

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

VESNA PETROVIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

SMISELNOST OBLIKOVANJA SLOVENSKE PIVOVARSKÉ DRUŽBE

Ljubljana, oktober 2002

VESNA PETROVIĆ

## IZJAVA

Študentka Vesna Petrovič izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Miroslava Glasa, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 15. oktobra 2002

Podpis:

---

## KAZALO

<b>1. UVOD</b>	<b>1</b>
<b>2. RAZVOJ PIVOVARSTVA V SLOVENIJI</b>	<b>2</b>
<b>3. PIVOVARSTVO V SLOVENIJI DANES</b>	<b>4</b>
<b>3. 1. Pivovarna Union</b>	<b>4</b>
<b>3. 2. Pivovarna Laško</b>	<b>6</b>
<b>3. 3. Pivovarna Tara</b>	<b>11</b>
<b>4. ANALIZA TRGA PIVA</b>	<b>12</b>
<b>4. 1. Konkurenca na trgu piva</b>	<b>12</b>
4. 1. 1. Konkurenca na trgu piva v svetu	12
4. 1. 1. 1 Interbrew	13
4. 1. 2. Konkurenca na trgu piva v Sloveniji	15
<b>4. 2. Poraba piva</b>	<b>16</b>
<b>4. 3. Ponudba piva v Sloveniji</b>	<b>17</b>
<b>4. 4. Ponudba piva v svetu</b>	<b>17</b>
<b>4. 5. Posebnosti oglaševanja na trgu piva v Sloveniji</b>	<b>18</b>
<b>4. 6. Cene in trošarine</b>	<b>18</b>
<b>5. KRONOLOGIJA PREVZEMANJA PIVOVARNE UNION</b>	<b>19</b>
<b>6. ANALIZA VARIANTE 1: SLOVENSKA PIVOVARSKA DRUŽBA</b>	<b>23</b>
<b>6. 1. SWOT analiza</b>	<b>24</b>
6. 1. 1. Prednosti	25
6. 1. 2. Slabosti	26
6. 1. 3. Priložnosti	27
6. 1. 4. Nevarnosti	27
<b>7. ANALIZA VARIANTE 2: VSTOP TUJIH PIVOVARJEV S PREVZEMOM</b>	<b>30</b>
<b>7. 1. SWOT analiza</b>	<b>31</b>
7. 1. 1. Prednosti	31
7. 1. 2. Slabosti	32
7. 1. 3. Priložnosti	33
7. 1. 4. Nevarnosti	33
<b>8. ODLOČITEV URADA ZA VARSTVO KONKURENCE</b>	<b>35</b>
<b>SKLEP</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA</b>	<b>40</b>
<b>VIRI</b>	<b>42</b>
<b>PRILOGE</b>	

# 1. UVOD

Leto 1991 je v slovenskem gospodarstvu prineslo velike sistemske spremembe, saj je slovensko gospodarstvo utrpelo veliko škodo zaradi izgube večine trgov nekdanje Jugoslavije. Podjetja so se začela usmerjati na druge trge, iskati strateške partnerje izven slovenskih meja in si postopno opomogla. Pivovarstvo je v zadnjem desetletju prav tako doživelo spremembe na slovenskem in na svetovnih trgih piva, saj smo priča združevanjem in prevzemanjem manjših pivovarn s strani velikih pivovarskih koncernov. Pričakovati je bilo mogoče, da trend prevzemanj ne bo obšel niti Slovenije, ki je bila doslej sicer zelo zadržana do vlaganja tujega kapitala.

V diplomskem delu obravnavam smiselnost oblikovanja slovenske pivovarske družbe, ki bi jo sestavljale Pivovarna Union in Pivovarna Laško ter Fructal in Radenska. V diplomskem delu obravnavam tudi primer prevzemanja Pivovarne Union s strani tujih pivovarn. Za obravnavo tega primera sem se odločila zaradi zapletenosti prevzema, saj so v prevzem vpleteni kar trije zelo pomembni pivovarji: Pivovarna Laško, Pivovarna Union, ki je predmet prevzema, ter koncern Interbrew, ki je, kot sam sebe imenuje, svetovni lokalni pivovar.

