to državo – RA&LA Sarajevo.

Za Pivovarno Laško bi bilo bolj smiselno, da se odloči za neposreden vstop na srbski trg. Srbija in Črna gora sta bili do leta 2001 zaradi mednarodnih sankcij izolirani, njuno gospodarstvo pa močno osiromašeno. Danes lahko to skupno državo uvrščamo med najrevnejše države, v prihodnje pa lahko s stabilizacijo razmer pričakujemo ponoven razcvet gospodarstva.

V Srbiji in Črni gori bo v prihodnje poudarek predvsem na izvajanju strukturnih reform, prilagajanju zakonodaje evropski, pospeševanju privatizacije ter privabljanju tujih neposrednih naložb.

Ena večjih slovenskih izvoznih postavk v Srbijo in Črno goro je pivo, ki predstavlja kar 2,5 odstotka, največja slovenska izvoznika na srbski trg pijače pa sta Pivovarna Laško in Fructal. Pri uspešnem prodoru na srbski trg se je potrebno zavedati, da je gospodarstvo te države, z razliko od Slovenije in Hrvaške, nerazvito, kupna moč državljanov zelo nizka, zato je cena tudi eden od ključnih dejavnikov prodaje.

Pivovarna Laško je na srbski trg želela vstopiti posredno preko Banjalučke pivare, vendar pa je za Laščane bolj smiselna neposreden vstop na trg piva, kjer do sedaj največji tržni delež obvladuje Interbrewova Apatinska pivara, sledita ji Pivara Čelarevo in Beograjska industrija piva, v Črni gori pa je močno prisotna tudi Nikšička pivara, prav tako v lasti belgijske pivovarne. Predvidevam, da bi imela Pivovarna Laško z neposrednim vstopom na srbsko tržišče več možnosti povečanja prodaje, hkrati bi tako obvladovala tudi določen tržni delež v Republiki Srbski v Bosni in Hercegovini.

Pivovarna Laško ima priložnost za prodor na trge bivše Jugoslavije tudi s svojimi blagovnimi znamkami naravne pitne ustekleničene vode in ostalih brezalkoholnih pijač. V primeru povezovanja Pivovarne Laško in enega izmed podjetij, katerega dejavnost je polnjenje naravne pitne vode, na primer podjetje Julijana, bi usmerili svoj izvoz tudi na ta tržišča, kjer se bo trend pitja ustekleničene pitne vode pokazal nekoliko kasneje, prav tako pa bodo ekološke razmere povzročile povečanje potrošnje ustekleničene pitne vode. Država Srbija in Črna gora je izven meja Evropske skupnosti, kar pa predstavlja za izvoznike določene omejitve. V primeru preseganja določenih izvoznih kvot se uvaja carina, s čimer izvoznik postane nekonkurenčen v primerjavi z domačim proizvajalcem. V primeru porasta potrošnje vode bi bil za Pivovarno Laško smiselna nakup katerega od podjetij, katerih dejavnost je polnjenje naravne ustekleničene pitne vode. Eno izmed zanimivih podjetij s tega področja je podjetje Heba, ki v Srbiji zavzema kar 20-odstotni tržni delež prodaje, drugo pa je podjetje Knjas Miloš, ki je po velikosti drugo največje podjetje, katero se ukvarja s polnjenem naravne pitne vode.

Poleg srbskega trga se na področju bivše Jugoslavije odpira še makedonski trg. Makedonsko gospodarstvo je bilo pred začetkom spopadov leta 2001 v vzponu, sedaj pa po padcu postopoma okreva. Eden večjih slovenskih izvoznikov v to državo je bilo podjetje Pivovarna Union, največjo slovensko izvozno postavko pa so leta 2003 predstavljale mineralne vode, sodavice in brezalkoholne pijače (2,5 odstotka).

Makedonski kupci so zaradi nizke kupne moči zelo občutljivi na ceno, tako da morajo proizvajalci temu dejavniku posvetiti veliko pozornost, če želijo svoje blagovne znamke uspešno pozicionirati na te trge.

