

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

ZDRUŽITVE IN PREVZEMI V SLOVENIJI: MERCATOR - ŽIVILA

Ljubljana, maj 2004

PETER KOCJANČIČ

IZJAVA

Študent/ka PETER KOCJANČIČ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom prof.dr. MIROSLAVA GLASA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 18.5.2004

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	2
2.1. CELOVITA STRATEGIJA PODJETJA	2
2.2. TERMINOLOGIJA PREVZEMOV	2
2.3. MOTIVI ZA PREVZEME	3
2.4. STRATEŠKI PROCES PREVZEMANJA	3
2.5. PROBLEMATIKA PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV	4
2.6. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI V 1990-IH	5
3. TRGOVSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI	6
3.1. GOSPODARSKI POMEN TRGOVSKE DEJAVNOSTI	6
3.2. TRŽNA STRUKTURA V SLOVENSKEI TRGOVINI Z ŽIVILI.....	7
3.3. TRŽNI DELEŽI V SLOVENSKEI TRGOVINI.....	8
3.4. RAZVOJNA POT MERCATORJA KOT NAJVEČJEGA TRGOVCA V SLOVENIJI.....	11
3.5. PROBLEMATIKA OBSTOJEČE TRŽNE STRUKTURE.....	12
4. ZDRUŽEVALNI PROCESI V TRGOVSKI DEJAVNOSTI	14
4.1. ZAKONSKA PODLAGA ZA NADZOR NAD ZDRUŽEVANJEM V SLOVENIJI.....	14
4.2. RAZLOGI ZA ZDRUŽEVANJE V SLOVENSKEI TRGOVINI Z ŽIVILI.....	14
4.3. STRATEGIJA PREVZEMANJA V PODJETJU MERCATOR.....	16
4.4. VPLIV MERCATORJEVEGA VZPONA NA SLOVENSKO GOSPODARSTVO IN DRUŽBO	19
5. ANALIZA PREVZEMA ŽIVIL KRANJ	21
5.1. PREDSTAVITEV PODJETJA ŽIVILA KRANJ, D.D.	21
5.2. KRONOLOGIJA PREVZEMA	22
5.3. BORBA ZA NADZOR V PODJETJU PREKO POOBLASTIL (PROXY FIGHTING)	24
5.4. DILEME NAČRTOVANEGA PREVZEMA	25
5.5. PRIMERJAVA PODJETIJ IN NAMEN TER CILJI PREVZEMA.....	26
5.6. JAVNA PONUDBA ZA ODKUP DELNIC ŽIVIL KRANJ, D.D.	29
5.7. DOVOLJENJE URADA ZA VARSTVO KONKURENCE.....	30
5.8. OCENA SMISELNOSTI PREVZEMA	32
6. POPREVZEMNA INTEGRACIJA DRUŽB MERCATOR IN ŽIVILA	34
6.1. ORGANIZACIJSKA KULTURA OBEH DRUŽB	35
6.2. REŠEVANJE KADROVSKIH VPRAŠANJ V DRUŽBI ŽIVILA.....	36
6.3. REŠEVANJE VPRAŠANJA PODVAJANJA PRODAJNIH LOKACIJ	37
7. OCENA PREVZEMA S STRANI RAZLIČNIH INTERESNIH SKUPIN	37
7.1. OCENA PREVZEMA S STRANI MANAGEMENTA OBEH PODJETIJ	37
7.2. OCENA PREVZEMA S STRANI KONKURENTOV	38
7.3. OCENA PREVZEMA S STRANI POTROŠNIKOV.....	38
7.4. OCENA PREVZEMA S STRANI DRŽAVE	38
8. SKLEP	39
9. LITERATURA	41
10. VIRI	43

1. UVOD

V svetu in v Sloveniji so za trgovino na drobno značilne spremembe v dinamiki koncentracije panoge. Koncentracija sektorja se povečuje v vseh delih trgovinskega sveta, čeprav z različno hitrostjo. Konkurenčni pritiski so v ZDA že v 1970-ih in 1980-ih povzročili velik val združevanja in prevzemov trgovskih podjetij, v Evropi se je ta dinamika razširila v začetku in sredi 1990-ih (Vida, 2002, str. 30).

V Sloveniji se je kapitalsko povezovanje trgovcev z živili na osnovi tržne logike pričelo v drugi polovici 1990-ih. Odločilno vlogo pri tem je imel Mercator, ki se je kot prvi odzval na globalne trende v svetu in pričel prevzemati manjše trgovske družbe. Tudi druge družbe so pričele s kapitalskimi povezavami, med njimi Živila Kranj, vendar ne tako uspešno kot Mercator. Ta je s prevzemi rasel, konkurenčni položaj Živil pa se je vedno bolj slabšal, zato so lastniki Živil pričeli z iskanjem strateškega partnerja. Na presenečenje mnogih, ker ni kazal zanimanja za prevzem, je 22. septembra 2003 Mercator objavil namero o prevzemu Živil. Ta kapitalska povezava je predmet mojega diplomskega dela, kot še en primer povezovanja slovenske trgovine na drobno, kjer je Mercator odigral vodilno vlogo.

Namen diplomskega dela je prikazati okoliščine, ki so pripeljale do prevzema, in razloge, zaradi katerih je Mercator izpeljal prevzem. V diplomskem delu želim oceniti smiselnost prevzema Živil s strani Mercatorja, prav tako želim podati oceno prevzema s strani različnih interesnih skupin. Obenem želim opozoriti, kaj bi se verjetno zgodilo z Mercatorjem, če ne bi dosledno izvajal svoje načrtane strategije, in razpravljati o vplivu njegovega vzpona na slovensko gospodarstvo in družbo nasploh.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V drugem poglavju opišem teoretična izhodišča o prevzemih in združevanjih, kot so celovita strategija podjetja, terminologija prevzemov, motivi za prevzeme, strateški proces prevzemanja in problematika prevzemov. V tem poglavju tudi na kratko opišem združitve in prevzeme v 1990-ih. V tretjem poglavju opišem trgovsko dejavnost v Sloveniji s poudarkom na trgovini z živili. Prikažem tudi gospodarski pomen trgovske dejavnosti v Sloveniji, tržno strukturo in tržne deleže v trgovini z živili, razvojno pot Mercatorja in problematiko obstoječe tržne strukture. V četrtem poglavju opisujem združevalne procese trgovske dejavnosti z živili v Sloveniji. Najprej na kratko prikažem zakonsko podlago združitvev in prevzemov v Sloveniji, v nadaljevanju tega poglavja se osredotočim na razloge za združevanje v slovenski trgovini, strategijo prevzemanja in prevzete družbe Mercatorja in vpliv Mercatorjevega vzpona na slovensko gospodarstvo in družbo. Peto poglavje v diplomskem delu je najpomembnejše, saj v njem analiziram prevzem Živil s strani Mercatorja. Na začetku poglavja predstavim družbo Živila, temu sledi kronologija prevzema. V tem poglavju so v nadaljevanju prikazani možnost boja za zastopstvo (proxy fighting), dileme načrtovanega prevzema, Mercatorjevi nameni in cilji glede prevzema Živil, postopek javne ponudbe za odkup, dovoljenje Urada za varstvo

konkurence in ocena smiselnosti prevzema. V procesih prevzemov je zelo pomembna faza poprevzemne integracije, ki jo opišem v šestem poglavju s poudarkom na organizacijski kulturi, kadrovskih vprašanjih in podvajanju prodajnih lokacij. V sedmem poglavju podam še svojo oceno prevzema s strani različnih interesnih skupin (managementa, konkurence, potrošnikov in države). Sledijo sklepne ugotovitve. Podatke in informacije o samem prevzemu sem pridobil iz člankov v slovenskih ekonomskih revijah in na spletnih straneh Mercatorja in Ljubljanske borze.

2. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI

2.1. Celovita strategija podjetja

Strategija na ravni podjetja kot celote mora odgovoriti na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pučko, 2003, str. 173). Celovita strategija se ukvarja z vprašanji portfelja strateških poslovnih enot, politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja. Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na (Pučko, 2003, str. 175):

- a) strategije rasti (razvoja),
- b) strategije stabilizacije (normalizacije),
- c) strategije krčenja (dezinvestiranja).

Podjetja lahko rastejo s pomočjo notranje ali zunanje rasti (Gaughan, 1999, str. 116). Notranjo rast podjetje doseže s povečanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih ali z dograditvijo novih. Za zunanje strategije rasti pa je značilno, da rast podjetja dosežemo z ekonomskim sodelovanjem ali združevanjem z drugimi podjetji. Ena izmed zunanjih strategij rasti je tudi strategija prevzemanja (Wright, Pringle, Kroll, 1994, str. 82-83).

2.2. Terminologija prevzemov

Termin prevzem podjetja je splošni pojem, ki vključuje različne oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem. Znotraj splošne kategorije prevzema ločimo združitve, prevzeme z odkupom delnic in prevzeme z odkupom premoženja (Bešter, 1996, str. 29). Znotraj kategorije združitve ločimo pripojitve in spojitve. O pripojitvi govorimo takrat, kadar od vseh podjetij, ki se združujejo, preživi le eno, ostala nanj prenesejo svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati. O spojitvah govorimo takrat, kadar se dve ali več podjetij združi v neko popolnoma novo podjetje in prejšnja prenehajo obstajati (Bešter, 1996, str. 30). Prevzem podjetja z odkupom delnic pomeni nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic z glasovalno pravico. Prevzemnik lahko pridobi nadzor nad podjetjem tudi z nakupom dela ali celote njegovega premoženja (Bešter, 1996, str. 31). Že na začetku je treba opozoriti, da se v angleški literaturi pri obravnavi prevzemov srečujemo s tremi izrazi: "mergers", "takeovers" in

"acquisitions". Razlike v uporabi omenjenih pojmov so precejšnje, nasploh je njihova raba precej nedosledna. Različni avtorji pri opisovanju istih praktičnih primerov uporabljajo različne izraze. Izraz "mergers" se v slovenščino prevaja kot združitve, izraz "takeovers" kot prevzemi in izraz "acquisitions" kot priključitve. Dodaten problem je mešanje pravnih in ekonomskih kriterijev razmejitev. Pravniki ločijo prevzeme glede na število pravnih oseb, ki ostanejo po združitvi. Ekonomisti praviloma uporabljajo izraz "mergers" in s tem mislijo na vse pravne oblike povezovanja podjetij (Bešter, 1996, str. 29).

2.3. Motivi za prevzeme

Motivov, zakaj se podjetja odločajo za prevzeme, je mnogo in se v času in prostoru spreminjajo. Notranja rast za podjetja včasih ni sprejemljiva, ker je dolgotrajna in počasna, zato se podjetja odločajo za prevzeme drugih podjetij, ker jim to zagotavlja hitrejšo rast. Če bi podjetja povečevala svoj obseg poslovanja samo s pomočjo notranje rasti, bi jih konkurenca, ki bi se širila preko prevzemov, prehitela, in poslabšala njihov konkurenčni položaj (Gaughan, 1999, str. 116).

Bowman in Faulkner (1997, str. 223) navajata finančne in strateške motive za prevzeme. Med strateške motive uvrščata prenos sposobnosti in virov ter doseganje sinergij. Finančni motivi so podcenjenost ciljnega podjetja, izogibanje davkom in presežek denarnih tokov. Po njunem mnenju se podjetja odločajo za prevzeme iz določenih prednosti, ki jih prinaša strategija prevzemanja. Podjetje lahko s prevzemi poveča svoj tržni delež in zmanjša sezonska nihanja v denarnih tokovih.

Walters (1993, str. 206-212) deli motive na učinkovite in neučinkovite. Med učinkovite uvršča doseganje sinergij, discipliniranje managementa in finančne motive (diverzifikacija tveganja). Med neučinkovite motive uvršča željo po pridobivanju monopolne moči in managerske motive, ker stremijo k lastnemu bogatenju managerjev. Garten (1999, str. 10) pravi, da sta glavna motiva za kapitalske povezave podjetij zniževanje stroškov in doseganje ekonomije obsega, v kar jih sili močna konkurenca na trgu. Brigham (1995, str. 778) vidi v naraščajoči globalizaciji pomemben razlog za kapitalsko povezovanje podjetij.

2.4. Strateški proces prevzemanja

Proces oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve ima tri faze, in sicer: faza oblikovanja strategije, faza pogajanja z možnim kandidatom za priključitev in faza poprevzemne integracije (Pučko, 2003, str. 185-186).

a) Faza oblikovanja strategije: ta faza temelji na razvijanju strategije rasti. V tem procesu si podjetje izoblikuje merila za izbiro primernih kandidatov. Ta niso generična, ampak odvisna od posameznega podjetja. Sledi iskanje kandidatov za priključitev, njihovo

ocenjevanje s pomočjo izoblikovanih meril in identifikacija kandidatov. Prva faza se zaključí s strateško analizo izbranega/ih kandidata/ov.

- b) Faza pogajanj: v tej fazi si je najprej treba oblikovati strategijo pogajanj. Sledi izdelava ocene vrednosti vsake firme, ki je kandidat za priključitev, in na tej osnovi izoblikovanje ciljne cene, ki smo jo kot priključevalec pripravljene plačati za podjetje, ki bi ga priključili. Pri "prijateljskem prevzemu" na tej podlagi stečejo pogajanja s poslovodstvom podjetja-kandidata za prevzem o pogojih prevzema. Izdelati je potrebno finančno konstrukcijo, kako bo prevzem financiran. V primeru "sovražnega prevzema" seveda ni pogajanj s poslovodstvom podjetja, ampak so nasprotna stran neposredno lastniki podjetja.
- c) Faza integracije: zdaj se prične proces integriranja kupljenega podjetja s podjetjem priključevalcem. Šele zdaj ima poslovodstvo priključevalca vse možnosti za temeljito oceno prevzetega podjetja in njegove organizacijske kulture. Na tej podlagi bo razvilo ustrezen pristop k procesu integriranja, začelo usklajevati strategijo, organizacijo in kulturo obeh enot.

2.5. Problematika prevzemov in združitev

Ko se družbe združujejo, je vsa pozornost usmerjena v obljubljeni dobre novice: v večjo uspešnost in učinkovitost, v potencial rasti, povečanje donosa, vendar je končni rezultat pogosto negativen. Pri prevzemih in združitvah se namreč pojavljajo problemi na naslednjih področjih (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 21-22):

- a) Vizija: partnerja, ki se povezujeta, nimata jasne predstave, čemu je namenjeno njuno kapitalsko povezovanje.
- b) Vodstvo: družbe niso prav hitre pri dodeljevanju vodstvenih vlog. S tem zapravljajo dragocen čas in vire, hkrati pa povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo delavcev.
- c) Rast: podjetja se v procesih združevanj preveč osredotočajo na zmanjševanje stroškov, ker jih zanese kratkoročni uspeh, ki pa ni trajen. Ko jim uspe kakorkoli zmanjšati stroške, se pogosto preprosto vrnejo nazaj k tisti obliki delovanja, ki so jo vajena od prej, namesto da bi se posvetila rasti.
- d) Kultura: družbe pogosto nočejo priznati, da obstajajo kulturne pregrade in da jih ni mogoče na hitro odstraniti.
- e) Komunikacija: podjetja pogosto nimajo prave komunikacije z interesnimi skupinami med samim potekom prevzema.
- f) Obvladovanje tveganj: družbe slabo obvladujejo različna tveganja pri povezovanju podjetij.

Med problemi prevzemov in združitve, ki lahko postanejo vzroki za njihovo neuspešnost, velja omeniti slabo izvedeno poprevzemno integracijo. Ta faza je v procesu strategije prevzemanja zelo pomembna, ker ima opravka z ljudmi. Če ti niso zadovoljni s svojo novo

vlogo, lahko zapustijo podjetje. Nevarnost je, da ga zapusti najboljše osebje (Brealey, Myers, 2000, str. 942).

Problem kapitalskih povezav je tudi previsoka prevzemna cena, ki jo plača prevzemnik za ciljno podjetje. Podjetja, ki se povezujejo, poskušajo doseči sinergijske učinke hitreje, kot je to dejansko mogoče (Tully, 1999, str. 43). Prevzemnik pogosto ne pozna dejanskih razmer v podjetju, ki ga prevzemajo. Ne zavedajo se stroškov in težav, ki jih prinaša proces kapitalskega povezovanja (Henry, 2002, str. 73).

Aiello in Watkins (2001, str. 41) navajata, da mora biti za uspešnost prevzema prevzemnik finančno sposoben izpeljati prevzem, imeti sposobnost realizirati sinergije s ciljnim podjetjem, uživati ugled v javnosti in managementu ciljnega podjetja in uspešno izpeljati poprevzemno integracijo.

2.6. Združitve in prevzemi v 1990-ih

Združitve in prevzemi podjetij so bili v 1990-ih način prilagajanja na spremembe v poslovnem okolju. Padanje cen proizvodov (naftna industrija), presežne kapacitete (avtomobilska industrija), negotovost glede tehnoloških sprememb (telekomunikacije), skrčenje trgov (vojaška industrija) in naraščajoči stroški raziskav (farmacevtska industrija) so samo nekateri dejavniki okolja, ki so močno vzpodbudile kapitalsko povezovanje v tem obdobju (Lahovnik, 2000, str. 3-4).

Podjetja, ki delujejo globalno, imajo stroškovne prednosti pred konkurenti, ki oskrbujejo zgolj lokalni trg, tehnološke spremembe se odvijajo z neverjetno hitrostjo. Vse to je vplivalo na porast združitvev in prevzemov preko državnih meja. Pozitiven vpliv je imela tudi uvedba enotne evropske valute (Leet, Parr, Rouner, 1999, str. 1).

V 1990-ih število združitvev in sama vrednost združitvev nista naraščala z enako intenzivnostjo. Število združitvev je naraščalo manj intenzivno, kot sama vrednost združitvev. Od okrog 12000 združitvev na začetku 1990-ih je ta številka narasla na 25000 takih poslov v letu 1998. Vrednost združitvev je iz okrog 500 milijard dolarjev na začetku 1990-ih narasla na 2500 milijard dolarjev v letu 1998 (Glas, 2002). Število združitvev in prevzemov se je torej podvojilo, medtem ko se je vrednost združitvev in prevzemov povečala za petkrat. Po letu 1998 so združitveni procesi v ZDA tako po številu kot vrednosti pričeli upadati (Henry, 2002, str. 73). V Evropi se je zatišje pričelo po letu 2000, saj analitiki navajajo, da evropska podjetja pričenjajo po triletnem mirovanju nove podvige na področju združitvev in prevzemov. Svojo pozornost usmerjajo v države Latinske Amerike, ki poskušajo stabilizirati svoje makroekonomske razmere. Vzroki za povečano aktivnost evropskih podjetij naj bi bili naslednji (Fairlamb, 2004, str. 34): močan evro v primerjavi z dolarjem, visoki dobički in nizke obrestne mere. Belgijska pivovarna Interbrew je napovedala prevzem brazilske

pivovarne AmBev. Španska banka Banco Bilbao je napovedala nakup največje mehiške banke Grupo Financiero (Smith, 2004, str. 35).

3. TRGOVSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI

3.1. Gospodarski pomen trgovske dejavnosti

Trgovska dejavnost sodi med najpomembnejše gospodarske dejavnosti v Sloveniji, saj je bilo leta 2003 v trgovini registriranih skoraj 16.000 pravnih in blizu 11.000 fizičnih oseb. Skupno okrog 27.000 trgovskih poslovnih subjektov predstavlja dobrih 19 odstotkov vseh poslovnih subjektov v Republiki Sloveniji. Trgovina, ki je v standardni klasifikaciji opredeljena kot dejavnost G-Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe, zaposluje okrog 100.000 delovno aktivnih prebivalcev. Največ jih je zaposlenih v trgovini na drobno (51.000), sledi trgovina na debelo in posredništvo (34.000) ter trgovina z motornimi vozili, gorivi in popravila (15.000). V trgovini je zaposlenega 12,9 odstotka vsega delovno aktivnega prebivalstva, kar je še vedno nekoliko manj od evropskega povprečja, ki znaša 15,5 odstotka (Kovač, Simsič, 2003, str. 18).

Delež dodane vrednosti trgovske dejavnosti v dodani vrednosti celotnega gospodarstva dosega v Sloveniji 11,7 odstotka, kar je nižje od povprečja v Evropski uniji, ki znaša 12,5 odstotka. Trgovska dejavnost zaostaja za evropskim povprečjem tudi pri prihodkih na zaposlenega. V Sloveniji zaposleni v trgovski dejavnosti ustvari 70 odstotkov povprečnega prihodka na zaposlenega v EU (Kovač, Simsič, 2003, str. 17). Verjetno je ta odstotek med panogami v Sloveniji med najboljšimi.

Povprečna velikost prodajnega prostora v EU meri 360 kvadratnih metrov, v Sloveniji le okrog 140 kvadratnih metrov. Zaradi toliko manjših prodajalnih je tudi produktivnost dosti nižja. Z večjo produktivnostjo se seveda veča možnost večjega zaslužka (Gerdina, 2003, str. 27).

Tabela 1: Gibanje deležev trgovskih družb v nekaterih kategorijah poslovnega izida vseh družb v RS v obdobju 1998-2002 v odstotkih

<i>Leto</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
Prihodki	33,3	33,7	33,3	33,5	33,0
Čisti dobiček	24,5	22,1	22,5	22,3	19,3
Čista izguba	16,5	14,5	14,6	14,3	15,3

Vir: Kovač, Simsič, 2003, str. 18.

V tabeli 1 jasno vidimo, da trgovske družbe v Sloveniji ustvarijo tretjino prihodkov vseh družb v RS. Pri tem moramo poudariti, da je ta delež zelo stabilen. Drugačna, za trgovino manj ugodna gibanja, zaznamo pri nekaterih drugih kategorijah poslovnega izida. V obdobju 1998-2002 se delež trgovskih družb v čistem dobičku družb RS vztrajno manjša. Leta 2002 je

prvič padel pod 20 odstotkov, na 19,3 odstotka. Kljub temu da je primerjava dobička in izgube glede na prejšnja leta v letu 2002 nekoliko otežena zaradi sprememb Slovenskih računovodskih standardov, ostaja dejstvo, da od leta 1999 narašča število trgovskih družb, ki poslujejo z izgubo (Kovač, Simšič, 2003, str. 18).

3.2. Tržna struktura v slovenski trgovini z živili

Leta 1995 je izšla raziskava Strategija razvoja slovenske trgovine. Ta raziskava je pokazala smernice razvoja slovenske trgovine ob vključevanju v evropske integracije, zato se mi zdi primerna za krajšo predstavitev. Z vstopom Slovenije v evropske integracije se bo trgovina soočila z ostro konkurenco tujih trgovskih družb, zaradi česar bo morala za ohranitev svojega tržnega položaja upoštevati vse potencialne možnosti na področju organizacije, načinov poslovanja ter uveljavljanja trženjskega koncepta (Potočnik, Hrastelj, 1995, str. 5).

Raziskava Strategija razvoja slovenske trgovine je napovedovala, da bo nastala v Sloveniji normalna struktura trgovinske mreže, ki jo bodo sestavljale le dve ali tri vseslovenske trgovske družbe ter vsega 50-60 srednje velikih trgovskih organizacij na tradicionalnih tržno gravitacijskih območjih. Na te nosilne trgovske organizacije se bo morala navezati večina malih trgovcev, da bi na ta način izkoristili ekonomijo obsega z racionalizacijo nekaterih poslovnih funkcij, predvsem nabave, logistike, pospeševanja prodaje in financ (Potočnik, Hrastelj, 1995, str. 74).

Mnenje Kovača leta 2000 je bilo, da lahko v letih 2000-2004 pričakujemo pomembne spremembe v tržni strukturi in razvijanju konkurence. Na to naj bi vplivale predvsem naslednje spremembe (Kovač, 2000, str. 76-77):

- a) skupni evropski trg in proces priključevanja EU, ki povzroča večjo globalizacijo poslovanja in izenačuje preference potrošnikov,
- b) velike evropske trgovske verige bodo razvijale strategijo penetracije na lokalnem slovenskem trgu (Interspar, Leclerc),
- c) povečanje domače in tuje konkurence ter razvojni trendi v sodobni organizaciji in načinu poslovanja trgovine na debelo in drobno.

Zakovitosti razvoja trgovine razvitega sveta se odražajo v stalnem naraščanju ravni koncentracije in različnih integriranih oblik trgovanja. Vse manj je neodvisnih trgovcev, ki delujejo solistično na trgu. Ostri pogoji konkurence jih silijo v povezovanje in sodelovanje in zato nastajajo številne oblike horizontalne in vertikalne kooperacije ter integracije med trgovci (Potočnik, Hrastelj, 1995, str. 20).

Razvojne tendence v svetovni trgovini temeljijo na naslednjih temeljnih postavkah (Kovač, 2000, str. 76):

- a) demografske spremembe v razvitem svetu,
- b) strukturne spremembe v svetovnem gospodarstvu povečujejo pomen terciarnega sektorja,
- c) globalizacija trgov povečuje liberalizacijo blagovnih tokov in svetovno trgovinsko konkurenco,
- d) delež prodajnih stroškov narašča, zato trgovske organizacije povečujejo obseg poslovanja, centralizirajo organizacijo in koncentrirajo kapitalsko (lastniško) strukturo,
- e) velike trgovske organizacije praviloma centralizirajo nabavne, logistične, finančne, investicijske, kadrovske in druge razvojne funkcije.

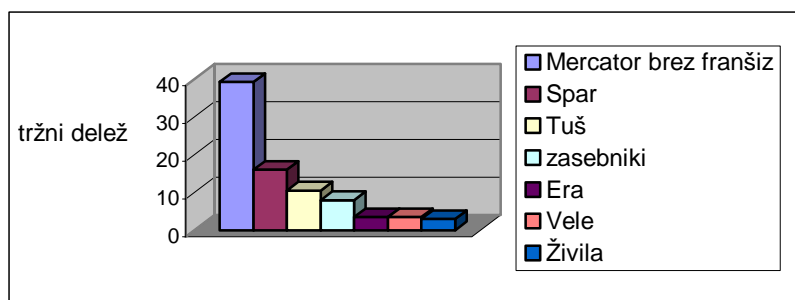
Iz današnje perspektive lahko ugotovim, da so se napovedi uresničile. Slovenska trgovina je sledila svetovnim trendom. Po mnenju Stanislava Brodnjaka, predsednika Združenja za trgovino pri Gospodarski zbornici Slovenije in člana uprave Mercatorja, imamo v market programu¹ relativno podobno strukturo kot v EU. Imamo 5 velikih trgovcev (Mercator, Spar, Tuš, Era, Vele), ki pokrivajo 70 odstotkov trga. To je zelo podobno kot v EU. Tudi po strukturiranosti domačih in tujih trgovskih družb smo po mnenju Brodnjaka že relativno globoko v Evropi. Prisotnih je nekaj močnih in velikih multinacionalnih verig, ki pokrivajo naš maloprodajni prostor (Spar, Leclerc). Obstaja še nekaj prostora za prihod novih in širitev sedanjih trgovskih družb. Pričakovati je, da bo v Sloveniji po vstopu v EU, zaradi odprave carinske zaščite za blago domačega porekla, možen prihod večjega števila tujih trgovcev, zlasti tistih, ki se ukvarjajo z diskontno prodajo. To bo zahtevalo nov korak v prestrukturiranju slovenske trgovine z živili. Veliki trgovski sistemi so s prevzemi (predvsem Mercator) in gradnjo velikih nakupovalnih centrov zavzeli slovenski trg. Mali trgovci zagotovo ne morejo cenovno konkurirati velikim, zato so se bili prisiljeni povezati z velikimi trgovskimi sistemi v sistem franšizinga. Tudi v krajih z manj prebivalci je priložnost za malega trgovca, ki ima franšizno pogodbo z velikim trgovskim sistemom (Mercator, Tuš). S pogodbo si zagotovijo nabavno verigo in vhod blaga pod ugodnejšimi pogoji, pa tudi strokovno vodenje, ki se prav tako izraža skozi franšizno pogodbo (Gerdina, 2003, str. 27-29).

3.3. Tržni deleži v slovenski trgovini

Največji trgovec z živili je na slovenskem trgu že več let Mercator. Z 39,2-odstotnim tržnim deležem (brez franšiz) zaseda vodilni položaj, skupaj s franšizami je njegov tržni delež še nekaj višji, in sicer 41,7-odstoten. Drugo mesto zaseda veriga Spar, ki ima 16-odstotni tržni delež. Na tretjem mestu se je ustalil Tuš, ki ima po zadnjih podatkih 10,5-odstotni tržni delež. Male zasebne trgovine ohranjajo 8-odstotni tržni delež, Era in Vele pa vsak s 3,6-odstotnim deležem zasedata peto mesto. Kranjska Živila s 3-odstotnim tržnim deležem zaostajajo za nekdanjima družabnikoma (Oseli, 2003, str. 17).

¹ Market program predstavlja blago za vsakdanjo rabo, to so hrana, pijača, osnovna čistila in osebna kozmetika.

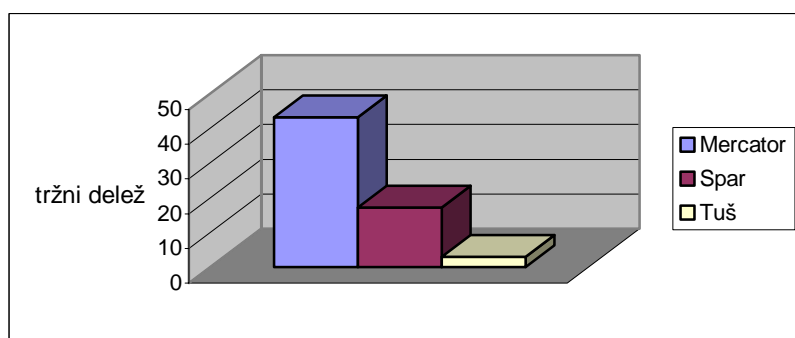
Slika 1: Tržni deleži največjih trgovcev z živili maja 2003 na slovenskem trgu v %



Vir: Oseli, 2003, str. 17.

Zanimiva je tudi porazdelitev tržnih deležev treh največjih trgovcev po slovenskih regijah: osrednja Slovenija, Gorenjska, Primorska, Dolenjska, Savinjska, podravsko-pomurski del.

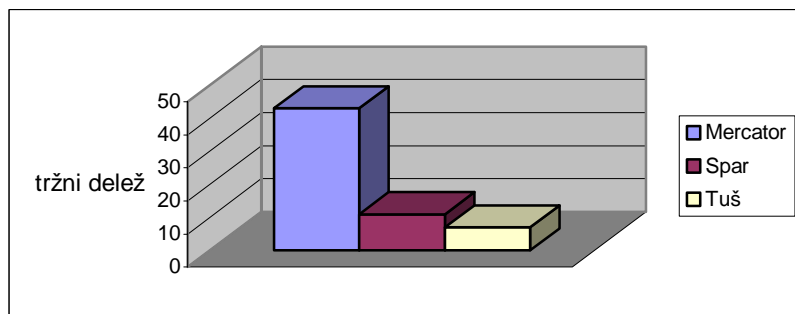
Slika 2: Tržni deleži treh največjih trgovcev z živili maja 2003 v osrednji Sloveniji v %



Vir: Oseli, 2003, str. 18.

V osrednji Sloveniji ima Mercator 43-odstotni tržni delež. Treba je upoštevati, da bo Mercator zaradi nakupa Živil okrepil svoj tržni delež v osrednji Sloveniji za približno dve odstotni točki. Sledi mu Spar, ki ima v osrednji Sloveniji 17-odstotni delež. Tuš je v osrednji Sloveniji podpopovprečno zastopan, saj ima le 3-odstotni tržni delež.

Slika 3: Tržni deleži treh največjih trgovcev z živili maja 2003 na Gorenjskem v %

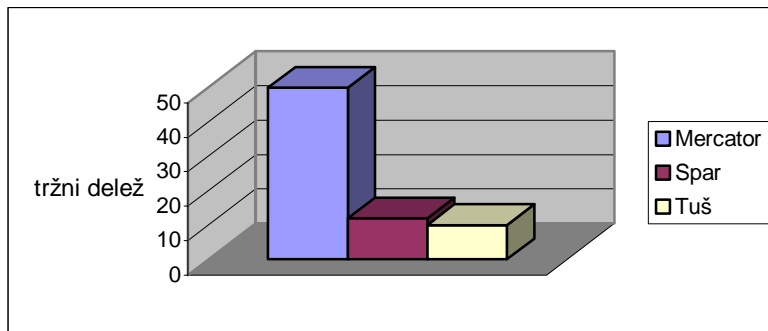


Vir: Oseli, 2003, str. 18.

Tako kot v osrednji Sloveniji ima Mercator tudi na Gorenjskem 43-odstotni tržni delež. Zaradi prevzema Živil se bo okrepil njegov položaj na Gorenjskem, kjer so Živila doslej

imela petinski tržni delež. Spar ima najmanjši tržni delež prav na Gorenjskem, in sicer 11-odstotni. Tudi Tuš je na Gorenjskem podpovprečno zastopan glede na svoje povprečje.

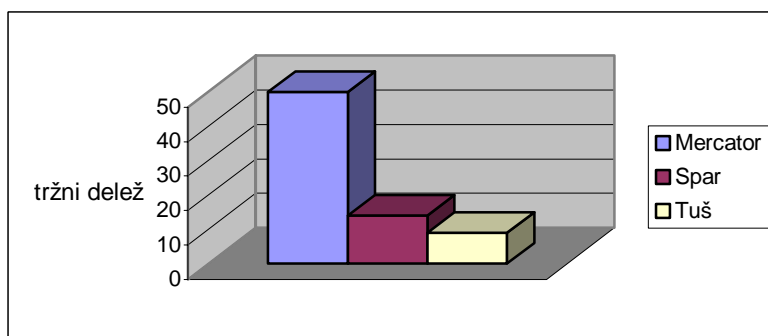
Slika 4: Tržni deleži treh največjih trgovcev z živili maja 2003 na Primorskem v %



Vir: Oseli, 2003, str. 18.

Na Primorskem Mercator prepričljivo vodi z več kot 50-odstotnim tržnim deležem. Spar tudi na tem območju z 12 odstotki zaseda drugo mesto, vendar se mu je Tuš močno približal.

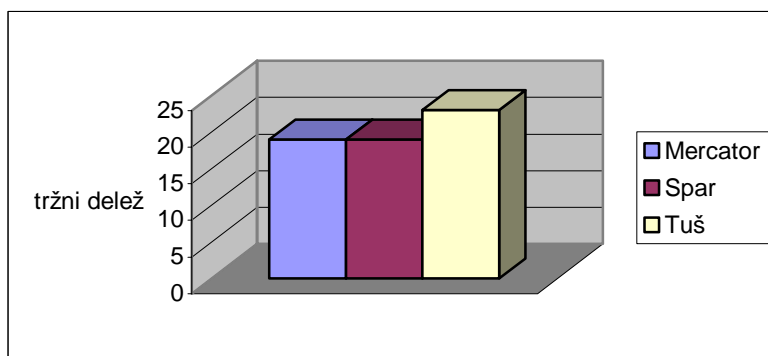
Slika 5: Tržni deleži treh največjih trgovcev z živili maja 2003 na Dolenjskem v %



Vir: Oseli, 2003, str. 18.

Z več kot 50-odstotnim deležem ima Mercator tudi na Dolenjskem vodilni položaj. Spar dosega na Dolenjskem 14%, Tuš pa 9-odstotni tržni delež.

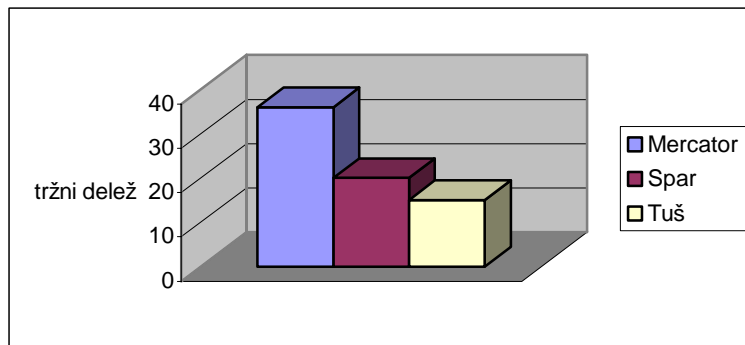
Slika 6 : Tržni deleži treh največjih trgovcev z živili maja 2003 na Savinjskem v %



Vir: Oseli, 2003, str. 18.

Mercator posluje v vseh regijah, najmanjši, 19-odstotni, delež ima v savinjski regiji. Spar se Mercatorju najbolj približa prav na savinjskem območju, kjer ima z 19 odstotki podoben tržni delež kot Mercator. Tuš nedvomno vodi v savinjski regiji, saj ima "doma" 23-odstotni delež.

Slika 6: Tržni deleži treh največjih trgovcev z živili maja 2003 na podravsko-pomurskem območju v %



Vir: Oseli, 2003, str. 18.

Mercator ima v podravsko-pomurski regiji 36-odstotni tržni delež. Za približno dve odstotni točki bo Mercator na račun Živil pridobil na podravsko-pomurskem območju, kjer se bo s tem tržni delež približal Mercatorjevemu slovenskemu povprečju. V podravsko-prekmurski regiji ima Spar 20-, Tuš pa 15-odstotni tržni delež.