Diplomsko delo je razdeljeno na sedem poglavij. V prvem delu opišem zgodovino pivovarstva v Sloveniji ter zgodovino obeh pivovarn, saj bo tako lažje razumeti dogodke, ki vodijo v prevzem Pivovarne Union. V drugem poglavju predstavljam slovensko pivovarstvo danes, s ključnimi konkurenti na slovenskem trgu piva.

Tretje poglavje podrobno analizira trg piva, obravnava konkurenco na trgu piva, ponudbo in potrošnjo piva in ne nazadnje tudi vpliv trošarin na cene piva. Četrto poglavje daje pregled v kronologijo prevzema Pivovarne Union. V petem poglavju na podlagi SWOT analize prikazujem, kakšne so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v primeru, da bi Pivovarna Laško prevzem uspel in bi se slovenska industrija piva in pijač združila v slovensko pivovarsko družbo.

V šestem poglavju prav tako na podlagi SWOT analize opredelim, kakšne so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v primeru, da bi Pivovarna Union prevzel koncern Interbrew. V sedmem poglavju opredelim vlogo Urada za varstvo konkurence in možne odločitve, ki jih lahko urad sprejme v tem primeru.

V diplomskem delu sem se oprla na podatke iz novinarskih člankov in poslovnih poročil omenjenih družb, pa tudi na podatke, ki sem jih dobila na novinarskih konferencah ali so bili objavljeni na spletnih straneh.

## 2. RAZVOJ PIVOVARSTVA V SLOVENIJI

Med najstarejše sledi o pivovarstvu na Slovenskem spadajo 3900 let stari pivski sodi, ki so jih našli na Ljubljanskem barju. Besedo pivo so Slovenci prevzeli iz drugih slovanskih jezikov, od Čehov, ki so bili med prvimi varilci piva. Najstarejši dokument, ki omenja hmelj, slad in pivo, je urbar Notici Bonorum De Lonca iz leta 1160. Prva znana pivovarna na slovenskem ozemlju je bila v stolpu Loškega gradu (Repe, 1993, str. 35).

Zaradi zelo kakovostnih vin v slovenskih pokrajinah je pri nas prišlo do zatona pivovarske obrti, vendar pa se je le-ta ves čas ohranila na Koroškem. V obdobju do prve svetovne vojne so na Slovenskem izdelovali kameno pivo iz ovsu in pšenice. Leta 1796 je v Ljubljani obstajalo šest pivovarn, leta 1825 pa se začne pivovarništvo v Laškem. V 19. stoletju je prišlo do prave eksplozije pivovarstva. Med letom 1830 in začetkom 20. stoletja je bilo v Sloveniji okoli 50 pivovarn. Med lastniki pivovarn v Sloveniji je bilo največ Nemcev, Italijanov in Čehov.

Po drugi svetovni vojni so se na Slovenskem ustalile tri velike pivovarne: Pivovarna Union, Pivovarna Laško in Talis. Pojavile so se tudi manjše družinske pivovarne, zlasti po letu 1990.

Leta 1864 je Peter Kozler na mestu današnje Pivovarne Union sezidal svojo pivovarno. Pivo so prodajali na Kranjskem, v Trstu, v Avstrijo, na hrvaško primorje in Dalmacijo ter v severno Italijo. Leta 1909 se je Kozlerjeva pivovarna preimenovala v Delniško družbo Union. V tistem obdobju so v Pivovarni Union proizvedli okoli 100.000 hektolitrov piva. Leta 1910 je Pivovarna Union prevzela takratno pivovarno Auer v Ljubljani, istega leta še pivovarno Perless v Ljubljani. Leta 1911 je prevzela pivovarno Perless v Kočevju, leta 1912 pivovarno Šmidt v Škofji Loki, leta 1916 pivovarno Mayr v Kranju in še isto leto pivovarno Zimmermann v Lescah. Leta 1920 je Pivovarna Union ustanovila novo tovarno za kvas in špirit. Leta 1924 je Pivovarna Union z nakupom delnic prevzela Pivovarno Laško. Pivovarna Union je v tridesetih letih zaradi gospodarske krize in visoke trošarine izrabljala le 20 odstotkov svojih zmogljivosti. Leta 1923 je pivovarna začela s proizvodnjo pekovskega kvasa, ki je bila povsem ločena od proizvodnje piva. Leta 1945 je podjetje prešlo v roke države in naslednje leto je bilo nacionalizirano. Vojna je pustila posledice tudi na opremljenosti pivovarne, saj so bili stroji dotrajani. Leta 1963 je Pivovarna Union proizvajala že 220.000 hektolitrov piva. V tem obdobju je pivovarna proizvajala le dve vrsti piva: svetlo pivo Ležak in temno pivo Bok. Leta 1970 se je proizvodnja povečala na 510.000 hektolitrov.