Za učinkovito prodajo se morajo tuji proizvajalci posluževati lokalnih prodajalcev, saj je prodor in pozicioniranje na trgu zelo težavno. Ker pa je sektor hrane in pijače v Makedoniji eden izmed najbolj obetavnih, kjer ima velik pomen predvsem proizvodnja pijač, je to eden izmed potencialnih trgov Pivovarne Laško.

Vstop Pivovarne Laško na omenjene trge bi moral biti hiter in intenziven, saj bi z določenimi agresivnimi promocijami lahko laška pivovarna bistveno povečala svoj do sedaj obvladljivi tržni delež na teh trgih. To pa sklepam tudi zaradi kakovostnega piva, ki je bilo na makedonskem trgu včasih zelo cenjeno, Pivovarna Laško pa je veljala za eno največjih pivovarn teh trgov. Blagovne znamke Pivovarne Laško so na trgih bivše Jugoslavije poznane in priznane, zato bi bil prodor na te trge še najbolj učinkovit.

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se spremeni režim poslovanja med Slovenijo in državami bivše Jugoslavije, ki ostanejo zunaj Skupnosti. Slovenija mora prevzeti trgovinsko prakso, ki je urejena s stabilizacijskim asociacijskim sporazumom, kar pomeni uvedbo carin za izvoz nekaterih industrijskih izdelkov na južne trge in bistveno manj ugoden režim kmetijsko živilskih kvot. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo bo za slovensko živilsko industrijo najbolj kritično trgovanje s Hrvaško, medtem ko pri trgovanju z drugimi državami nekdanje Jugoslavije naj ne bi bilo večjih težav. Ves slovenski izvoz se bo podražil za carinske dajatve, ki so določene s sporazumom z Evropsko unijo in s tem postal nekonkurenčen. Prednost Slovenije je lahko samo v tem, da so naše blagovne znamke na jugovzhodnih trgih poznane in priznane, to pa je hkrati tudi priložnost v konkurenci za kvote z ostalimi državami Evropske skupnosti.

Poleg povečanja prodaje v države bivše Jugoslavije se kažejo nove priložnosti tudi na trgih držav Evropske unije, kjer je Pivovarna Laško že prisotna, in tudi tam, kjer njenih proizvodov še ne poznajo. Eden takšnih trgov je italijanski, ki je po svoji velikosti sedmi največji trg piva v Evropi in edini od zahodnoevropskih trgov, ki dosega rast, saj so vsi ostali trgi v fazi stagnacije ali celo v fazi padanja. Za ta trg velja, da se potrošnja vina zmanjšuje, hkrati pa je potrošnja piva pod povprečjem ostalih evropskih držav.

Italija zaradi svoje geografske, kulturne in kulinarčne pestrosti velja za državo, v kateri je kakovost življenja najvišja. Gospodarstvo te države je dobro razvito, tuje naložbe v Italijo pa so zelo skromne glede na obseg gospodarstva. Razlog za to gre iskati predvsem v strukturi in zapletenosti italijanske administracije.

Slovenske pivovarne imajo na tem trgu možnost širitve predvsem z vstopom Slovenije v Evropsko unijo, ko se za nove članice ukinejo carinske dajatve. Pivovarna Laško bi morala na italijanski trg vstopiti s pravilnim marketinškim pristopom, z namenom pritegniti nove potrošnike, hkrati pa bi morala na vse nove trge pozicionirati svoje ustaljene in priznane blagovne znamke ter potrošnikom ponuditi nove blagovne znamke, namenjene predvsem mladim. Vstop na italijanski trg piva bi laška pivovarna morala izvesti postopoma, saj bi na začetku ciljno skupino predstavljali predvsem slovenski prebivalci, ki živijo v Italiji, ciljno območje pa omejeno na slovensko – italijansko mejo.

Za poslovanje v Italiji je pomembna tudi dobra distribucijska veriga, Pivovarna Laško bi zato morala na italijanskem trgu poiskati dobrega agregatorja, ki bi bil vmesni člen med pivovarno in kupci, saj takšen način poslovanja omogoči, da se podjetje osredotoči na proizvodni proces, agregatorju pa uspeva pridobivati ekonomije obsega.

