

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

JANA MAMILOVIČ KRISTAN

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**OCENA USPEŠNOSTI ZDRUŽITVE PODJETIJ VIATOR, D. D. IN
VEKTOR, D. D. PO NEKAJ LETIH**

Ljubljana, marec 2009

JANA MAMILOVIČ KRISTAN

IZJAVA

Študentka Jana Mamilovič Kristan izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Mojce Marc, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNA OPREDELITEV ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	1
1.1 OSNOVNE OBLIKE ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV PODJETIJ.....	1
1.2 MOTIVI ZA ZDRUŽEVANJE PODJETIJ.....	5
1.2.1 <i>Poglavitne lastnosti združitve in prevzemov slovenskih podjetij</i>	7
1.3 UČINKI ZDRUŽITEV NA POSAMEZNE INTERESNE SKUPINE V PODJETJU.....	8
1.4 VLOGA SPECIALIZIRANIH INSTITUCIJ PRI ZDRUŽITVAH PODJETIJ.....	8
2 ZDRUŽITEV PODJETIJ VIATOR, D. D. IN VEKTOR, D. D.	9
2.1 PANOGA TRANSPORTA.....	10
2.2 SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D.....	11
2.2.1 <i>Podjetje Viator, d. d.</i>	11
2.2.2 <i>Podjetje Vektor, d. d.</i>	12
2.3 NASTANEK NOVE DRUŽBE VIATOR & VEKTOR, D. D.	13
2.4 UČINKI ZDRUŽITVE.....	14
2.4.1 <i>Organizacijske spremembe</i>	14
2.4.2 <i>Širitev skupine</i>	15
2.4.3 <i>Geografska širitev</i>	18
2.5 ŠIRITEV DEJAVNOSTI.....	19
2.5.1 <i>Družba Skupina Viator & Vektor, d. d.</i>	20
2.5.2 <i>Skupina Viator & Vektor</i>	20
2.6 FINANČNI UČINKI ZDRUŽITVE PODJETIJ VIATOR, D. D. IN VEKTOR, D. D.....	22
2.6.1 <i>Prihodki iz poslovanja</i>	23
2.6.2 <i>Odhodki iz poslovanja</i>	24
2.6.3 <i>Dobiček iz poslovanja</i>	25
2.6.4 <i>Produktivnost</i>	26
2.6.5 <i>Ekonomičnost</i>	29
2.6.6 <i>Rentabilnost</i>	31
2.6.7 <i>Lastniška struktura in gibanje cene delnice</i>	34
SKLEP	36
LITERATURA IN VIRI	39

KAZALO SLIK

SLIKA 1: SHEMATIČNI PRIKAZ ROSSOVE RAZLAGE IZRAZOV POVEZANIH Z ZDRUŽITVAMI IN PREVZEMI	3
SLIKA 2: SHEMATIČNI PRIKAZ RAZLAGE IZRAZOV O ZDRUŽITVAH IN PREVZEMIH PO BEŠTRU.....	4
SLIKA 3: KOLIČINA BLAGA, PREPELJANA PO CESTI V OBDOBJU 2001–2007, IZRAŽENA V TONAH.....	11
SLIKA 4: PREGLED DRUŽB V SKUPINI VIATOR & VEKTOR NA DAN 31. 12. 2001	16
SLIKA 5: PRIHODKI IZ POSLOVANJA ZA DRUŽBO SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D. PO POSAMEZNIH PODROČJIH V OBDOBJU 1999-2005	23
SLIKA 6: STRUKTURA ODHODKOV IZ POSLOVANJA ZA DRUŽBO SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D. V OBDOBJU 1999-2005	24
SLIKA 7: GIBANJE DOBIČKA IZ POSLOVANJA V OBDOBJU 1999-2005 ZA DRUŽBO SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D.	26
SLIKA 8: GIBANJE PRODUKTIVNOSTI V OBDOBJU 1999-2005 ZA PODJETJE SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D.	29
SLIKA 9: GIBANJE EKONOMIČNOSTI POSLOVANJA V OBDOBJU 1999-2005	30
SLIKA 10: GIBANJE ROE IN ROA V OBDOBJU 1999-2005 ZA PODJETJE SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D.	33
SLIKA 12: LASTNIŠKA STRUKTURA DRUŽBE VIATOR & VEKTOR, D. D. NA DAN 31. 12. 2001	35
SLIKA 13: LASTNIŠKA STRUKTURA DRUŽBE SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D., NA DAN 31. 12. 2005.....	35

KAZALO TABEL

TABELA 1: ŠTEVILO PREPELJANIH KILOMETROV NA VOZILO V OBDOBJU 1999-2005	18
TABELA 2: DOBIČEK IZ POSLOVANJA ZA DRUŽBO SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D. V OBDOBJU 1999-2005.....	25
TABELA 3: GIBANJE ŠTEVILA ZAPOSLENIH V PODJETJU SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D. V OBDOBJU 1999-2005.....	27
TABELA 4: PRODUKTIVNOST V OBDOBJU 1999-2005 V PODJETJU SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D.....	28
TABELA 5: EKONOMIČNOST POSLOVANJA V OBDOBJU 1999-2005 V PODJETJU SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D.	30
TABELA 6: ROE V OBDOBJU 1999-2005 ZA PODJETJE SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D.	32
TABELA 7: ROA V OBDOBJU 1999-2005 ZA PODJETJE SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D.....	33
TABELA 8: KNJIGOVODSKA VREDNOST DELNICE DRUŽBE SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D. TER DELEŽ DELNIC V LASTI	36

UVOD

V današnji konkurenčni družbi morajo podjetja skrbeti za stalno rast in razvoj. Le tako, da rastejo, lahko obdržijo in izboljšujejo svoj položaj na trgu. Rast je lahko dveh vrst, notranja in zunanja. Notranja rast pomeni povečevanje obsega poslovanja ali z obstoječimi zmogljivostmi ali pa z dograditvijo novih. Do zunanje rasti pride s povezovanjem dveh ali več podjetij v eno večje podjetje - kapitalsko povezovanje podjetij. Podjetja se povežejo z združitvijo, v primeru katere lahko gre za prevzem, pripojitev ali spojitev gospodarskih družb, kar bom natančneje opisala v nadaljevanju diplomskega dela.

Zunanjo rast je ponavadi lažje doseči kot notranjo, saj je vstop na nove trge preko prevzemov in združevanj veliko hitrejši in cenejši kot konkurenčni boj za vstop na nove trge. Obenem se zmanjšajo stroški razvoja in raziskav, če gre za prevzem podjetja z že obstoječimi in uveljavljenimi proizvodi. Prav tako podjetje pridobi že izučene kadre in ni velikih stroškov dodatnega izobraževanja obstoječih zaposlenih. Seveda pa v primeru združitve managerji izpostavijo podjetje tveganju, da prevzem ne bo uspešen. Le ena tretjina vseh prevzemov je uspešnih, težave pa se ponavadi pojavijo zaradi nepravilnega in nesistematičnega pristopa managerjev ter nepripravljenosti na spremembe, ki jih združitev z drugim podjetjem zahteva.

Namen diplomske naloge je odgovoriti na vprašanje, ali je bila združitev podjetij Viator, d. d. in Vektor, d. d. učinkovita in uspešna. Hipoteza, ki sem si jo postavila pred začetkom proučevanja poslovanja podjetja, je, da je bila združitev prej samostojnih podjetij smiselna in da se je uspešnost poslovanja novega združenega podjetja močno povečala v primerjavi s predhodnim obdobjem, ko sta podjetji delovali ločeno. Metodologija, ki jo bom uporabila pri iskanju odgovora na zastavljeno vprašanje, temelji predvsem na analizi poslovanja. Poleg tega bom na podlagi proučevanja internih in javno objavljenih dokumentov ter pogovorov z zaposlenimi v podjetju skušala pojasniti dogodke, ki so se dogajali v družbi Skupina Viator & Vektor, d. d. v obdobju po združitvi in so bistveno vplivali na uspešno poslovanje družbe. Cilj naloge je spoznati konkretne dejavnike, ki so vplivali na uspešnost poslovanja, ter proučiti, v kakšni meri vplivajo na delovanje podjetja.

Diplomsko delo je razdeljeno na dve poglavji in več podpoglavij. V prvem poglavju bom podrobneje obravnavala teorijo združitve, osnovne motive, ki vodijo podjetnike k zunanji rasti podjetja ter dejavnike uspešnosti združevanja. V drugem delu pa bom s pomočjo konkretnega primera povzela rast enega največjih transportno-špedicijskih podjetij pri nasto je podjetja Skupina Viator & Vektor, d. d., ki je nastalo z združitvijo prej samostojnih podjetij Viator, d. d. in Vektor, d. d.

1 TEORETIČNA OPREDELITEV ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

1.1 Osnovne oblike združitve in prevzemov podjetij

V slovenski in tuji literaturi vlada precejšnja zmeda na področju poimenovanja povezovanja podjetij. Slovenija se je šele po osamosvojitvi soočila z velikim številom prevzemov in združitvev podjetij, zato to problematiko obravnavajo šele novejši avtorji.

Največja težava nastane pri razločevanju pojmov prevzem in združitve. Veliko avtorjev je podalo svojo obrazložitev obeh pojmov, v nadaljevanju pa povzemam tiste, ki se mi zdijo med ekonomskimi subjekti v vsakdanji rabi najbolj sprejeti.

Prevzem družbe je najbolj splošno opredeljen kot pridobitev deleža delnic določene delniške družbe (prevzete družbe), ko pridobitelju oziroma prevzemniku zagotavlja a) zadosten delež glasovalnih pravic, b) kontrolni delež, da lahko z uresničevanjem svojih pravic kot upravitelj iz kontrolnega deleža delnic vpliva na poslovanje družbe in c) sprejem odločitev na skupščini delničarjev (Kocbek, 1997, str.9). Vendar pa je takšna opredelitev pojma preveč splošna, da bi lahko primerno opisali različne načine združevanja podjetij.

V primeru prevzema gre torej za pridobitev delnic oziroma poslovnih deležev v odvisni družbi, ki sicer zagotovi ekonomsko in poslovno enotnost, še naprej pa ohrani pravno ločenost subjektov, s čimer je večkrat povezan pomemben razmislek glede razmerij do upnikov (Bohinc, 1999, str.1090).

V primeru združitve pa gre za obliko popolnega zlitja dveh gospodarskih družb v ekonomskem in pravnem pomenu. Pri tem nastane ena poslovna identiteta, ki poslej ustreza enim in drugim upnikom z združenim premoženjem, in od katere prejšnji delničarji združujočih se družb pričakujejo delnice nove družbe, seveda z ugodnejšo tržno kotacijo in boljšimi donosi. Gospodarski cilji, ki se dosegajo z združitvijo, so:

- koncentracija kapitala in integracija poslovnih funkcij,
- povečevanje obsega in tržnega deleža,
- sinergijski učinki na povečanje premoženja nove družbe,
- vrednost delnic prevzemne družbe se praviloma poveča.

Pomembno je, da se navedeni in drugi cilji dosegajo brez dodatnega angažiranja kapitala za pridobitev lastninskih deležev, kot to velja za druge oblike koncentracije kapitala, na primer akvizicija ali prevzem (Bohinc, 1999, str. 1091).

V tujem izrazoslovju se v povezavi z združitvami in prevzemi pojavljajo trije izrazi, ki jih posamezni avtorji ne razlagajo povsem enako. Na splošno se v angleškem izrazoslovju uporabljajo trije izrazi, ki naj bi označevali povezovanje (združitve) podjetij. Prvi in najpogostejši je *takeover*, ki v slovenščini praviloma pomeni prevzem. Izraz *merger* se prevaja kot združitve oziroma spojitev gospodarskih družb. Tretji pa je *acquisition*, ki pomeni pripojitev oziroma priključitev.

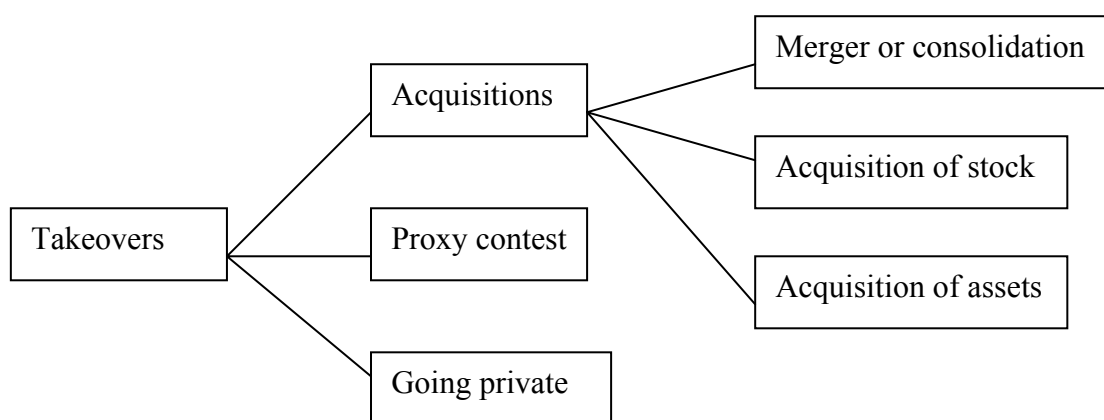
Največ pozornosti je razlagi teh treh izrazov v angleškem jeziku namenjeno v Ross et al. (1993, str. 828), kjer je izraz *takeover* opredeljen kot najbolj splošen in nenatančen ter pomeni prenos nadzora nad podjetjem z ene skupine delničarjev na drugo. Druga dva izraza, *merger* in *acquisition*, sta predstavljena kot podpomenki izraza »*takeover*«.

Slika 1 prikazuje Rossovo razlago uporabe različnih izrazov v anglosaksonskem izrazoslovju. Najširši pojem *takeover* Ross deli na *acquisition*, ki ga pri nas prevajamo kot prevzem oziroma pripojitev; *proxy contest*, ki pomeni tekmovanje za pooblastila delničarjev; tretji izraz pa je *going private*, ki se zgodi, ko majhna skupina investorjev kupi delnice podjetja, ki kotira na borzi in jih umakne z nje, tako da je trgovanje z njimi prekinjeno. Nadalje Ross deli pojem *acquisition* na tri podpojme, in sicer: *merger or*

consolidation (združitve), *acquisition of stock* (prevzemi z odkupom delnic) ter na *acquisition of assets* (prevzemi z odkupom premoženja).

Ena največjih težav, ki se pojavi pri uporabljanju omenjenih pojmov, je mešanje pravnih in ekonomskih kriterijev. Ekonomisti praviloma uporabljajo izraz *mergers* in s tem mislijo na vse pravne oblike povezovanja podjetij. Pravniki pa ločijo prevzeme predvsem glede na število pravnih oseb, ki ostanejo po prevzemu. Če je po prevzemu nastala le ena pravna oseba, pravniki govorijo o združitvi, ne glede na to, ali je šlo za prijazen ali sovražni prevzem. Ekonomisti pa običajno izraz združitev uporabljajo za prijazen prevzem, izraz *tender offer* (ponudba za prevzem) pa za sovražen prevzem (Bešter, 1996, str. 29).

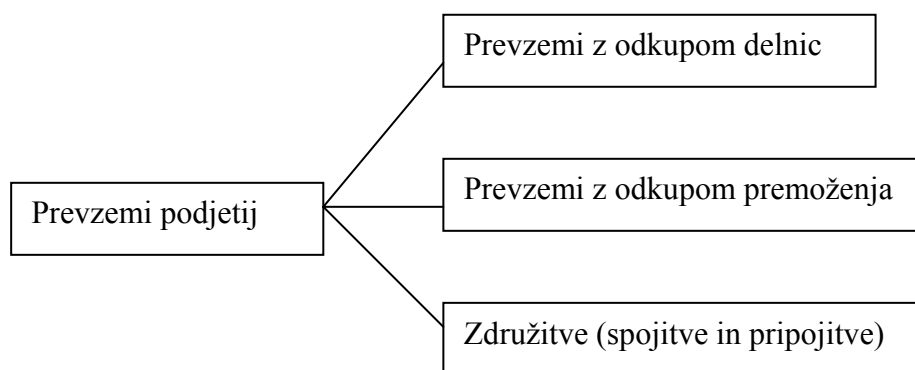
Slika 1: Shematični prikaz Rossove razlage izrazov povezanih z združitvami in prevzemi



Vir: Ross, *Corporate Finance*, 1993, str. 829.

Bešter (1996, str. 29) izraz prevzem razlaga kot splošni pojem, ki vključuje različne oblike pridobivanja nadzora nad določenim podjetjem. Kadar opisujemo posamezne različice in primere znotraj splošne kategorije prevzema, pa uporabljamo izraze: združitev, prevzem z odkupom delnic (tudi ponudba za prevzem) in prevzem z odkupom premoženja ciljnega podjetja (Slika 2). Kateregakoli izmed naštetih vrst prevzemov je mogoče opraviti s plačilom v gotovini, z zadolžitvijo podjetja ali pa z zamenjavo za delnice prevzemnika.

Slika 2: Shematični prikaz razlage izrazov o združitvah in prevzemih po Beštru



Vir: Bešter, *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*, 1996, str. 30, Slika 5.

Prevzem podjetja z odkupom delnic pomeni nakup delnic z glasovalno pravico ciljnega podjetja. Cilj prevzemnika je pridobiti zadostno število delnic (glasov) za prevzem nadzora nad podjetjem. Po prevzemu z odkupom delnic ostane ciljno podjetje v celoti odgovorno za vse svoje obveznosti, razen če kasneje prevzem preraste v formalno združitev podjetij (Bešter, 1996, str. 31). Postopek odkupa delnic se lahko začne z diskretnimi pogovori obeh podjetij, vendar morajo dobiti delničarji ciljnega podjetja neposredno ponudbo za odkup delnic (*tender offer*). Ponudba je običajno objavljena v sredstvih javnega obveščanja (Ross et al., 1993, str. 827). Pri tovrstnem prevzemu ni treba sklicati skupščine delničarjev niti drugače pridobiti njihovega soglasja. Če se delničarji s ponudbo ne strinjajo, delnic ne bodo prodali, saj jim ni treba. Naslednja posebnost prevzema z odkupom delnic je v tem, da za razliko od združitve podjetij prevzemnik le redko odkupi 100 odstotkov delnic, saj se posamezni delničarji odločijo, da svojih delnic ne bodo prodali (Bešter, 1996, str. 32).

Če se lastniki in management ciljnega podjetja ne strinjajo s priključitvijo, govorimo o t. i. sovražnih priključitvah oziroma prevzemih. Razlogi, zaradi katerih uprava ciljnega podjetja razglasi prevzem za sovražen, so različni: npr. prenizka ponujena odkupna cena delnic, omejevanje oziroma onemogočanje konkurenčnega nastopanja na trgu ... Poglavitni razlog pojmovanja prevzema kot sovražnega pa je nedvomno strah uprave ciljnega podjetja pred izgubo lastnega položaja (Erjavec, 2000, str. 11). Seveda to, da je prevzem sovražen, ne pomeni, da je prevzemno podjetje sovražno usmerjeno proti delničarjem ciljnega podjetja, saj imajo le-ti proste roke glede odločitve, ali bodo svoje delnice prodali ali ne.