Leta 1978 so zgradili novo, moderno polnilnico piva in stavbo, v kateri so proizvajali slad, preuredili v Pivovarski muzej, ki je po velikosti in številu razstavljenih elementov eden večjih v Evropi. V tistem obdobju je Pivovarna Union proizvedla 918.000 hektolitrov piva oziroma 8 odstotkov celotne jugoslovanske proizvodnje piva.

Pivovarna Union je bila v tistem obdobju po tržnem deležu na drugem mestu v Sloveniji, pred njo sta bili le Pivovarna Laško in Beograjska industrija piva. Leta 1993 so začeli s prodajo piva in osvežilnih pijač Sola v pločevinkah. Leta 1995 so pričeli s polnjenjem naravne pitne vode Zala, kar je bila investicija, ki je stala 10 milijonov nemških mark.

Leta 1999 so odprli tri nove polnilne linije in prenehali s proizvodnjo pekovskega kvasa. Razlogi za prenehanje so bili izrabljenost opreme, zmanjšana rast prodaje in velika konkurenca tujih proizvajalcev. Leta 2001 je Pivovarna Union prevzela Fructal iz Ajdovščine.

Začetki Pivovarne Laško segajo v leto 1825, ko je Franz Geyer v obrtni pivovarni začel variti kameno pivo. Po številnih spremembah lastništva je leta 1889 pivovarno na dražbi kupil Simon Kukec, pod njegovim lastništvom pa so pivo izvažali v Egipt in Indijo, pa tudi v Budimpešto. Lastnik Pivovarne Laško se je želel boriti proti hudi konkurenci, ki jo je predstavljala Pivovarna Union, in pred pivovarskimi karteli, ki so tisti čas prevzemali in uničevali manjše pivovarne. Pred prevzemom se Pivovarni Laško ni uspelo ubraniti, saj jo je leta 1924 prevzela Pivovarna Union in jo po treh letih zaprla. Ponovno so Pivovarno Laško odprli hotelirji in župan dr. Fran Roš ter jo preimenovali v Gostilničarsko pivovarno, kar je bil za Laško izjemen dogodek.

Leta 1945 so postavili novo tovarno, saj so zavezniške bombe staro pivovarno porušile, in prevzeli ime Zlatorog za zaščito lastne blagovne znamke piva. Prodaja piva se je v povojnem obdobju povečala s 50.000 hektolitrov na 1 milijon hektolitrov piva. Junija 1974 je dotedanjega direktorja Ivana Vodovnika zamenjal Jože Stanič (današnji direktor Gorenja). Vodovnik je uvedel tudi turistični praznik Pivo in cvetje, ki je prerasel v eno največjih slovenskih poletnih prireditev.

Po posodobitvi je bila leta 1985 Pivovarna Laško največji proizvajalec piva v Sloveniji, od leta 1986 do leta 1990 pa je postala tudi vodila pivovarna v Jugoslaviji, saj so letno prodali tudi do 1,321.000 hektolitrov piva. Leta 1997 so po izgubi jugoslovanskih trgov začeli iskati nove trge in se povezovati. Odkupili so terjatve Štajerske pivovarne, ki je bila v stečaju in pričeli kupovati delnice pivovarne Union. To potezo so v Laškem pojasnili z ekonomskimi razlogi, da bi slovensko pivovarstvo zaščitili pred tujci. Isto leto so kupili 51-odstotni delež v družbi Vital Mestinje in svoj program prvič razširili na program brezalkoholnih pijač Frupi. Leta 1999 je začela delovati polnilnica vode Oda z zmogljivostjo 12.000 steklenic na uro. Pivovarna Laško je kupila Talis, hčerinsko podjetje Štajerske pivovarne. Leta 1999 so se kapitalsko povezali z Radensko.