Prihodnje poslovanje Pivovarne Laško je v veliki meri odvisno tudi od uspešnih kapitalskih povezav, ki jih podjetje želi izpeljati v bližnji prihodnosti. Potrošnja piva v zadnjih letih pada, pivovarne pa so s svojo opremljenostjo in modernizacijo zmožne proizvesti čedalje večje količine piva in drugih brezalkoholnih pijač. Ker imata obe največji slovenski pivovarni neizkoriščene proizvodne zmogljivosti, bi bila ena izmed možnosti znižanja neizkoriščenosti tudi proizvodnja piv po licenci. Sama imam v mislih predvsem kakšno večjo tujo - evropsko pivovarno, kot na primer Heineken ali katero drugo.

Za podjetje je zelo pomembno, da proizvede izdelek dobre kvalitete, vendar s tem proces še ni zaključen. Enako pomembno je proizvod prodati, veriga pa se zaključi šele z ustreznim plačilom proizvodov.

6.2. Navpično povezovanje

6.2.1. Povezovanje s kupci

V času rasti in procesa privatizacije vidim možnost sovlaganja v razvoj slovenske trgovske mreže. Pivovarna Laško doslej kot solastnik opaznega deleža ni prisotna v kakšnem večjem trgovskem podjetju. Povezovanje s trgovci bi bilo za podjetje koristno, saj večje trgovske mreže kot kupci na trgu veljajo za trde pogajalce, s čimer skušajo doseči pri dobaviteljnih čim nižje cene in si s tem povečati svoj zaslužek.

Z nakupom lastniškega deleža velike trgovske mreže, ki obvladuje slovensko tržišče (zanemarljiv pa ni niti njen delež v tujini), bi se Pivovarni Laško odprle nove priložnosti povečanja prodaje in utrditve položaja. V mislih imam trgovsko podjetje Mercator.

Pivovarna Laško bi z dovolj velikim lastniškim deležem lahko vplivala na cenovno politiko trgovca, izognila pa bi se tudi »izsiljevanju«, ki ga Mercator kot največji trgovec na slovenskem tržišču lahko izvaja. Mercator se v zadnjih letih ne širi hitro samo na slovenskem trgu, temveč tudi na trgih bivše Jugoslavije, s tem pa bi bila posredno omogočena tudi širitev prodajnega področja blagovnih znamk Pivovarne Laško.

Povezava bi bila koristna tudi za podjetje Mercator, saj bi se s pomočjo solastnika še hitreje razvijalo in širilo doma in v tujini.

V primeru pojava večje gostinske mreže, ki bi delovala podobno kot trgovska, bi bilo povezovanje z njo prav tako smiselno iz enakih razlogov kot s trgovsko mrežo.

6.2.2. Povezovanje z dobavitelji

Vsako večje podjetje ima več večjih ali manjših dobaviteljev, s katerimi se lahko navpično poveže. To velja tudi za Pivovarno Laško. Vendar mislim, da kapitalske povezave z dobavitelji niso smiselne. Dober dobavitelj je tisti, ki zagotavlja kakovosten proizvod v zahtevanem času in po »pravi ceni« za kupca. Vendar navezava na le enega dobavitelja za isti proizvod lahko povzroči neke vrste odvisnost podjetja, kar je lahko usodno v primeru kakršnekoli spremembe. Menim, da je za podjetje kot kupca ugodnejša prosta izbira dobaviteljev in ne navezovanje na samo enega.

7. SKLEP

Korporacijska strategija ima v literaturi mnogo pomenov in obrazložitev. V praksi pa zahteva oblikovanje ustrezne korporacijske strategije veliko znanja, sposobnosti in energije zaposlenih, ki proces oblikovanja le-te izvajajo.

Podjetje se lahko odloči za različne vrste korporacijskih strategij – rast, stabilizacijo in krčenje, seveda je najuspešnejša strategija rasti.

Podjetje lahko raste na dva načina – z notranjo in zunanjo rastjo. Če se v podjetju odločijo za notranjo rast, pomeni to veliko finančno in investicijsko obremenitev za samo podjetje, na drugi strani pa lahko strategija zunanje rasti prevzemnemu podjetju skrajša čas, ki bi ga sicer podjetje potrebovalo za nadaljnji razvoj.