3.4. Razvojna pot Mercatorja kot največjega trgovca v Sloveniji

Zgodovina Mercatorja sega v leto 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje na debelo Živila Ljubljana, predhodnik družbe Poslovni sistem Mercator. Leta 1953 je začela delovati družba z imenom Mercator kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani.

Leto 1997 je bilo prelomno leto v poslovanju družbe v smislu preobrata v eno najuspešnejših trgovskih podjetij na področju nekdanje Jugoslavije. Družba Poslovni sistem Mercator, d.d., ki je do leta 1997 poslovala še z izgubo, je v oktobru 1997 dobila novo upravo, s predsednikom Zoranom Jankovičem na čelu. Uprava, ki so jo poleg predsednika Zorana Jankovića sestavljali še člani Aleš Čerin, Jadranka Dakič ter Marjan Sedej, je ob svojem prihodu sprejela ambiciozen strateški razvojni načrt, s katerim je želela prekiniti negativne trende iz preteklih let ter ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, primerljivo z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. Pričeli so se procesi notranjega prestrukturiranja ter procesi, potrebni za integracijo slovenske živilske in druge trgovine. V Mercatorju so zaradi tržnih zakonitosti, tuje konkurence in odliva potrošnikov v tujino spremenili dotedanjo strategijo, ki je temeljila na manjših prodajalnah. Sprejet je bil nov razvojni načrt, ki je temeljil na gradnji prodajaln, ki so večje od 500 kvadratnih metrov. Tako so po zgledu in filozofiji nakupovalnih centrov iz Zahodne Evrope začeli z gradnjo sodobnih nakupovalnih središč.

Leti 1999 in 2000 je zaznamovala širitev in posodabljanje maloprodajne mreže. Vrstile so se naložbe v velike nakupovalne centre po Sloveniji in kapitalske povezave oziroma prevzemi določenih maloprodajnih trgovskih družb. Pomemben mejnik v razvoju predstavlja širitev poslovanja na trge bivših jugoslovanskih republik z nakupovalnimi centri na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini in Srbiji (Zgodovina, 2004).

3.5. Problematika obstoječe tržne strukture

Na slovenskem trgu je med slovenskimi živilskimi trgovci zaradi prevladujočega položaja Mercatorja nezadovoljstvo čedalje večje. Napetost med trgovci raste, ker naj bi največji trgovec v državi po mnenju konkurentov zlorabljal prevladujoči položaj. Od dobaviteljev naj bi Mercator zahteval rabate in druge nabavne ugodnosti, ki so neprimerno večji in boljši od drugega ali tretjega največjega trgovca. Očitajo mu, da s tem posredno kroji nabavno politiko tudi za druge trgovce, jim zmanjšuje pogajalsko suverenost ter tako posredno prevzema nadzor nad celotnim trgom. Mercatorju se tudi očita, da si dobavitelji zaradi prevelike odvisnosti od prodaje največjemu trgovcu teh očitkov ne upajo javno povedati. Kot primer se navaja radgonska mesna industrija MIR. Ta naj bi zaradi kratkega stika v pogajanjih lansko leto izgubila Mercator kot največjega kupca, ki mu je prodajala dobro tretjino svoje letne proizvodnje. Priložnost, da izrazijo svoje mnenje, so dobavitelji dobili v vprašalniku Urada za varstvo konkurence. Urad je poslal vprašalnike na 60 naslovov, med njimi tudi na Spar in Engrotuš, ki sta največja konkurenta Mercatorju. V Sparu so naredili korak več, saj so razen odgovorov Uradu za varstvo konkurence poslali tudi predlog za uvedbo postopka za ugotavljanje zlorabe prevladujočega položaja (Pavlovčič, 2003, str. 5).

Posledica tržne moči velikih trgovskih družb je krepitev trgovskih blagovnih znamk, ki vse bolj izpodrinjajo lastne blagovne znamke proizvajalcev. Tako morajo proizvajalci večkrat popustiti pred Mercatorjem in ostalimi trgovci. Največji slovenski trgovec ponuja že približno 7 odstotkov izdelkov v svoji prodaji pod lastno trgovsko znamko (Šalamun, 2003, str. 16).

V Sloveniji smo bili priča koncentraciji trgovine. S tržno strukturo, ki je nastala, je povezan propad malih trgovcev. Številni majhni zasebniki, ki so v prvi polovici prejšnjega desetletja navdušeno odpirali trgovske lokale, so morali razočarano priznati, da ne zmorejo izpolnjevati zahtev sodobnega časa. Po besedah Teskovnika, lastnika treh manjših prodajaln v Ljubljani, se položaj malih trgovcev še dodatno zastruje. Glavni problem je nabava, saj nikakor ne morejo biti konkurenčni, če veliki trgovci dosežajo 30 in več odstotkov razlike v nabavni ceni. Tako se najdejo na policah izdelki slovenskih proizvajalcev, ki so za 10 do 20 odstotkov cenejši od malemu trgovcu dostopne nabavne cene pri istem proizvajalcu. Prednost malih trgovin pa je osebni odnos, ki ga kupci v velikih centrih vse bolj pogrešajo. Omeniti velja tudi večjo marljivost in prilagodljivost (Dernovšek, 2004, str. 29).

Zagotovo Mercator ni edini trgovec, ki od dobaviteljev zahteva ugodnejše nabavne pogoje (količinski popusti, superrabati, plačilni roki). Vsak trgovec poskuša znižati svoje vhodne

stroške (Mirkovič, 2004, str. 12). Če lahko proizvajalci svoje izdelke po višjih cenah prodajo kakemu drugemu kupcu, lahko od Mercatorja tudi odstopijo. Po drugi strani Mercator ne potrebuje 20 vrst kruha različnih proizvajalcev. Treba je priznati, da se je Mercatorjeva strategija širitve in modernizacije prodajne mreže izkazala kot zelo uspešna. Mercator je danes prisoten praktično po vsej Sloveniji. Svoj tržni delež je povečal v največjega v državi, zato lahko sedaj zahteva najboljše nabavne pogoje, saj je vendarle največji trgovec v državi, drugi največji trgovec v Sloveniji dosega manj kot polovico njegovega tržnega deleža. Nerealno je pričakovati, da bosta imela drugi in tretji največji trgovec enake količinske popuste kot Mercator, ki je daleč največji odjemalec slovenske živilsko-predelovalne industrije.

Menim, da ni mogoče Mercatorja preprosto, brez pomisleka, obtožiti povzročanja škode slovenski proizvodnji. To kažejo nekatera dejstva, ki se jih je treba zavedati. Evropa res prinaša večji trg, ukinjanje omejitev poslovanja s članicami EU, vendar tudi nove tekmece, zato se bo živilska industrija v EU soočila še z močnejšo konkurenco. Uvoženi izdelki bodo postali cenejši zaradi ukinitve carin, ki so dosedaj ščitile slovenske proizvajalce. To pomeni, da naša živilsko-predelovalna podjetja niso imela pravega neposrednega stika s tujimi tekmeci, zato se vsa še niso prilagodila tržnemu boju. Uvozna cena za nekatere izdelke se bo znižala tudi za več kot 30 odstotkov. Zaostrili se bodo pogoji poslovanja z državami nekdanje Jugoslavije, saj ne bo več sporazumov o prosti trgovini, ki smo jih v preteklosti sklenili s temi državami, kar bo podražilo izdelke slovenskih proizvajalcev, zato se bo zmanjšala njihova konkurenčnost na tamkajšnjih trgih (Šalamun, 2004, str. 13-14). Na domačem trgu Mercator daje prednost izdelkom slovenskih proizvajalcev, prav tako lahko slovenska podjetja preko njegovih trgovin v državah nekdanje Jugoslavije prodajajo svoje blagovne znamke. S tem, ko od dobaviteljev zahteva evropsko konkurenčne cene na slovenskem trgu, v bistvu že pripravlja slovensko živilsko-predelovalno industrijo na vstop v EU. S pritiskom na cene so se proizvajalci prisiljeni hitreje prilagajati in biti konkurenčni tujim dobaviteljem. Večje težave utegnejo nastopiti za slovensko živilsko-predelovalno industrijo ob morebitnem prevzemu Mercatorja s strani tujega trgovca. Možno je namreč, da se bo lastniška struktura pri našem največjemu trgovcu sčasoma spremenila in da bo med večjimi lastniki tujec, ki ne bo navezan na slovenske živilske izdelke. Poleg tega bo s sabo pripeljal svoje dobavitelje (Mirkovič, 2004, str. 14). Na podlagi naštetih dejstev lahko rečem, da je Mercator doslej pozitivno vplival na razvoj slovenske živilsko-predelovalne industrije.

Nekatera slovenska živilska podjetja kljub krepitvi trgovskih blagovnih znamk še naprej uspešno tržijo tudi lastne blagovne znamke. Lahko bi jih našteteli nekaj, od proizvajalcev mlečnih izdelkov (Ljubljanske mlekarnе), oljarjev (Tovarna olja Gea Slovenska Bistrica), do Kolinske in Droge Portorož, ki sta se pred kratkim pričeli tudi kapitalsko povezovati. Proizvodno podjetje, ki kljub krepitvi trgovskih blagovnih znamk več kot uspešno krepi tudi lastno blagovno znamko, zagotovo predstavlja Perutnina Ptuj, ki ima doma in v tujini še 8 hčerinskih družb. To podjetje na trgih EU ustvari 10 odstotkov svoje realizacije. Njihova

blagovna znamka Poli je najbolj priljubljena perutninska klobasa v Evropi (Weiss, 2004, str. 5).

4. ZDRUŽEVALNI PROCESI V TRGOVSKI DEJAVNOSTI

4.1. Zakonska podlaga za nadzor nad združevanjem v Sloveniji

Zakonsko podlago na področju združevanja in prevzemov v Sloveniji predstavljata Zakon o prevzemih (v nadaljevanju ZPre) in Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (v nadaljevanju ZPOMk).

ZPre določa način in pogoje za nakup vrednostnih papirjev posamezne delniške družbe, kadar želi določena fizična ali pravna oseba pridobiti delež vrednostnih papirjev, ki zagotavlja več kot 25 odstotkov glasovalnih pravic. ZPre določa, da mora oseba, ki pridobi delež vrednostnih papirjev, ki zagotavlja najmanj 25 odstotno glasovalno pravico, dati ponudbo za odkup. Ponudba mora obvezno vsebovati: navedbo vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba, ceno, po kateri se ponudnik zavezuje odkupiti vrednostne papirje, natančno določen rok za plačilo vrednostnih papirjev in datum začetka ter konca roka za sprejem ponudbe (Zakon o prevzemih, 1997).

ZPOMk zavezuje, da se mora Uradu za varstvo konkurence priglasiti koncentracija, če je skupni letni promet v transakciji udeleženih podjetij v zadnjih dveh letih na slovenskem trgu presegal 8 milijard tolarjev, ali če so v transakciji udeležena podjetja ustvarila za več kot 40 odstotkov prodaje ali nakupov na slovenskem trgu s proizvodi, ki so predmet transakcije. Pri presoji koncentracije se presoja izbira, ki jo imajo na voljo dobavitelji in potrošniki, tržni položaj prizadetih in njihov dostop do trga, ovire za vstop na trg, mednarodna konkurenčnost podjetij, ki se presojajo, konkurenčni položaj na trgu (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence, 1999).

4.2. Razlogi za združevanje v slovenski trgovini z živili

V Sloveniji se do leta 1997 pri povezovanju v živilski trgovini ni prav dosti dogajalo. Veliko ima pri tem privatizacija, ki je zaposlovala uprave trgovskih družb. Prva resnejša razmišljanja o povezovanju so se običajno začela s pismi o namerah ter z nerešenim vprašanjem, kdo bo prevzel vodstvo združenega sistema. Šele po letu 1997 se je v slovenski živilski trgovini začelo dogajati tisto, kar se je v starejših tržnih gospodarstvih dogajalo predvsem v 1980-ih, torej povezovanje trgovskih sistemov. K temu je v veliki meri pripomoglo bolj agresivno obnašanje Mercatorja, ki se vse do leta 1997 niti ni obnašal kot največji trgovec v državi. Vsi živilski trgovci so kupovali in prodajali bolj ali manj enako blago, imeli bolj ali manj enake trgovine, bolj ali manj enake akcije in promocije ter zato tudi bolj ali manj enake prodajne cene. Razlika v njihovi uspešnosti je postajala čedalje bolj odvisna od tega, kako poceni so lahko kupili blago in s kolikšnimi stroški so ga spravili na police in do potrošnika. Nabavni

pogoji in logistika so postali ključni dejavnik uspešnosti. Povedano drugače, logičen razvoj trgovine je vodil k povezovanju v večje trgovske sisteme, ki imajo očitno prednost pred manjšimi, saj lahko zaradi velikega odjema pri posameznih dobaviteljih dosežejo boljše nabavne pogoje, velikost pa jim omogoča tudi manjše stroške prodaje in logistike na enoto prodaje, skratka večjo učinkovitost (Mencinger, 2000, str. 7).

Kovač (2000, str. 77) pravi, da so temeljni razlogi za povezovanje v slovenski trgovini, pri čemer so najpomembnejše združitve velikih slovenskih trgovcev, ki so sposobni oblikovati večregijsko trgovsko dejavnost, naslednji:

- a) odpor pred tujo konkurenco,
- b) skupen nastop do nabavne poti in obvladovanje poslovne logistike,
- c) racioniranje stroškov poslovanja,
- d) povečanje tržnih možnosti pri prodajnih storitvah in dodani vrednosti.

Slovenska trgovina je krenila na pot kapitalskega povezovanja, da bi povečala svojo konkurenčnost in se ohranila tudi pred vstopi velikih multinacionalnih trgovskih korporacij. Živilska trgovina kot panoga se namreč po posameznih državah in regijah razlikuje po tem, v kateri fazi koncentracije je. Tako se je v Zahodni Evropi koncentracija znotraj posameznih držav v največji meri že končala. Trgovske multinacionalke so se zato lotile mednarodnih prevzemov. V nekaterih državah nekdanjega vzhodnega bloka se je dogajala predvsem koncentracija s strani tujih trgovcev (Mencinger, 2000, str. 7). Posledica tega je, da na Poljskem, Madžarskem in Češkem med prvimi desetimi trgovci prevladujejo tuji trgovski koncerni. Tudi na Slovaškem so bila ugledna domača trgovska podjetja prodana tujcem. Za slovaške proizvajalce je bil prihod tujih trgovcev velik pretres. V sosednji Avstriji so razmere v trgovini po vstopu te države v EU postale zelo razgibane. Tuje trgovske verige so se začele na avstrijskem trgu pospešeno širiti, bodisi s procesom združevanja ali s prevzemanjem avstrijskih tekmecev (Kastner, 2003, str. 30-31).

Verjetno bi se v Sloveniji dogajalo podobno kot v drugih državah. Domači trgovci glede velikosti prodajnih površin, kapitalske moči in ponudbe blaga niso bili pripravljeni na tujo konkurenco. Še manj so bili pripravljeni na neizprosni cenovni boj s tujimi trgovskimi verigami. Združevalni procesi so bili torej predvsem posledica tržne prisile. Čedalje močnejši tuji tekmeci so med pomembnejšimi razlogi za trgovsko povezovanje v Sloveniji. Če se slovenska trgovska podjetja ne bi kapitalsko povezala, bi sama postala plen tujih trgovskih družb. Zato je bilo edino smiselno, da se je Mercator lotil prevzemov in si zagotovil boljše pogoje poslovanja. Prvi je spoznal in se tudi odzval na globalne pojave povezovanja in koncentracije kapitala, hkrati je tudi v praksi spoznal prednosti ekonomije obsega. V primeru neizvajanja strategije prevzemov Mercator ne bi realiziral prednosti, ki jih prinaša kapitalsko povezovanje pri trgovskih podjetjih (skupen nastop do domačih in tujih dobaviteljev, nižji logistični stroški, skupen nastop do bank in drugih finančnih institucij, optimizacija prodajnega programa, večja prodajna mreža, skupno trženje in oglaševanje). Brez tega

pomembnega koraka Mercator danes ne bi bil sposoben konkurirati večjim evropskim tekmečem. Po mnenju Jankovića lahko Mercator ne glede na globalizacijo v trgovini ostane samostojen. V prodaji na drobno ima namreč odlične lokacije, izobražen in prijazen kader, kar mu daje možnosti, da obstane. Druga stvar, ki je za Jankovića zelo pomembna, so izdelki domačih proizvajalcev na prodajnih policah. In tretjič, če bi prišlo do kake krize, se Mercator lahko vključi v katero od nabavnih skupin (Pavlovčič, 2003b, str. 7).

Ob vstopu na naš trg se je na primer francoski Leclerc do slovenskih proizvajalcev obnašal precej arogantno. Nekatere izdelke slovenskih proizvajalcev (Droga, Eta Kamnik) je prodajal pod svojo nabavno ceno. V Drogi so proti temu ostro protestirali, saj je šlo za degradacijo njihove blagovne znamke. Isto mnenje je izrazila tudi Eta Kamnik, ki je samovoljno potezo francoskega trgovca označila za zavajanje kupcev (Pušnik, 2000, str. 10-11). Iz opisa izhaja, da je Leclerc na začetku verjetno podcenjeval kakovost slovenskih blagovnih znamk. Spar, drugi trgovec s tujim kapitalom v Sloveniji, ni uspel vključiti nobenega od slovenskih proizvajalcev živil v Sparovo evropsko mrežo trgovin (Pavlovčič, 2003a, str. 4). Javno tudi ni znano, da bi Leclerc internacionaliziral izdelke slovenskih proizvajalcev v svoje trgovine drugod po Evropi. Očitno je, da slovenska proizvodnja zaenkrat bolje sodeluje z domačimi trgovci, predvsem z Mercatorjem, čeprav ne gre prezreti prodaje Leclercu in Sparu.

4.3. Strategija prevzemanja v podjetju Mercator

Največji slovenski trgovec se je zaradi vse večje konkurence tujih trgovcev in zaradi strateškega cilja, da poveča tržni delež na vseh območjih s šestimi samostojnimi regijskimi družbami, odločil, da svoj konkurenčni položaj okrepi tudi s kapitalskimi povezavami. V letu 1998 so se v Mercatorju lotili vsestranske in detajlne analize 33 maloprodajnih družb v Sloveniji. Od 15-ih ciljnih družb so jih 6 opredelili kot strateško pomembne za Mercator (Emona Merkur, Ljubljana; Goriška, Nova Gorica; Loka, Škofja Loka; Klas, Maribor; Maxina, Maribor; Jestvina, Koper) in za 4 od njih so se odločili, da jih je potrebno dobiti na vsak način. Nadaljnjih 7 družb so prevzeli po pogajanjih z institucionalnimi lastniki. V dveh primerih sta postopke za priključitev k Mercatorju začeli sami strateški ciljni družbi. Porajalo se je vprašanje, zakaj Mercator za prevzeme ni izdal novih delnic. Po mnenju Čerina se je potrebno zavedati cene lastniškega kapitala v primerjavi z drugimi viri kapitala. Mercator je svoje prevzeme izpeljal z gotovino. Ta je bila za mnoge delničarje izjemno vabljiva, celo odločujoča (Čerin, 2000, str. 67-69).