### **3. PIVOVARSTVO V SLOVENIJI DANES**

#### **3. 1. Pivovarna Union**

Pivovarna Union je pivovarna, ki se lahko s sodobno tehnologijo, ki jo uporabljajo pri proizvodnji in skladiščenju, kosa z vodilnimi svetovnimi proizvajalci piva. Osnovni dejavnosti podjetja sta proizvodnja in prodaja piva, kar predstavlja okoli 70 odstotkov celotne proizvodnje, ostalo pa predstavlja proizvodnja brezalkoholnih pijač in mineralnih vod. V Pivovarni Union so v letu 2001 proizvedli 1,027.098 hektolitrov piva, prodali pa so 1,028.946 hektolitrov piva (Poslovno poročilo Pivovarne Union, 2001). Glavni proizvod Pivovarne Union je pivo Union (Union, Union Pils, Union Premium, Union Črni baron, Union Radler, Union Smile, Union Lager, Union Tivoli, Uni brez alkohola). Poleg piva proizvajajo tudi brezalkoholne pijače Sola in pitno vodo Zala.

Globalizacija je od Pivovarne Union zahtevala, da se širi in okrepi svoj položaj. Tako je leta 2000 prevzela Fructal (Pivovarna Union ima v lasti 56,7 odstotka delnic), v prihodnosti pa se namerava povezati s pivovarskimi podjetji bivše Jugoslavije v skupino Union. Pivovarna Union je leta 2001 s koncernom Interbrew iz Belgije podpisala tri strateške pogodbe. Strateško partnerstvo Pivovarne Union in koncerna Interbrew vključuje dogovor o licenčnem polnjenju piva Union v Zagrebački pivovarni na Hrvaškem in nikšiški pivovarni Trebjesa v Črni gori. Union od povezave z Interbrewom pričakuje predvsem povečanje proizvodnje, prodaje in povečanje tržnega deleža z vstopom na jugoslovanske trge ter na trge Evropske unije. Rezultati teh dogovor se že kažejo, saj so sredi junija 2002 v Zagrebački pivovarni pričeli z licenčno proizvodnjo in prodajo svetlega piva Union.

Dogovorili so se tudi o polnjenju ene od vodilnih znamk koncerna Interbrew, Stella Artois, v Pivovarni Union. Pivovarna Union naj bi skupaj z Interbrewom izvažala izdelke Fructala na trg držav jugovzhodne Evrope. S strateškim partnerstvom bo koncern Interbrew Pivovarni Union zagotovil podporo pri promociji blagovne znamke Union na trgih držav nekdanje Jugoslavije in območju vzhodne Evrope. Leta 2001 je koncern Interbrew objavil javno ponudbo za prevzem Uniona, julija 2002 pa še eno. V zadnjem letu se je lastniška struktura Pivovarne Union močno spreminjala. Delnice so se koncentrirale predvsem pri dveh delničarjih: Pivovarni Laško in koncernu Interbrew. Pivovarna Laško je bila pri kupovanju delnic uspešnejša, saj naj bi preko prijateljskih podjetij (Gorenje, Radenska, Cogito) že leta 2001 obvladovala čez 50 odstotkov Pivovarne Union. Spomladi leta 2002 naj bi Pivovarna Laško od prijateljskih podjetij kupila delnice Pivovarne Union in povečala svoj delež na 47,86 odstotka delnic. Medtem ko je koncern Interbrew julija objavil že drugo javno ponudbo za prevzem, je Pivovarna Laško to storila šele pred skupščino delničarjev Pivovarne Union 25. julija 2002.