Podjetja se odločajo za zunanjo rast oziroma za prevzeme drugih podjetij predvsem zaradi širitve poslovanja, hkrati pa tudi zaradi večje varnosti poslovanja podjetja, saj lahko hitro rastoča podjetja lažje prikrivajo morebitne trenutne neuspehe in neučinkovitost v poslovanju, poleg tega pa je veliko podjetje mnogo težje priključiti kot majhno, zato je položaj managerjev v večjih podjetjih s tega vidika varnejši.

Proces globalizacije v svetu pomeni velik obrat tudi v razvoju gospodarstva posameznih držav. Slovenija je sedaj na začetku tega procesa, kar dokazuje tudi s čedalje večjim številom prevzemov naših podjetij s strani domačih in tujih prevzemnikov. Vendar pa so v naši državi še vedno prisotne sledi tranzicije, kar lepo dokazujejo tudi posamezne lastniške strukture podjetij, saj so le-te v slovenskih podjetjih zelo razpršene, to pa je hkrati tudi pglavitni razlog, zakaj do sedaj v Sloveniji ni bilo večjega števila prevzemov.

Pivovarna Laško je hitro rastoče podjetje, ki se je odločilo za uporabo strategije zunanje rasti. Do sedaj je uporaba te strategije podjetju prinesla ugodne rezultate, zato v Laškem trdno verjamejo v takšno strategijo in so jo pripravljene uresničevati tudi v prihodnosti. Seveda imajo na poti do dokončnega uresničenja takšne strategije tudi nekaj poslovnih težav, predvsem s strani Pivovarne Union, v kateri imajo največji lastniški delež, ne pa še večinskega.

Z vstopom Slovenije v Evropsko skupnost lahko pričakujemo težave v poslovanju nekaterih podjetij, kar jih v nasprotnem primeru, če se ne bodo odločila za ustrezno korporacijsko strategijo, lahko privede celo do propada. Nekoliko manj skrbi bodo imela tista podjetja, ki ustrezno korporacijsko strategijo že izvajajo in imajo zastavljene pravilne usmeritve tudi v bodoče.

LITERATURA

1. *BEŠTER Janez: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996, str. 157.*
2. *BEŠTER Janez: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999, str. 79–84.*
3. *HAMPTON John J.: Financial decision making: concepts, problems and cases. Enlewood Cliffs: Prentice – Hall, 1989, str. 550.*
4. *JASHOVIČ Božo, SIMONETI Marko: Prezvemi podjetij po lastninskem preoblikovanju. Ljubljana: Slovenska ekonomska revija, 1995, 1–2, str. 82–104.*
5. *LAHOVNIK Matej: Dejavniki kapitalskega povezovanja podjetij. Prašnikar Janez, ur., Cirman Andreja, Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999, str. 115–136.*
6. *LAHOVNIK Matej: Uspešnost prevzemov podjetij doma in v svetu. Krašovec Tone, ur., Prezvemi gospodarskih družb. Ljubljana : Manager, 2003, str. 4–20.*
7. *LUKANČIČ Mojca: Kako se obraniti sovražnega prevzema. Finance, Ljubljana, 19.4.2004, str. 5.*
8. *MACUR Sabina: Prevzem podjetij strateški vidik. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 45 (1996), 28, str. 71–77.*
9. *MEDVEŠEK Maja: Analiza prevzema podjetja Fructal. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002. Str. 38.*
10. *MIKOVIĆ Mladen: Interbrew in Laško v BIH začasno brez odprte fronte. Finance, Ljubljana, 20.4.2004, str. 3.*
11. *PENG W. Michael: Bussines Strategies in Transition Economies, London: Sage Publications, 2000, str. 249.*
12. *PORTER Michael: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performanc. New York : Free Press, 1980, str. 557.*