Združevalni procesi, ki so se začeli v slovenski trgovini, so bili po besedah Jankovića nujni. V Slovenijo so namreč prišla podjetja, ki so do 30-krat večja od Mercatorja, ki je največje trgovsko podjetje pri nas (Goslar, 1999, str. 30). Kako resne namene je imel Leclerc ob vstopu na naš trg, pove njihov trojni interes v Sloveniji, ki ga je napovedal predsednik združenja E. Leclerc leta 2000. Prvi je geopolitični. Slovenija je politično stabilna država, primerna za oskrbovalno bazo, iz katere bi potem šli v vse druge države nekdanje Jugoslavije. V druge države nameravajo vstopiti šele potem, ko bi si ustvarili solidno bazo v Sloveniji.

Drugi interes je ekonomski. Slovenija ima dokaj visoko kupno moč, ima dobre organizacijske sposobnosti, kakovostno delovno sili ter zelo sposobno industrijo. Tretji interes je po svoje zelo zanimiv. Po mnenju Leclerca je Slovenija draga država, cene so visoke, zato je za njihovo podobo dobro, če s svojim delovanjem znižajo cene (Pavlovčič, 2000, str. 8).

Trojni interes Leclerca lahko primerjamo s cilji, ki jih je Mercatorjeva uprava povsem jasno definirala v triletnem poslovnem načrtu za leta 1997-2000, torej v letih, ko se je za vstop na slovenski trg pripravljala francoski Leclerc. Mercator je za svoje cilje navedel (Ruzzier, 1999, str. 30):

- a) povečanje tržnega deleža v slovenski trgovini,
- b) umestitev ekonomije obsega v odnose z dobavitelji in transformacija pridobljenih bonitet v korist potrošnikov,
- c) na prodajnih policah dati prednost izdelkom slovenskih proizvajalcev, kakovostno in cenovno primerljivih z istovrstno evropsko ponudbo,
- d) upravljanje premoženja, ki bo zagotovilo delničarjem varnost in stabilnost naložbe,
- e) socialna varnost zaposlenih.

Mercatorjeva uprava je postavila tudi strategije za doseg zgoraj navedenih ciljev:

- a) prevzemi za Mercator zanimivih trgovskih družb,
- b) prestrukturiranje in prenova obstoječe maloprodajne mreže, gradnja novih hipermarketov oz. nakupovalnih centrov z vseobsegajočo ponudbo,
- c) kupcem v Mercatorju zagotoviti najnižje cene za kakovostno blago,
- d) racionalna notranja organiziranost trgovskega dela koncerna.

Primerjava ciljev obeh družb pokaže, da sta si obe želeli v Sloveniji pridobiti dober tržni položaj in kupcem ponuditi izdelke po najugodnejših cenah. Vendar je Mercator prvi pričel izvajati svojo strategijo in tudi s pomočjo prevzemov manjših trgovskih družb onemogočil oz. vsaj otežil uresničitev zastavljenih ciljev tuje konkurence. Mercator je bil korak pred drugimi, saj je spoznal, da je le z učinkovitim povezovanjem slovenske trgovine možno vzpostaviti ustrezno ravnovesje tujim trgovskim hišam in si z združitvijo nabavnih tokov ter z uveljavitvijo ekonomije obsega zagotoviti ugodne nabavne pogoje. Uprava največjega trgovca pri nas se je zavedala, da je kapitalsko povezovanje učinkovit način izvajanja strategije rasti in zagotavljanja dolgoročne konkurenčnosti.

Že v letu 1998 je Mercator prevzel mariborsko družbo Klas, v prvem polletju leta 1999 je pridobil večinski delež v družbah Jelša, Šmarje pri Jelšah in Planika, Slovenska Bistrica. V istem obdobju je družba Mercator uspešno izvedla prevzem družbe Loka, Škofja Loka in družbe Goriška, Nova Gorica. Ti dve družbi sta postali odvisni regijski družbi skupine Mercator, ki pokrivata gorenjsko in goriško regijo. V goriški regiji je pridobil večinski delež družbe Hubelj, Ajdovščina ter zaključil postopek prevzema družbe Grosist, Nova Gorica. Ta

prevzem je izpeljal preko družbe Goriška. Na Gorenjskem je prevzel še družbo Špecerija, Bled. V letu 2000 je Mercator prevzel družbi Posavje, Brežice in Dolenjko, Novo Mesto, družbo Rožca, Jesenice in družbo Povrtina, Maribor.

Tabela 2: Tržni delež Mercatorja po regijah pred in po prevzemih v %

Regija	Delež 1997	Delež 1999	Indeks *	Prevzete družbe
Osrednja Slovenija	27,5	39,5	144	Alpkomerc, Emona Merkur
Gorenjska	5,2	24,9	479	Loka, Špecerija
Obala	10,2	36,7	360	Jestvina
Goriška	0	17,6	-	Goriška, Grosist, Hubelj
Dolenjska	31,7	50,3	159	Dolenjka, Posavje
Štajerska	14,5	30,2	208	Klas, Planika, Jelša

* indeks = (tržni delež 1999 / tržni delež 1997) * 100

Vir: Čerin, 2000, str. 68.

Kot je razvidno iz tabele 2, je Mercator glede na to, kje je bil pred prevzemi že prisoten, najbolj povečal svoj tržni delež na Gorenjskem, sledita Obala in Štajerska. Na Goriškem pred prevzemi sploh ni bil prisoten. Najmanj se mu je tržni delež povečal v osrednji Sloveniji, kjer je bil že pred prevzemi največji trgovec, očitno pa je tudi manjkalo pravih prevzemnih kandidatov.

Medijsko najbolj odmeven prevzem je bil prevzem Emone Merkurja, Ljubljana. Ta prevzem je zaradi dogodkov pred prevzemom (neuspešen poskus združitve Emone Merkurja, Emone Obale in Živil kot pravega tekmeča Mercatorju) in zaradi prvega vladnega "ne" k soglasju za prevzem Emone Merkurja s strani Mercatorja dvignil precej prahu. Vlada je prevzemu sprva nasprotovala iz treh razlogov:

- a) prevzem Emone Merkurja s strani Mercatorja bi še posebej škodoval konkurenci v ljubljanski regiji,
- b) dati je treba priložnost Emoni Obali, Živilom Kranj in Emoni Merkurju, da se združijo in ustanovijo drugo močno trgovsko verigo pri nas,
- c) nameravani prevzem Emone Merkurja se lahko razume tudi kot preprečevanje oz. onemogočanje konkurence, saj je Mercator začel s postopkom prevzema v trenutku postopka združitve prej omenjenih družb.

Marca 2000 je Mercator vlado ponovno zaprosil za dovoljenje za prevzem. Ker so se razmere v enem letu zelo spremenile, tako imenovani trojček Emone Obale, Živil Kranj in Emone Merkurja kot protitež Mercatorju ni zaživel (medtem se je oblikovalo Gospodarsko interesno združenje Suma), o sodelovanju pa sta se dogovorila tudi Mercator in Emona Merkur, je vlada drugi prošnji za prevzem ugodila. Konec marca je vlada izdala soglasje, dva tedna kasneje je Urad za varstvo konkurence obvestil podjetji Mercator in Emona Merkur, da je priglášena

koncentracija skladna s pravili konkurence. Ko je Mercator drugič zaprosil vlado za dovoljenje za prevzem, je sprva kazalo, da se bo zopet zapletlo. Takratni državni sekretar za trgovino je menda zahteval, da Mercator podpiše, da s prevzemi ne bo več nadaljeval. Predsednik uprave Mercatorja Zoran Janković je takšno zavezo zavrnil. Seveda bi bilo presenetljivo, če bi jo sprejel, ker bi si s tem zaprl možnost nadaljevanja strategije rasti (Pavlovčič, 2000a, str. 15).

Na podlagi pogodbe o strateškem sodelovanju, podpisane v letu 2001, je Žana, Žalec z začetkom letošnjega leta svoje celotno poslovanje prenesla na Poslovni sistem Mercator. S tem so Žalčani prenehali opravljati trgovsko dejavnost, s katero so leta 2003 ustvarili 3,8 milijarde tolarjev prihodkov in 30 milijonov tolarjev dobička. Po besedah Dolfeta Naraksa, prvega moža Žane, ki bo do pravnega prenehanja obstoja še opravljal to funkcijo, kasneje pa naj bi postal svetovalec predsednika uprave Mercatorja Zorana Jankoviča za celjsko območje, so si Žalčani s pripojitvijo k Mercatorju zagotovili preživetje v hudem konkurenčnem boju, lažje doseganje konkurenčnih cen ter pregleden odnos med dobavitelji in kupci (Trgovina doma, 2003).

4.4. Vpliv Mercatorjevega vzpona na slovensko gospodarstvo in družbo

Gospodarska zbornica Slovenije je leta 2001 Zoranu Jankoviću, predsedniku uprave Mercatorja, podelila visoko priznanje za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke trajnejšega pomena v slovenskem gospodarstvu. V obrazložitvi nagrade so zapisali, da je Mercator pod njegovim vodstvom pričel s potrebnimi procesi integracije slovenske živilske trgovine in s tem spodbudil k povezovanju tudi druge veje trgovine (tehnična). Družba Mercator je povečala ekonomičnost in konkurenčnost poslovanja in pozitivno vplivala na druge dele slovenskega gospodarstva. Mercatorjevi centri na novih trgih so most za izvoz slovenskega gospodarstva (Nagrada Zoranu Jankoviću, 2001).

Sodeč po odmevih dobaviteljev na Mercatorjevih trženjskih dnevih leta 2001 je partnerstvo trgovine in proizvodnje, kot ga je zastavil Mercator, pot, ki pokriva interese obeh strani. Ti pa so v primeru obeh pogoj za uspešno prilagajanje konkurenčnosti v procesih odpiranja meja. Udeleženci srečanja so se strinjali, da postaja strateško partnerstvo z nastankom globalnega trga pogoj preživetja ter razvoja trgovine in proizvodnje (Mercator organiziral trženjske dneve, 2001). Kot potrditev prave trženjske usmeritve in filozofije Poslovnega sistema Mercator velja omeniti nagrado Slovenske oglaševalske zbornice, ki je Mercator leta 2002 razglasila za oglaševalca leta (Mercator oglaševalec leta, 2002). Mercator je postal gonilo slovenske proizvodnje, saj po Jankovičevih besedah za Mercator neposredno ali posredno dela okrog 70.000 ljudi, obenem pa je Mercator infrastruktura za slovenske proizvode (Nidorfer, 2003, str. 25). Janković pravi, da je Mercator pripomogel k zniževanju inflacije v Sloveniji, ko je od proizvajalcev zahteval evropsko primerljive cene (Pavlovčič, 2001, str. 23).

Mercatorjev vpliv na slovensko gospodarstvo in družbo v nadaljevanju skušam analizirati z vidika različnih interesnih skupin.

Tabela 4: Ocena prednosti in slabosti Mercatorjevega vzpona za različne interesne skupine

Interesna skupina	Prednosti	Slabosti
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> - urejen status - občutek pripadnosti firmi - stalen dostop do vodstva podjetja - možnost izobraževanja, napredovanja - letna srečanja - redna izplačila plač 	<ul style="list-style-type: none"> - visoko postavljeni cilji vodstva - poimenska graja - potreba po stalnem dokazovanju
Dobavitelji	<ul style="list-style-type: none"> - dolgoročni pogodbeni odnosi - skupen vstop na nove trge - izredna plačilna disciplina - zakup prodajnih polic - organizacija trženjskih dnevov - skupne trženjske akcije - preferiranje slovenske proizvodnje - stalen odjem - računalniška izmenjava naročil 	<ul style="list-style-type: none"> - povečevanje moči trgovske blagovne znamke Mercator - čiščenje seznamov dobaviteljev - velika odvisnost od prodaje Mercatorju - pritisk na cene
Lastniki	<ul style="list-style-type: none"> - dosedanje povečevanje vrednosti delnic - varnost naložbe - velika likvidnost delnice - visoka raven poslovne učinkovitosti - dobra javna podoba - dobra informiranost delničarjev 	<ul style="list-style-type: none"> - nepopolna pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri
Kupci	<ul style="list-style-type: none"> - Mercatorjeva Pika kartica - prostorni marketi - cenovno ugodna ponudba - nagradne igre, - ustreznost ponudbe 	<ul style="list-style-type: none"> - zapiranje odročnih prodajalnih
Država	<ul style="list-style-type: none"> - znižanje cen življenjskih izdelkov - velik vir prilivov v državni proračun - povečevanje števila zaposlenih - ohranitev družb z nebleščečo prihodnostjo in s tem zmanjšanje socialne napetosti 	<ul style="list-style-type: none"> - težavnost nadziranja velikega sistema - možnost omejevanja konkurence

Vir: Lastna analiza Letnega poročila Mercatorja 2002.

Mercatorjevo obnašanje ima več pozitivnih kot negativnih učinkov na slovensko gospodarstvo in družbo. Morda sem pri tej oceni preveč subjektiven, vendar menim, da dejstva, ki sem jih navedel na začetku tega poglavja, to mojo tezo potrjujejo

5. ANALIZA PREVZEMA ŽIVIL KRANJ

5.1. Predstavitev podjetja Živila Kranj, d.d.

Podjetje Živila Kranj, d.d. je trgovsko podjetje s prehrabenim in neprehrabenim blagom. Ustanovljeno je bilo 23. decembra 1953, poslovati pa je začelo s 1. januarjem 1954 kot grosistično podjetje za prodajo živil, gospodinjskih potrebščin in tobačnih izdelkov. Maloprodajna dejavnost se je odvijala v številnih manjših podjetjih, mnogo od njih (Škrlatica, Hrana, Bistra, Storžič, Oskrba, Postrežba in Krvavec) se je v letih od 1961 do 1963 združilo s podjetjem Živila, ki se je tako začelo ukvarjati tudi z maloprodajno dejavnostjo. Leta 1966 se je podjetju Živila pripojilo Trgovsko podjetje Koloniale Bled, leta 1967 Trgovsko podjetje Agraria Kranj, leta 1973 Slaščičarna - kavarna Kranj, leta 1981 Central Kranj in leta 1987 Samopostrežna restavracija Kranj. Od 26. januarja 1995, ko je bilo v sodni register vpisano lastninsko preoblikovanje podjetja, le-to posluje kot Živila Kranj, trgovina in gostinstvo, d.d. s sedežem v Naklem. Podjetje Živila je v letu 1997 oblikovalo Skupino Živila. Vanjo so se postopoma vključevala podjetja Agrotehnika - trgovina, d.d. (1997); Delikatesa, d.d., Jesenice, (1998); trgovski del podjetja Delikatesa, d.d., Ljubljana; Veletrgovina Potrošnik, d.d. (2000); trgovski del dejavnosti podjetja Mikom, d.o.o. (2001).

Konec leta 2001 je maloprodajna dejavnost potekala v 71 prodajalnah, od tega v 4 hipermarketih, 12 supermarketih, 53 marketih, 1 diskontu in 1 specializirani prodajalni. Na dan 31.12.2001 je bilo v podjetju 1120 zaposlenih.

S prevzemom podjetja Potrošnik Murska Sobota so Živila prevzela še 33 prodajaln s prehrabenimi izdelki, 5 prodajaln z galanterijskimi izdelki, 5 prodajaln s tekstilom, 9 tehnično-gradbenih prodajaln ter 6 prodajaln z agroopremo. S tem so Živila postala tudi vodilni trgovec z izdelki za kmetijce v Sloveniji. Število zaposlenih se je s pripojitvijo povečalo na 1666 (Kratka zgodovina, 2004).

Dejstvo, ki ga ni mogoče zanikati, je, da so Živila v zadnjih letih vlagala precej prizadevanj v rast tržnega deleža, obsega prodaje in konkurenčnosti, med drugim tudi tako, da so izpeljala nekaj prevzemov, denimo soboškega Potrošnika, nekaterih manjših trgovcev (Delikatesa, Ljubljana) in presenetljivo celo Gorenjskega sejma. Tudi druge večje odločitve, če izvezemo prvo pred 7 leti, ko je Mercator začel svoj prevzemni pohod nad tekmeci prav pri Živilih in ko je direktor Živil Branko Remic zavrnil Jankovičevo ponudbo o združitvi, so vodile v smer povezovanja s slovenskimi trgovci, a nobene zamisli niso izpeljali do konca. Oblikovanje tako imenovanega trojčka, ki so ga hoteli ustanoviti Branko Remic in tedanji direktorji Emone Merkurja in Emone Obale, je preprečila njihova počasnost in nezmožnost dogovora, kdo bo združeno podjetje vodil. Mercator je pričel s postopki za prevzem Emone

Merkurja in na koncu tudi uspel (Pavlovčič, 2003c, str. 8). Sledila je zamisel o interesni in zatem še kapitalski povezavi Živil, Ere, Veleja in Kolonial v Sumo, ki naj bi postala drugi steber slovenske živilske trgovine. Aprila leta 2000 je Urad za varstvo konkurence izdal poseben status za članice Sume. Ta status je članicam Sume omogočal med drugim tudi to, da so v razmerju do dobaviteljev lahko iztržile večje ugodnosti, kot bi jih sicer, če bi vsaka nastopala samostojno. Oblikovanje Sume je dejansko pomenilo oblikovanje drugega močnega trgovskega stebra s približno 150 milijardami tolarjev letnega prometa. Da pravega drugega stebra ne bo, vsaj ne v takšni obliki, kot je bil zasnovan leta 2000, ko so Živila, Era, Vele in Koloniale ustanovili gospodarsko interesno združenje Suma, je bilo mogoče razbrati iz poteze, ki sta jo v začetku oktobra 2002 povlekla Vele in Živila. Obe družbi sta namreč obvestili Sumo, da s 1. januarjem 2003 ne bosta več članici Sume. Kot razlog sta navedli, da se združenje v dveh letih ni bistveno premaknilo k cilju, torej h kapitalski povezavi vseh 4 članic in oblikovanju drugega stebra slovenske trgovine, zato sta ukrepali. K njuni odločitvi naj bi dodatno vplivalo tudi to, da se je v začetku leta 2003 iztekel rok za veljavnost statusa posamične izjeme, ki ga je Sumi podelil Urad za varstvo konkurence (Pavlovčič, 2002, str. 4).