**Tabela 1:** Lastniška struktura Pivovarne Union, d. d., na dan 28. 2. 2002 in 18. 7. 2002

<b>Delničar</b>	<b>Število delnic na dan 28. 2. 2002</b>	<b>Delež v %</b>	<b>Število delnic na dan 18. 7. 2002</b>	<b>Delež v %</b>
Interbrew	184.506	40,9	184.506	40,9
Pivovarna Laško	109.170	24,2	208.416	46,2
Gorenje, d. d.	29.774	6,6	-	-
Infond Zlat, d. d.	29.322	6,5	-	-
Cogito, d. d.	27.067	6,0	27.066	6,0
Na jasi, d. o. o.	20.751	4,6	-	-
Hypo bank, d. d.	11.276	2,5	11.276	2,5
Domenica	10.376	2,3	-	-
g. Loc, d. o. o.	5.413	1,2	-	-
Ostali	23.457	5,2	19.850	4,4
Skupaj	451.114	100	451.114	100

Vir: Spletna stran Pivovarne Union, novinarsko središče [URL: <http://press.pivo-union.si/podatki.php3>], 3. 8. 2002.

Pivovarna Laško je do 22. avgusta 2002, ko se je iztekla javna ponudba za odkup delnic Pivovarne Union, svoj delež delnic povečala na 47,86 odstotka.

Pivovarna Union ima pomembne lastniške deleže v naslednjih podjetjih:

- Fructal
- 1,27-odstotni lastniški delež v Pivovarni Laško
- Šest odvisnih družb v tujini:
  - Fruitcommerce Gorizia
  - Fructal Zagreb
  - Fructal Makedonija
  - Konzeks Skopje
  - Eurofruit Sarajevo
  - Sarajevska pivovara

Pivovarna Union se pogaja o vrnitvi Buzetske pivovare na Hrvaškem. Pivovarna Union je 1. julija 1990 postala lastnica nekdanje Istrske pivovarne Buzet; obrat v Buzetu so Unionu odvzeli 1. julija 1993.

Pivovarna Union je v letu 2001 dosegla 1,24 milijarde tolarjev čistega dobička, kar je 2,1 odstotka manj kot v prejšnjem letu, kar pa je posledica izrednih odhodkov. Čisti prihodki iz prodaje so v letu 2001 znašali 17,32 milijarde tolarjev, kar predstavlja 2,3-odstotno rast nasproti prejšnjemu letu. V letu 2000 se je število zaposlenih prvič zmanjšalo od leta 1994.

**Tabela 2:** Podatki o vrednosti sredstev, kapitala, skupnih prihodkih, čistem dobičku, deležu dobička v prihodkih in številu zaposlenih od leta 1994 do leta 2001 v Pivovarni Union

Leto	Sredstva (v mio. SIT)	Kapital (v mio. SIT)	Skupni prihodki (v mio. SIT)	Čisti dobiček /čista izguba (v mio. SIT)	Delež dobička v prihodkih (v %)	Število zaposlenih
1994	8.943,1	6.811,4	9.795,7	510,1	5,21	441
1995	11.209,9	8.496,9	11.188,2	902,3	8,06	448
1996	12.089,5	9.954,3	13.692,8	1.101,9	8,04	458
1997	14.376,5	11.919,8	15.296,3	1.387,8	9,07	473
1998	23.678,1	13.676,1	14.886,7	1.354,5	9,09	487
1999	25.690,2	15.433,3	15.547,9	1.219,2	7,84	490
2000	29.189,1	17.065,5	18.167,5	1.273,3	7,00	482
2001	30.954,7	19.542,7	18.485,3	1.246,5	6,74	479

Vir: Gospodarski vestnik, Poslovni splet [URL: <http://www.gvin.com> ], 9. 9. 2002.