O **prevzemu z odkupom premoženja** govorimo, kadar prevzemno podjetje kupi sredstva (premoženje) ciljnega podjetja. V tem primeru je treba izvesti glasovanje delničarjev ciljnega podjetja; za pozitiven rezultat je potrebna večina pritrdilnih glasov teh delničarjev, ni pa nujno, da se vsi delničarji s tem strinjajo. Ciljno podjetje po tovrstnem prevzemu ponavadi neha obstajati kot pravna oseba.

O **združitvi** podjetij govorimo, kadar iz dveh ali več podjetij nastane eno samo (Weston, 1990, str. 4). Poznamo dve vrsti združitve, in sicer **pripojitve in spojitve**. Kadar vsa podjetja, ki se združujejo, prenesejo svoje obveznosti in premoženje na samo eno podjetje izmed njih, ostala pa prenehajo obstajati, govorimo o pripojitvi. Navadno se to zgodi, ko se

neko manjše podjetje pripoji k večjemu in s tem preneha obstajati ali pa deluje še naprej kot pripojeno hčerinsko podjetje prevzemnega podjetja. V primeru, ko se dve podjetji ali več njih združi v popolnoma novo podjetje, pa govorimo o spojitvi. Novo podjetje mora nase prevzeti vse premoženje in obveznosti podjetij, ki prenehajo obstajati. Primer spojitve ima prednosti predvsem takrat, ko se združujeta dve približno enako veliki podjetji, katerih nadzorna sveta se ne moreta dogovoriti, katero naj bi prenehalo obstajati po združitvi. Zato ustanovijo povsem novo podjetje ter nanj prenesejo vse premoženje in obveznosti obeh predhodnikov. Ta oblika združitve je tudi zelo zahtevna.

Združitve lahko razdelimo tudi z vidika dejavnosti, s katerimi se podjetja ukvarjajo pred združitvijo. Ločimo horizontalne, vertikalne, koncentrične in konglomeratne združitve.

Če gre za povezovanje podjetij z enako dejavnostjo, govorimo o **horizontalni priključitvi**. Ta podjetja so neposredni konkurenti in delujejo na istem trgu. Do priključitve največkrat pride zaradi izkoriščanja ekonomij obsega v proizvodnji in distribuciji.

V primeru **vertikalnega povezovanja** gre za priključitev podjetja v isti panogi ali v povezanih panogah, vendar na različni stopnji produkcijske verige. Podjetje lahko priključi svojega dobavitelja (priključitev nazaj) ali enega od kupcev (priključitev naprej) (Lahovnik, 2000, str. 30). Temeljna prednost takšnih povezav je v zmanjšanju transakcijskih stroškov in v zmanjšanju stroškov, ki nastajajo v siceršnjem tržnem povezovanju podjetij (Tajnikar, 2000, str. 27).

Koncentrično povezovanje pomeni priključitev podjetij, ki nastopajo na istih trgih, uporabljajo enako tehnologijo ali se ukvarjajo z enakimi poslovnimi procesi. Podjetje na ta način k svoji osnovni priključitvi še nekatere sorodne dejavnosti.

O **konglomeratni priključitvi** govorimo, ko se med seboj povežejo podjetja iz nepovezanih trgov oziroma panog. Podjetji si ne konkurirata na istem ciljnem trgu in nimata nikakršnih proizvodnih povezav. Ponavadi so v ozadju finančni razlogi.

1.2 Motivi za združevanje podjetij

Motive za združevanje podjetij lahko obravnavamo z dveh vidikov- z vidika prevzemnega podjetja in z vidika prevzetega podjetja. Ponavadi se veliko manj piše in govori o motivih združevanja z vidika prevzetega podjetja, saj je ponavadi prevzemno podjetje tisto, ki da pobudo in ima pomembnejše razloge za prevzem.

Glas (1995, str. 111) navaja dve skupini razlogov za združevanje z vidika prevzetega podjetja:

- **problem »podjetja v težavah«**: pri manjših podjetjih so ponavadi razlogi za prodajo določenega dela ali celotnega podjetja slabi poslovni rezultati (grožnja bankrota, upadanje prodaje, izguba, ...)
- **upokojitev oziroma umik lastnika individualnega ali družinskega podjetja**: če se želi lastnik majhnega podjetja upokojiti, je najboljša rešitev zanj, da podjetje proda, saj tako ne bo ogrožen obstoj podjetja in posledično tudi ne delovna mesta

zaposlenih. Obenem pa lastnik dobi plačilo za svoje »življenjsko delo« - za uspešno vzpostavitev in vodenje podjetja.

Z motivi na strani prevzemnega podjetja se je ukvarjalo veliko avtorjev, Brigham (1999, str. 797) pa navaja naslednje:

- **motivi sinergije:** najpomembnejši razlog za večino združitvev je povečanje vrednosti združenega podjetja. Sinergija nastane, če je nova vrednost (združenega podjetja) večja od seštevka posameznih vrednosti obeh podjetij, ki sta se združili. Ta je posledica prihrankov iz delovanja podjetja, finančnih prihrankov, razlik v učinkovitosti managementa in zaradi povečane monopolne moči podjetja;
- **davčni motivi:** podjetje z velikim dobičkom prevzame podjetje, ki ima izgubo, in tako izniči dobiček ter na ta način ustvari velik davčni prihranek. V zadnjem času skušajo države zmanjšati število prevzemov z davčnim motivom, saj so zaradi takšnih početij prihodki države nižji, kot bi bili sicer;
- **motiv odkupa premoženja pod njegovimi nadomestitvenimi stroški:** gre za podcenjenost podjetij, ko so stroški postavitve novega podjetja višji od tržne vrednosti obstoječega podjetja. Takšna podcenjena podjetja so lahko tarča prevzemov, kadar podjetje širi svojo dejavnost, ali pa ga ima namen čez določen čas prodati in realizirati kapitalski dobiček;
- **diverzifikacija:** gre za razpršitev poslovne dejavnosti podjetja, za t. i. rast podjetja izven njegove osnovne panoge. Diverzifikacija pripomore k stabilnosti zaslužkov in na ta način povečuje korist lastnikov podjetja. Razpršitev poslovne dejavnosti podjetja je lahko koristna z vidika managerjev in drugih zaposlenih, z vidika ohranjanja dobrega imena podjetja ipd. Vse to pa ne velja za delničarje, ki tveganje svojih naložb lahko zmanjšajo z nalaganjem v različna podjetja oz. v različne oblike naložb (Bešter, 1996, str. 47). Kritiki diverzifikacije opozarjajo, da ima management prevzemnega podjetja znanja za uspešno vodenje podjetja v določeni panogi, ki pa morda ne zadostujejo za poslovanje v kakšni drugi panogi (Gaughan, 2002, str. 129);
- **osebni motivi managementa:** obstaja več razlogov zakaj se managerji zavzemajo za združitvev oziroma prevzem drugih podjetij. Eugene Brigham je imenoval tri različne motive, ki managerje vodijo k večanju in prevzemanju podjetij. Prvi je večanje ugleda. Večje kot je podjetje, večja je moč managerjev in večji je njihov ugled. Drugi motiv je v pozitivni povezavi med velikostjo podjetja in višino managerskih plač. Večje kot je podjetje, višje plače ponavadi dobijo njegovi vodilni. Tretji motiv pa je povezan z dejstvom, da v večini prevzetih podjetij managerji izgubijo avtonomijo in vodilni položaj, zato se trudijo postati čim težja tarča za prevzem. To lahko dosežejo na način, da sami postanejo prevzemniki in s tem povečajo velikost svojega podjetja ter postanejo preveliki za prevzem s strani tretjega podjetja. Takšen primer je podjetje Daimler Benz, ki je s prevzemom Chryslerja leta 1998 in z večinskim lastništvom v podjetju Mitsubishi postalo preveliko za prevzeme s strani drugih podjetij;
- **motiv prodaje podjetja po delih:** specialisti za prevzeme so v podjetju prepoznali razdelitveno vrednost kot še eno možno metodo merjenja vrednosti podjetja (poleg knjigovodske, tržne in nadomestitvene vrednosti). To pomeni, da analitiki ocenijo vrednost posameznih delov podjetja, če je bilo podjetje prodano po delih. Ta vrednost se imenuje razdelitvena vrednost. Če je razdelitvena vrednost podjetja

večja od tržne, specialisti za prevzeme prevzamejo takšno podjetje in ga prodajo naprej po delih ter s tem ustvarjajo zaslužke (Brigham, 2004, str. 870).

1.2.1 Poglavitne lastnosti združitvev in prevzemov slovenskih podjetij

Lahovnik (2000, str. 138) je raziskal, katere so glavne značilnosti prevzemov slovenskih podjetij. Najprej je postavil dve hipotezi glede motivov za prevzem, ki naj bi veljali za slovenska podjetja, ki nastopajo v procesu združitvev. Prva je ta, da so priključitve v Sloveniji pogojene predvsem z motivi, ki izhajajo iz povečevanja učinkovitosti priključenega podjetja. Takšni dejavniki so na primer prenos poslovnih praks prevzemnika na prevzeto podjetje, doseganje večjih ekonomij obsega s povezovanjem aktivnosti, boljša izkoriščenost kadrovskega potenciala prevzemnika, prednosti, ki izhajajo iz vključenosti priključenega podjetja v lokalno gospodarstvo, in podobno.

Druga je hipoteza, da je strateško prilagajanje spremembam v okolju zelo pomemben dejavnik pri vseh vrstah priključitev podjetij. Predvsem je tukaj pomembno prilagajanje večjim konkurenčnim pritiskom. Večina slovenskih podjetij skuša prodreti v določeno tržno nišo na globalnih trgih, pri čemer razvijajo konkurenčne prednosti predvsem na podlagi kakovosti proizvodov, zanesljivosti dobave in usposobljenosti zaposlenih (Pučko et al., 1998, str. 569).

Lahovnik (2000, str. 129) je opravil raziskavo med 45 slovenskimi podjetji, ki so kakorkoli sodelovala v združitvah v obdobju 1991-1999. Skušal je izvedeti, kateri motiv prevladuje pri odločanju za priključitev podjetja ter kateremu managerji pripisujejo manjši pomen. Kot najpomembnejši motiv, so vodilni v izbranih podjetjih navedli prenos poslovnih praks, kar ima največji vpliv na učinkovitost podjetja. Strateško prilagajanje spremembam v poslovnem okolju je po mnenju v raziskavo zajetih managerjev drugi najpomembnejši dejavnik strategije združitvev v Sloveniji. Z združitvijo lahko slovenska podjetja, ki delujejo v panogah, ki so pod največjim vplivom tuje konkurence, lažje kljubujejo tujim podjetjem, ki agresivno vstopajo na slovenski trg. Anketiranci so na tretje mesto postavili povezovanje aktivnosti, ki prav tako lahko zelo izboljša učinkovitost poslovanja podjetja. Temu dejavniku sledijo maksimiziranje dobička prevzemnega podjetja, dopolnjevanje virov, hitra rast, boljša izkoriščenost kadrovskega potenciala prevzemnika, finančne sinergije, večji tržni delež, uvajanje novih proizvodov, razvejana distribucijska mreža idr. Med manj pomembne dejavnike so izbrani managerji uvrstili naslednje: pridobitev patentov, licenc, *know-how*-a, privatizacija ciljnega podjetja, davčni motivi, pridobitev lokalnega tržnega deleža ter nadaljnja prodaja podjetja.

Glede uspešnosti izvedenih priključitev v Sloveniji je Lahovnik (2000, str. 178) podal sklep, da je ta izjemno visoka. Raziskava naj bi pokazala, da je bilo med obravnavanimi 45 podjetji zelo uspešnih skoraj 74 % priključitev. To pomeni, da so bili strateški cilji v celoti doseženi. Le 4 % priključitev pa je bilo ocenjenih kot pretežno neuspešnih, vendar nobena izmed njih kot popolnoma neuspešna. Ti rezultati so zelo dobri in postavljajo slovensko gospodarstvo v dobro luč. V tujini je namreč uspešnih prevzemov veliko manj, le okoli ena tretjina.

Nekatere raziskave kažejo, da je v svetovnem gospodarstvu kar dve tretjini vseh združitve ali prevzemov neuspešnih, po nekaterih podatkih celo do 80 %. Kljub temu vsako leto beležimo vedno več poskusov priključitev podjetij. Od leta 1994, ko je bila vrednost vseh združitve na svetu 452 milijard dolarjev, pa do leta 1999, ko je ta vrednost znašala 2242 milijard dolarjev, se je trg združevanja podjetij povečeval po povprečni stopnji 38 % na leto. Vsaka tretja transakcija je bila izpeljana v Zahodni Evropi, namesto plačila v gotovini pa je vedno bolj priljubljena zamenjava delnic (Urbanija, 2000, str. 48). V zadnjem desetletju pa so se nekoliko spremenili cilji združitve. Medtem, ko so si podjetja sredi devetdesetih let prejšnjega stoletja prizadevala doseči predvsem stroškovno sinergijo, se jim sedaj zdi pomembnejša rast in širitev osnovne dejavnosti. Leta 2007 je vrednost prevzemov v svetu znašala že rekordnih 4350 milijard dolarjev in pričakovati je, da se bo ta vrednost še nekaj časa povečevala (Thomson, 2007, št. 244, str. 18).

1.3 Učinki združitve na posamezne interesne skupine v podjetju

Pri prevzemih je treba podrobneje obravnavati vsaj naslednje interesne skupine: delničarji (lastniki), managerji (uprava), zaposleni v prevzemnih in prevzetih podjetjih, upniki ter država. Različni interesi in pričakovanja vpletenih v združitvenem procesu povzročijo različne učinke na posamezne interesne skupine (Bešter, 1996, str. 82).

Učinki na **lastnike** prevzemnih družb se običajno gibljejo okoli ničle, zato so statistično zanemarljivi. Lastniki prevzetih družb pa imajo skoraj vedno korist v realizirani prevzemni premiji, ki je pozitivna razlika v ceni delnice po prevzemu in pred njim. Gre za kapitalski dobiček delničarjev prevzetega podjetja.

Managerji prevzemnega podjetja skušajo s prevzemom podjetja povečati svojo moč in ugled v podjetju, tu gre predvsem za vložek v njihovo profesionalno kariero. Uspešen prevzem poveča tudi konkurenčnost podjetja in njegovo učinkovitost. Če se prevzem izkaže za neuspešnega, se ponavadi zamenja vodilne v podjetju. Managerji v prevzetih podjetjih se morajo prilagoditi novemu načinu vodenja, ponavadi izgubijo položaj in moč v podjetju. Težave lahko nastanejo, ko ima management v lasti le manjši delež delnic podjetja in ni motiviran za povečevanje njegove vrednosti, saj si dobiček med seboj razdelijo lastniki podjetja (principali). Ta problem imenujemo *agency problem* - problem agentov (managerjev/zastopnikov). Lastniki (principali) in managerji (agenti) nimajo povsem enakih ciljev in interesov, kar lahko pripelje do neoptimalnega vodenja podjetja.

Največkrat so v procesih združevanja korporacij najbolj zapostavljeni prav **zaposleni**. Prihaja do prerazporejanja koristi od zaposlenih na delničarje in obratno. Zaradi zniževanja stroškov plač in odpuščanja zaposlenih bodo imeli največ koristi **delničarji**, ki bodo zaradi boljših poslovnih rezultatov dosegli povečanje cene delnic (Bešter, 1996, str. 94).

1.4 Vloga specializiranih institucij pri združitvah podjetij

Pri združitvah ponavadi sodeluje več institucij, ki vsaka s svojega področja vodi postopek prevzema ciljnega podjetja s strani prevzemnega podjetja. Bešter (1996, str. 135) je kot

najpomembnejše akterje imenoval investicijske bankirje, pravnike specialiste za prevzeme, bankirje, zavarovalnice, cenilce vrednosti podjetij, računovodske strokovnjake ter investitorje, ki se ukvarjajo s špekulativno arbitražo. V nadaljevanju bom povzela najpomembnejše naloge nekaterih izmed njih.

Investicijski bankirji opravljajo za svoje komitente vsaj štiri skupine storitev (Davidson, 1985, str. 12):

- iskanje potencialnih kandidatov, ki so lahko zaželeni prevzemniki ali pa potencialne tarče prevzemov - odvisno od tega, kdo je naročnik iskanja;
- zagotavljanje storitev vrednotenja podjetij ali predvidenega deleža delnic podjetij, ki jih prevzemnik želi odkupiti;
- svetovanje pri izbiri oblike prevzema (ali naj bi šlo za prijazen ali sovražen prevzem);
- spremljanje poteka transakcije in nadzor nad njo, oblikovanje ponudbe za prevzem ter organizacija in izvedba izdaje vrednostnih papirjev.

Investicijski bankirji imajo zelo dobro znanje o podjetjih, ki so naprodaj, o pogojih prevzemov in možnostih financiranja, o pogajalskih strategijah pri prevzemih ter o zakonodaji s področja prevzemov. Investicijski bankirji so za svoje storitve plačani v višini določenega odstotka od vrednosti prevzema, odvisno tudi od uspešnosti naročenega posla.

Druga pomembna institucija so **pravniki specialisti**, ki skrbijo, da so transakcije izvedene v skladu s pozitivno zakonodajo in statuti podjetja (Bešter, 1996, str. 136). Poleg te naloge imajo tudi pomembnejšo vlogo in sicer poiskati najugodnejšo pravno pot za doseg cilja.

Banke in zavarovalnice so pomemben vir kreditov, s katerimi prevzemna podjetja financirajo svoje naložbe.

Računovodje in cenilci vrednosti morajo zagotavljati pristnost računovodskih izkazov ter strokovnega in neodvisnega mnenja o vrednosti podjetja (Davidson, 1985, str. 31).

Investitorji, ki se ukvarjajo s špekulativno arbitražo, kupujejo delnice prevzemnega podjetja takrat, kadar je njihova odkupna cena v ponudbi za prevzem višja od tržne cene delnic. Takšni investitorji naj bi s svojimi nakupi na trgu (tudi preden je dana ponudba za prevzem) razkrili prevzemniku svoje prepričanje o možnostih za izboljšanje poslovanja takih podjetij. Obenem pa se tovrstni investitorji nadejajo premije v prevzemu, povezani so v široke informacijske mreže, za nakup delnic pa največkrat uporabljajo izposojena sredstva.