Tudi tretji načrt, ki sta ga leta 2002 zasnovala Remic in takratni direktor Veleja Stane Skok, o pripojitvi Veleja k Živilom, je zaradi nesoglasja lastnikov Veleja propadel. Medtem se je trgovska konkurenca ves čas krepila in z novimi trgovinami na tako rekoč domačem dvorišču spodnesla vodilni položaj Živil na Gorenjskem (Pavlovčič, 2003c, str. 8).

5.2. Kronologija prevzema

Pogovori o možnosti kapitalskega povezovanja med družbama Živila in Mercator segajo že v obdobje nastajanja t.i. trojčka, saj so Živila izpolnjevala vse pogoje za vključitev v strategijo širjenja družbe Mercator. Potem ko je Mercator leta 2000 prevzel Emono Merkur in izpeljal začrtano strategijo prevzemov oz. pripojitev 18 družb, so stiki med obema družbama glede kapitalskega povezovanja zamrli, še posebej, ker so nekatere trgovske družbe z družbo Živila Kranj na čelu poskušale oblikovati drugi steber slovenske trgovine. Po večletnem prizadevanju je ta projekt propadel, večji lastniki Živil pa so tudi zaradi tega in slabih poslovnih rezultatov Živil v maju 2003 pričeli z aktivnostmi za prodajo svojih delnic v tej trgovski družbi, ki je imela zaradi razvoja dogodkov v slovenski trgovini negotovo prihodnost.

23.4.2003: V medijih se pojavijo informacije, da največji lastniki pripravljajo skupno ponudbo, s katero bodo prodali svoj delež v družbi. Da bi zanjo iztržili čim več, so sklenili deleže prodati skupaj, tako da bi možnim kupcem ponudili najmanj 51-odstotni paket delnic. Ni pa še bilo znano, ali bodo delnice prodajali z javnim razpisom, ki bi bil objavljen v časopisu, ali pa bodo poziv k zbiranju ponudb poslali neposredno na naslove morebitnih kupcev. Od nekaterih lastnikov je bilo slišati, da so o prodaji Živil precej skeptični, ker je bilo že veliko obljub o ukrepih lastnikov za boljše poslovanje Živil, zgodilo pa se ni nič. Bili so komentirali, da naj prevzemna cena ne bi veliko odstopala od tržne cene, ker družbi upadajo

prihodki od prodaje, poleg tega na Gorenjskem izgublja tržni delež, pa tudi precej premoženja je že prodala. Enotni tečaj delnic Živil na ljubljanski borzi je bil okrog 14.000,00 tolarjev (Bertoncelj, 2003, str. 3).

30.5.2003: Večinski lastniki Živil, Nacionalna finančna družba (v nadaljevanju NFD), Triglav steber, Zlata Moneta, Pomurska investicijska banka in Slovenska odškodninska družba (v nadaljevanju SOD), objavijo razpis za prodajo 178.408 delnic oz. 55,7-odstotnega deleža Živil. Za prijavo na razpis ni bilo treba plačati nobene varščine, v razpisu pa lastniki tudi niso zapisali, kolikšna je izhodiščna cena, ki bi jo bili pripravljene sprejeti. Ponudbe so morali potencialni ponudniki poslati do 28.6.2003 na naslov NFD, ki je vodila celoten postopek. Stane Valant, direktor NFD, pravi, da so v Živilih nekoliko prepozno uvideli razvojne trende v trgovini. V tej panogi po njegovem le povezovanje pomeni preživetje. Dejstvo je, da Živila sama konkurenčnega boja ne zmorejo več. Sicer pa naj bi jim strateškega partnerja v preteklosti že iskali.

3.6.2003: Možni kupci za zdaj molčijo oz. pravijo, da jih nakup Živil ne zanima, prodajalci pa poudarjajo, da ponudbe bodo. Bo večinskim lastnikom Živil uspelo prodati delnice in po kakšni ceni, kdo bi se lahko potegoval za kranjskega trgovca?

Med domačimi trgovci se je najpogosteje omenjalo Mercator in celjski Engrotuš. Mercator je zanikal zanimanje za nakup, v medijih pa so nastali komentarji, da bi moral zapreti precej trgovin Živil in odpuščati delavce. Razlog proti naj bi bil tudi, da so Mercatorjevi naložbeni cilji usmerjeni predvsem na območje nekdanje Jugoslavije, virov za financiranje širitve na jug in hkrati še za nakup Živil pa Mercator naj ne bi imel. Tudi v Engrotušu so zanikali zanimanje za nakup Živil, čeprav bi ga po napovedih lahko pritegnila dva hipermarketa Živil v Ljubljani, ker mu doslej še ni uspel večji prodor v Ljubljano. Tržna cena delnice Živil je padla pod 14.000,00 tolarjev (Bertoncelj, 2003a, str. 5).

16.6.2003: Stane Valant zanika, da je objavljen razpis samo preizkušanje trga in obenem pravi, da je tržna cena v tem trenutku objektivno prenizka, saj je že likvidacijska vrednost dvakrat višja. Toda po drugi strani je tudi res, da bi z izkazovanjem nezanimanja potencialni ponudniki radi potisnili ceno Živil čimbolj navzdol. Valant je povedal, da so zaznali nekaj zanimanja pri tujcih, vendar o imenih ni želel govoriti, je pa s polovično verjetnostjo napovedal, da bo strateški partner Živil prišel iz tujine (Novkovič, Petrič, 2003, str. 20).

28.6.2003: Na ta dan se je iztekel rok za prijavo k dajanju ponudb za nakup 55,7-odstotnega deleža trgovske družbe Živila. Za razpis, ki je bil objavljen konec maja, ni bilo veliko zanimanja. Še dva dneva pred iztekom roka ni kazalo, da bi se kdo prijavil na razpis. Zoran Jankovič je povedal, da ponudbe Mercator ni oddal, isti odgovor je bil v Engrotušu, kjer pa so potrdili, da so se za nakup Živil resno zanimali konec leta 2002, vendar so zanimanje za nakup Živil opustili potem, ko so izvedeli, da so Živila prodala skoraj 5-odstotni delež Gorenjske banke. Stane Valant je povedal, da sta prispeli dve prijavi, ena je bila italijanska, druga pa avstrijska. Kdo natančneje je oddal ponudbi, ni želel povedati. Za avstrijskega kupca

menda niso poznali identitete, ker ga je zastopala odvetniška pisarna z Dunaja. Italijanskega interesenta so poznali, vendar njegovega imena niso razkrili (Pavlovčič, 2003d, str. 4).

2.7.2003: Da bi se prijavili na razpis, so zanikali še direktor Spara Slovenija Igor Mervič, srbska trgovska družba Delta in podjetnik Stanko Polanič. Slednji naj bi se lahko zanimal za Živila, saj bi tako nekaterim od živilskih podjetij, v katerih je solastnik (MIR Gornja Radgona, Kmetijska zadruga Rakičan, Pomurka), tudi v prihodnje zagotovil kupce (Bertoncelj, 2003b, str. 3).

25.8.2003: *Lastniki prodajajo Živila, Remic pa trgovine.* Živila so namreč prodala približno 5.500 kvadratnih metrov nepremičnin na Bledu: trgovino Škrbino, vilo Bellevue in pripadajoče zemljišče (Bertoncelj, 2003c, str. 3).

26.8.2003: Avstrijski dnevnik Wirtschaftsblatt je poročal, da se za nakup Živil zanimata avstrijski verigi Billa in Aldi ter tudi Lidl (Bertoncelj, 2003d, str. 4).

1.9.2003: V NFD družbi, ki je zbirala ponudbe zainteresiranih ponudnikov, niti dva meseca potem, ko se je že iztekla ponudba za nakup delnic Živil, niso želeli razkriti imen ponudnikov, zato so se začeli pojavljati dvomi, ali sploh obstajajo (Pavlovčič, 2003e, str. 28).

18.9.2003: Tečaj delnic Živil je ta dan porasel za 10 odstotkov na 16.200,00 tolarjev. Tečaj je s tem dosegel zgornjo mejo, saj za delnice, ki kotirajo na organiziranem trgu, velja 10 odstotna omejitev rasti ali padca tečaja v enem dnevu. Borzni analitiki so rast tečaja povezovali s prevzemom. Predsednik nadzornega sveta Živil je povedal, da nadzorni svet še ni dobil nobene zahteve od morebitnega kupca, da bi opravil skrbni pregled poslovanja (Bertoncelj, 2003e, str. 5).

22.9.03: Po skoraj štirimesečnem iskanju kupca so se večinski lastniki le dogovorili o prodaji svojega deleža Mercatorju, ki vsaj v javnosti ni kazal zanimanja za Živila. Živila so bila prvi cilj Mercatorjevega prevzemnega pohoda, ki se je začel pred sedmimi leti. Prvi poskus prevzema je takrat spodletel, ker protagonista obeh družb, sicer ista kot sedaj, tedaj nista našla skupnega jezika, predvsem pa sta oba imela enak cilj postati prvi na trgu. Komu je to uspelo in kdo je na poti omagal, je jasno že dalj časa. Razlika med sedanjim in prejšnjim srečanjem je v tem, da je Branko Remic, direktor Živil, sedaj kooperativen, česar prvič ni bilo. Prav sodelovanje uprave Živil omogoča, da Mercator ne bo naletel na hujše ovire, kot se je to zgodilo pri prevzemu Emone Merkurja (Pavlovčič, 2003f, str. 3).

5.3. Borba za nadzor v podjetju preko pooblastil (proxy fighting)

Vsak delničar nima interesa aktivno odločati o usodi podjetja, saj mu naložba v delnico pomeni le plemenitenje prihrankov. Zaradi tega dejstva lahko zastopniku (proxy) odda svoj glas za glasovanje na skupščini, torej ga pooblasti za odločanje v njegovem imenu. Zbiranju

glasov pravimo boj za zastopstvo (proxy fighting). Ob slabem poslovanju lahko zastopnik zbere zadostno število glasov in odstavi management (Berk, Lončarski, Zajc, 2002, str. 190). Z vidika prevzemov je lahko pridobivanje pooblastil za glasovanje bodisi način obrambe managementa ali sredstvo napada, ki ga lahko izkoristi potencialni prevzemnik (Bešter, 1996, str. 37). Poslovanje Živil pred prevzemom Mercatorja ni bilo uspešno, podjetje je poslovalo z izgubo, organizacijska klima je bila slaba, upravi ni uspelo izpeljati vseh načrtovanih kapitalskih povezav, konkurenčnost podjetja se je slabšala. S tem sem navedel nekaj razlogov, zaradi katerih bi kateri izmed lastnikov Živil lahko zahteval zamenjavo uprave kranjskega trgovca in pričel zbirati pooblastila ter v primeru zadostnega števila zbranih glasov preko nadzornega sveta razrešil upravo Živil. Ker ustreznih informacij nimam, ne morem povedati, ali je kdaj do tega dejansko prišlo.

Potem, ko se je v javnosti aprila 2003 pričelo govoriti o načrtovani prodaji delnic Živilinih največjih lastnikov, bi uprava Živil teoretično lahko sprožila postopke, s katerimi bi na skupščini julija 2003 poskušala v statut družbe vnesti določene obrambne mehanizme, ki bi obvarovali njen položaj v primeru prevzema. Tak obrambni mehanizem so na primer strupene tabletki, ki managerjem zagotavljajo visoke odpravnine v primeru predčasne razrešitve, ali pa dokapitalizacija družbe. Drugo vprašanje seveda je, ali bi bila pri svojem početju uspešna in ali bi to sploh imelo kakšen smisel. Menim, da uprava Živil ni imela realnih možnosti, da bi kakorkoli uspešno izvedla boj za zastopstvo. Vsi njeni poskusi oblikovanja drugega stebra slovenske trgovine so propadli, zato uprava ni imela pomembnejših zaveznikov. Večinski lastniki so se odločili, da bodo delnice prodali, ob tem tudi ne smemo pozabiti, da so imeli v lasti 55,7 odstotka delnic Živil, iz česar evidentno izhaja, da s svojimi potezami uprava ne bi uspela. Lastniki bi upravo lahko zamenjali in prevzem izpeljali z bolj naklonjeno upravo. O pripojitvi k Mercatorju delničarji niso odločali na skupščini, ker so se večinski lastniki sami odločili, da njemu prodajo svoje kapitalske deleže, tako da uprava tudi na ta način ni imela možnosti, da bi uspešno izvedla boj za zastopstvo. Menim, da njihovo početje tudi ne bi imelo nobenega smisla, ker je jasno, da Živila samostojne poti ne bi več preživela. Njihova konkurenčnost bi se samo še poslabšala.

5.4. Dileme načrtovanega prevzema

V medijih se je dvignilo veliko prahu zaradi napovedanega prevzema Živil s strani Mercatorja. Mnenja so bila deljena: eni so prevzemu nasprotovali, drugi so bili naklonjeni povezovanju v slovenski trgovini. Odziv Spara, glavnega Mercatorjevega konkurenta na slovenskem trgu, ni bil presenetljiv. Igor Mervič, direktor Spara, je prepričan, da v EU ne bi dopustili, da bi Mercator, ki ima že doslej 40-odstotni tržni delež, dobil Živila. Kot je opozoril Mervič, bo imel Mercator na Gorenjskem povsem prevladujoč položaj. Spar se kljub nekaterim špekulacijam ni odločil za prevzem, ker je za njih sestava Živil čisto napačna, imajo preveč majhnih trgovin, tudi v krajih, ki za Spar niso zanimivi. Ob nakupu bi morali prodati preveč nepremičnin in odpustiti preveč delavcev, zato prevzem ne bi bil racionalen (Šubic, 2003, str. 5). Ob razkritju kupca Živil je bil sprva presenečen tudi Andrej Plahutnik,

direktor Urada za varstvo konkurence Republike Slovenije, saj sta kot možna kupca ves čas krožili imeni dveh tujih družb. Napovedal je, da odločitve Urada v tem primeru ne gre pričakovati zelo hitro, saj je treba pregledati, kakšen vpliv na trenutna razmerja na trgu bo to imelo, kolikšen je obseg tržnih deležev in kakšno izbiro imajo na razpolago dobavitelji in kupci (Bošnik, 2003, str. 4).

V medijih so se začele pojavljati nejasnosti v zvezi z razpisom za prodajo Živil. NFD je namreč konec maja 2003 v imenu večjih lastnikov Živil v časopisu Delo objavila razpis za prodajo 55,7-odstotnega deleža Živil. Na razpis za nakup sta se prijavila tujca: italijanski trgovec in odvetniška pisarna z Dunaja. Italijanski trgovec je od posla kmalu odstopil, od odvetniške pisarne z Dunaja pa se je pričakovalo, da bo v Živilih opravila skrbni pregled poslovanja. Mercator se formalno ni javil na javno objavljen razpis, zato so se nekateri spraševali, kako je mogoče, da bo pogodba o prodaji 55,7-odstotnega deleža Živil podpisana z Mercatorjem. Na očitke so v NFD odgovorili, da od odvetniške pisarne z Dunaja v predvidenem roku niso dobili uradne zahteve, da želi opraviti skrbni pregled poslovanja, zato ni oškodovanja, ker je bil za kupca Živil izbran Mercator (Bertoncelj, 2003f, str. 3).

Ob prodaji se je odprla še vrsta vprašanj, tudi to, zakaj se je Mercator sploh odločil za nakup delnic Živil, ko pa je prvi mož Mercatorja še poleti 2003, po izteku javno objavljene ponudbe za prodajo svežnja delnic Živil, dejal, da se zanj ne zanima.

5.5. Primerjava podjetij in namen ter cilji prevzema

V podjetju Mercator so pred prevzemom naredili primerjavo poslovanja obeh družb v letu 2002 in prvih šestih mesecih leta 2003.

Tabela 5: Primerjava poslovanja Skupine Mercator in Skupine Živila v letu 2002 in prvih šestih mesecih leta 2003 v mio SIT

Kategorija/obdobje	2002		I-VI 2003	
	Skupina Živila	Skupina Mercator	Skupina Živila	Skupina Mercator
Čisti prihodki od prodaje	40.441	319.777	19.639	155.766
Čisti poslovni izid	340	4.970	285	2.686
Finančne obveznosti	8.110	91.593	8.859	89.242

Vir: Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema družbe Živila Kranj, d.d., 2003.

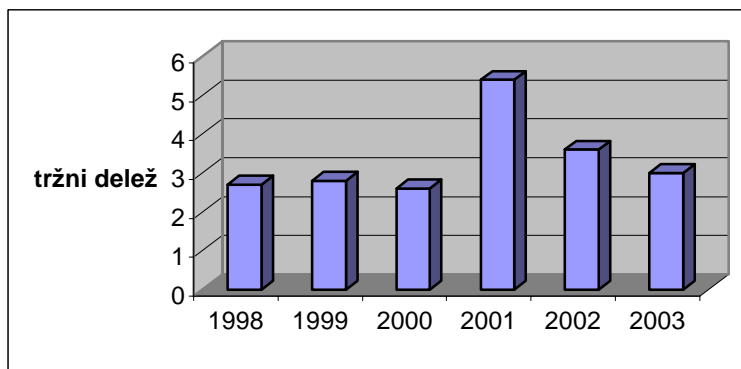
Skupina Mercator je ustvarila v obeh primerljivih obdobjih približno osemkrat več prihodkov od prodaje blaga kot skupina Živila. Če primerjamo čisti poslovni izid s prihodki od prodaje, se kaže pri skupini Mercator višja, tako absolutno kot relativno, sposobnost ustvarjanja denarnih tokov v primerjavi s skupino Živila. Medtem ko se je zadolženost Skupine Živila v prvih šestih mesecih leta 2003 nekoliko povečala, se je slednja pri skupini Mercator kljub

intenzivnemu investicijskemu ciklusu celo nekoliko znižala. Tudi slednje kaže na veliko finančno moč in sposobnost ustvarjanja denarnih tokov Skupine Mercator.

Pozitivni poslovni izid skupine Živila je bil leta 2002 posledica finančnih prihodkov. V javnosti je najbolj odmevala prodaja delnic Gorenjske banke, prodali pa so tudi naložbe v nekaterih podjetjih v borzni kotaciji (v Petrolu, Krki, Termah 3000) (Mastnak, 2003, str. 5).

V razmerah močne konkurence in zahtevnih kupcev, ki zahtevajo od svojega trgovca najboljšo ponudbo in seveda najboljšo ceno, je posamično delovanje zelo težko, na kar kaže tudi tržni delež podjetja Živila, ki je vse od leta 2001 v upadanju.