### 3. 2. Pivovarna Laško

Pivovarna Laško je danes sodobna pivovarna, ki se ponaša z najsodobnejšo tehnologijo in proizvede okoli 1,3 milijona hektolitrov piva letno. Pivovarna ima 54-odstotni delež na slovenskem trgu piva, kar jo uvršča na prvo mesto. Osnovna dejavnost Pivovarne Laško je proizvodnja in prodaja piva, med katerimi so pivo Zlatorog, Zlatorog Club, Lahko Laško, Pils, hmeljni napitek Gren, mešanica piva in limonade Roler, Netopir in Temno Laško, polni pa tudi naravno vodo Oda.

Skupina povezanih družb Pivovarne Laško je v letu 2001 prodala 3,259.000 hektolitrov pijač in povečala realizacijo za dve odstotni točki. V letu 2001 je Radenska prodala 1,463.000 hektolitrov pijač. Radenska ima na področju mineralnih vod 74-odstotni tržni

delež v Sloveniji. V letu 2001 je čisti dobiček Pivovarne Laško znašal 1,43 milijarde tolarjev in je v primerjavi z letom 2000 padel za 4 odstotke. Čisti prihodki iz prodaje so znašali 20,39 milijarde tolarjev, kar je za 28 odstotkov več kot v letu 2000. Pivovarna Laško je v letošnjem letu prodala kar 1,371.396 hektolitrov piva. 60 odstotkov proizvodnje piva je prodala na domačem trgu, medtem ko je ostalih 40 odstotkov izvozila na trge jugovzhodne Evrope.

Pivovarna Laško je letos povečala osnovni kapital družbe, saj je izdala 2,213.396 novih delnic, od katerih jih je največ kupila NLB. Nominalna vrednost je bila 1.000 tolarjev za delnico, osnovni kapital družbe pa se je tako povečal za 2,2 milijarde tolarjev. Delnice so prodali po 6.000 tolarjev, Pivovarna Laško pa je tako pridobila 13 milijard tolarjev svežega kapitala.

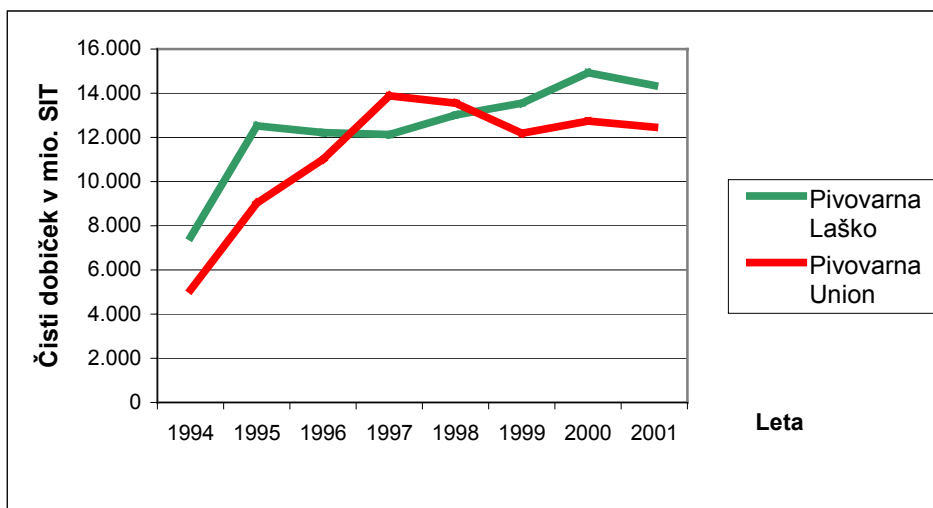
**Tabela 3:** Podatki o vrednosti sredstev, kapitala, skupnih prihodkih, čistem dobičku, deležu dobička v prihodkih in številu zaposlenih od leta 1994 do leta 2001 v Pivovarni Laško

Leto	Sredstva (v mio. SIT)	Kapital (v mio. SIT)	Skupni prihodki (v mio. SIT)	Čisti dobiček /čista izguba (v mio. SIT)	Delež dobička v prihodkih (v %)	Število zaposlenih
1994	10.265,8	8.262,7	8.893,1	748,6	8,40	527
1995	11.596,8	9.744,9	11.490,1	1.252,3	10,90	532
1996	13.381,9	11.304,4	13.615,7	1.221,1	8,98	529
1997	14.511,9	12.999,5	15.280,6	1.212,7	7,94	527
1998	20.992,9	14.709,3	15.610,5	1.302,1	8,45	511
1999	20.813,1	16.586,3	15.819,1	1.355,6	8,63	492
2000	37.870,6	28.325,7	17.246,6	1.492,8	8,70	475
2001	50.304,7	30.811,7	22.706,2	1.434,5	6,31	475

Vir: Gospodarski vestnik, Poslovni splet [ URL: <http://www.gvin.com> ], 9. 9. 2002.