13. PORTER Michael: *From competitive advantage to corporate strategy*. Boston: Harvard Business Review, 65 (1987), 3, str. 43–59.
14. PUČKO Danijel: *Planiranje v podjetjih*. 1. izd. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1993. Str. 492.
15. PUČKO Danijel: *Strateško upravljanje*. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. Str. 399.
16. PUČKO Danijel, REJC Andreja: *Značilnosti procesov strateškega prestrukturiranja v slovenskih podjetjih*. Prašnikar Janez, ur., *Poprivatizacijsko obnašanje slovenskih podjetij*. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999, str. 97–112.
17. RUČNA Nataša: *Daily mail se zanima za Delo*. Finance, Ljubljana, 13.4.2004, str. 3.
18. RUMELT P. Richard: *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston : Harvard University, 1986. Str. 235.
19. STARMAN – RŽIŠNIK Neda: *Neskladnost odločbe Urada za varstvo konkurence št. 3071 – 1/02 – 369 o koncentraciji Pivovarne Laško in Pivovarne Union s slovensko in evropsko zakonodajo o varstvu konkurence*. London : King's College, 2003. Str. 35.

VIRI

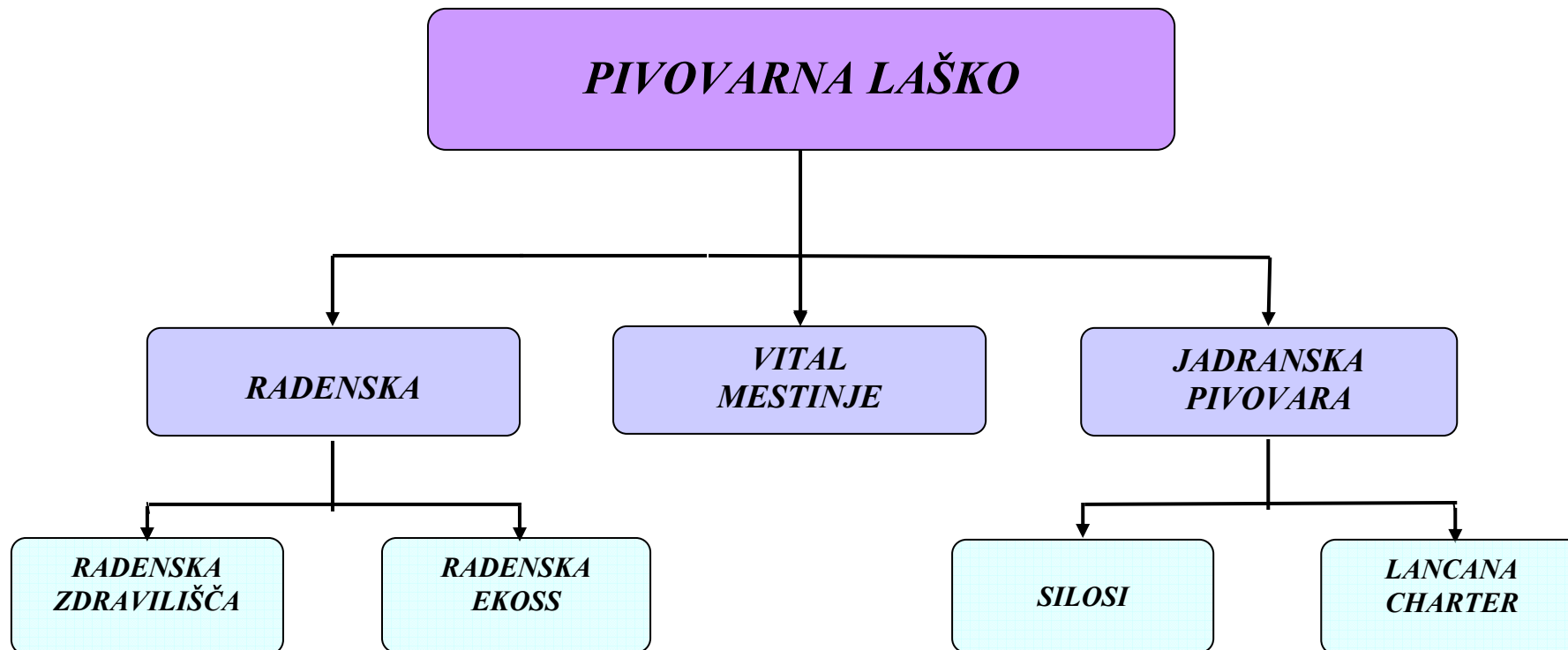
1. *Interno gradivo podjetja Pivovarna Laško, 2003.*
2. *Letno poročilo Pivovarne Laško, 2004.*
3. *Letno poročilo Pivovarne Union, 2003.*
4. *Slovar slovenskega knjižnega jezika: Slovenska akademija znanosti in umetnosti*. Ljubljana : DZS, 2002. Str 1714.
5. *Spletna stran časopisa Delo – tečajnica borze*. [URL: <http://borza-delo.si>], 15.3.2004.
6. *Spletna stran Izvoznega okna*. [URL: <http://www.izvoznookno.si>], 24.4.2004.