2 ZDRUŽITEV PODJETIJ VIATOR, d. d. IN VEKTOR, d. d.

V nadaljevanju diplomskega dela bom predstavila podjetji, ki sta v obdobju po osamosvojitvi Slovenije uspešno poslovali in se razvijali predvsem na domačem trgu. Opisala bom potek in učinke združitve obeh podjetij ter analizirala uspešnost. Pri izdelavi diplomske naloge sem kot metodo dela uporabila predvsem analizo. Poleg tega sem v podjetju Skupina Viator & Vektor d. d. opravila nekaj informativnih pogovorov z

zaposlenimi ter intervju z vodjo pravne službe, ki mi je posredoval dovolj dokumentov, da sem učinke združitve lahko analizirala in predstavila v nalogi. V nadaljevanju bom najprej opisala temeljne značilnosti panoge transporta, saj ključno vplivajo na uspešnost učinkov, ki so jih je prinesle združitve in pozdružitvene aktivnosti Skupine Viator & Vektor, d. d.

2.1 Panoga transporta

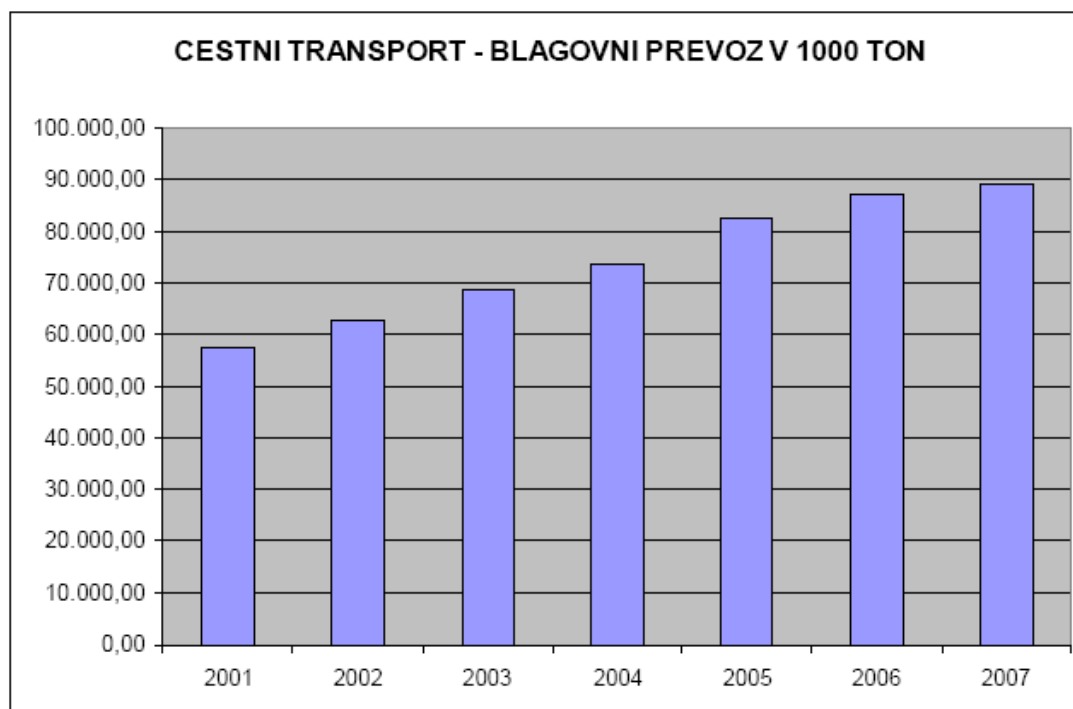
Prevoz tovora v Evropski uniji nenehno narašča. Posledica tega je velika obremenjenost prometne infrastrukture, kar se kaže v prezasedenosti najprometnejših transportnih odsekov, obremenitvi okolja in vse večjem onesnaženju zraka. Zato se ponudniki teh storitev zavedajo, da se z ustreznim kombiniranjem in zaporedno uporabo transportnih sredstev doseže tudi večja fleksibilnost transporta, kar pomeni zadovoljstvo uporabnikov teh storitev.

Selitev proizvodnje na vzhod in čedalje večja poraba v Evropi povečujeta potrebo po transportu in mobilnosti. Povečan cestni promet na vseh pomembnejših prometnicah sili Evropsko unijo k iskanju in spodbujanju do okolja prijaznejših možnosti transporta, pri katerih bi zmanjševali zastoje, obremenitev okolja in porabo goriva.

Gospodarstvo čedalje bolj povprašuje po prevozih, zato panoga raste in bo rasla tudi v prihodnje, saj je povezana z rastjo gospodarstva. V Sloveniji dejavnost prometa, skladiščenja in zvez prispeva približno slabih 7 odstotkov dodane vrednosti v državni BDP. Prav tako po uradnih podatkih najvišjo dodano vrednost v celotni dejavnosti prometa, skladiščenja in zvez ustvari logistika. V omenjeni panogi je bilo leta 2007 zaposlenih 51.483 oseb oziroma 7,36 % vseh zaposlenih v Republiki Sloveniji. Od tega je bilo samo v cestnem tovornem prometu zaposlenih 21.635 oseb, kar znaša 2,79 % vseh zaposlenih. Zaradi pospešenega vlaganja in hitrega razvoja bo rast logistike v prihodnjih letih še hitrejša. V državah EU je ta panoga ena izmed najhitreje razvijajočih, zato je pričakovati podobne spodbude tudi v Sloveniji, ki ima za razvoj te dejavnosti dobro geografsko strateško lego. Naložbe v logistiko in odpiranje logističnih centrov v Sloveniji naj bi bila po resoluciji o prometni politiki prednost tudi slovenske države (Kapital, št. 439, 31. 03. 2008).

Cestni transport je po obsegu prevoza v stalnem porastu, kar prikazuje tudi Slika 3. Od 57 milijonov ton prevoženega blaga v letu 2001 se je številka povečala na 98 milijonov ton v letu 2007 (Bušen, 2008, str. 23). Cestni tovorni promet je velik izvoznik storitev in več kot 80 % njegovih aktivnosti poteka na tujih cestah, največ po cestah Evropske unije, za domače in tuje naročnike. Trenutno se cestni tovorni transport srečuje s konfliktom interesov, saj gospodarstvo zahteva hiter, zanesljiv in cenovno ugoden prevoz, gospodarski pogoji cestnega prevoznitva pa se že več let zapored slabšajo. Potrebe po prevozih se po vsaki širitvi Evropske unije večajo, hkrati pa se zastruje cenovni konkurenčni boj med novimi in starimi prevozniki. Prevozniki iz novih članic imajo ponavadi nižje tarife. Obenem se večajo stroški pogonskih goriv in cestnih dajatev, vsako leto pa se prevozniki srečujejo tudi s strožjimi ekološkimi in varnostnimi zahtevami, ki jim lahko kljubujejo le z nadomeščanjem starih vozil z novejšimi (Bušen, 2008, str. 24).

Slika 3: Količina blaga, prepeljana po cesti v obdobju 2001–2007, izražena v tonah



Vir: SURS, Si-Stat podatkovni portal, Ekonomsko področje.

Globalizacija in internacionalizacija sta čedalje močnejši tudi v transportni in špediterski dejavnosti. V Evropi se takšna podjetja že več kot desetletje združujejo v velike logistične in transportne koncerne, ki ponujajo celovite logistične rešitve. Da bi lahko uspešno konkurirali tem novim konglomeratom in da bi bili pripravljeni na čas, ko je Slovenija postala polnopravna članica Evropske unije (01. 05. 2004), so se na prehodu v novo tisočletje začela združevati tudi naša podjetja v tej dejavnosti. Prve poteze na tem področju sta naredili Luka Koper in Intereuropa, vendar neuspešno. Več uspeha pri združevanju pa je imelo podjetje Viator & Vektor, d. d. in tako se je na prehodu v novo tisočletje zgodil pomemben mejnik v zgodovini enega danes najuspešnejših slovenskih podjetij.

2.2 Skupina Viator & Vektor, d. d.

Eno največjih logističnih podjetij pri nas je Skupina Viator & Vektor, d. d., ki je nastala prvotno iz dveh prej samostojnih podjetij Viator, d. d. ter Vektor, d. d.

2.2.1 Podjetje Viator, d. d.

Podjetje Viator, d. d. je bilo eno največjih transportnih podjetij še v času Jugoslavije in tudi po osamosvojitvi Slovenije. Njegovi začetki segajo v leto 1958, ko je podjetje Ljubljana Transport razširilo svojo dejavnost še na tovorni promet. Leta 1989 se je družba TOZD Tovorni promet preoblikovala v samostojno organizacijo in leto kasneje v podjetje Viator,

podjetje za mednarodno špedicijo in tuzemski transport, p. o. Leta 1996 se je podjetje Viator preoblikovalo v delniško družbo. Ustanovljeno je bilo tudi hčerinsko podjetje Novi Gorjanci d. o. o.

Najpomembnejši predmet poslovanja družbe je bil nedvomno dejavnost transporta s poudarkom na mednarodnih prevozih, ki so predstavljali kar 97,2 % vseh prevoženih kilometrov. Podatek se nanaša na leto 1999, neposredno pred združitvijo z družbo Vektor d. d.. Prevoze so opravljali predvsem z lastnimi vozili, obsegali pa so klasične prevoze, prevoze nevarnega blaga (ADR prevoze), prevoze voluminoznega blaga, konfekcije, kontejnerjev in prevoze s silos vozili. V družbi so posedovali tudi svoje delavnice za vzdrževanje vozil. Viator d. d. je bil že v tistem obdobju pooblaščen serviser vozil Renault in MAN ter priključnih vozil Schmitz in Schwarzmüller, prav tako pa so servisirali tahografe Kienzle in gasilne aparate. Poleg omenjenih so bile pomembne dejavnosti v družbi še posredovanje prevozov ter oddajanje prostorov in površin v najem. Prihodki iz osnovne dejavnosti (prevoz blaga v cestnem prometu) so v letu 1999 predstavljali 81,2 % vseh prihodkov iz poslovanja.

Podjetje Viator, d. d. je v letu 1999 imelo 4.491.853 tisoč SIT celotnih prihodkov (kar v današnjih cenah pomeni 27.142 tisoč EUR). Število zaposlenih na dan 31. 12. 1999 pa je bilo 360 oseb.

2.2.2 Podjetje Vektor, d. d.

Podjetje Vektor, d. d., podjetje za mednarodno špedicijo in transportni inženiring je nastalo leta 1964 iz poslovnega združenja v cestnem tovornem prometu Slovenija Transport in se je razvilo v tretje največje slovensko špedicijsko podjetje. Osnovna dejavnost podjetja je bila organizacija vseh vrst prevozov in opravljanje zemeljsko strojnih del na področju celotne Jugoslavije. Po osamosvojitvi Slovenije je Vektor, d. d. izgubil večino svojega trga, saj podjetje do takrat ni opravljalo del v tujini (izven Jugoslavije). Rešitev so našli v takojšnji organiziranosti služb za pripravo carinske dokumentacije in tranzita na vseh slovenskih mejnih prehodih kot tudi v notranjosti države. Najpomembnejše dejavnosti podjetja so tako postale mejna odprema, carinjenje in hramba blaga pod carinskim nadzorom ter organizacija transporta. Na vseh pomembnejših mejnih prehodih in v večjih gospodarskih središčih po Sloveniji so imeli v obdobju pred priključitvijo k Viatorju kar 37 lastnih organiziranih enot.

Razmere na trgu in skokovito naraščanje povpraševanja po celovitih logističnih storitvah so leta 2000 pripeljale do pripojitve podjetja Vektor, d. d. k podjetju Viator, d. d. Tako je nastala družba, ki je ponujala kakovostne in hitre logistične, transportne in špedicijske storitve ter si s tem zagotovila uspešno rast in razvoj v prihodnjih letih. Združitev je podjetju omogočila popolno storitev slovenskim in evropskim podjetjem na področju distribucije blaga. To pomeni prevoz, organizacijo prevoza in špediterske storitve v notranjosti države in na meji ter potrebna opravila v carinskem skladišču. V tem obdobju Republika Slovenija še ni bila polnopravna članica Evropske unije, zato so se na vseh mejnih prehodih še opravljali špediterski posli. Z združitvijo je novo podjetje komitentom nudilo popolno storitev od naročila prevoza do konca njegove izvedbe. Pripojitev podjetja Vektor d. d. k podjetju Viator d. d. je za obe podjetji pomenila tudi prihranek pri notranji

organizaciji. Še pomembnejše pa je bilo dejstvo, da se je čakalni čas na carinah zelo skrajšal, saj je novo nastalo podjetje samo opravljalo carinske postopke. Pred tem je vsako vozilo na carini stalo povprečno dva do tri dni.

2.3 Nastanek nove družbe Viator & Vektor, d. d.

Ideja o združitvi družb Viator, d. d. in Vektor, d. d. je bila posledica upoštevanja sprememb, ki jih povzročata globalizacija in vse večja konkurenca na področju logističnih storitev, kakor tudi predhodno opravljene raziskave tržišča. Slednje so namreč pokazale, da se dejavnosti obeh družb ne prekrivajo temveč dopolnjujejo in se na tak način povečuje tržni delež združenega podjetja (Pavček, 1999, str. 2/46).

V primeru omenjenih podjetij je šlo za »prijateljski« prevzem družbe Vektor, d. d. s strani družbe Viator, d. d., in sicer za prevzem z odkupom premoženja ciljnega podjetja z zamenjavo za delnice prevzemnika. Dne 31. 12. 1999 je bil tako opravljen vpis pripojitve v sodni register, kar je pravzaprav pomembna prelomnica v obstoju družbe Viator, d. d.. Družba namreč od začetka leta 2000 posluje pod novim imenom. Obe podjetji sta se ob pripojitvi družbe Vektor, d. d. k družbi Viator, d. d. dogovorili, da Vektor, d. d. svoje celotno premoženje skupaj z vsemi pravicami in obveznostmi neodplačano prenese na Viator, d. d., ta pa to premoženje (pravice in obveznosti) kot edini delničar družbe Vektor, d. d. prevzame. Prevzeta družba preneha delovati brez likvidacije in se izbriše iz sodnega registra.

S 01. 01. 2000 je tako pod vodstvom direktorja Zdenka Pavčka začelo poslovati podjetje Viator & Vektor, d. d., Podjetje za mednarodno špedicijo in transport. Združeno podjetje je bilo ob združitvi na področju logističnih storitev v Sloveniji drugo po velikosti, med evropskimi podjetji pa je sodilo med srednje velike. Kot osnovno dejavnost podjetja so ob združitvi navedli: celovite logistične storitve, organizacijo prevozov, špediterske storitve, carinsko posredovanje, mejno odpravo blaga in storitve v carinskem skladišču, saj so zgradili lastno carinsko skladišče v velikosti 5000 kvadratnih metrov. Imajo tudi svoje delavnice za oskrbovanje, vzdrževanje in popravila tovornjakov. Poleg 52 poslovalnic po vsej Sloveniji imajo v svoji razvejani komercialni mreži še dve predstavništvi v Münchnu in Zagrebu.

Združeno podjetje Viator & Vektor, d. d. je imelo na dan 01. 01. 2000 zaposlenih 520 delavcev, razpolagalo pa je s 172 tovornjaki znamk MAN in Renault (od teh je bilo 70 vlačilcev in 102 prikoličarja, vozila pa so bila stara povprečno 3 leta). Vrednost kapitala je znašala 7,6 milijona takratnih nemških mark, od tega je bila pokritost z lastnimi viri 85 odstotna, kar je zagotavljalo velike ugodnosti pri bankah. Ob združitvi so napovedali pričakovani promet podjetja v letu 2000, ki naj bi po ocenah znašal približno 80 milijonov nemških mark, leto kasneje pa kar 200 milijonov nemških mark. Kako veliko je bilo novonastalo podjetje, pove tudi podatek, da so vsak mesec izdali od 6000 do 8000 faktur.

Zdenko Pavček, direktor podjetja, je ob združitvi poudaril, da je pomembno predvsem to, da 75 % prihodka pridobijo na evropskem trgu in da imajo status predvsem izvoznika storitev. Podjetje je že takrat pridobilo certifikat ISO 9002, torej sta bila njegovo poslovanje in sistem vodenja usklajena z mednarodno veljavnimi standardi in merili.

Vizija družbe Viator & Vektor, d. d. ob njenem nastanku se je glasila:

»Želimo biti vodilno, zaupanja vredno slovensko in evropsko podjetje v svoji dejavnosti, odgovorno do uporabnikov naših storitev, zaposlenih, lastnikov in okolja.«

Poslanstvo družbe:

»Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo želimo trgu ponuditi celovito logistično storitev.«

Družba se zaveda, kako pomembna je opredelitev poslanstva in vizije. Poslanstvo je napisano povsem razumljivo, kratko in jedrnato. Prav tako je dobro opredeljena vizija, čeprav ji morda manjka časovni okvir, ki bi jo še natančneje opredeljeval. V kasnejšem obdobju je podjetje uresničilo svoje poslanstvo in tudi doseglo cilje, zastavljene v viziji, da postane vodilno in zaupanja vredno slovensko podjetje. Na evropskem trgu je konkurenca tako velika in izrazita, da bi družba le težko postala vodilna v svoji dejavnosti.

Vrednote, ki jih v družbi še posebej cenijo in jih postavljajo na prvo mesto, so zanesljivost, natančnost in tekmovalnost. Veliko pozornosti namenjajo izobraževanju zaposlenih, ki se udeležujejo internih in zunanjih oblik dodatnega izobraževanja, predvsem s področja tujih jezikov, kontrole kakovosti, računalništva, cestnoprometnih predpisov ter na finančnem in računovodskem področju. Zavedajo se, da je uspešnost poslovanja družbe v veliki meri odvisna od zaposlenih in njihovega znanja, sposobnosti, motiviranosti in zadovoljstva. Obenem mislijo tudi na bodoče kadre, zato dijakom srednjih, zlasti strojnih šol v svojih delavnicah omogočajo praktični pouk. Posebej uspešnim dijakom pa nudijo zaposlitev oziroma omogočijo nadaljnje izobraževanje.

2.4 Učinki združitve

Glede na to, da je šlo v primeru združitve omenjenih dveh podjetij za prevzem, je direktor prevzemnega podjetja Zdenko Pavček še naprej vodil novo družbo Viator & Vektor, d. d. Ker sta podjetji že prej sodelovali in se njune dejavnosti dopolnjujejo, zapletenih pozdružitvenih procesov ni bilo. Izdelati pa je bilo treba novo organizacijsko shemo za združeno podjetje. Učinke združitve sem preverila na področju širitve Skupine Viator & Vektor, d. d. Analizirala sem širitev dejavnosti, s katerimi se podjetje ukvarja, ter finančne učinke združitve, ki so po mojem mnenju najpomembnejši odgovor na vprašanje, ali je bila združitev podjetij Viator, d. d. in Vektor, d. d. uspešna ali ne.