Pivovarna Laško je po letu 1998 dosegala večji dobiček kot Pivovarna Union, kljub temu, da se je čisti dobiček v Pivovarni Laško v letu 2001 znižal.

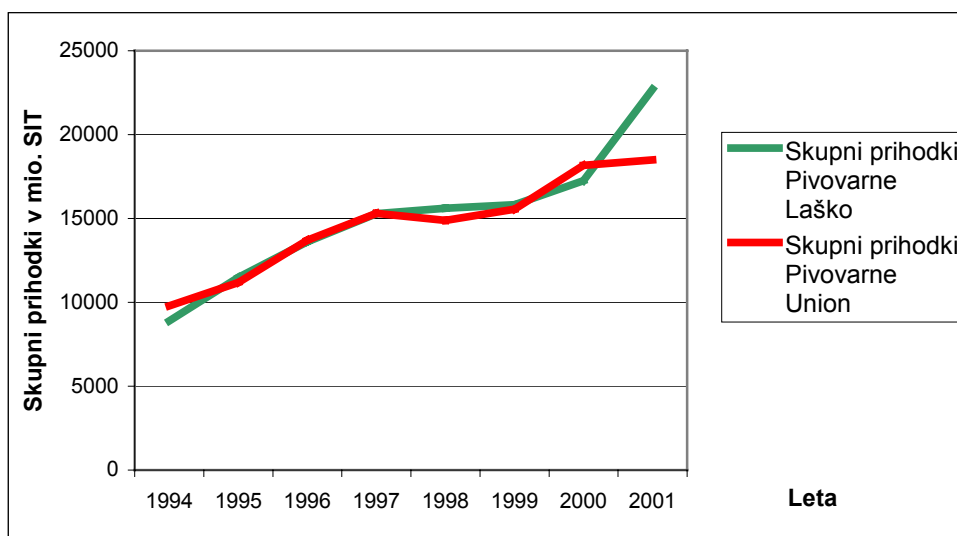
**Slika 1:** Primerjava Pivovarne Laško in Pivovarne Union po čistem dobičku od leta 1994 do leta 2001



Vir: Gospodarski vestnik, Poslovni spleti [ URL: <http://www.gvin.com> ], 9. 9. 2002.

Pivovarna Laško je imela v letu 2001 za 4,22 milijard tolarjev več skupnih prihodkov kot Pivovarna Union, ki je v letu 2001 imela 18,48 milijard tolarjev skupnih prihodkov.

**Slika 2:** Primerjava Pivovarne Laško in Pivovarne Union po skupnih prihodkih od leta 1994 do leta 2001



Vir: Gospodarski vestnik, Poslovni spleti [ URL: <http://www.gvin.com> ], 9. 9. 2002.

Pivovarna Laško si že od leta 2000 prizadeva kapitalsko povezati in združiti slovensko industrijo piva in brezalkoholnih pijač. Pripojila si je že Radensko, d. d., in Vital, d. d., leta 2001 pa je pridobila znaten delež lastništva konkurenčne Pivovarne Union. S povezovanjem slovenske industrije piva in brezalkoholnih pijač si želi Pivovarna Laško zagotoviti uspešen prodor na trge nekdanje Jugoslavije. Z vlaganjem in večanjem zmogljivosti želi postati Pivovarna Laško četrta največja pivovarna na Hrvaškem z letno proizvodnjo 500.000 hektolitrov in 10-odstotnim tržnim deležem. To bo omogočilo povečanje prodaje na hrvaškem, bosanskem, kosovskem in črnogorskem trgu. Poleg tega ima več načrtov za licenčno proizvodnjo v Srbiji, zanimajo pa jo tudi srbske pivovarne.