7. *Spletna stran podjetja Julijana. [URL: <http://matty.breg.si>], 20.4.2004.*
8. *Spletna stran podjetja Pivovarna Laško. [URL: <http://www.pivo-lasko.si>], 18.2.2004.*
9. *Spletna stran podjetja Pivovarna Union. [URL: <http://www.pivo-union.si>], 20.2.2004.*
10. *Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004.*

PRILOGE

PRILOGA 1

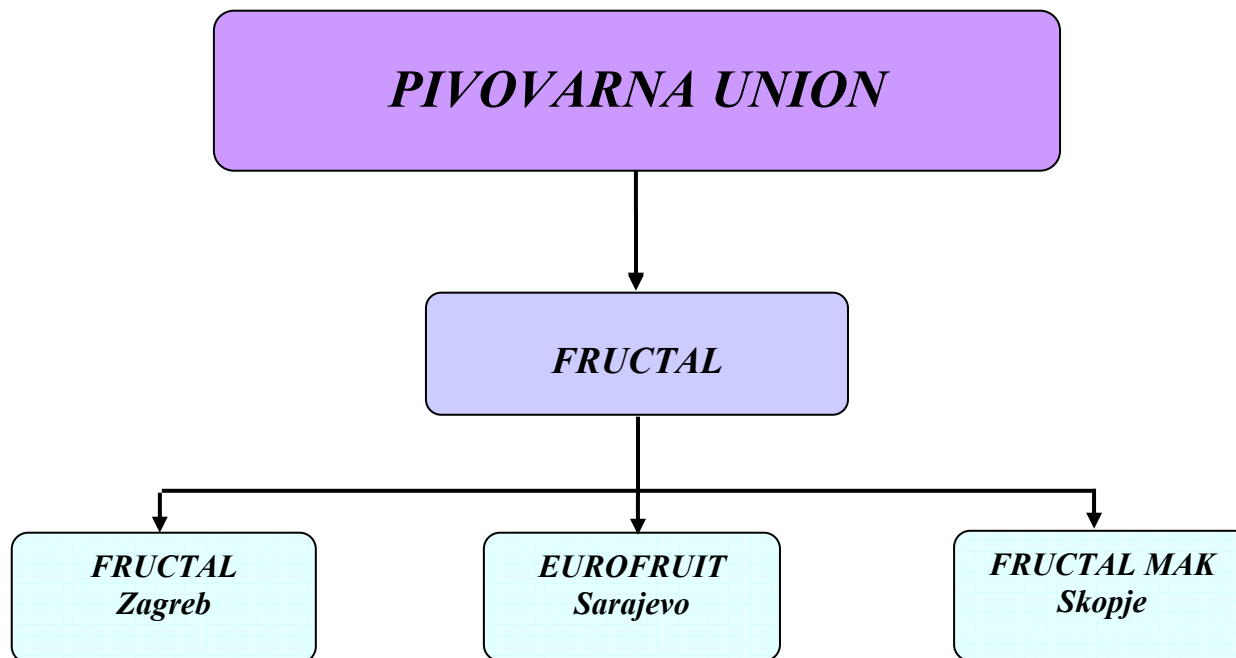
Predstavitev Skupine Pivovarna Laško



Vir: Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004

PRILOGA 2

Predstavitev Skupine Pivovarna Union



Vir: Strokovna pomoč Pivovarne Laško, 2004