2.4.1 Organizacijske spremembe

Z združitvijo družb so obstoječa poslovna področja (področje prometa, področje delavnic in področje nepremičnin) razširili na špedicijsko področje. Izdelati je bilo treba novo organizacijsko shemo (Priloga 1), ki bi bila najučinkovitejša za kakovostno in smotrno poslovanje družbe. V novi organizacijski shemi z datumom 01. 01. 2000 je začasno tudi mesto carinskega skladišča, tehničnih pregledov, bencinske črpalke in trgovine, čeprav so s poslovanjem začele kasneje v letu 2000.

Da bi zagotovili še uspešnejše poslovanje so v družbi Viator & Vektor, d. d. ob koncu leta 2004 začeli prestrukturiranje v smeri holdinške organiziranosti in najprej spremenili ime krovne družbe. Po vpisu v sodni register se družba imenuje Skupina Viator & Vektor,

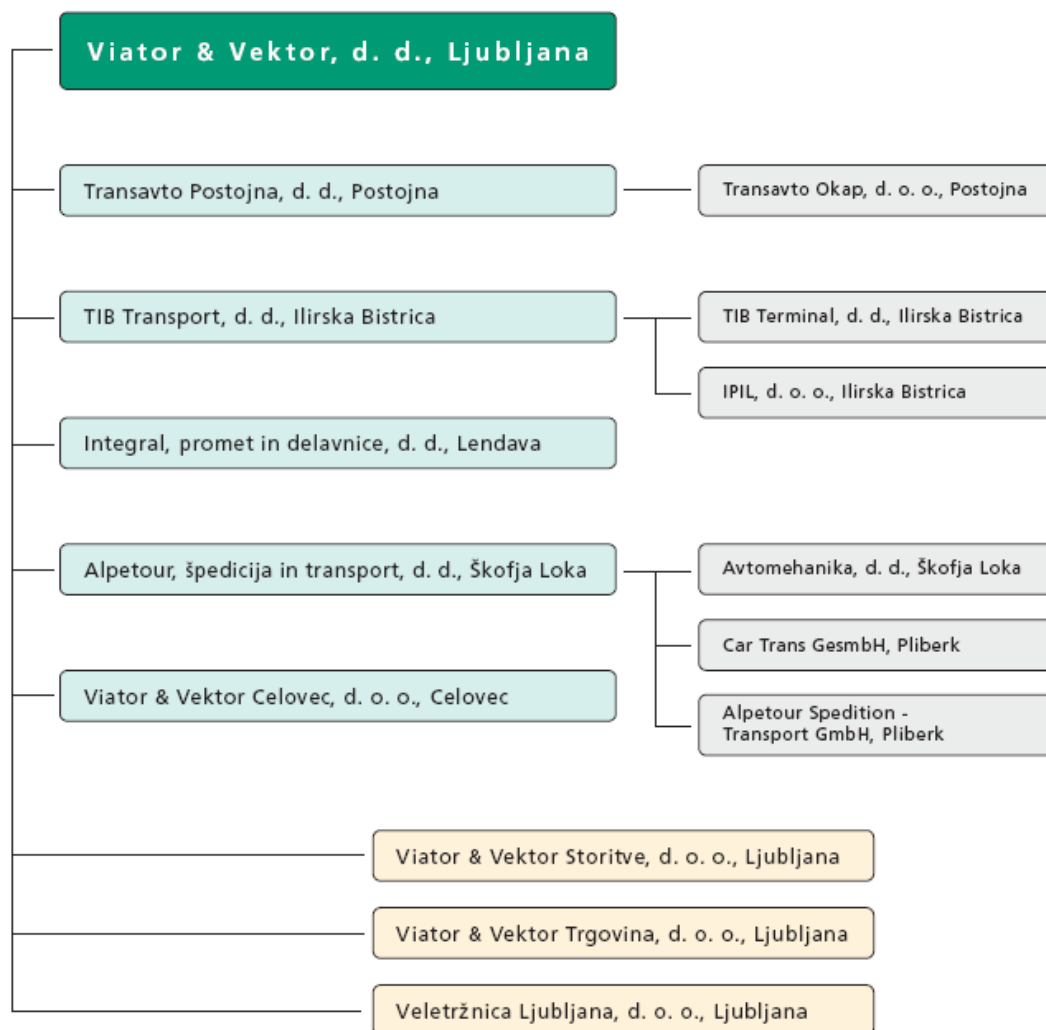
družba za upravljanje podjetij, d. d. ali skrajšano Skupina Viator & Vektor, d. d. Osrednja dejavnost holdinške družbe Skupina Viator & Vektor, d. d. je upravljanje družb v skupini Viator & Vektor. Odgovorna je za področja strateškega razvoja, strateške komercialne aktivnosti, kontrolinga, statusno pravne zadeve, upravljanje s strateškimi kadri in korporativno komuniciranje (Letno poročilo družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 2004).

2.4.2 Širitev skupine

2.4.2.1 Širitev skupine Viator & Vektor na slovenskem trgu

Že po prvem letu poslovanja je novonastala družba začela beležiti velike uspehe in zelo dobre rezultate poslovanja, zato so se v podjetju začeli odločati o povezovanju še z drugimi podjetji iz iste panoge, kasneje tudi s podjetji iz sorodnih panog. Že leto 2001 je družbo Viator & Vektor, d. d. zaznamovalo s povezovanjem s slovenskimi transportnimi podjetji in s tem je povezano tudi oblikovanje logistične skupine Viator & Vektor. V tem obdobju je družba pridobila večinske deleže v družbah Transavto Postojna, d. d.; TIB Transport, d. d.; Alpetour, špedicija in transport, d. d.; Integral, promet in delavnice, d. d. ter Prevoz Tolmin, d. d. Skupina Viator & Vektor je nastajala postopoma in je posledica vizije družbe Viator & Vektor, d. d., katere namen je vlaganje v programe, ki bodo družbo sočasno s trendi razvoja dvignili na raven povezovalca cestnega transporta na slovenskem trgu in ponudnika celovite logistične storitve (Letno poročilo družbe Viator & Vektor, d. d., 2001, str. 4). S povezovanjem in združevanjem podjetja dosegajo večjo konkurenčno sposobnost in gospodarsko moč. Skupino Viator & Vektor sta v letu 2000 predstavljali krovna družba in povezana družba Novi Gorjanci, d. o. o. (v letu 2001 preimenovana v družbo Viator & Vektor Storitve, d. o. o.). Slika 4 prikazuje shemo družb, ki so bile v skupino vključene ob koncu leta 2001.

Slika 4: Pregled družb v skupini Viator & Vektor na dan 31. 12. 2001



Vir: Letno poročilo družbe Viator & Vektor, d. d., 2001, str. 5.

Osnovna dejavnost skupine je izvedba prevoza v cestnem prometu. Za izvedbo osnovne dejavnosti je imela skupina Viator & Vektor na dan 31. 12. 2001 na voljo 415 vlečnih vozil. Različna specializirana vozila omogočajo izvajanje vseh vrst prevozov: klasični prevozi z vozili različnih nosilnosti, izredni prevozi, prevozi razsutega tovora, prevozi zabožnikov in nevarnih snovi (Letno poročilo družbe Viator & Vektor, d. d., 2001, str. 4).

Širitev se je nadaljevala tudi v kasnejšem obdobju. Leta 2002 je družba kupila večinski delež v družbi Prevoz Tolmin, d. d., ustanovili so podjetje Viator&Vektor TIR, d. o. o., Ljubljana (z namenom izboljšanja organizacije in storitev železniške logistike, organizacije pristaniškega tranzita, ponudbe pomorskega prevoza in storitev projektne logistike) ter družbo Viator & Vektor Nepremičnine, d. o. o. (z namenom prodaje poslovno nepotrebne premoženja) (Letno poročilo družbe Viator & Vektor, d. d., 2002, str. 2).

Leto kasneje je družba Viator & Vektor, d. d. sprejela odločitev, da se angažira tudi na proizvodnem področju, zato so se odločili za nakup večinskega deleža v družbi Sistemska tehnika, d. o. o., Ravne na Koroškem in s tem v skupino vključili podjetje, ki proizvaja vojaški in civilni program. V istem letu so odprodali delež v družbi PSC Tolmin, d. o. o.

Leta 2004 je družba Viator & Vektor, d. d. kupila poslovni delež v družbi Tovarna vozil Maribor, d. o. o. Družba Viator & Vektor Nepremičnine, d. o. o. se je v tem obdobju preimenovala v družbo Simidas, d. o. o. s sedežem v Ljubljani. Omenjeno leto je bilo za Slovenijo izredno pomembno, saj je postala polnopravna članica Evropske unije, s tem pa je bil omogočen prost pretok blaga med državami Evropske unije. Zato se je podjetje Viator & Vektor, d. d. usmerilo v razvoj špedicijske dejavnosti na južnih mejah Evropske unije. Odprli so nove poslovalnice na schengenski meji (Dobovec, Obrežje, Jelšane in Petišovci).

Ob koncu leta 2004 je bilo v skupino Viator & Vektor poleg krovne družbe vključenih 26 povezanih družb, ki opravljajo transportne, špediterske, servisne in proizvodne dejavnosti.

Leta 2005 se je v skupino vključilo podjetje Gareta, d. o. o.

V letu 2006 se je skupina začela ukvarjati z zastopstvi in prodajo tovornih in osebnih vozil, saj je v skupino vključila družbi Dumida, d. o. o. (zastopnik za gospodarska vozila IVECO) ter Dumida avto, d. o. o. (zastopnik za prodajo osebnih vozil Peugeot in Volvo). V skupino so vključili še 4 podjetja za prevoz potnikov in podjetje ITAS-PTI, d. o. o., Kočevje, podjetje za proizvodnjo posebnih tovornih prikolic in nadgradenj.

Na podlagi napisanega je mogoče zaznati hitro in uspešno rast skupine Viator & Vektor, ki spada med največje in najuspešnejše poslovne sisteme v Sloveniji. Uvršča se med trideset najuspešnejših skupin v Sloveniji in med prvih deset največjih slovenskih izvoznikov (Podjetja v skupini, http://www.viator-vektor.si/podjetja_v_skupini.aspx).

Priloga 2 prikazuje družbe, ki so bile dne 31. 12. 2007 vključene v skupino Viator & Vektor.

Skupina Viator & Vektor trgu ponuja celovito logistično rešitev in hkrati predstavlja povezovalca cestnega transporta na slovenskem trgu. To je le eden od vidikov uspešnosti združitve dveh podjetij, ki jih bom predstavila v tej diplomski nalogi.

2.4.2.2 Število prepeljanih kilometrov

Število prepeljanih kilometrov je prav tako zelo dober pokazatelj uspešnega poslovanja podjetja. Treba je upoštevati, da se je vozni park družbe z leti spreminjal in posodabljal. Prav tako so v podjetju skušali delovati čim bolj racionalno in zmanjšati število praznih kilometrov (kilometri, ko se vozilo prazno vrača v podjetje - naročnik plača pot le v eno smer). Iz Tabele 1 je razvidno skupno število prepeljanih kilometrov v obravnavanem obdobju ter število kilometrov, ki jih je opravilo posamezno vozilo v obdobju enega leta.

Tabela 1: Število prepeljanih kilometrov na vozilo v obdobju 1999-2005

Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Število prepeljanih km (v tisoč km)	18.516	19.763	21.397	22.241	24.790	26.565	28.220
Povprečno število vozil	153		415	501	509	565	564
Št. km /vozilo (v tisoč km)	121		51,5	44,4	48,7	47	50

Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999–2005.

Podatki za leto 1999 se nanašajo le na podjetje Viator, d. d., ki je takrat imelo v svojem voznem parku v povprečju 153 vozil. Takrat so vozila opravljala pretežno mednarodne prevoze, večina naročil je bila za oddaljene destinacije v Zahodni Evropi. Podatki kažejo, da je povprečno število kilometrov na vozilo znašalo 121.000 kilometrov, kar je zelo dober rezultat. Za leto 2000 nisem dobila podatka o številu vozil, zato izračun povprečnega števila kilometrov na vozilo ni mogoč.

Od leta 2001 naprej se podatki nanašajo na skupino Viator & Vektor. V skupino so se takrat že začele vključevati nove družbe, zato se je število vozil nenadoma zelo povečalo. Povečalo se je tudi število prepeljanih kilometrov, čeprav to ni resnični pokazatelj izkoriščenosti vozil.

Povprečno število kilometrov je bilo v obdobju od leta 2001 do 2005 dokaj konstantno, se je pa zelo zmanjšalo število prepeljanih kilometrov posameznega vozila. Razlog je po vsej verjetnosti v prevozih na kratke relacije. Podjetja, ki so se vključila v skupino Viator & Vektor so dejavna tudi na slovenskem območju, izvajajo prevoze po Sloveniji (npr. s cisternami, s silosi, prevoze nevarnega blaga idr.), kar pomeni, da opravijo manj kilometrov, čeprav imajo stalne naročnike.

2.4.3 Geografska širitev

Podjetje Viator & Vektor, d. d. je kmalu po združitvi dosegalo dobre rezultate poslovanja, zato so pričakovali, da se bo podjetje začelo ne le povezovati z drugimi slovenskimi podjetji, ampak tudi širiti na tuje trge.

Skupina se je začela širiti izven meja Slovenije leta 2002, ko so ustanovili podjetje Viator & Vektor Šped, d. o. o. Sarajevo z namenom razširitve skupine Viator & Vektor na trge Bosne in Hercegovine ter Srbije in Črne Gore. Istega leta so ustanovili tudi podjetji Viator & Vektor ČR, s.r.o., Praga na Češkem ter podjetje Viator & Vektor Zagreb, d. o. o. na Hrvaškem.

Družba Viator & Vektor, d. d. si prizadeva v državah srednje, jugovzhodne in južne Evrope urediti svojo poslovno mrežo, saj so tam blagovni tokovi močni in se še povečujejo. V Evropi v tem obdobju velja, da romanski gospodarski subjekti vlagajo kapital v Romunijo, germanski pa v Turčijo. Logistika mora slediti takšnim kapitalskim

naložbam, ki povečujejo blagovne tokove, zato se družba širi na ta področja (Logistika in transport, januar 2003, str. 8, 9).

Leta 2003 je družba kupila večinski delež v podjetju Transšped - Novi Sad, a. d., Novi Sad in tako utrdila svoj položaj na srbskem trgu. Istega leta so poslovno enoto v Munchnu preoblikovali v samostojno podjetje Viator & Vektor Deutschland, GmbH ter ustanovili podjetje Viator & Vektor HU, Kft s sedežem v Budimpešti. Družba na Madžarskem je bila ustanovljena z namenom širitve in utrditve tržnih poti skupine Viator & Vektor na madžarskem trgu. Družba v Budimpešti se je osredinila na organizacijo distribucije po madžarskem trgu ter organizacijo mednarodnih prevozov.

Podjetji Viator & Vektor ČR, s. r. o. ter Viator & Vektor HU, Kft sta bili ustanovljeni predvsem zaradi organizacije distribucije proizvodov bele tehnike Gorenje, ki se je sčasoma razširila tudi na druge proizvajalce in na druge proizvode. Ti dve podjetji sta zato postavljeni v neposredni bližini centralnega skladišča Gorenja na Češkem oziroma Madžarskem.

Leto kasneje je prišlo do ustanovitve podjetja Viator & Vektor – Lazar Romania, s. r. l. v mestu Mioveni, sedežu avtomobilske tovarne Dacia Renault, ki je 120 km oddaljeno od glavnega mesta Bukarešta. Družba Renault je namreč po prevzemu tovarne Dacia eksternalizirala logistično dejavnost, na natečaju za nosilca te dejavnosti pa je bila izmed 15 kandidatov izbrana družba Viator & Vektor, d. d. Februarja 2004 je bila ustanovljena mešana družba Viator & Vektor Lazar, s. r. l., skupaj z lokalnim partnerjem International Lazar Company in v večinski lasti družbe Viator & Vektor, d. d. Družba je bila v prvi vrsti ustanovljena za oskrbovanje proizvodnih linij v tovarni Dacia z avtomobilskimi deli in repromaterialom, istočasno pa je družba Viator & Vektor, d. d. želela utrditi svoj položaj na hitro rastočem romunskem trgu.

Geografska širitev se je nadaljevala na območje Srbije in Črne Gore ter Poljske. Leta 2005 so ustanovili podjetji Viator & Vektor Zastava Šped, d. o. o., SČG ter Viator & Vektor Poland, sp. z. o. o. V Srbiji in Črni Gori so prevzeli podjetje Hemofarm, transport i špedicija, d. o. o. V začetku leta 2007 je družba odprla svoje predstavništvo v Moskvi.

Širitev skupine Viator & Vektor izven meja Slovenije predstavlja za skupino veliko priložnost za obvladovanje trgov Evropske unije ter jugovzhodne in vzhodne Evrope. Z lastno poslovno mrežo v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, Srbiji, na Češkem, v Romuniji, na Madžarskem, v Nemčiji, Rusiji in Makedoniji uspešno pokrivajo tudi lokalna tržišča navedenih držav. Skupina pa prodira tudi na trge Male Azije, ki so pomembni za izdelke iz obdelanega jekla, vojaška vozila in opremo ter različne izvedbe avtobusov.

2.5 Širitev dejavnosti

Z rastjo skupine Viator & Vektor se je povečevala tudi njena ponudba storitev in proizvodov na trgu tako doma kot v tujini.

Kot sem že omenila, je družba Skupina Viator & Vektor, d. d. ob združitvi leta 2000 opravljala dejavnost transporta (prej Viator, d. d.) in špedicije (prej Vektor, d. d.). Z leti se je ponudba podjetja na trgu povečevala.

2.5.1 Družba Skupina Viator & Vektor, d. d.

Proizvodne in storitvene dejavnosti družba Skupina Viator & Vektor, d. d., Ljubljana združuje v tri skupine. V prvo skupino spada prometno področje, ki združuje izvedbo in organizacijo vseh vrst prevozov. Drugo pomembno področje je dejavnost špedicije, tretje pa področje delavnic, kamor spada vzdrževanje gospodarskih vozil ter prodaja materiala in blaga.

Področje Poslovnih storitev družbe Skupina Viator & Vektor, d. d. obsega finančno, računovodsko, kadrovsko ter pretežni del informacijske in upravljalne funkcije družbe. Na področju nepremičnin izvajajo dejavnosti organizacije dela na tržnici ter oddaje prostorov in površin (Letno poročilo družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 2007).

V podjetju ves čas skrbijo za sprotno investiranje v nova vozila, saj je sodoben avtopark ključnega pomena za opravljanje dejavnosti transporta. Pomembna prednost je tudi 24-urna servisna delavnica za gospodarska vozila, kar je bila ob ustanovitvi leta 2002 novost na slovenskem trgu.