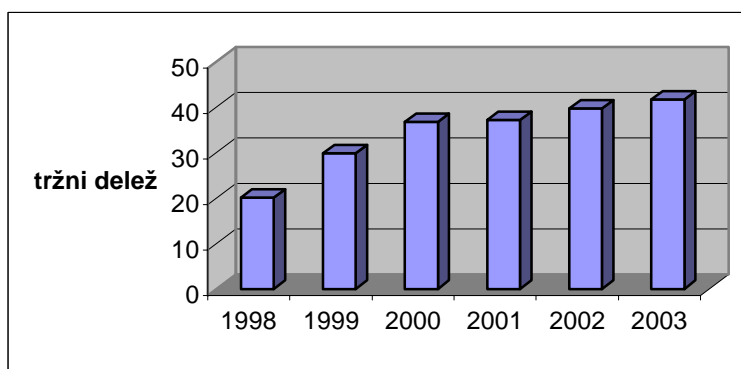
Slika 7: Tržni delež Živil na slovenskem trgu v letih 1998-2003 v %



Vir: Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema družbe Živila Kranj, d.d., 2003.

Na drugi strani je Mercator svoj tržni delež nenehno povečeval, kar kaže na hitro menjavanje tržnega položaja obeh podjetij.

Slika 8: Tržni delež Mercatorja na slovenskem trgu v letih 1997-2003 v %



Vir: Zgodovina, 2004.

V razmerah, ko se je poslovanje Živil slabšalo, so želeli uprava in lastniki poiskati strateškega partnerja. Kupce so lastniki podjetja iskali dalj časa neuspešno, tako v Sloveniji kot izven nje.

V Mercatorju so dalj časa skrbno preučevali možnosti in priložnosti nakupa podjetja Živila, za katerega so se nazadnje odločili predvsem zaradi naslednjih razlogov:

- 1. Razširitev Mercatorjeve ponudbe na Gorenjskem:** Mercator je na Gorenjskem prisoten predvsem v predelu Kranja in njegove okolice, veliko manj pa v severnejšem predelu, v mestih kot so Bled, Bohinj, Jesenice, Tržič, Radovljica, Kranjska Gora. Severni del Gorenjske predstavlja tudi zelo pomembno turistično središče Slovenije. Predvsem je v tem delu razvit zimski turizem, vse bolj pa postaja pomemben tudi turizem v drugih letnih časih, kar pomeni, da je potrebno skozi vse leto tako domačim kot tujim kupcem ponuditi celovito konkurenčno ponudbo. Severni del Slovenije se nahaja tudi v bližini italijanske in avstrijske meje, kjer je zaradi bližine tujih trgovcev pritisk kupcev po cenovno konkurenčni ponudbi še močnejši. Mercator želi s širitvijo maloprodajne mreže v ta del Slovenije v svoje prodajalne privabiti tudi tuje kupce, predvsem turiste.
- 2. Lokacija prodajaln Živil:** vse lokacije so preučili in menijo, da jih večina za Mercator predstavlja potencial za razvoj obstoječe ponudbe Mercatorja. Mercator lahko v nekaterih Živilinih trgovinah ponudi nov prodajni format, ki na slovenskem trgu še ni zaživel v večji meri, z raziskavami pa je ugotovljeno, da na trgu obstaja potencial. Gre za razvoj verige diskontov, s katerimi lahko kupcem ponudijo cenovno še bolj konkurenčno ponudbo. S tem lahko Mercator zaokroži obstoječo ponudbo in v svoje prodajalne privabi nov segment kupcev. Trend v svetu je v gradnji nakupovalnih centrov, manjših sosedskih prodajaln, kjer je poudarek na svežem programu, in diskontih, kjer je poudarek na cenovno ugodni ponudbi. Mercatorjev prevzem Živil je tudi časovno ustrezen. Mercator je želel v Kranju zgraditi drugi hipermarket, Živila pa so pričela z izgradnjo le-tega na Savskem otoku in so torej v velikem investicijskem ciklusu.
- 3. Zaščita slovenske proizvodnje:** z nakupom podjetja Živila Kranj želi Mercator slovenski proizvodnji še naprej zagotoviti zvestega odjemalca, kajti strategija Mercatorja temelji na dolgoročnem partnerstvu s slovenskimi proizvajalci. Prepričani so, da bi bil v primeru nakupa podjetja Živila Kranj s strani tujega trgovca delež slovenskih izdelkov občutno nižji kot je v Mercatorju, kjer lahko kupec na prodajnih policah najde 72 odstotkov izdelkov slovenskega porekla.
- 4. Gospodarsko interesno združenje Suma zaradi različnih interesov znotraj združenja ni uspelo:** drugi steber slovenske trgovine, t.i. Suma, ni uspel. Zaradi tega želi Mercator trgovinam Živil ponuditi priložnost ponovnega vzpona ter tako pred tujimi trgovci zaščititi tudi slovensko proizvodnjo. Vizija in strategija Mercatorja sta jasni. Želijo postati vodilna veriga na trgu Jugovzhodne Evrope, zato želijo doma izkoristiti vse sinergije.
- 5. Osredotočenost na temeljno dejavnost:** v zadnjem letu je Mercator z dezinvestiranjem netrgovskih dejavnosti izkazal svoj osnovni namen, in sicer osredotočenost na temeljno dejavnost – trgovino na drobno. Prepričani so, da imajo za to znanje in vire, predvsem pa,

da najbolje poznajo kupca, njegova pričakovanja in potrebe v povezavi z izdelki vsakdanje potrošnje.

6. Zaposleni: Mercatorjeva korporacijska kultura temelji na izjemnem zaupanju in spoštovanju medsebojnih odnosov, odprtosti v komuniciranju, vzpodbujanju razvoja in izobraževanja vseh zaposlenih, predvsem pa na pripadnosti družbi. V Mercatorju so prepričani, da se bodo zaposleni iz družbe Živila Kranj, d.d. vključili v Mercatorjevo korporacijsko kulturo (Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema Živil Kranj, d.d., 2003).

5.6. Javna ponudba za odkup delnic Živil Kranj, d.d.

22. septembra 2003 je Mercator objavil namero za nakup trgovske družbe Živila. O nameri za ponudbo za odkup je uprava družbe Poslovni sistem Mercator, d.d. skladno z določbo 15. člena Zakona o prevzemih obvestila Agencijo za trg vrednostnih papirjev (v nadaljevanju ATVP), upravo družbe Živila Kranj, d.d. in Urad za varstvo konkurence.

Istega dne je družba Poslovni sistem Mercator, d.d. z družbami NFD 1, investicijski sklad, d.d., Ljubljana, ki ga je zastopala Nacionalna finančna družba za upravljanje investicijskih skladov, Triglav Steber I, id, Ljubljana, ki ga je zastopala Triglav družba za upravljanje d.o.o., Slovenska odškodninska družba, d.d., Ljubljana, Pomurska investicijska banka, d.d., Murska Sobota in Zlata Moneta, d.d., Maribor, sklenila kupoprodajno pogodbo za nakup 178.408 delnic družbe Živila Kranj, d.d., ki predstavljajo 55,7-odstotni lastniški delež v navedeni družbi. Dogovorili so se, da bo kupnina za navedeni delež poravnana v gotovini v višini 3.211.344,00 tisoč tolarjev, kar je 18.000,00 tolarjev na delnico. Poslovni sistem Mercator je v sporočilu za javnost navedel, da namerava poslati v zakonitem roku vsem delničarjem družbe Živila Kranj, d.d. ponudbo za odkup delnic družbe.

16. oktobra 2003 je ATVP dala Poslovnemu sistemu Mercator dovoljenje za ponudbo za odkup. Na odločitev ATVP se družba Živila Kranj ni pritožila. Spomnimo se, da je Emona Merkur to možnost izkoristila, češ da je Mercator kršil več določil Zakona o prevzemih.

Po pridobitvi dovoljenja s strani ATVP je 18. oktobra 2003 Mercator v časopisu Delo objavil javno ponudbo za odkup delnic družbe Živila Kranj na podlagi določb Zakona o prevzemih in Zakona o trgu vrednostnih papirjev. Ponudba se je nanašala na vse delnice družbe Živila Kranj, kar pomeni 319.997 navadnih imenskih delnic istega razreda z glasovalno pravico, zmanjšano za 178.408 delnic družbe Živila Kranj, ki jih je Mercator na dan objave ponudbe že imel v lasti, skupno torej na 141.589 delnic družbe Živila Kranj. Mercator je delničarjem družbe ponudil za izplačilo ene delnice 18.000,00 tolarjev na delnico. Za delnice je ponudil plačilo vse cene v denarju, ponudba pa je veljala od 18. oktobra do vključno 15. novembra 2003. Družba Poslovni sistem Mercator ni določila najmanjšega števila delnic, katerih imetniki bi morali sprejeti ponudbo, da bi se ponudba štela za uspešno. Prevzemnik si je

pridržal pravico, da bo v času veljavnosti ponudbe sam, neposredno ali posredno ali preko tretje osebe, kupoval delnice, vendar ne pod ugodnejšimi pogoji, kot so bili navedeni v ponudbi in prospektu za odkup. Zakon o prevzemih določa, da mora dati ponudbo za odkup banka ali borzno-posredniška hiša. Ta ponudbo da v imenu in za račun ponudnika. Mercator je javno ponudbo dal preko borzno-posredniške hiše Publikum, d.d. (Izvleček prospekta ponudbe za odkup delnic družbe Živila Kranj, d.d., 2003).

24. oktobra 2003 je svoje mnenje glede ponudbe za odkup izrazila tudi uprava ciljne družbe. V sporočilu za javnost so delničarjem priporočili, da ponudbo Poslovnega sistema Mercator sprejmejo v roku. V času ponudbe je bila uprava družbe Živila skupaj s povezanimi osebami imetnik 3.788 delnic, kar je predstavljalo 1,18 odstotka vseh delnic, v prej omenjenem sporočilu pa so tudi zapisali, da bo uprava sprejela ponudbo za odkup (Mnenje uprave glede ponudbe za odkup delnic družbe Živila Kranj, d.d., 2003).

Do izteka veljavnosti ponudbe je ponudbo sprejelo 1.439 delničarjev družbe Živila Kranj, ki so bili imetniki 106.476 delnic oziroma 33,27 odstotka vseh delnic. Skupaj s 178.408 delnicami, katere je Mercator pridobil na podlagi dogovora z večinskimi lastniki Živil, je Mercator postal imetnik 284.884 delnic, kar skupaj s 30.019 lastnimi delnicami Živil predstavlja 314.903 delnic oziroma 98,41 odstotka vseh delnic Živil (Mercator bo s ponudbo za odkup delnic družbe Živila Kranj, d.d. postal 98,41 odstotni delničar te družbe, 2003).

5.7. Dovoljenje Urada za varstvo konkurence

Ko je Mercator sprejel sklep, da začne postopek prevzema kranjskih Živil, je o nameri obvestil tudi Urad za varstvo konkurence. Urad je moral, potem ko je Mercator priglasil koncentracijo z Živili, v 120 dneh pripraviti odgovor glede skladnosti koncentracije s pravili konkurence.

30. januarja 2004 je Urad za varstvo konkurence izdal odločbo v zvezi s priglašeno koncentracijo družb Mercator, d.d. in Živila Kranj, d.d.. Urad priglašeni koncentraciji ni nasprotoval in je izjavil, da je koncentracija skladna s pravili konkurence, pri čemer bo morala družba Mercator izpolniti dodatne obveznosti in pogoje, s katerimi se zagotovi skladnost koncentracije s pogoji Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence, in sicer bo morala:

1. V obdobju največ osemnajst mesecev od dneva vročitve odločbe prodati ali oddati v najem (najmanj za obdobje enega leta) vsaj deset prodajaln z market programom na območju Gorenjske, pri čemer morebitni kupec ali najemnik ne bo smel biti družba ali posameznik, ki ima z Mercatorjem sklenjeno franšizno pogodbo.
2. V obdobju največ osemnajst mesecev od dneva vročitve odločbe spremeniti namembnost vsaj petnajstim prodajalnam z market programom.

3. V roku devetdeset dni od dneva vročitve odločbe Uradu posredovati seznam dobaviteljev družbe Živila Kranj na dan 22. september 2003 in projekcijo nadaljnjega komercialnega sodelovanja oziroma prenehanja sodelovanja z dobavitelji družbe Živila Kranj z navedbo razlogov za prenehanje. O izteku vsake izmed komercialnih pogodb dobaviteljev družbe Živila Kranj, veljavne na dan 22. september 2003, mora družba Mercator, v primeru da ni oziroma ne namerava podaljšati oziroma skleniti nove pogodbe, obvestiti Urad.
4. Obvestiti Urad, če bo ali je sklepala anekse ali druge dodatke k pogodbam z dobavitelji družbe Živila, veljavnimi na dan 22. september 2003, tako da Uradu posreduje sklenjeni aneks ter navede razloge in namen za njihovo sklenitev.

Mercator je zaradi ugotovitve Urada, da bo visok tržni delež obeh družb na področju maloprodaje izdelkov za vsakdanjo rabo na Gorenjskem negativno vplival na učinkovito konkurenco, sam podredno predlagal zaveze, ki bi zagotovile skladnost koncentracije s pravili konkurence in s tem izdajo soglasja. Z ustreznimi dokazili bo Mercator Urad sproti obveščal o izpolnjevanju postavljenih pogojev (Odločba glede koncentracije družb Mercator, d.d. in Živila Kranj, d.d., 2004).

Kaj vse je še Plahutnik zapisal v 16 strani dolgi odločbi, javno ni znano. Zato nekateri domnevajo, da gre za nekatere občutljive informacije. Plahutnikova privolitev v koncentracijo pod določenimi pogoji in dodatnimi obveznostmi sodeč po odmevih v javnosti ni presenečenje, seveda pa je drugo vprašanje, ali se vsi igralci na trgu z njo strinjajo. Takšnega urada, ki Mercatorju kljub prevladujočemu položaju dovoli prevzem, pri nas sploh ne potrebujemo, pravi direktor Spara Igor Mervič (Pavlovčič, 2004, str. 3).

Kaj natančno je vplivalo na Plahnikovo odločitev za izdajo odločbe o skladnosti koncentracije s pravili konkurence, pri čemer ta ni brez dodatnih obveznosti, s čimer se zagotovi to skladnost, zaradi nerazpoložljivosti podatkov ne morem podati, lahko pa navedem nekaj svojih tez.

Zagotovo so okoliščine glede na vstop Slovenije v EU in odprtje tega trga drugačne kot pred leti, ko je Mercator pričel svoj prevzemni pohod. Mercator je v primerjavi z velikimi evropskimi verigami še vedno majhen, napovedan je tudi prihod nemških diskontnih trgovcev na slovenski trg, kar bo konkurenco med trgovci verjetno še bolj zaostri. Treba je tudi povedati, da so vsi akterji na trgu imeli priložnost, da kupijo Živila, pa tega niso storili. Verjetno so vsi čakali, kaj bo storil največji trgovec, ta pa jih je še enkrat več presenetil. Z navideznim nezanimanjem za prevzem Živil je spet dokazal svojo odlično prevzemno strategijo. Zavedati se je treba, da prevladujoč položaj na trgu sam po sebi ni prepovedan, prepovedana je zloraba prevladujočega položaja. Mercatorju doslej niso dokazali zlorabe prevladujočega položaja, čeprav si nekateri to zelo želijo. Urad ni mogel spregledati velikega tržnega deleža Mercatorja in Živil na Gorenjskem, ki bi lahko negativno vplival na razvoj konkurence, zato je logično, da zahteva, da Mercator odproda ali da v najem določeno število

prodajaln, del pa jim spremeni namembnost. Na koncu naj povem, da podpiram Plahutnikovo odločitev, ker Slovenija ob vstopu v EU potrebuje močne gospodarske subjekte, ki omogočajo razvoj tudi drugih delov gospodarstva, kar Mercator vsekakor zagotavlja, velik del Živil pa bi brez tega prevzema propadel.

Soglasje o skladnosti koncentracije s pravili konkurence ni brez pogojev, ki jih bo Mercator moral izpolniti. Kot prvo mora v letu in pol prodati ali dati v najem najmanj 10 prodajaln z market programom na območju Gorenjske. To se zdi uresničljivo, saj lahko sedaj po prevzemu naredi selekcijo ter se seveda odpove tistim, ki niso rentabilne. Petnajstim prodajalnam z market programom na Gorenjskem mora spremeniti namembnost. Mercator to lahko stori na več načinov. Okrepi lahko svojo mrežo tekstilnih trgovin Modiana, ki je na trgu že prepoznavno ime. Drug način je, da nadalje razvija verigo športnih trgovin Intersport, saj je nosilec licence te mednarodne verige za območje Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije in Črne Gore. Kot tretja možnost se ponuja okrepitev Mercatorjeve tehnične trgovine.

V procesu poprevzemne integracije bo Mercator moral rešiti tudi vprašanje, kaj se bo v prihodnosti zgodilo z dosedanjimi dobavitelji Živil. Med pregledovanjem pogodb med Živili in dobavitelji je Mercator ugotovil, da je v povprečju pri istih dobaviteljih kupoval devetkrat več kot Živila. Mercator zagotavlja, da bo pregledal vse dosedanje pogodbe o dobavi živilskih izdelkov med Živili in dobavitelji in če bodo njihove ponudbe dovolj zanimive, jih bodo obdržali tudi vnaprej (Bertoncelj, 2003g, str. 9). Po mojem mnenju mu utegnejo povzročati obveznosti glede dosedanjih dobaviteljev kranjskega trgovca največ problemov. Vsi zagotovo ne bodo poslovali z Mercatorjem še naprej, če pa že, verjetno kot njegovi manjši dobavitelji. Prišlo bo do čiščenja seznama dobaviteljev in "izbrisani" bodo Mercator obtoževali arogance. Jasno je, da je prostor na policah omejen in če vzamejo nov izdelek, morajo enega umakniti. Pri tem menim, da bodo največja podjetja slovenske živilsko-predelovalne industrije še naprej dobavljala svoje izdelke v prodajalne Živil in za njih ni nevarnosti. Večji problem utegne nastati pri manjših lokalnih dobaviteljih Živil, kot so manjše pekarnice, ki niso sposobne zadostiti zahtevam Mercatorja. Po drugi strani je to tudi njihova priložnost, da z neko izvirnostjo stopijo v nabavno verigo Mercatorja. Mercator se mora zavedati, da bo Plahutnikov urad budno spremljal njegovo ravnanje z dosedanjimi dobavitelji Živil.

5.8. Ocena smiselnosti prevzema

Mercatorjev prevzem Živil se mi zdi smiseln predvsem zaradi sinergijskih učinkov na področju nabave, prodaje, trženja in distribucije, ki pozitivno vplivajo na poslovanje obeh družb. V Mercatorju nabava v celoti poteka centralizirano. To bo pozitivno vplivalo predvsem na Živila (nižje nabavne cene), na Poslovni sistem Mercator pa bo le malo vplivalo na doseganje boljših nabavnih pogojev pri svojih dobaviteljih, ker bo Mercator sedaj vodil nabavo še za Živila, saj količina Živil ni odločilna.