2.5.2 Skupina Viator & Vektor

Skupina Viator & Vektor, v kateri je danes 31 podjetij, združuje špedicijske, transportne, servisne in proizvodne dejavnosti. Z izkoriščanjem sinergijskih učinkov trgu ponujajo izvedbo celovite logistične storitve ter optimiranje celotne logistične verige (Letno poročilo družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 2007). Skupina opravlja storitvene in proizvodne dejavnosti.

Osnovne **storitvene dejavnosti** skupine so:

- izvedba prevoza v cestnem prometu ter organizacija vseh vrst transporta. Na dan 31. 12. 2007 je imela skupina 402 tovornih vozil, ki omogočajo izvajanje vseh vrst prevozov (klasični prevozi z vozili različnih nosilnosti, izredni prevozi, prevozi razsutega tovora, prevozi zabojnikov in prevozi nevarnih snovi). V istem obdobju je imela skupina v lasti 343 avtobusov za prevoz potnikov;
- klasično in carinsko skladiščenje - v skupini razpolagajo s 136.258 m² skladiščnih površin;
- carinjenje in mejna odprava - te dejavnosti izvajajo družbe v skupini v vseh večjih ekonomskih središčih Slovenije, Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije in Črne Gore. Poslovalnice skupine so postavljene tudi na schengenski meji, na mejnih prehodih z Bolgarijo, Makedonijo in Romunijo. Pomembni sta tudi poslovalnica v luki Koper ter na letališču Jožeta Pučnika;
- vzdrževanje gospodarskih in specialnih vozil. V skupini so podjetja, ki so pooblaščenih serviserji za blagovne znamke vozil: M.A.N., Renault Trucks, Mercedes Benz, Iveco, TAM, Hummer, VALUK, Nooteboom, Irisbus-IVECO,

Volvo, Peugeot in Temsa. Ponujajo tudi možnost izvajanja tehničnih pregledov v Ljubljani, Mariboru, Škofji Loki ter Pitestiju (Romunija);

- prodaja materiala in blaga;
- oddaja prostorov in površin v najem;
- prodaja gospodarskih in osebnih vozil;
- dejavnosti turističnih agencij.

Poleg naštetih storitvenih dejavnosti v skupini opravljajo tudi **proizvodne dejavnosti**, ki so:

- izdelava, predelava in obdelava jekla;
- proizvodnja avtobusov (s poudarkom na mini in midi avtobusih). S to dejavnostjo se ukvarja podjetje TVM - Tovarna vozil Maribor. Proizvajajo avtobuse pod blagovno znamko MARBUS, in sicer na bazi pogonske skupine MAN;
- proizvodnja tovornih vozil;
- proizvodnja vojaških vozil in opreme (Sistemska tehnika);
- proizvodnja prikolic, polprikolic in nadgradenj.

Proizvodna dejavnost je v skupini prisotna šele od leta 2003, ko so se vanjo začela vključevati štiri pomembna slovenska podjetja (Sistemska tehnika, d. o. o., Sistemska tehnika Armas, d. o. o., Tovarna vozil Maribor, d. o. o. ter ITAS-PTI, d. o. o.). Matična družba Skupina Viator & Vektor, d. d. se s proizvodno dejavnostjo ni nikoli ukvarjala.

Konkurenčne prednosti skupine pa povečujejo tudi dejavnosti:

- organizacija transporta po železnici,
- organizacija luškega tranzita,
- organizacija zračnega transporta,
- storitev projektne logistike,
- izobraževanje kadrov za prevoz nevarnih snovi po konvenciji ADR,
- tehnični pregledi za vsa motorna vozila.

Skupina Viator & Vektor je v nekaj letih zrasla v eno največjih logističnih podjetij v jugovzhodni Evropi.

Povezovanje podjetij v skupino pomeni tudi povečanje tržnega deleža in hitrejšo pridobitev večjih zmogljivosti, kot če bi se krovna družba odločila za notranjo rast. Prav tako je pomemben sinergijski učinek pridobivanje novih znanj ter preusmeritev strokovno usposobljenega kadra iz ene družbe v drugo družbo skupine oziroma optimalna razporeditev zaposlenih po delovnih mestih znotraj skupine.

Ocenim lahko, da se skupina Viator & Vektor hitro in uspešno širi ne le z geografskega vidika temveč tudi z vidika širitve dejavnosti. Skupina uspešno dosega zastavljene cilje, določene v svoji viziji, saj ponuja celovito logistično storitev tako doma kot v tujini.

2.6 Finančni učinki združitve podjetij Viator, d. d. in Vektor, d. d.

V gospodarstvu velja splošno načelo, ki usmerja človekovo gospodarsko dejavnost: doseči čim večji učinek, rezultat ali cilj z danimi sredstvi, predmeti in delom oziroma doseči dani učinek s čim manjšimi sredstvi, delom in predmeti (Pučko, Rozman, 1998, str. 247).

Merilo uspešnosti gospodarjenja je sestavljeno iz dveh kriterijev, in sicer primerjamo rezultat oziroma cilj gospodarjenja glede na vložena sredstva, ki so potrebna za doseg tega cilja, kar prikazuje naslednja enačba (1).

$$\text{Mera uspešnosti (uspešnost gospodarjenja)} = \frac{\text{cilj gospodarjenja (rezultat)}}{\text{sredstvo za doseganje cilja}} \quad (1)$$

Vir: Lipovec, 1983, str. 106

Temeljni kazalec uspešnosti poslovanja podjetja v tržnem gospodarstvu je rentabilnost, s katero primerjamo doseženi poslovni uspeh z zanj potrebnimi sredstvi.

Uspešnost podjetja je povezana z uspešnostjo njegovih delov in povezovanjem teh delov v celoto. Rentabilnost je cilj te celote (Pučko, Rozman, 1998, str. 256).

V rentabilnost sta vključena tudi kriterija ekonomičnosti in produktivnosti, pri čemer je rentabilnost funkcija ekonomičnosti in obračanja kapitala, ekonomičnost pa vključuje vpliv produktivnosti.

V nadaljevanju naloge bom najprej analizirala najpomembnejše računovodske kategorije nato pa še finančne kazalnike ter skušala ugotoviti tisto, kar je glavni namen moje diplomske naloge, in sicer, ali je bila združitev podjetij Viator, d. d. ter Vektor, d. d. uspešna tudi s finančnega vidika.

Prikazane finančne podatke sem pridobila iz Izkaza poslovnega izida in iz Bilance stanja. Analizo bom opravila za šestletno obdobje, od leta 1999 do 2005, ko so v družbi Skupina Viator & Vektor, d. d. potekale največje spremembe z vidika rasti podjetja ter širitve na ostala geografska področja. Iz leta 1999 imam na voljo le podatke za družbo Viator, d. d., ne pa tudi za družbo Vektor, d. d., zato se vsi podatki za omenjeno leto nanašajo le na podjetje Viator, d. d.

Da bom izničila vpliv inflacije, bom vse vrednostno izražene podatke inflacionirala na raven leta 2005. Za podatke, ki sem jih našla v Izkazu poslovnega izida, bom uporabila povprečni letni indeks cen življenjskih potrebščin (Priloga 3), za podatke iz Bilance stanja pa letni indeks cen življenjskih potrebščin (Priloga 4).

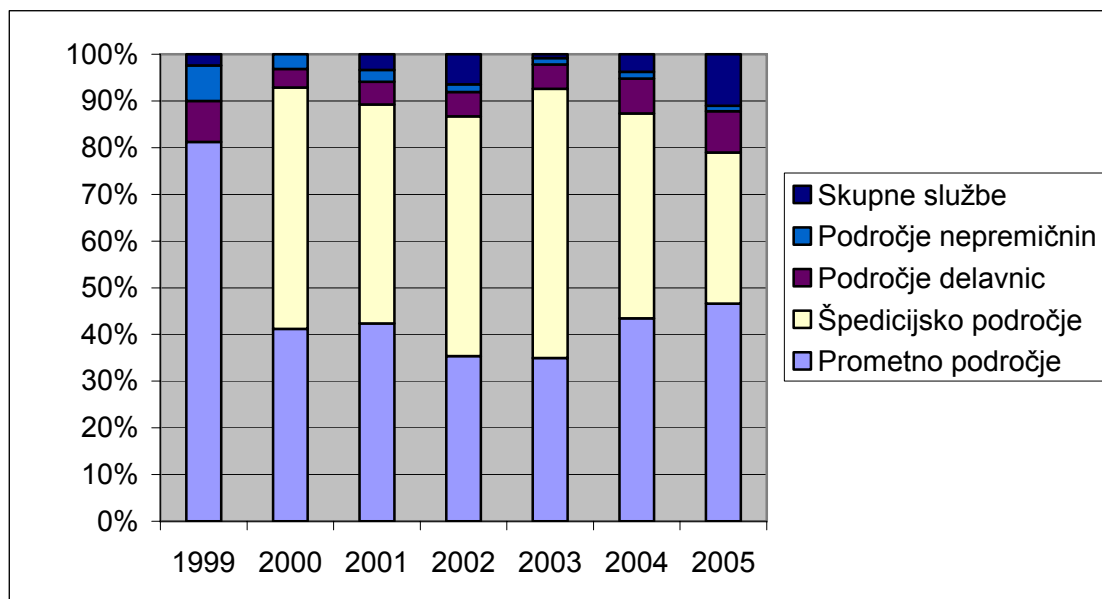
2.6.1 Prihodki iz poslovanja

Prihodki iz poslovanja so prihodki od a) prodaje proizvodov, trgovskega blaga in materiala ter b) prodaje storitev. Prvi se merijo na podlagi prodajnih cen, ki so navedene v računih ali drugih listinah, in so zmanjšane v višini popustov, odobrenih ob prodaji ali kasneje, tudi zaradi zgodnejšega plačila. Prihodki od opravljenih storitev (izjema so opravljene storitve, ki vodijo do finančnih prihodkov) se merijo po prodajnih cenah dokončanih storitev, ali po prodajnih cenah nedokončanih storitev glede na stopnjo njihove dokončnosti. (Letno poročilo Družbe Viator & Vektor, d. d., 2003, str. 48).

Prihodki so pomembni predvsem v časovni vrsti, ali padajo ali rastejo v določenem časovnem obdobju ter katera dejavnost podjetja prinaša največ prihodkov iz poslovanja. To je najlažje prepoznati iz grafa poslovnih prihodkov.

Največji delež prihodkov iz poslovanja prispevata prometno in špedicijsko področje. Največji delež prihodkov znotraj prvega prispeva izvedba prevozov, na drugem pa imajo največ prihodkov iz dejavnosti carinjenja. Slika 5 prikazuje delež prihodkov, ki ga prispeva vsako izmed petih poslovnih področij, ter kako so po letih naraščali prihodki iz poslovanja družbe Viator & Vektor, d. d. oziroma po letu 2004 družbe Skupina Viator & Vektor, d. d.. Podrobnejši podatki so razvidni iz Priloge 5.

Slika 5: Prihodki iz poslovanja za družbo Skupina Viator & Vektor, d. d. po posameznih področjih v obdobju 1999-2005



Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

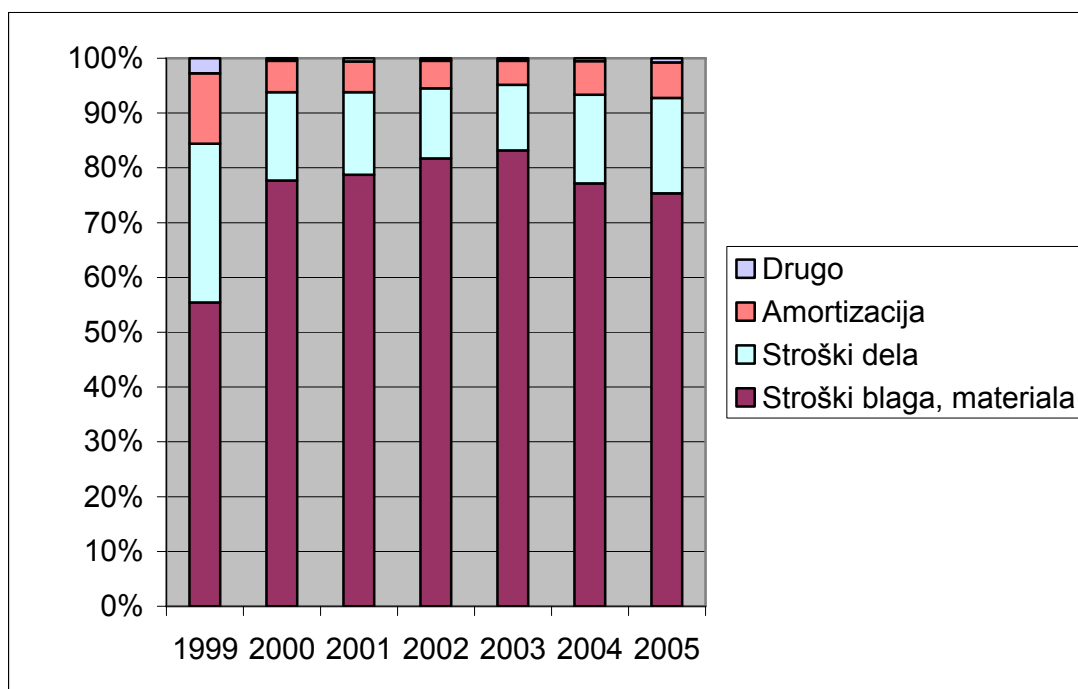
Indeks rasti prihodkov iz poslovanja leta 2000 glede na leto 1999 ni resnični pokazatelj rasti prihodkov iz poslovanja, saj imam za leto 1999 na voljo le podatke za družbo Viator, d. d., manjkajo pa podatki za družbo Vektor, d. d., zato je težko presoditi, kakšen poskok rasti prihodkov iz poslovanja se je zgodil v času združitve obeh podjetij.

Sicer pa je iz Priloge 5 razvidno, da je v prvem obdobju (od leta 2000 do leta 2003) po združitvi transportnega podjetja Viator, d. d. in špedicijskega podjetja Vektor, d. d., največ prihodkov iz poslovanja ustvarilo špedicijsko področje. Po vstopu Slovenije v Evropsko unijo pa je delež prihodkov iz poslovanja na špedicijskem področju nekoliko upadel, saj so bili v tem obdobju prisiljeni zapreti več poslovalnic na bivših mejnih prehodih. Največji delež prihodkov iz poslovanja od takrat naprej prispeva prometno področje.

2.6.2 Odhodki iz poslovanja

Odhodki iz poslovanja zajemajo stroške, ki nastanejo s poslovanjem podjetja. Mednje uvrščamo stroške blaga, materiala in storitev, stroške dela, odpise vrednosti oziroma amortizacijo ter druge poslovne odhodke, ki ponavadi predstavljajo manjši delež vseh poslovnih odhodkov. Struktura je prikazana na Sliki 6, podrobneje pa v Prilogi 6.

Slika 6: Struktura odhodkov iz poslovanja za družbo Skupina Viator & Vektor, d. d. v obdobju 1999-2005



Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Poslovni odhodki so se v obravnavanem časovnem intervalu ves čas povečevali, saj je rasla tudi prodaja proizvodov in storitev.

Iz Slike 6 je razvidno, da največji delež poslovnih odhodkov predstavlja nabavna vrednost materiala prodanega blaga in storitev. Največji delež teh stroškov (kar 70-80 %, odvisno od obdobja) predstavljajo stroški storitev: stroški prevoznih storitev, carinskih dajatev, intelektualnih in osebnih storitev, stroški podizvajalcev, stroški reprezentance ipd. Med stroške materiala uvrščajo tudi stroške goriva in maziva, ki predstavljajo precejšen delež teh (5-10 %, odvisno od posameznega obdobja) in so v celoti odvisni od obsega dela v dejavnosti izvedbe prevoza z lastnimi vozili.

Skozi leta so se povečevali tudi stroški dela, saj je podjetje vsako leto zaposlovalo več ljudi, kar je posledica njegove rasti in razvoja. Največji delež stroškov dela ustvarja prometno področje, kjer največji del predstavljajo stroški dela voznikov.

Stroški amortizacije se iz leta v leto spreminjajo, največji delež pa predstavlja amortizacija voznega parka s pripadajočo opremo.

Drugi poslovni odhodki imajo znotraj vseh poslovnih odhodkov najmanjši delež. Vanje so zajete cestnine in sodne takse pri registraciji vozil, davek na promet, nadomestilo za stavbno zemljišče, nagrade, štipendije, članarine ipd.

2.6.3 Dobiček iz poslovanja

Naslednja kategorija, ki je prav tako zelo pomembna pri ocenjevanju uspešnosti poslovanja, je dobiček iz poslovanja. Ta kaže, ali je podjetje sploh donosno v svoji osnovni dejavnosti. Pove nam, ali podjetje ustvarja dobiček iz posla, zaradi katerega je bilo sploh ustanovljeno. Formula za izračun dobička iz poslovanja je podana v enačbi (2).

$$\text{Dobiček iz poslovanja} = \text{Prihodki iz poslovanja} - \text{Odhodki iz poslovanja} \quad (2)$$

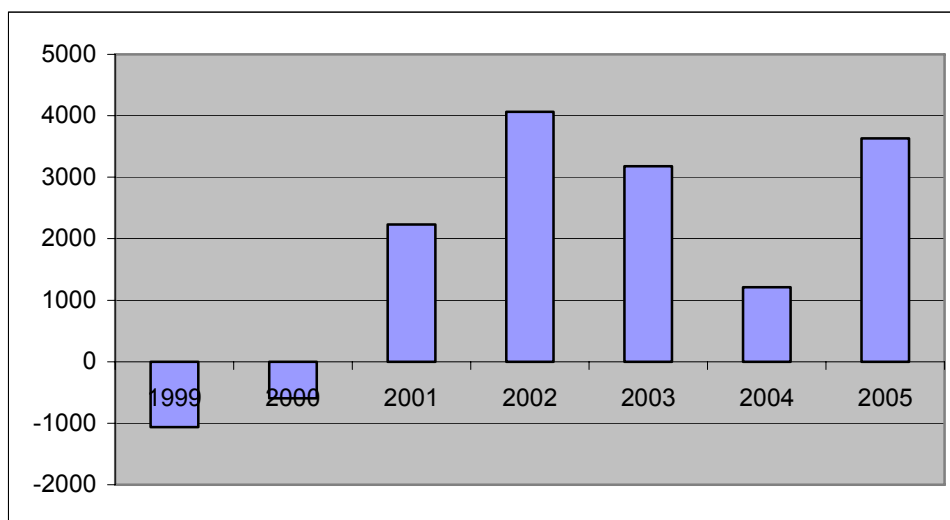
V Tabeli 2 so podatki o dobičku iz poslovanja in njegovi rasti v obdobju 1999-2005 za podjetje Skupina Viator & Vektor, d. d. Gibanje dobička iz poslovanja bolj nazorno prikazuje Slika 7.