Tudi za trgovine Živil velja, da mora vsaka izmed njih dosegati pozitiven operativni poslovni izid, kar zadnjih nekaj let ni bila praksa. Z vključitvijo v Mercatorjevo maloprodajno mrežo bodo prodajalne Živil kupcem lahko ponudile kakovostnejšo in cenovno bolj konkurenčno ponudbo, podprto s celovito storitvijo. Drug pozitiven vpliv na povečanje prodaje Živil predstavlja Mercatorjeva Pika kartica, ki nagrajuje zvestobo kupcev, podjetju pa omogoča, da se kupci vračajo. Pri izboljševanju prodajnih rezultatov kranjskega trgovca velja izkoristiti Mercatorjeve izkušnje na področju izobraževanja prodajnega osebja, razporeditve blaga v trgovinah, skrajševanja čakalnih vrst pred blagajnami, za kar postavlja Mercator visoke standarde. Povečanje prodaje je možno doseči z različnimi projekti, ki jih je vpeljal Mercator (Trajno nizke cene, Mercatorjeva košarica, Trgovska blagovna znamka Mercator, Lumpi). Prezem Živil je za Mercator pozitiven tudi s stališča nadomestitve prihodkov iz prodaje, saj je znano, da je Mercator v letu 2003 prodal delnice Trgoavta, d.d., Mesnin dežele Kranjske, d.d., Kmetijstva Kranj, d.o.o. in Spara Slovenije. Nakup Živil omogoča Mercatorju ohranjanje največjega tržnega deleža v državi.

Na področju trženja se lahko pojavijo prihranki zaradi učinkovitejšega izvajanja skupnih trženjskih aktivnosti. Živila bodo sčasoma pripojena k Mercatorju, zato se bodo s tem znižali stroški oglaševanja na enoto proizvoda, ker se bo oglaševala le trgovska blagovna znamka Mercator. Mercator je znan kot velik oglaševalec, njegove promocijske aktivnosti se bodo izvajale pod ugodnejšimi pogoji kot pri Živilih. Trgovska blagovna znamka Mercator je neprimerno bolje tržno pozicionirana, kar omogoča boljšo izrabo sredstev Živil in doseganje višjih stopenj donosa. Z razvojem lastne blagovne znamke si Mercator utrjuje pogajalsko moč v odnosu do dobaviteljev, ustvarja za kupce višjo vrednost in s tem povečuje njihovo zvestobo. Živila bodo pridobila pomembne izkušnje s področja upravljanja trgovskih blagovnih znamk.

Mercator bo pridobil Živilina skladišča v Naklem, ki imajo zaradi bližine avtoceste izredno ugodno lokacijo. To je pomembno s stališča, da ima Mercator skupno sicer okrog 100.000 kvadratnih metrov skladiščnih površin, vendar jih je del v zelo starih objektih, ki jih logistično ne more popolnoma izkoristiti (Petrič, 2002, str. 9). Tudi njegov distribucijski center v Domžalah še ni zgrajen.

Mercatorjev prevzem Živil ocenjujem kot smiseln še iz nekaterih drugih razlogov. Mercator zagotovo ne bi mogel rasti tako intenzivno in konstantno, če si doma ne bi s prvimi prevzemi najprej ustvaril vodilni položaj, s sedanjim prevzemom Živil ga samo še utrjuje. Poanta je torej, da Mercatorjev prevzem Živil ohranja njegov dominantni položaj na slovenskem trgu, kar mu omogoča nadaljnjo ekspanzijo na trgih bivše Jugoslavije. Mercatorja prevzem Živil finančno nikakor ni izčrpal. Bilanca je zelo enostavna. Mercator je samo z dezinvestiranjem v letu 2003 pridobil 9 milijard tolarjev, za nakup Živil pa je odštél dobrih 5 milijard tolarjev (Pavlovčič, 2003b, str. 7).

6. POPREVZEMNA INTEGRACIJA DRUŽB MERCATOR IN ŽIVILA

Poslovni prevzem ni sam sebi namen. Treba se je zavedati, da je njegov uspeh možno oceniti šele dolgoročno, predvsem po tem, kako smo prevzeto podjetje integrirali v svoj poslovni sistem. Na poti integracije nas čaka veliko izzivov in pasti. Vendar to ne sme biti razlog, da se integracije ne lotimo. Le dobro se moramo nanjo pripraviti, biti zadosti vztrajni in procesu integracije nameniti dovolj pozornosti in sredstev (Musič, 2003, str. 27).

O prevzemih veljata dve resnici. Prva pravi, da jih večina po petih letih ne prinese predvidenih rezultatov, zato se izkažejo za nesmiselne in za lastnike škodljive, saj uničijo vrednost, namesto da bi jo ustvarili. Druga pravi, da obstajajo podjetja, ki v prevzemih sistematično dosegajo bistveno boljše rezultate od povprečja, zato večina njihovih prevzemov uspe in s časom ustvari dodatno vrednost. Osnovna razlika, ki loči uspešne od povprečja, je v razumevanju procesov prevzemanja in združevanja podjetij. Ti nikoli ne dajejo smiselnih rezultatov vnaprej, temveč se ti ustvarijo šele v procesu poprevzemne integracije (Verčič, 2003, str. 28).

Glavne skupine problemov, ki jih je treba pričakovati v fazi poprevzemne integracije, so problemi organizacijskih rešitev (koliko samostojnosti pustiti priključeni enoti), notranji politični in kulturni problemi integracije (kakšne položaje bodo imeli posamezniki v organizacijski hierarhiji in s tem moč ter vpliv, koliko so organizacijske kulture obeh podjetij različne), problemi, ki jih odkrivamo z zamudo (izvirajo iz spoznanja dejanskih razmer v podjetju, iz procesa uničenja starih vrednot v priključenem podjetju, iz neustreznega poslovanja v fazi poprevzemne integracije idr.), in končno problemi, ki jih je treba razreševati v pripravljalni fazi procesa integracije (dokapitalizacija, postavljanje tima, ki vodi proces integracije) in v fazi dejanskega prenosa sposobnosti med obema enotama (Pučko, 2003, str. 186).

Pogovori o prihodnosti Živil pod streho Mercatorja med obema upravama potekajo že dlje časa. Tako se je Zoran Janković skupaj z Marjanom Sedejem, članom uprave Mercatorja za trženje, in Brankom Remicem sestal s 120 poslovodji Živil, potem pa še s 80 vodji služb. Mercator se dobro zaveda, kako pomembno je neposredno sporazumevanje s ključnimi ljudmi v trgovini, zlasti kadar gre za tako pomembne stvari, kot je prevzem (Pavlovčič, 2003f, str. 3).

Menim, da se v Poslovnem sistemu Mercator zagotovo ne bi odločili za prevzem Živil, če ne bi pričakovali, da bosta pozitivnih učinkov deležna tako prevzemnik kot tudi prevzeta družba. Zavedati pa se je treba, da bodo te sinergije prišle do izraza šele, ko bo v celoti izpeljana poprevzemna integracija, ki je ključnega pomena za uspešnost prevzema. Mercator se bo moral za uspešnost prevzema Živil v fazi poprevzemne integracije lotiti predvsem vprašanj organizacijske kulture, izboljševanja prodajnih rezultatov družbe Živila (možnosti izboljšanja sem navedel pri oceni sinergijskih učinkov), prav tako vprašanja podvajanja prodajnih lokacij in kar je za ljudi najbolj pomembno, kadrovskih vprašanj.

6.1. Organizacijska kultura obeh družb

Organizacijsko kulturo podjetja lahko označimo kot spisek pisanih in nepisanih pravil, vzorcev obnašanja, komuniciranja, delovanja, ki podjetje opredeljujejo kot celoto (Musič, 2003, str. 27). Organizacijska kultura se velikokrat prezre v procesih povezovanja podjetij. Vzroki za zapostavljenost organizacijske kulture v procesih združitve in prevzemov so lahko naslednji (Novak, 2003, str. 39-40):

- a) Prepričanje, da vrednost ustvarja tehnična plat poslovanja; ta misel je zmotna, saj prihodke ustvarjajo ljudje, ki sodelujejo pri doseganju skupnega cilja.
- b) Preprosteje je delati s sistemi in procedurami; ugotovitev velja, saj so sistemi in postopki konkretni in vidni, organizacijska kultura pa je abstraktna, neopredeljena in pogosto določena s sistemi vrednot in osebnostmi vodstva.
- c) Napredek je preprosteje izmeriti skozi tehnično plat; tehnične spremembe so fizično zaznavne.
- d) Najodpornejši bodo preživeli; nekateri gledajo na združitev kot na proces izbire, ki ohrani najbolj trpežne, prilagodljive in vztrajne osebe, neprimerne pa žrtvuje za uspeh združitve.
- e) Premalo vemo o uspešnem ravnanju s človeškim elementom, zato ga obidemo; to je posledica asimetričnega izobraževanja, ki nas pripravlja na premagovanje tehničnih ovir, umetnost dela z ljudmi pa zanemarja.

Razlika med organizacijsko kulturo Mercatorja in Živil je po besedah Jankovića ta, da morajo zaposleni pri Mercatorju povedati svoje mnenje, če je drugačno, vendar ga morajo znati tudi utemeljiti, vertikalna komunikacija torej teče. Situacija v Živilih je bila očitno drugačna. Njihova filozofija je temeljila na tem, da morajo biti "nasprotje" Mercatorju (Bertoncelj, 2003g, str. 9).

Vprašanje organizacijskih kultur in iskanje najboljše kombinacije bo v procesu poprevzemne integracije zelo pomembno, toliko bolj, ker se očitno kulturi podjetij razlikujeta. Nujno je treba identificirati razlike, se jih zavedati in upoštevati pri oblikovanju vseh integrativnih aktivnosti. Ignoriranje razlik v kulturi ima lahko resne posledice na uspešnost prevzema. Med integracijo mora Mercator intenzivno komunicirati in sproti obveščati različne interesne skupine: zaposlene Živil in lastne zaposlene, lastnike, upravo prevzetega podjetja, kupce, dobavitelje, širšo javnost in državo. Komunikacija ne sme biti samo stvar Mercatorjeve službe za odnose z javnostmi, temveč vodstva podjetja in celotnega managementa. Mercator in Živila morata zgraditi zaupanje in jasno predstaviti cilje in pot do njih. Nekdanja konkurenta, ki sta bila navajena medsebojnega tekmovanja, se morata zavedati, da sta od zdaj naprej v

istem čolnu. Le v povezavi z medsebojnim partnerstvom bosta dokazala, da sta sposobna konkurirati vse hujši konkurenci in da jo celo presegata.

6.2. Reševanje kadrovskih vprašanj v družbi Živila

V procesih prevzemov se lahko pri zaposlenih pojavljajo trije učinki:

- a) Učinek "zmagovalcev in poražencev"; čeprav vodstva na vse načine poskušajo prikriti ta fenomen – tudi s terminom "združevanje enakovrednih" – se pogosto razvije razmišljanje, da je ena organizacija zmagala, druga pa izgubila. To se kaže v odnosih med pripadniki zmagovalcev in poražencev, ki lahko porušijo sistem vrednot v podjetju.
- b) Učinek "kaj se bo zgodilo z mano"; zaposleni se soočajo s strahom, kakšen vpliv bo imelo združevanje na njihovo zaposlitev, pozicijo in pristojnosti. Pojavlja se vprašanje, kakšen bo odnos do zaposlenih, ali se bo zamenjalo vodstvo, ali bodo ostali skupaj z dosedanjimi sodelavci in podobno. Gre predvsem za vprašanje vpliva prevzemov na individualni ravni, ki pa se kaže v spreminjanju osredotočenosti z delovnih obveznosti na lastno eksistenco.
- c) Učinek "kulturene izolacije"; zaradi kulturnih razlik, na primer pri prevzemanju odgovornosti, se izoblikujejo posamezniki in skupine, ki se izolirajo (Novak, 2003, str. 40).

Javnost in zaposlene v Živilih najbolj zanima, kaj bo z zaposlenimi in ali bo prišlo do odpuščanja. Predsednik uprave Mercatorja je zagotovil, da nič ne bo šlo na hitro, preko noči. Natančnih števil o morebitnih presežkih še ni, ker analize še potekajo. Najprej morajo poiskati področja, ki imajo perspektivo za rast. Mogoče je to kmetijska trgovina, kjer imajo Živila pomemben tržni delež. Vodstvo Mercatorja je pojasnilo, da nihče ne bo ostal, če delovno mesto ne bo upravičeno (Bertoncelj, 2003g, str. 9).

Mercator mora zaposlenim v Živilih jasno predstaviti vizijo in poslanstvo nadaljnjega poslovanja, prav tako določiti njihove nove vloge. Poosebljen odnos, prilagajanje osebnostim in posluh za potrebe novih zaposlenih so stvari, katerim mora Mercator slediti, saj bo s tem še bolj udejanil svoje družbeno odgovorno delovanje, kar mu bo izboljšalo že tako dobro javno podobo. Določena nevarnost pri tem je, da je zaradi mnogo večje "teže" Mercatorja lahko prisoten občutek podrejenosti pri zaposlenih v Živilih, kar utegne ovirati sproščeno sodelovanje. Verjetno bodo na udaru najbolj delovna mesta ljudi, ki so do sedaj delali v komerciali Živil, saj Mercator po mojem mnenju ne bo odpuščal svojih ljudi v komerciali. Vsekakor je zelo pomembno, da se Mercator izogne takojšnjemu odpuščanju presežnih delavcev. Prva možnost je, da te delavce uvrsti na nekakšen prednostni seznam pri zaposlovanju kadrov ob odpiranju novih nakupovalnih centrov (Domžale, Bled, Ivančna Gorica). Druga možnost je dokup let za zaposlene v Živilih, ki so tik pred upokojitvijo. Morebitnim presežnim delavcem mora Mercator natančno razložiti, zakaj jih več ne

potrebuje, ponuditi jim mora pomoč pri iskanju nove zaposlitve (plačilo poklicne prekvalifikacije) in ne nazadnje primerno odpravnino.

6.3. Reševanje vprašanja podvajanja prodajnih lokacij

V določenih krajih Slovenije lahko pride do podvajanja prodajnih lokacij (primer: hipermarket Živil v Črnučah in Mercatorjeva trgovina v isti ulici 200 m stran), kar mora Mercator rešiti v fazi integracije. V podjetju že analizirajo vse prodajne lokacije. Kjer sta v enem kraju trgovini Mercatorja in Živil bodo ugotovili, ali sta potrebni obe. Merilo pri zapiranju trgovin ne bo, ali gre za trgovino Živil ali Mercatorja, temveč boljša lokacija, več parkirišč, boljša urejenost, sodobnost, večji donos, kakor pravi Janković (Bertoncelj, 2003g, str. 9). Pomembno se mi zdi, da se bo Mercator res držal teh meril, v nasprotnem primeru lahko namreč pričakujemo negativne odmeve v javnosti. Problem podvajanja lahko rešijo tudi s prestrukturiranjem določenih trgovin (nove trgovine Modiane, Intersporta, tehnične trgovine) in vpeljavo diskontov. Mercator se osredotoča na prodajo izdelkov v velikih nakupovalnih centrih, zato lahko v primerih manjših prodajaln, ki niso v skladu z njegovo strategijo, razvija sistem franšizinga. S tem lahko na dokaj enostaven način reši tudi del morebitnih odvečnih delavcev.

7. OCENA PREVZEMA S STRANI RAZLIČNIH INTERESNIH SKUPIN

7.1. Ocena prevzema s strani managementa obeh podjetij

Prevzem s strani Mercatorja za upravo Živil verjetno pomeni določeno negotovost, saj se bo šele v procesu povprevzemne integracije pokazala njihova prihodnja vloga. Tudi uprava se bo morala prilagoditi spremenjeni organizacijski kulturi in Mercatorjevi strategiji poslovanja. Moči odločanja, s katero so razpolagali do prevzema, ne bo več, ker je ta sedaj v rokah Mercatorjeve uprave. Verjetno bi bil njihov položaj z vidika ugleda in statusa dosti boljši, če bi že leta 1997 sprejeli Mercatorjevo ponudbo za združitev, ker sta bili podjetji takrat dosti bolj enakovredni. Vsekakor se mi zdi pozitivno, da uprava Živil prevzemu ni nasprotovala in je delničarjem priporočila, da sprejmejo Mercatorjevo ponudbo. S tem je podjetju omogočila, da si pod streho Mercatorja povrne nekdanji ugled, saj je vsako leto, ki so ga Živila "solistično" preživela na trgu, negativno vplivalo na njihovo sposobnost konkuriranja velikim trgovskim sistemom. Smiselno je ravnala v tem, da ni pričela s paničnimi grožnjami zaposlenim o množičnem odpuščanju in da sedaj sodeluje s prevzemnikom, ker s tem daje dober zgled tudi ostalim.

Mercatorjeva uprava si je s prevzemom Živil zagotovila ohranitev statusa vodilnega položaja na domačem trgu. Uprava največjega trgovca v državi je jasno definirala razloge za prevzem Živil. S tem je že pokazala, kakšne razvojne načrte ima z Živili. Z zaposlenimi v Živilih sodeluje in jih ne ustrahuje. Pozitivno je, da se uprava zaveda kulturnih razlik med podjetjema. Sprememb ne izvaja čez noč, kar dokazuje, da se zaveda, da bo prevzem končan šele po uspešni poprevzemni integraciji. Do uprave Živil se ne obnaša ponižujoče, ker bi se na

ta način želela maščevati za sodelovanje Živil pri poskusih oblikovanja drugega stebra slovenske trgovine. Menim, da je uprava Mercatorja primerno obveščala javnost o dogodkih, povezanih s prevzemom, in da je bil postopek prevzema izpeljan pregledno in v skladu z zakonom o prevzemih.

7.2. Ocena prevzema s strani konkurentov

Pri prevzemu Živil s strani Mercatorja je smiselno podati oceno ravnanja glavnih Mercatorjevih konkurentov, Spara in Tuša, ki se nista odločila za nakup Živil. Spar se velikokrat pritožuje zaradi prevladujočega položaja Mercatorja, ki ima res veliko prednost pred konkurenti. Po drugi strani takrat, ko ima priložnost za krepitev svojega konkurenčnega položaja, te ne izkoristi. Na Gorenjskem, kjer so Živila najbolj prisotna, ima Spar najmanjši tržni delež glede na svoje slovensko povprečje. S prevzemom Živil bi Spar okrepil svoj tržni položaj in bi lahko učinkoviteje konkuriral Mercatorju. Na Gorenjskem je tudi veliko tujih turistov, ki poznajo verigo Spar iz drugih evropskih držav. Morda je Spar računal s tem, da Živil ne bo nihče kupil, zlasti ne Mercator, in bodo tako sčasoma propadla. Tuš ima še manjši tržni delež na Gorenjskem kot Spar, prav tako mu zaenkrat še ni uspel večji prodor v osrednjo Slovenijo (predvsem Ljubljano), zato bi mu prevzem Živil vsekakor koristil, kajti Živila imajo na Gorenjskem petinski tržni delež, prav tako imajo prodajalne v Ljubljani. V manjših krajih, kjer imajo Živila svoje prodajalne, bi lahko Tuš razvijal svoj sistem franšizinga. Tuš bi torej s prevzemom pridobil lokacije, kjer še ni močno prisoten.

7.3. Ocena prevzema s strani potrošnikov

Potrošniki bodo po Mercatorjevem prevzemu v trgovinah Živil pridobili kakovostnejši, cenovno ugodnejši in večji asortiman izdelkov. Mercatorjeva košarica, ki jo sestavlja 50 izdelkov kakovostnih slovenskih proizvajalcev z zagotovljeno najnižjo ceno, bo sedaj na razpolago tudi v prodajalnah Živil. Ne samo, da Mercator zagotavlja potrošniku najnižjo ceno, temveč tudi obljublja povrnitev denarja, če to ne bo držalo. Potrošniki bodo deležni potrošniških ugodnosti, kot je na primer Mercatorjeva Pika kartica. Največji trgovec v državi ima standardizirano ponudbo in standardiziran način prodaje, kar pomeni, da lahko potrošnik sedaj tudi v trgovinah Živil pričakuje enako kakovost storitev kot v Mercatorjevih.

7.4. Ocena prevzema s strani države

Dejstvo je, da Mercatorjev vzpon do sedaj ni bil povezan z množičnem odpuščanjem delavcev. Mercator ni tako bogat in neracionalen, da bi Živila enostavno uničil, njihove delavce pa vrgel na cesto, zato menim, da prevzem pomeni ohranitev večine delovnih mest, kar je pozitivno tudi z narodnogospodarskega vidika. Ob tem je treba dodati, da seveda vseh delovnih mest verjetno ne bodo ohranili, zlasti ne v komerciali. S prestrukturiranjem trgovin, s cenejšo, kakovostnejšo in celovitejšo ponudbo lahko Mercator poveča obseg poslovanja

Živil, s tem se povečajo tudi prilivi v državni proračun. Z izpolnitvijo obveznosti, ki mu jih je naložil Urad za varstvo konkurence, se preprečijo morebitni negativni učinki na konkurenco.

8. SKLEP

V Sloveniji se je v trgovini z živili konkurenca med trgovskimi družbami v drugi polovici 1990-ih močno povečala. Stopnjeval se je pritisk tujih trgovcev (Spar, Leclerc), trgovske družbe so po zgledu zahodnoevropskih trgovskih verig pričela graditi velike nakupovalne centre in prevzemati manjše trgovske družbe. Mali trgovci niso več vzdržali cenovne bitke, zato jih je veliko propadlo. Glavno vlogo v trgovini so prevzela velika trgovska podjetja, med katerimi je na prvem mestu Mercator, ki je postal gonilna sila razvoja slovenske trgovine na drobno.

Drugi trgovci so Mercatorju poskušali slediti in za to imeli tudi podporo države, ki je podpirala ustanovitev drugega stebra slovenske trgovine, pri čemer so sodelovala tudi Živila. Do tega zaradi počasnosti in nezmožnosti dogovora med akterji, kdo bo vodil združeno podjetje, nikoli ni prišlo. Tako tuja (Spar, Leclerc) kot domača (Mercator, Tuš) konkurenca sta se med tem širili. To so okoliščine, ki so pripeljale Živila v slab konkurenčni položaj, zato so jim večinski lastniki pričeli iskati strateškega partnerja, ki bi bil pripravljen prevzeti Živila.

Našli so ga v Mercatorju, ki je postal lastnik 98,41 odstotka delnic kranjskega trgovca. Prevzem Živil ni bil sovražen, ker uprava prevzetega podjetja prevzemu ni nasprotovala, za kar tudi ni imela pravih možnosti, s prevzemnikom zdaj sodeluje v procesu poprevzemne integracije. Pri prevzemu Živil s strani Mercatorja se je pojavljalo vprašanje, ali bo Urad za varstvo konkurence nasprotoval načrtovanemu prevzemu Živil glede na Mercatorjev prevladujoč položaj na slovenskem trgu. Urad je konec januarja 2004 izdal soglasje k priglašeni koncentraciji, pri čemer bo moral Mercator izpolniti dodatne obveznosti in pogoje, s katerimi se zagotovi skladnost koncentracije s pravili konkurence. Zaradi velikega tržnega deleža Mercatorja in Živil na Gorenjskem mora Mercator prodati ali dati v najem vsaj 10 prodajaln na Gorenjskem, petnajstim pa mora spremeniti namembnost. Prav tako mora Mercator poročati o prihodnjem poslovanju z dosedanjimi dobavitelji Živil.

Mercatorju učinkovito poslovanje doma omogoča nadaljnjo ekspanzijo širitve na jugovzhodnih trgih, poleg tega se s prevzemom še bolj osredotoča na svojo temeljno dejavnost. Večina lokacij prodajaln Živil ima potencial za uspešno poslovanje. Smiselnost prevzema je v sinergijskih učinkih na področju nabave, prodaje, trženja in distribucije, ki bodo pozitivno vplivali na obe podjetji. Prevzem Mercatorja ni finančno izčrpal, zato ni ogrožen njegov nadaljnji razvoj. Prihodnja vloga managementa Živil se bo pokazala v procesu poprevzemne integracije. Dosedanji razvoj dogodkov kaže, da so se pripravljene prilagoditi spremenjeni strategiji poslovanja. Management Mercatorja je podjetju s prevzemom ohranil vodilni položaj na slovenskem trgu. S prevzemom Živil bi si Spar in Tuš povečala svoj tržni delež na Gorenjskem, kjer sta podpovprečno prisotna. Prevzem pozitivno vpliva na potrošnike, saj bodo deležni kakovostnejše in cenovno ugodnejše ponudbe.

Mercator tudi ni pričel z masovnim odpuščanjem delavcev, kar je pozitivno tudi z narodnogospodarskega stališča, čeprav vsa delovna mesta verjetno ne bodo ohranjena.

Največji trgovec v državi je pravočasno spoznal, da ga pasivno spremljanje razvojnih tendenc v svetovni trgovini ne bo obdržalo pri življenju. Ob njihovem upoštevanju in spremljanju se postavi vprašanje Mercatorjevega preživetja, če se ne bi obnašal tako, kot se. Mercator zagotovo ne bi imel tolikšne tržne moči, kot jo ima danes, ko ima pomemben položaj v celi Jugovzhodni Evropi. Če sam ne bi pričel izvajati strategije prevzemov in širitve maloprodajne mreže, bi ga prevzela katera od tujih trgovskih verig, kot se je to zgodilo z domačimi trgovci na Slovaškem, Češkem, Madžarskem in v Avstriji, in kar je pri tem najbolj pomembno, njegova prevzemna cena bi bila bistveno nižja od današnje vrednosti Mercatorja. To bi verjetno pomenilo konec blagovne znamke Mercator, slovenska industrija pa bi izgubila svojega najpomembnejšega kupca. Mercator bi šel po poti nekdanjih velikih slovenskih trgovskih sistemov (Emona, ABC Pomurka), ki so sčasoma propadli. Mercator se je pravočasno lotil ukrepov v skladu z razvojnimi tendencami v svetovni trgovini in lahko sedaj preživi, celo več, še naprej lahko raste kot družba, ki se ne pusti ustaviti. S prevzemi manjših trgovskih družb in gradnjo nakupovalnih centrov je povečal obseg poslovanja, s čimer je lahko krotil naraščajoče prodajne stroške. Centraliziral je nabavno funkcijo in vpeljal enoten nastop koncerna v pogajanjih z dobavitelji, ker je želel doseči ekonomijo obsega v odnosih z dobavitelji.

Mercatorjev vzpon pozitivno vpliva na slovensko gospodarstvo, kar dokazujejo priznanja s strani Gospodarske zbornice Slovenije, pohvale dobaviteljev na Mercatorjevih trženjskih dnevih in nagrada Slovenske oglaševalske zbornice.

9. LITERATURA

1. Aiello J. Robert, Watkins D. Michael: The Fine Art of Friendly Acquisition. Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions. Boston: Harvard Business School Press, 2001, str. 23-43.
2. Berk Aleš, Lončarski Igor, Zajc Peter: Poslovne finance. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 292 str.
3. Bertonecelj Mateja: Večinski sveženj Živil kmalu naprodaj. Finance, Ljubljana, 23.4.2003, str. 3.
4. Bertonecelj Mateja: Komu Živila? Finance, Ljubljana, 3.6.2003a, str. 5.
5. Bertonecelj Mateja: Spar, Polanič, Delta zanikajo prijavo za nakup Živil. Finance, Ljubljana, 2.7.2003b, str. 3.
6. Bertonecelj Mateja: Branko Remic prodal trgovino za žemlje. Finance, Ljubljana, 25.8.2003c, str. 3.
7. Bertonecelj Mateja: Aldi, Lidl in Billa v igri za Živila. Finance, Ljubljana, 26.8.2003d, str. 4.
8. Bertonecelj Mateja: Tečaj Živil eksplodiral: namigi o prevzemu. Finance, Ljubljana, 19.9.2003e, str. 5.
9. Bertonecelj Mateja: NFD še ni razveljavila razpisa za prodajo Živil. Finance, Ljubljana, 22.9. 2003f, str. 3.
10. Bertonecelj Mateja: Ta pridni so čakali Mercator. Finance, Ljubljana, 23.10.2003g, str. 9.
11. Bešter Janez: Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
12. Bošnik Lucija: Plahutnik presenečen nad kupcem Živil. Finance, Ljubljana, 22.9.2003, str. 4.
13. Bowman Cliff, Faulkner David: Competitive and Corporate Strategy. London: Irwin, 1997. 296 str.
14. Brealey A. Richard, Myers C. Stewart: Principles of Corporate Finance. Boston: McGraw-Hill, 2000. 1093 str.
15. Brigham F. Eugene: Fundamentals of Financial Management. Orlando: The Dryden Press, 1995. 843 str.
16. Čerin Aleš: Praktične izkušnje pri prevzemih in kapitalskih povezavah. Zbornik I. strokovnega posvetovanja: Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Portorož, Društvo ekonomistov Ljubljana in Pravniško društvo Ljubljana, 2000, str. 67-70.
17. Dernovšek Igor: Da le imamo za plače in davke. Trgovina, Ljubljana, 2004, 1, str. 29.
18. Fairlamb David: Europe: Deals Are Back in Season. BusinessWeek, New York, 2004, 3859-1189, str. 34-35.
19. Garten E. Jeffrey: Megamergers Are Clear and Present Danger. BusinessWeek, New York, 1999, 3597-927, str. 10.
20. Gaughan A. Patrick: Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings. New York: John Wiley&Sons, 1999. 636 str.

21. Gerdina Tomaž: Za male trgovce me ne skrbi. Glas gospodarstva, Ljubljana, 2003, julij-avgust, str. 27-29.
22. Goslar Mito: Raje objem kot prevzem. Glas gospodarstva, Ljubljana, 1999, marec, str. 30.
23. Habeck M. Max, Kröger Fritz, Träm R. Michael: Čas združitev. Ljubljana: DZS, 2000. 168 str.
24. Henry David: Mergers. BusinessWeek, New York, 2002, 3787-1117, str. 72-78.
25. Kastner Th. Robert: Pretres za živilsko trgovino in industrijo. Trgovina, Ljubljana, 2003, 9, str. 30-31.
26. Kovač Bogomir: Protislovja poslovnih prevzemov in združevanj in primer združitve v slovenski trgovini. Zbornik I. strokovnega posvetovanja: Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Portorož, Društvo ekonomistov Ljubljana in Pravniško društvo Ljubljana, 2000, str. 71-93.
27. Kovač Jože, Simšič Marjanca: Trgovina pred vstopom v EU. Glas gospodarstva, Ljubljana, 2003, julij-avgust, str. 17-20.
28. Lahovnik Matej: Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji. Doktorska disertacija (Povzetek). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 12 str.
29. Leet M. Kenneth, Parr W. Garry, Rouner K. Jonathan: The Investment Bankers' Overview of Recent and Future Developments in International Mergers and Acquisition. Brown M. Meredith, ed., International Mergers and Acquisitions. London: Kluwer Law International, 1999, str. 1-22.
30. Mastnak Simon: Delnice Živil. Trgovina, Ljubljana, 2003, 8, str. 5.
31. Mencinger Tomaž: Inventura 2000. Trgovina, Ljubljana, 2000, 10, str. 7.
32. Mirkovič Peter: Po čem je Mercator? Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2004, 18, str. 12-16.
33. Musič Marko: Poslovna integracija. Glas gospodarstva, Ljubljana, 2003, maj, str. 27.
34. Nidorfer Matjaž: Pogrešam Ropovo bilanco. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003, 31, str. 22-25.
35. Novak Sašo: Vloga organizacijske kulture v procesih združevanja in prevzemov podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 81 str.
36. Novkovič Goran, Petrič Tine: Prodajam Živila, kupil pa bi Triglav. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003, 24, str. 20-21.
37. Oseli Petra: Tržni deleži v slovenski trgovini. Trgovina, Ljubljana, 2003, 8, str. 17-18.
38. Pavlovčič Lidija: Za Slovenijo imamo trojni interes. Trgovina, Ljubljana, 2000, 6, str. 8-9.
39. Pavlovčič Lidija: Po pravilih konkurence. Trgovina, Ljubljana, 2000a, 4, str. 15.
40. Pavlovčič Lidija: Še bo prevzemal. Gospodarski vestnik. Ljubljana, 2001, 28, str. 22-24.
41. Pavlovčič Lidija: Družbi Vele in Živila izstopili iz Sume. Trgovina, Ljubljana, 2002, 8, str. 4-5.
42. Pavlovčič Lidija: Sumi o zlorabi. Trgovina, Ljubljana, 2003, 8, str. 5.
43. Pavlovčič Lidija: Partnerji na pragu EU. Trgovina, Ljubljana, 2003a, 5, str. 4-5.
44. Pavlovčič Lidija: Vsi so imeli možnost. Trgovina, Ljubljana, 2003b, 10, str. 6-7.
45. Pavlovčič Lidija: Branko Remic zamudil vlak združitev. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003c, 17, str. 8.
46. Pavlovčič Lidija: Selitev k Mercatorju. Trgovina, Ljubljana, 2003d, 8, str. 4-5.

47. Pavlovčič Lidija: Živila na razpotju. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2003e, 34, str. 28-29.
48. Pavlovčič Lidija: Kdor čaka, ta dočaka. Trgovina, Ljubljana, 2003f, 8, str. 3.
49. Pavlovčič Lidija: S priokusom. Trgovina, Ljubljana, 2004, 2, str. 3.
50. Petrič Tine: Sedemkrat do lune in nazaj. Trgovina, Ljubljana, 2002, 9, str. 8-9.
51. Potočnik Vekoslav, Hrastelj Tone: Strategija razvoja slovenske trgovine. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenija, 1995. 206 str.
52. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
53. Pušnik Manja: Podcenjevanje slovenskih blagovnih znamk. Trgovina, Ljubljana, 2000, 6, str. 10-12.
54. Ruzzier Mitja: Združevanje podjetij v trgovini v Sloveniji. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 51 str.
55. Smith Geri: Latin America: It's In Play Again, Too. BusinessWeek, New York, 2004, 3859-1189, str. 35.
56. Šalamun Andreja: Več znamk, več dobička. Trgovina, Ljubljana, 2003, 5, str. 16.
57. Šalamun Andreja: Konec domače zaščite: Trgovina, Ljubljana, 2004, 4, str. 13-15.
58. Šubic Petra: V EU Mercator ne bi dobil Živil. Finance, Ljubljana, 24.9.2003, str. 5.
59. Tully Shawn: Premiumpriced. Zofingen, Fortune, 139 (1999), 1, str. 42-45.
60. Vida Irena: Trgovski velikani in trgovinski formati. Trgovina, Ljubljana, 2002, 2, str. 30-32.
61. Verčič Dejan: Prevezemanje in združevanje. Glas gospodarstva, Ljubljana, 2003, maj, str. 28.
62. Walters J. Stephen: Enterprise, Government, and The Public. New York: McGraw-Hill, 1993. 591 str.
63. Weiss Monika: Perutnina Ptuj ustanavlja skupno podjetje z angleškim Meadowvale Foods. Finance, Ljubljana, 5.2.2004, str. 5.
64. Wright Peter, Pringle D. Charles, Kroll J. Mark: Strategic Management. Boston: Allyn and Bacon, 1994. 1022 str.

10. VIRI

1. Glas Miroslav: Protimonopolna politika. Prosojnice. Ljubljana, 2002.
2. Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema Živil Kranj, d.d.
[URL: http://www.mercator.si/podjetje/xls/gradivo_zanovinarje_23092003.doc], 23.9.2003.
3. Izvleček prospekta ponudbe za odkup delnic družbe Živila Kranj, d.d.
[URL: http://seonet.ljse.si/menu/default/asp?document_id=7563], 17.10.2003.
4. Kratka zgodovina.
[URL: <http://www.zivila-kranj.si/poslovne/zgodovina.asp>], 25.3.2004.
5. Letno poročilo Mercatorja 2002.
6. Mercator bo s ponudbo za odkup delnic Živil Kranj, d.d. postal 98,41 odstotni delničar te družbe.
[URL: <http://www.mercator.si/podjetje/index.asp?pg=403&id=309>], 19.10.2003.
7. Mercator oglaševalec leta.
[URL: <http://www.mercator.si/podjetje/index.asp?pg=284&id=237>], 14.2.2002.

8. Mercator organiziral trženjske dneve.
[URL: <http://www.mercator.si/podjetje/index.asp?pg=311&id=215>], 2.2.2001.
9. Mnenje uprave glede ponudbe za odkup delnic družbe Živila Kranj, d.d..
[URL: http://seonet.ljse.si/menu/default.asp?document_id=7596], 24.10.2003.
10. Nagrada Zoranu Jankoviću.
[URL: <http://www.gzs.si/Nivo3.asp?Id=11402>], 13.2.2001.
11. Odločba glede koncentracije družb Mercator, d.d. in Živila Kranj, d.d..
[URL: http://seonet.ljse.si/menu/default.asp?document_id=8517], 2.2.2004.
12. Trgovina doma.
[URL: <http://www.gvrevija.com/arhiv/index.php?id=39675&page=1>], 20.1.2003.
13. Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Uradni list RS, št. 56/1999).
14. Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/1997).
15. Zgodovina.
[URL: <http://www.mercator.si/podjetje/index.asp?pg=3>], 26.3.2004.