Tabela 2: Dobiček iz poslovanja za družbo Skupina Viator & Vektor, d. d. v obdobju 1999-2005

Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Dobiček iz poslovanja	-1065	-594	2230	4062	3181	1209	3633
Indeks tekoče leto/ predhodno leto		55,77	375,42	182,15	78,31	38,01	300,5

Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Slika 7: Gibanje dobička iz poslovanja v obdobju 1999-2005 za družbo Skupina Viator & Vektor, d. d.



Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Iz slike 7 je razvidno, da se dobiček iz poslovanja družbe v obravnavanem obdobju zelo spreminja. Poslovni dobiček iz leta 1999 se nanaša le na družbo Viator, d. d., ki je v tem letu beležila izgubo iz poslovanja. Prav tako so izgubo iz poslovanja beležili tudi v letu po združitvi podjetij Viator, d. d. in Vektor, d. d., vendar je bila ta bistveno manjša, kot leto prej. Razcvet nove družbe Viator & Vektor, d. d. se je začel v letu 2001, ko se je začela tudi intenzivna širitev skupine Viator & Vektor. Družba je postala ena vodilnih logističnih podjetij v Sloveniji. Podjetje je tudi v kasnejšem obdobju dosegalo lepe uspehe na področju poslovanja, saj je bil dobiček iz poslovanja vsako leto na zavirljivi ravni. Najnižjega so zabeležili v letu 2004, kar je posledica zaprtja več špedicijskih poslovalnic na mejnih prehodih in v večjih mestih po Sloveniji zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo.

Na obravnavanem primeru je lepo viden pozitiven učinek združitve obeh podjetij, saj je nova družba od združitve dalje dosegala lepe rezultate iz poslovanja.

2.6.4 Produktivnost

Produktivnost je eden od treh kazalnikov uspešnosti poslovanja in kaže učinkovitost poslovanja podjetja.

Produktivnost je količnik, ki ponazarja, kako dobro podjetje pretvarja vložene vire (inpute) v proizvode oziroma storitve (outpute) in je predvsem fizični (naturalni) kazalec uspešnosti. Glede na to, da imamo največkrat na voljo le podatke iz letnih bilanc, produktivnost izračunamo tako, kot je razvidno iz enačbe (3).

$$\text{Produktivnost} = \text{Prihodki} / \text{Povprečno število zaposlenih} \quad (3)$$

Sicer pa je produktivnost dela pokazatelj, kako učinkovito se delo kot produkcijski faktor uporablja v sodelovanju z ostalimi produkcijskimi faktorji (tehnološka opremljenost, posodabljanje poslovanja, tehnična delitev dela itd.).

2.6.4.1 Število zaposlenih

Če želimo izračunati produktivnost podjetja, moramo najprej pogledati, kaj se je dogajalo s številom zaposlenih v krovni družbi Skupina Viator & Vektor, d. d. v obravnavanem obdobju.

Velikost podjetja ponavadi ocenjujemo s številom zaposlenih, značilnost razvitih tržnih gospodarstev pa je, da so večja podjetja ponavadi produktivnejša. Povprečno število zaposlenih v obravnavanem podjetju ter gibanje števila zaposlenih v obdobju 1999-2005 ponazarja Tabela 3.

Tabela 3: Gibanje števila zaposlenih v podjetju Skupina Viator & Vektor, d. d. v obdobju 1999-2005

Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Povprečno število zaposlenih	367	491	500	544	595	602	586
Indeks tekoče leto / predhodno leto		133,78	101,83	108,80	109,37	101,18	97,34

Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Po združitvi obeh podjetij in priključitvi novih podjetij v skupino največ prihodov beležijo na prometnem področju (v komercialni prometa in v voznem parku). Število zaposlenih se je spreminjalo predvsem zaradi prerazporeditve delavcev iz enega podjetja v drugega. Tako je v matično družbo Skupina Viator & Vektor, d. d. prišlo 34 delavcev iz podjetja Transavto Postojna, d. d., in sicer največ v letu 2003. S prerazporeditvijo delavcev se je prenesla tudi dejavnost družbe. Povečanje števila delavcev na področju špedicije je bila posledica razvoja carinskega skladišča in prevzema nekaj delavcev iz družbe TIB Transport d. d.

Poleg prerazporejanj delavcev iz enega podjetja v drugo pa so sčasoma zaposlili tudi nekaj novih delavcev. Na število zaposlenih poleg omenjenega vpliva tudi naravna fluktuacija zaposlenih, kamor spadajo upokojitve in smrti v času delovne aktivnosti. Na področju zaposlovanja novih delavcev je strategija družbe Skupina Viator & Vektor d. d. usmerjena v racionalno zaposlovanje, kar pomeni, da najprej preverijo notranje rezerve in šele nato zaposlujejo delavce s trga dela (Letno poročilo družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 2005, str. 35).

V podjetju zaposlenim ves čas nudijo dodatno izobraževanje in usposabljanje, kar naj bi prispevalo k večji produktivnosti poslovanja. Povečali so tudi zahteve glede zahtevane izobrazbe za voznike tovornih vozil, in sicer je za opravljanje tega poklica zahtevana vsaj IV. stopnja izobrazbe.

2.6.4.2 Izračun produktivnosti

Kot že omenjeno produktivnost izračunamo na podlagi podatkov iz letnih bilanc, in sicer po naslednjem obrazcu (4).

$$\text{Produktivnost} = \text{Celotni prihodki} / \text{Povprečno število zaposlenih} \quad (4)$$

Obrazec sem uporabila za izračun produktivnosti za obravnavano podjetje ter rezultate prikazala v Tabeli 4.

Tabela 4: Produktivnost v obdobju 1999-2005 v podjetju Skupina Viator & Vektor, d. d.

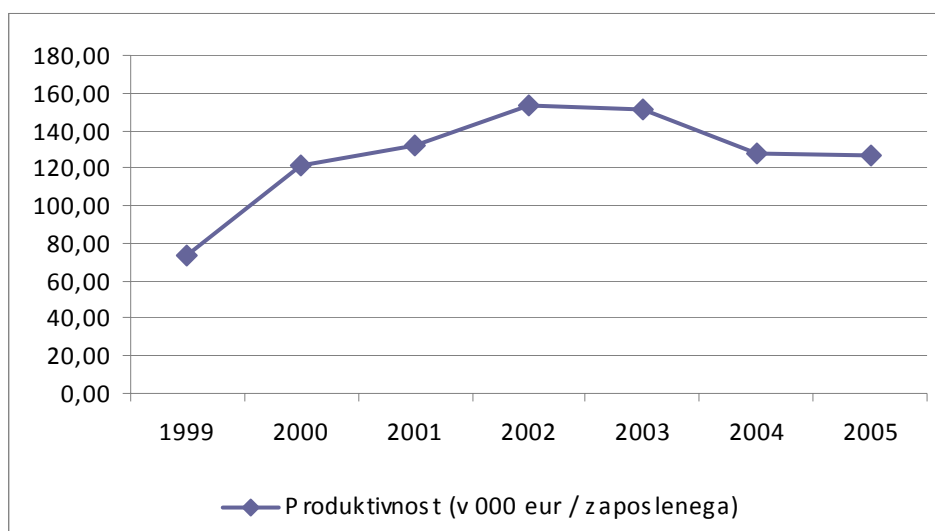
Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Celotni prihodki (v 000 eur) (preračunano v EUR po tečaju 1 eur = 239,640 sit)	27.140	59.408	65.912	83.221	90.248	77.126	73.975
Povprečno število zaposlenih	367	491	500	544	595	602	586
PRODUKTIVNOST (v 000 eur/zaposlenega)	73,95	120,99	131,82	152,98	151,68	128,12	126,24
Indeks tekoče leto / Predhodno leto		163,61	108,95	116,05	99,15	84,46	98,53

Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Pri izračunu produktivnosti za obdobje od leta 1999 do leta 2005 sem vrednostni znesek celotnih prihodkov inflacionirala na raven cen v letu 2005. Pri tem sem uporabila indeks cen življenjskih potrebščin, razen pri podatku za leto 1999, kjer sem uporabila indeks cen na drobno (ker indeks cen življenjskih potrebščin takrat še ni obstajal).

Gibanje produktivnosti bolj jasno prikazuje Slika 8.

Slika 8: Gibanje produktivnosti v obdobju 1999-2005 za podjetje Skupina Viator & Vektor, d. d.



Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Produktivnost se je iz leta v leto povečevala, tako na račun večjih prihodkov kot tudi zaradi večjega števila zaposlenih. Podjetje je od leta 2000 hitro raslo in beležilo velike uspehe. Padeč produktivnosti je zaznan le leta 2004 in leta 2005, kar je posledica zmanjšanja prihodkov. Zaostajanje za predhodnimi leti in poslovnim načrtom lahko pripišemo vstopu Slovenije v Evropsko unijo, saj je to pomenilo izpad prihodkov prodaje storitev na področju špedicije.

Družba Skupina Viator & Vektor, d. d. je storitveno podjetje. Za takšna podjetja je značilno, da so visoko delovno intenzivne organizacije, pri katerih hitro naraščajo stroški dela, zato je pomembno, da se ves čas dela v smeri izboljšanja produktivnosti. Ta se lahko doseže z intenzivnejšim delom in povečanim obsegom izvajanja storitev na zaposlenega ter z izboljšanjem kakovosti storitev. Že v poglavju 2.6.4.1, kjer sem analizirala povprečno število zaposlenih, sem omenila, da podjetje vse čas skrbi za dodatno strokovno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih.

2.6.5 Ekonomičnost

Ekonomičnost nam pove, kako gospodarno je poslovalo podjetje. Za razliko od produktivnosti, ki pri svojem izračunu ustvarjene poslovne učinke (oziroma prihodke od prodaje poslovnih učinkov) primerja z zanje porabljenim delom, ekonomičnost primerja ustvarjene poslovne učinke s porabo vseh prvin poslovnega procesa. Načelo ekonomičnosti narekuje čim nižje stroške na enoto poslovnega učinka. Za podjetje je ugodno, če se ekonomičnost poveča.

Kazalnik ekonomičnosti ima visoko analitično vrednost, še zlasti, ko analiziramo gibanje ekonomičnosti v času. Pri analizi sem inflacionirala vrednosti, zato lahko govorim o analiziranju realne ekonomičnosti.

Ekonomičnost poslovanja izračunamo z obrazcem (5), in sicer je ekonomičnost kvocient med prihodki in odhodki iz poslovanja.

$$\text{Ekonomičnost iz poslovanja} = \text{Prihodki iz poslovanja} / \text{Odhodki iz poslovanja} \quad (5)$$

Tabela 5 prikazuje vrednosti realne ekonomičnosti po posameznih letih v obdobju 1999–2005 za podjetje Skupina Viator & Vektor, d. d. Iz nje je razvidno, kako se je ekonomičnost v obravnavanem obdobju spreminjala.

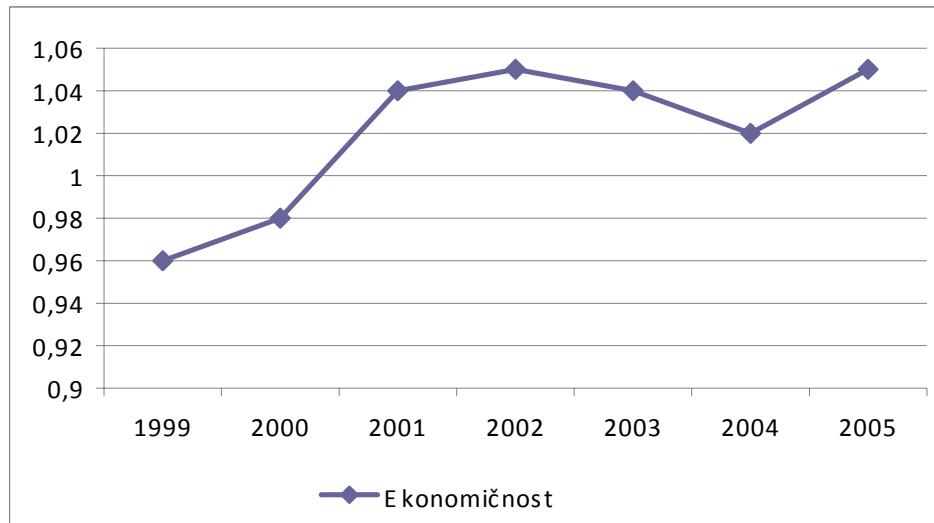
Tabela 5: Ekonomičnost poslovanja v obdobju 1999-2005 v podjetju Skupina Viator & Vektor, d. d.

Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Prihodki iz poslovanja (v 000 eur)	25.610	56.813	64.379	81.200	85.890	72.251	71.553
Odhodki iz poslovanja (v 000 eur)	26.675	57.407	62.149	77.138	82.709	71.042	67.920
Ekonomičnost	0,96	0,98	1,04	1,05	1,04	1,02	1,05
Indeks tekoče leto / Predhodno leto		102,08	106,12	100,96	0,99	98,07	102,94

Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Gibanje ekonomičnosti v obdobju 1999-2005 bolj nazorno prikazuje Slika 9.

Slika 9: Gibanje ekonomičnosti poslovanja v obdobju 1999-2005



Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Ekonomičnost iz poslovanja družbe Skupina Viator & Vektor, d. d. se je v obdobju 1999–2005 zelo spreminjala. Prva štiri leta obravnavanega obdobja se je povečevala in leta 2002 dosegla najvišjo vrednost. To lahko pripišemo predvsem poskoku prihodkov iz poslovanja, ki so se v tem letu v primerjavi z odhodki iz poslovanja precej povečali. V tem obdobju je podjetje večino svojih prihodkov ustvarilo s špedicijsko dejavnostjo. Kasneje so se ti zmanjšali zaradi vstopa Slovenije v Evropsko unijo, kar je pomenilo zmanjšanje skupnih

prihodkov iz poslovanja. Seveda so se istočasno s prihodki iz poslovanja zmanjšali tudi odhodki iz poslovanja, a ne v enakem razmerju. Zato se je ekonomičnost po letu 2003 začela zmanjševati, še vedno pa je dosegala mejni rezultat, ko so prihodki iz poslovanja večji od odhodkov iz poslovanja.

2.6.6 Rentabilnost

Z rentabilnostjo merimo uspeh ali neuspeh naložbe kapitala oziroma uporabe sredstev. Zato lahko ocenim, da je rentabilnost najboljši pokazatelj uspešnosti podjetja.

Rentabilnost je opredeljena kot razmerje med dobičkom podjetja in zanj vloženim povprečnim kapitalom (dobičkonosnost kapitala - *angl. ROE, return on equity*). Tako opredeljena rentabilnost je zanimiva predvsem z vidika lastnika podjetja. Z vidika podjetja kot celote pa je bolj zanimiv kazalnik, ki prikaže razmerje med dobičkom in povprečno vloženimi vsemi poslovnimi sredstvi (dobičkonosnost sredstev - *angl. ROA, return on assets*).

V nadaljevanju bom obravnavala oba kazalca na primeru družbe Viator & Vektor, d. d.

2.6.6.1 ROE – dobičkonosnost kapitala

Kazalnik ROE meri doseženi dobiček glede na vloženi kapital v podjetje. Kazalnik je pod vplivom ekonomičnosti, kar prikazuje **Dupontova formula (6)**.

$$ROE = \text{Prihodki} / \text{Kapital} * \text{Dobiček} / \text{Prihodki} \quad (6)$$

Prvi člen (prihodki / kapital) predstavlja obračanje kapitala. Drugi člen pa razstavimo naprej:

$$\begin{aligned} \text{Dobiček} / \text{Prihodki} &= (\text{Prihodki} - \text{Odhodki}) / \text{Prihodki} = \\ &= 1 - (\text{Odhodki} / \text{Prihodki}) = \\ & \quad 1 - (I / E) \end{aligned} \quad (7)$$

Enačbi (6) in (7) prikazujeta, v kakšni odvisnosti sta rentabilnost in ekonomičnost. Rentabilnost sicer ni sorazmerna z ekonomičnostjo, je pa povezava ves čas pozitivna. Drugi del rentabilnosti pa predstavlja obračanje kapitala, ki nam pove, da bo rentabilnost večja, če bomo ustvarili enak dobiček z manj kapitala (če se kapital hitreje obrača) oziroma večji dobiček z enako količino vloženega kapitala.

Rentabilnost je tudi edini od omenjenih kazalnikov v tej nalogi, ki upošteva čas vezave proizvodnih tvorcev v poslovanju. Primer: Sredstva vložimo v nabavo zalog materiala, ki nato čaka v skladišču, da se ga porabi. Če ga takoj porabimo za izdelavo proizvoda, ki ga prodamo, in ponovno kupimo material, bo letni dobiček večji, kot če imamo veliko zalogo

in kapital stoji dalj časa neuporabljen v zalogi. Iz tega sledi, da je čim manjše trošenje in čim večje angažiranje sredstev za podjetje uspešnejše (Pučko, Rozman, 1998, str. 284).

V primeru družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., ki je predvsem storitveno podjetje, velja, da je rentabilnost večja, če ima tovorno vozilo čim manj postankov in naredi čim več kilometrov v svojem delovnem času. Vozilo, ki stoji na parkirnem prostoru in čaka na nalogo, je podobno materialu na zalogi, ki čaka, da bo uporabljen v proizvodnji. Rentabilnost je tem večja, čim manj ima vozilo praznih kilometrov (kilometri, ko se tovornjak prazen pelje z razkladalnega mesta na nakladalno mesto) in čim krajša je razdalja med razkladalnim in nakladalnim mestom. Kot so mi povedali v obravnavanem podjetju, velja nenapisano pravilo, da je z vozilom dovoljeno oziroma smiselno prevoziti do 200 praznih kilometrov na eno vožnjo v mednarodnem prometu (približno 1000 km); kar je več, že predstavlja kritično stanje oziroma izvajanje delovne naloge z izgubo. V praksi bi to pomenilo, da mora eno vozilo, ki vozi na relaciji Slovenija-Francija-Slovenija, na mesec opraviti vsaj štiri obrate, sicer posluje z izgubo.

Tabela 6 prikazuje dobičkonosnost kapitala družbe v obdobju 1999- 2005. Iz nje je razvidno, da je dobičkonosnost kapitala rasla do leta 2002. Leta 2003 je padla na najnižjo raven po združitvi podjetij ter se nato spet začela povečevati. Leta 2005 je imela ROE najvišjo vrednost in je znašala 6,2 %, kar pomeni, da je lastnik zaslužil 6,2 EUR dobička na vloženi 100 EUR kapitala. Največje povečanje rentabilnosti kapitala pa je bilo leta 2004 v primerjavi z letom 2003, ko se je rentabilnost povečala kar za 168,75 %. To se je zgodilo predvsem zaradi izrazitega povečanja čistega dobička v letu 2004.

Tabela 6: ROE v obdobju 1999-2005 za podjetje Skupina Viator & Vektor, d. d.

Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Čisti dobiček (v 000 eur)	-511,12	788,21	1337,02	1994,28	515,04	1437,62	2104,65
Kapital (v 000 eur)	31.579	32.415	33.328	33.054	31.974	33.093	34.122
ROE (v %)	-1,6 %	2,4 %	4,0 %	6,0 %	1,6 %	4,3 %	6,2 %
Indeks tekoče leto/ predhodno leto		-150,00	166,67	150,00	26,67	268,75	144,19

Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

2.6.6.2 ROA - dobičkonosnost sredstev

Kazalnik ROA prikazuje dobičkonosnost vseh sredstev, ki jih ima podjetje. Izračunamo ga po enačbi (8).

$$ROA = \text{Dobiček} / \text{Povprečna sredstva} \quad (8)$$

Za obravnavani primer so vrednosti ROA podane v Tabeli 6, iz katere je razvidno, da je dobičkonosnost sredstev najvišjo vrednost dosegla v letu 2002, in sicer 2,9 %. To pomeni, da je podjetje imelo 2,9 EUR dobička na vsakih 100 EUR sredstev. Leta 2003 beležijo upad dobičkonosnosti sredstev predvsem zaradi zmanjšanja čistega dobička.

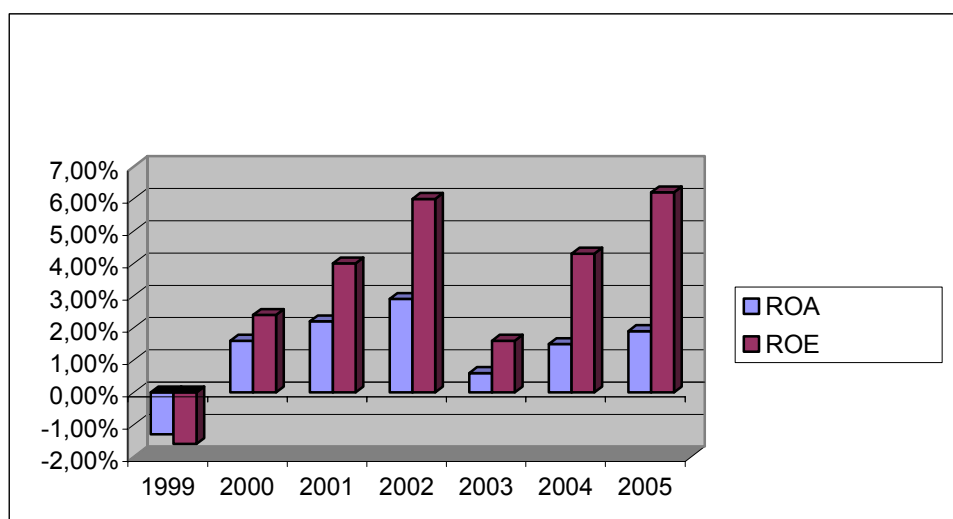
Tabela 7: ROA v obdobju 1999-2005 za podjetje Skupina Viator & Vektor, d. d.

Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Čisti dobiček (v 000 eur)	-511,12	788,21	1337,02	1994,28	515,04	1437,62	2104,65
Povprečna sredstva (v 000 eur)	38.614	48.338	59.560	69.066	86.350	97.028	110.062
ROA	-1,3 %	1,6 %	2,2 %	2,9 %	0,6 %	1,5 %	1,9 %
Indeks tekoče leto / predhodno leto		-123,08	137,50	131,82	20,69	250,00	126,67

Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Slika 10 prikazuje gibanje dobičkonosnosti kapitala (ROE) in dobičkonosnosti sredstev (ROA) v obdobju 1999-2005. Iz slike je razvidno, da je kazalnik ROE vedno večji od ROA, saj so sredstva podjetja večja od kapitala, števec pa imata oba kazalnika enaka (dobiček).

Slika 10: Gibanje ROE in ROA v obdobju 1999-2005 za podjetje Skupina Viator & Vektor, d. d.



Vir: Letna poročila družbe Skupine Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Na podlagi izračunanih kazalnikov uspešnosti lahko sklepam, da je bila združitev podjetij Viator, d. d. ter Vektor, d. d. leta 2000 dobra poteza, saj družba od tedaj naprej posluje zelo uspešno, kar sem dokazala z omenjenimi finančnimi kazalniki. Ker je družba Skupina Viator & Vektor, d. d. predvsem storitveno podjetje, katerega prevladujoča dejavnost je cestni transport, je uspešnost poslovanja zelo odvisna tudi od procesov v svetovnem gospodarstvu. Družba vse bolj deluje v globalnem gospodarskem okolju, kar ponuja številne priložnosti, hkrati pa tudi izzive, s katerimi se je treba soočiti. Tako na poslovanje družbe zelo vpliva nihanje cene naftnih derivatov na svetovnem trgu; vsaka sprememba cene nafte neposredno vpliva na lastno ceno storitve, ta pa vpliva na prihodke in odhodke iz poslovanja ter posledično na dobiček.

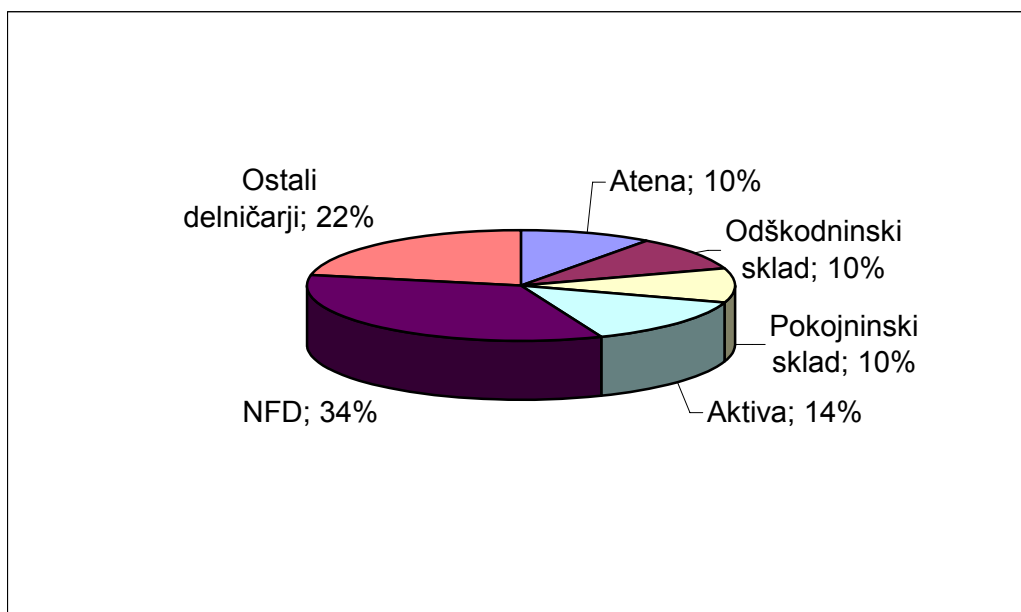
Vsi pomembnejši kazalniki uspešnosti, ki sem jih izračunala v tem poglavju, so dosegali pozitivne vrednosti v obravnavanem obdobju in vedno presegali načrtovane rezultate. Družba se v tem času ni soočala z nobeno obliko krize poslovanja. Dobri rezultati so ji omogočali izvajanje premišljenih in učinkovitih investicij ter širitev podjetja in njegove ponudbe tudi izven meja Slovenije.

2.6.7 Lastniška struktura in gibanje cene delnice

Osnovni kapital družbe Skupina Viator & Vektor, d. d. je razdeljen na 189.668 delnic z nominalno vrednostjo 10.000,00 SIT, kar danes znaša 41,73 EUR. Nominalna vrednost delnice družbe je bila določena 19. 04. 1996, ko se je prej samostojno podjetje Viator, d. d. preoblikovalo v delniško družbo.

Lastniki delnic so se ves čas menjavali. Slika 11 prikazuje lastniško strukturo podjetja Viator, d. d. na dan 31. 12. 1999, dan pred združitvijo s podjetjem Vektor, d. d.

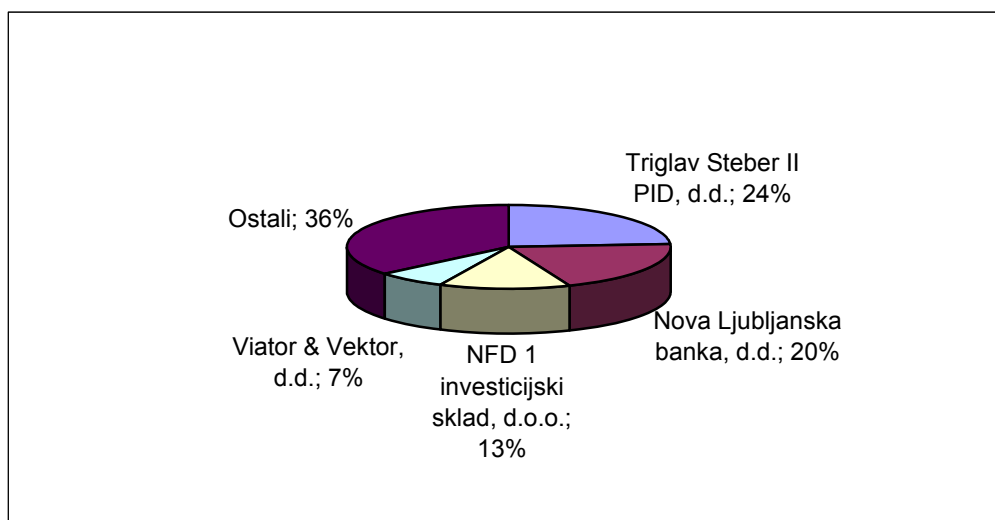
Slika 11: Lastniška struktura družbe Viator, d. d. na dan 31. 12. 1999



Vir: Letno poročilo družbe Viator, d. d., 1999, str. 5/46.

Podatkov za leto 2000, ko je bila uresničena združitev podjetij Viator d. d. in Vektor d. d., žal nisem dobila. Lastniška struktura družbe Viator & Vektor, d. d. iz leta 2001, eno leto po združenem poslovanju, pa je prikazana na Sliki 12.

Slika 12: Lastniška struktura družbe Viator & Vektor, d. d. na dan 31. 12. 2001

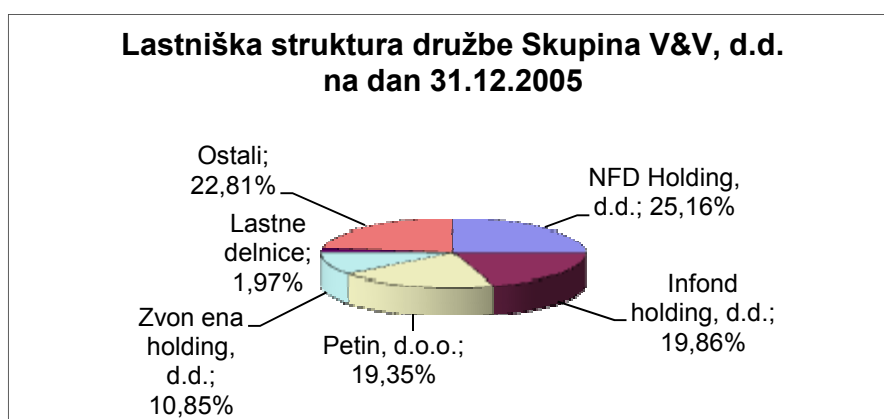


Vir: Letno poročilo družbe Viator & Vektor, d. d., 2001, str. 48.

Konec leta 2002 je družba Viator & Vektor, d. d., imela v lasti 9,51 % vseh delnic oziroma natanko 18.039 delnic. Leto kasneje je imela v lasti 600 delnic več kot leto prej. Kot sem že omenila, se je leta 2004, ko je družba spremenila naziv v Skupina Viator & Vektor, d. d., podjetje reorganiziralo v smeri holdinške organiziranosti. Največji lastniki delnic so takrat bili NFD holding, d. d. (25,16 %), Infond holding, d. d. (16,69 %) ter NFD 1 investicijski sklad, d. d. (8,04 %). Družba Skupina Viator & Vektor, d. d. je v tem obdobju imela 4.322 lastnih delnic oziroma 2,28 % vseh delnic.

Ob koncu leta 2005 je bila lastniška struktura takšna, kot kaže Slika 13. Delež delnic v lasti družbe Skupina Viator & Vektor, d. d. se je še nekoliko zmanjšal.

Slika 13: Lastniška struktura družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., na dan 31. 12. 2005



Vir: Letno poročilo družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 2005, str. 43.

V Tabeli 7 sem ponazorila, kako se je spreminjal delež delnic v lasti družbe Skupina Viator & Vektor, d. d. od združitve obeh podjetij do leta 2005, ter gibanje knjigovodske cene delnice.

Tabela 8: Knjigovodska vrednost delnice družbe Skupina Viator & Vektor, d. d. ter delež delnic v lasti krovne družbe

Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Delež delnic v lasti Družbe Skupina V&V, d. d.			7 %	9,51 %	9,82 %	2,28 %	1,97 %
Knjigovodska vrednost Delnice (v eur)	166,5	176,02	180,99	175,78	175,81	175,71	181,57
Indeks tekoče leto / predhodno leto		105,72	102,82	97,12	100,02	99,94	103,33

Vir: Letno poročilo družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

Nominalna vrednost delnice družbe je ostala nespremenjena vse do danes in še vedno znaša 41,73 EUR. Podjetje Skupina Viator & Vektor, d. d. še ne nastopa na trgu vrednostnih papirjev, zato nisem dobila podatkov o spreminjanju realne cene delnice.

V kasnejšem obdobju, leta 2006, se je v družbi zgodil notranji - managerski odkup, ko je 48 vodilnih managerjev skupine Viator & Vektor skupaj z direktorjem uprave Zdenkom Pavčkom prek podjetij Petin, d. o. o. (ki je v lasti Zdenka Pavčka) in Vektor, d. o. o. (katerega večinski lastnik je podjetje Petin, d. o. o.) objavilo ponudbo za odkup delnic skupine Viator & Vektor. Cena, ki sta jo prevzemnika ponudila za delnico, je bila 146,05 EUR, prag za uspešnost prevzema pa je bila pridobitev najmanj 51 % vseh izdanih delnic. Odkup je bil označen kot uspešen, saj sta prevzemnika pridobila 65,78 % vseh delnic ciljne družbe (podjetje Petin je že pred odkupom imelo v lasti 20,4 % delnic) (Vektor, št.16-17, 2006, str. 6). Družba Petin je 1. julija pridobila 5.700 delnic družbe Skupina Viator&Vektor, d. d., tako da ima zdaj skupaj s povezano družbo Vektor na podlagi novembra 2006 sklenjenega delniškega sporazuma v lasti 129.434 delnic, kar predstavlja 75,1 % celotnega kapitala družbe. Mali delničarji imajo v lasti le še 4 % podjetja, 20 odstotni lastnik pa je družba Zlata Moneta II, ki deluje kot finančni holding z udeležbo v lastniških deležih družb z nadpovprečno visokim prostim denarnim tokom (parkirane delnice) (www.zlatamoneta2.si).

SKLEP

Vsako podjetje, ki se pojavi na trgu, si za svoj cilj postavi čim bolj učinkovito gospodarjenje s sredstvi, ki jih ima na voljo. To večinoma pomeni maksimiziranje dobička ter doseganje čim hitrejše rasti. Slednja pa pomeni ustvarjanje neke vrste jamstva za dolgoročno uspešno poslovanje. V zadnjem času je vse bolj prisotna zunanja rast podjetja z združitvami oziroma prevzemi; prevzemi so v Sloveniji vedno bolj pogosti. Menim, da je združevanje podjetij koristno predvsem zaradi obrambe pred konkurenco, predvsem pred tujimi konkurenti, ki čedalje bolj agresivno prodirajo na slovenski trg. Predvsem tista slovenska podjetja, ki se trudijo uspešno poslovati tudi zunaj meja Slovenije, morajo razmišljati o medsebojnem združevanju, saj je za preživetje na evropskem trgu to nujno potrebno.

Najprimernejša je vsekakor združitev s podjetjem iz iste ali vsaj sorodne panoge; taka ima tudi največ možnosti za uspeh. V Sloveniji smo bili v preteklih letih priča kar nekaj

takšnim združitvam, primer je tudi podjetje Skupina Viator & Vektor, d. d. Proces njegovega združevanja in analizo uspeha sem obravnavala v diplomskem delu.

Panoga transporta, kamor uvrščamo tudi omenjeno družbo, je v preteklih letih zabeležila rast na področju skupne teže prepeljanega tovora čez slovensko ozemlje. V zadnjih osmih letih je bilo več kot 80 % kopenskega prevoza, izraženega v tonah, opravljenega s cestnimi tovornimi vozili (O panogi transport, www.transportal.si). Cestni transport v Sloveniji je po obsegu prevoza v stalnem porastu in je leta 2007 znašal 98 milijonov ton. Slovenija ima pomembno strateško lego, saj povezuje razvite zahodnoevropske države in države vzhodne Evrope, Balkana in Bližnjega vzhoda, ki se še razvijajo. Kljub porastu potreb po cestnem prevozu blaga, pa se ta dejavnost srečuje tudi s težavami. Zaostruje se cenovni konkurenčni boj med prevozniki iz starih (razvitih) in novih članic Evropske unije, dejavnost pa je tudi pod vplivom čedalje višjih cen pogonskega goriva ter vse večjih zahtev glede varovanja okolja. Takšnim pritiskom lahko kljubujejo le večja podjetja, ki imajo znanje in izkušnje tudi v mednarodnem prometu, in tista manjša podjetja, ki se znajo hitro prilagajati spreminjajočim se razmeram na trgu.

Družba Skupina Viator & Vektor, d. d. velja za eno največjih logističnih podjetij pri nas. Družba je nastala iz dveh prej samostojnih in prav tako zelo uspešnih podjetij, katerih začetki segajo že v leto 1958. To sta bili transportno podjetje Viator, d. d. in špedicijsko podjetje Vektor, d. d.. Ker pa so vodilni v obeh podjetjih ugotovili, da bi s skupnimi močmi lahko dosegali še boljše rezultate, se je 01. 01. 2000 družba Vektor, d. d. pripojila k družbi Viator, d. d. in nastala je nova družba Viator & Vektor, d. d. Od takrat naprej je nova družba dosegala vse boljše rezultate in postala vodilno slovensko podjetje na področju transporta in špedicije. Uspeh družbe se kaže tudi s povezovanjem z drugimi podjetji v panogi in s širitvijo na tuje trge- predvsem na trge vzhodne Evrope in bivše Jugoslavije. Oblikovali so skupino Viator & Vektor, znotraj katere podjetja sodelujejo in si prizadevajo, da je njihovo poslovanje čim bolj učinkovito in uspešno. V skupino se je vključilo tudi nekaj podjetij iz drugih panog, kar pomeni, da se je število dejavnosti, s katerimi se skupina ukvarja, še povečalo. Družba, ki se je leta 2004 preimenovala v družbo Skupina Viator & Vektor, d. d., dosega zelo dobre rezultate poslovanja, saj beležijo rast vseh pomembnih finančnih kazalnikov. Pomembna pa je tudi vse večja angažiranost podjetja na področju okoljevarstvenih ukrepov in sponzoriranja športnih in kulturnih aktivnosti. Od leta 2002 naprej je podjetje generalni pokrovitelj slovenske biatlonske reprezentance, na kar je še posebej ponosno. Vsa našeta dejstva kažejo, da je bil prevzem družbe Vektor, d. d. s strani družbe Viator, d. d. pravilna poteza. Nova družba je postala eno izmed vodilnih slovenskih podjetij v panogi transporta in logistike, skupina Viator & Vektor pa želi postati najprodornejši srednjeevropski povezovalc logistike, proizvodnje gospodarskih vozil in opreme ter vzdrževanja gospodarskih in vojaških vozil ter opreme (Konsolidirano letno poročilo, 2007). Vrednote, ki jih odlikujejo, so zanesljivost, natančnost in tekmovalnost, prav to pa potrebujejo, če želijo še naprej uspešno konkurirati ostalim podjetjem na evropskem trgu. V skupini v prihodnje načrtujejo večjo prisotnost in širitev tudi na azijskih trgih.

Znanja in mednarodne izkušnje slovenskih prevoznikov ter dobro primarno in sekundarno avtocestno omrežje v Sloveniji in Evropi ponujajo priložnost za še boljše pogoje rasti in razvijanja podjetij v transportno logistični panogi. Če bodo podjetja znala in želela sodelovati ter se bolj aktivno povezovati v slovensko logistično mrežo, se jim po mnenju

analitikov v bližnji prihodnosti ni treba bati za obstoj. Seveda pa bodo na trgu preživela le najbolj prilagodljiva podjetja, ki bodo lahko izpolnjevala tudi vse strožje zahteve glede varovanja okolja ter izkoriščala napredek novih tehnologij.

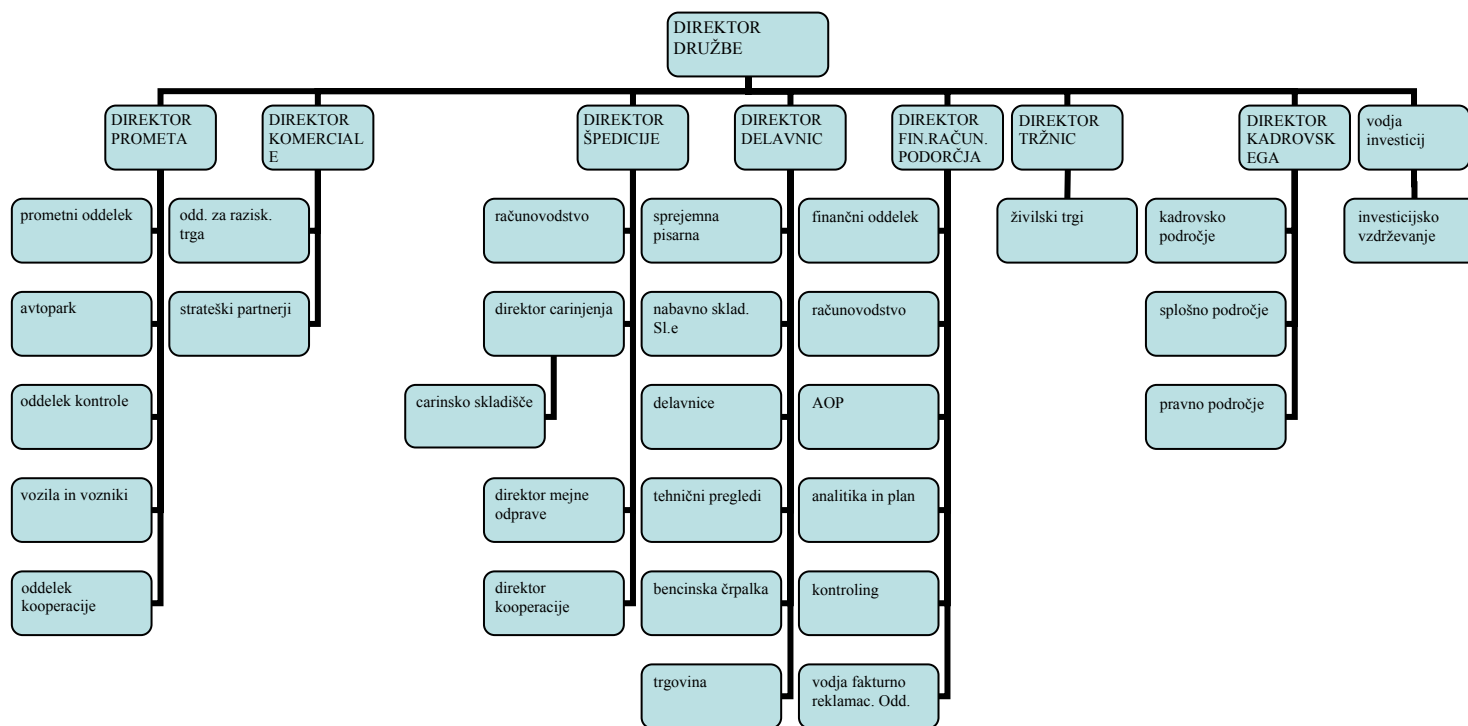
LITERATURA IN VIRI

1. Alibegović Z. (2004). Značilnosti procesa združevanja in prevzemov v pivovarski industriji v EU in Sloveniji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
2. Analiza panoge transport. Najdeno dne 25. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.transportal.si>
3. Bešter J. (1996). Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Bešter J. (2000). Pri prevzemu so najpomembnejši tržni motivi. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Bohinc R. (1999). Združitve (pripojitve in spojitve) gospodarskih družb. Dnevi slovenskih pravnikov, od 14. do 16. oktobra 1999 v Portorožu (str. 1090-1120). Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. Bohinc R. et al (2002). Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) s komentarjem. 2. knjiga. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Brigham E. F., Gapenski L. C. & Daves P. R. (1999). Intermediate Financial Management. Fort Worth: The Dryden Press, VI.
8. Brigham E.F. & Daves P. R. (2004). Intermediate Financial Management, 8/e. South-Western, Thomson.
9. Bušen D. (2008). Razvojna skupina za vozila, transport in logistiko, Svet vlade RS za konkurenčnost, str. 23-24. Najdeno dne 25. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.svr.gov.si/fileadmin/srs.gov.si/pageuploads/Svet_za_konkurencnost/priporocila-koncna/6_Rask_ACS_RS_v24.pdf
10. Cestni blagovni prevoz, Spletna stran Statističnega urada Republike Slovenije. Najdeno dne 20. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.stat.si/letopis/index_vsebina.asp?poglavje=21&leto=2006&jezik=si
11. Davidson K. M. (1985). Megamergers. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
12. Erjavec I. (2000, oktober). Poison Pills in Greenmail. *Pravna praksa*, (27), str. 11-13.
13. Finančna družba Zlata Moneta II postala skoraj 20 odstotni lastnik družbe Viator & Vektor, d. d. Najdeno dne 25. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.zlatamoneta2.si/sporocilo.php?id=44>
14. Gaughan A. P. (2002). Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings. New York: Wiley.
15. Glas M. (1997). Poslovno okolje podjetja. Zapiski predavanj. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Habeck M. M., Kroger F. & Tram M. (2000). Čas združitve: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana: DZS.
17. Jaklič M. (2005). Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Jakomin I. & Madeot M. (2003). Kako bo za špediterje po vstopu Slovenije v EU?, *Logistika & Transport*, (5), str. 12-14.
19. Kocbek M., Plavšak N., Premk P. (1997). Zakon o prevzemih s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
20. Konsolidirano letno poročilo skupin Viator & Vektor 2007. Najdeno dne 15. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.viator-vektor.si/druzba/letna_porocila.aspx
21. Krivec V. (1999, oktober): Intervju Zdenko Pavček: Pogoji poslovanja niso enaki. *Glas gospodarstva*, str. 32-33.

22. Lahovnik M. (2000). Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Letno poročilo družbe Skupina Viator & Vektor, d. d. 2004. Najdeno dne 15. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.viator-vektor.si/druzba/letna_porocila.aspx
24. Letno poročilo družbe Skupina Viator & Vektor, d. d. 2005. Najdeno dne 15. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.viator-vektor.si/druzba/letna_porocila.aspx
25. Letno poročilo družbe Skupina Viator & Vektor, d. d. 2006. Najdeno dne 15. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.viator-vektor.si/druzba/letna_porocila.aspx
26. Letno poročilo družbe Viator & Vektor d. d. 2002. Najdeno dne 15. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.viator-vektor.si/druzba/letna_porocila.aspx
27. Letno poročilo družbe Viator & Vektor, d. d. 2001. Najdeno dne 15. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.viator-vektor.si/druzba/letna_porocila.aspx
28. Letno poročilo družbe Viator & Vektor, d. d. 2003. Najdeno dne 15. maja 2008 na spletnem naslovu http://www.viator-vektor.si/druzba/letna_porocila.aspx
29. Letno poročilo družbe Viator, d. d. 1999.
30. Marks M. L. (1997). Consulting in Mergers and Acquisitions. MCB University Press: Journal of Organizational Change Management, 10 (3), 267-279.
31. Nguyen H. & Klelner B. H. (2003, april). The effective management of mergers. Najdeno dne 16. avgusta 2008 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm>
32. Osnovni podatki o podjetju Viator & Vektor, d. d. Najdeno dne 23. aprila 2008 na spletnem naslovu <http://www.viator-vektor.si/>
33. Osnutek pogodbe o pripojitvi in ureditvi medsebojnih pravic in obveznosti med podjetjema Viator, d. d. in Vektor, d. d., Odvetniška pisarna Jadek & Pensa, 1999.
34. Pan H., Xia X. & Yu M.: Managerial overconfidence and corporate takeovers. Najdeno dne 16. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.emeraldinsight.com/1743-9132.htm>
35. Pavlin C. (1999): Arhitekti logističnih storitev. *Gospodarski vestnik*, (49), str. 25
36. Pavlin C. (2003): Intervju Zdenko Pavček: Za špediterje prihaja razburkan čas, *Logistika & Transport*, (1), str. 8-9.
37. Podjetja v skupini Viator & Vektor. Najdeno dne 23. aprila 2008 na spletnem naslovu http://www.viator-vektor.si/podjetja_v_skupini.aspx
38. Pogovor z vodjo pravne službe družbe Viator & Vektor, z Vekoslavom Šketom, dne 23. 04. 2008 ter 16. 10. 2008.
39. Portal statističnega urada Republike Slovenije, www.surs.si, dne 20. 01. 2009.
40. Pučko D. (1998). Analiza poslovanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko D. & Rozman R. (1998). Ekonomika in organizacija podjetja. 1. knjiga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Ross S. A., Westerfield R. W. & Jaffe J. F. (1993). Corporate Finance. Boston: Irwin.
43. Špacapan B. (2008, 31. marec). Najhitreje rastoča panoga. *Kapital*, (439), str. 28-29.
44. Štefančič M. (2003). Analiza medijskih objav - pripravniška naloga. Ljubljana.
45. Tajnikar M. (2000). Pripojitve, spojitve in prevzemi. I. Strokovno posvetovanje, Združitve in prevzemi gospodarskih družb (str. 25-38). Portorož 8. in 9. junij 2000. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
46. Tomažič J. (2007, 21. december). Thomson: Prevzemi v svetu na rekordni ravni. *Finance*, (244), str.18.
47. Urbanija A. (2000). Veliko porok, a tudi pogrebov. *Manager*, (6), str. 48-51.

48. Veselko B. (2003). Oblikovanje logističnih poslovnih sistemov. *Logistika & Transport*, (8), str. 16-19.
49. Viktor, glasilo družbe Viator & Vektor, d. d., 2006, št. 16-17, str.6. Najdeno 15. decembra 2008 na spletnem naslovu http://www.viator-vektor.si/druzba/glasilo_viktor/arhiv.aspx
50. Weston J. F., Chung S. K., Hoag E. S. (1999). *Mergers, Restructuring and Corporate Control*. New Jersey: Prentice-Hall.
51. Žagar I. (1999). Razlogi za prevzem, http://www.viator-vektor.si/druzba/letna_porocila.aspx zlasti ekonomski, so večinoma znani in so: rast, razvoj in diverzifikacija. *Finance*, (141), str. 8.
52. Žerdin A. H. (2003, 8. december). Revizija darila- razprodaja valukov 3. del. Ljubljana: Mladina. Najdeno 16. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.mladina.si/tednik/200349/clanek/slo-tema--ali_h_zerdin/
53. Zupančič A. (2001). *Kultura podjetja pri prevzemih in združitvah*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGA 1



Vir : Letno poročilo družbe Viator d. d., 1999, str. 9/46.

PRILOGA 2

Pregled družb v skupini Viator & Vektor na dan 31.12.2007

Skupina Viator & Vektor, d. d. Slovenija		
LOGISTIKA		
Alpetour, d. d. Slovenija	Viator & Vektor Zagreb, d. o. o. Hrvaška	Viator & Vektor Tranšped - Novi Sad, a. d. Srbija
Viator & Vektor Tranšped, d. o. o. Bosna in Hercegovina	Viator & Vektor Zastava šped, d. o. o. Srbija	Viator & Vektor Tranšped Vršac, d. o. o. Srbija
Viator & Vektor RO, s. r. l. Romunija	Viator & Vektor ČR, s. r. o. Češka	Viator & Vektor HU, Kft Madžarska
Viator & Vektor Deutschland, GmbH Nemčija (v mirovanju)	Viator & Vektor Poland, sp. z o. o. Poljska (v mirovanju)	
AVTOBUSNI PREVOZI		
Izletnik Celje, d. d. Slovenija	Integral Stojna Kočevje, d. o. o. Slovenija	Integral Zagorje, d. o. o. Slovenija
		Koratur, d. d. Slovenija
PROIZVODNJA		
Sistemska tehnika, d. o. o. Slovenija	Tovarna vozil Maribor, d. o. o. Slovenija	ITAS - PTI, d. o. o. Slovenija
Sistemska tehnika Amas, d. o. o. Slovenija		
ZASTOPSTVA		
Dumida, d. o. o. Slovenija	Dumida Avto, d. o. o. Slovenija	TT - TrgoTehna, d. o. o. Slovenija
OSTALO		
Viator & Vektor Storitve, d. o. o. Slovenija	Transavto, d. d. Slovenija (nedelujoča)	Viator & Vektor Logistika, d. o. o. Slovenija (v mirovanju)
Medios, d. o. o. Slovenija (v mirovanju)	Transavto OKAP, d. o. o. Slovenija (v mirovanju)	Viator & Vektor Poslovne storitve, d. o. o. Slovenija (v mirovanju)
Gareta, d. o. o. Slovenija (v mirovanju)	Simidas, d. o. o. Slovenija (v mirovanju)	

Vir: Konsolidirano letno poročilo skupine Viator & Vektor, d. d., 2007.

PRILOGA 3

Indeksi cen življenjskih potrebščin po COICOP/HICP po skupinah in podskupinah, Slovenija, mesečno

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
SKUPAJ	108,9	108,4	107,5	105,6	103,6	102,5

Vir: Statistični urad Republike Slovenije.

IZRAČUN:

Povprečje mesecev tekočega leta / Povprečje istih mesecev preteklega leta

PRILOGA 4

Indeksi cen življenjskih potrebščin po COICOP/HICP po skupinah in podskupinah, Slovenija, mesečno

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
SKUPAJ	108,9	107,0	107,2	104,6	103,2	102,3

Vir: Statistični urad Republike Slovenije.

IZRAČUN:

Tekoči mesec / Isti mesec preteklega leta :

December (t) / December (t-1)

PRILOGA 5

PRIHODKI IZ POSLOVANJA DRUŽBE SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D.

Prihodki iz poslovanja družbe po posameznih področjih v obdobju 1999-2005 , inflacionirani z indeksom cen življenjskih potrebščin, izraženi v 000 EUR

	1999	delež v prihod.	2000	delež V prihod.	2001	Delež v prihod.	2002	delež v prihod.	2003	delež v prihod.	2004	delež v prihod.	2005	delež v prihod.
Prometno področje	20.797	81,20%	23.400	41,18%	27.276	42,37%	28.742	35,40%	30.014	34,95%	30.539	43,47%	33.332	46,58%
Špedicijsko področje	0		29.377	51,70%	30.154	46,84%	41.660	51,30%	49.530	57,66%	30.804	43,85%	23.166	32,38%
Področje delavnic	2.253	8,80%	2.260	4,00%	3.139	4,87%	4.214	5,19%	4.477	5,22%	5.275	7,50%	6.332	8,85%
Področje nepremičnin	1.946	7,60%	1.758	3,09%	1.638	2,54%	1.369	1,68%	1.183	1,37%	1.009	1,44%	830	1,16%
Skupne službe	614	2,40%	18	0,03%	2.172	3,38%	5.215	6,43%	686 85.890	0,80%	2.624	3,74%	7.893	11,03%
Skupaj prihodki iz poslovanja	25.610	100%	56.813	100%	64.379	100%	81.200	100%	85.890	100%	72.251	100%	71.553	100%
Indeks tekoče leto / predhodno leto			221,80		113,32		126,13		105,77		84,12		99,03	

Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.

PRILOGA 6

ODHODKI IZ POSLOVANJA DRUŽBE SKUPINA VIATOR & VEKTOR, D. D.

Struktura odhodkov iz poslovanja družbe v obdobju 1999-2005, inflacionirani z indeksom cen življenjskih potrebščin, izraženi v 000 EUR

Leto	1999	delež v odhod.	2000	delež V odhod.	2001	Delež V odhod.	2002	Delež V odhod.	2003	delež v odhod.	2004	delež v odhod.	2005	delež v odhod.
Stroški blaga, materiala In storitev	14.791	55,45%	44.609	77,70%	48.948	78,76%	63.024	81,70%	68.797	83,18%	54.827	77,17%	51.196	75,38%
Stroški dela	7.729	28,97%	9.245	16,10%	9.371	15,08%	9.897	12,83%	9.895	11,96%	11.504	16,19%	11.787	17,35%
Amortizacija	3.416	12,80%	3.268	5,70%	3.473	5,58%	3.842	4,98%	3.629	4,39%	4.338	6,10%	4.404	6,48%
Drugo	739	2,78%	285	0,50%	357	0,58%	375	0,49%	388	0,47%	373	0,54%	533	0,79%
Skupaj odhodki iz poslovanja	26.675	100%	57.407	100%	62.149	100%	77.138	100%	82.709	100%	71.042	100%	67.920	100%
Indeks tekoče leto / prdhodno leto			215,21		108,26		124,12		107,22		85,89		95,61	

Vir: Letna poročila družbe Skupina Viator & Vektor, d. d., 1999-2005.