Pivovarna Laško ima pomembne lastniške deleže v naslednjih podjetjih:

- Radenska, d. d. (84 odstotkov delnic)
- Jadranska pivovara, d. d., Split (95 odstotkov delnic)
- Vital, d. d. Mestinje (51 odstotkov delnic)
- Pivovarna Union, d. d. (47,86 odstotka delnic)

**Tabela 4:** Lastniška sestava Pivovarne Laško na dan 17. 7. 2002 (podatki ne zajemajo delnic iz dokapitalizacije)

Lastnik	Število delnic	Delež delnic (v %)
Kapitalska družba	618.868	9,47
Slovenska odškodninska družba	608.842	9,32
Triglav Steber 1	376.795	5,77
Infond Zlat	379.098	5,75
Banka Celje	243.220	3,72
NFD 1	220.135	3,37
Maksima 1	205.313	3,14
SRD	170.851	2,61
Raiffeisen Zentralbank Oesterreich AG	140.100	2,14
Krona Senior	130.685	2,00
Pivovarna Union	82.985	1,27
Drugi	3.443.409	52,70
Skupaj	6.534.256	100,00

Vir: Bertoneclj, 17. 7. 2002, str. 16.

Pivovarna Laško je v letih od 1997 do 2001 povečevala prodajo piva. Leta 2001 je prodala 1,371.397 hektolitrov piva. V zadnjih letih se prodaja povečuje na račun večjega izvoza piva.

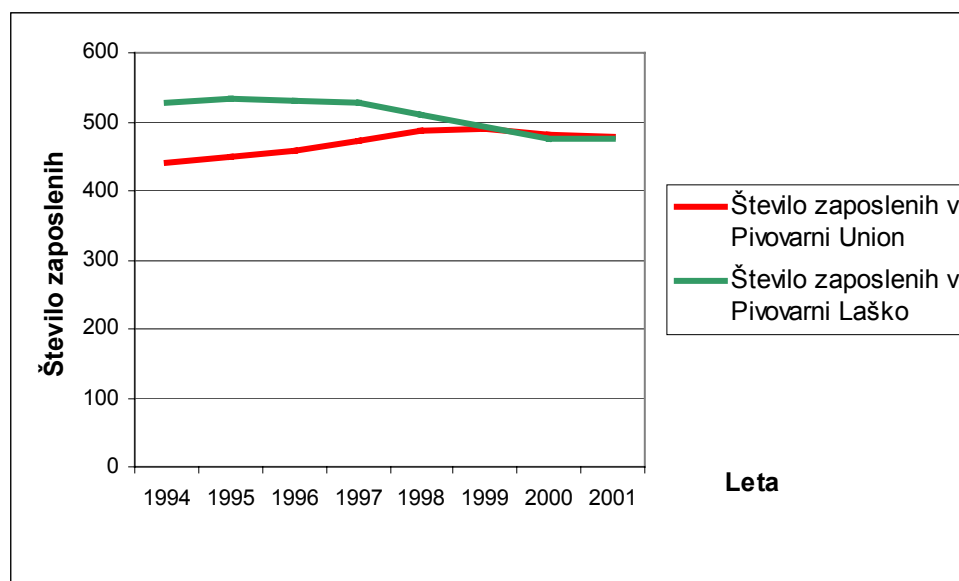
**Tabela 5:** Letna gibanja prodaje piva Pivovarne Laško

Leto	Hektolitri	Verižni indeks
2001	1,371.397	111,2
2000	1,223.438	110,5
1999	1,115.890	100,8
1998	1,107.268	93,9
1997	1,178.667	-

Vir: Poslovno poročilo Pivovarne Laško za leto 2001, str. 17.

Zanimiva je primerjava obeh pivovarn po številu zaposlenih, saj ugotovimo, da ima Pivovarna Union več zaposlenih v letu 2001 kot Pivovarna Laško. Število zaposlenih se je v Pivovarni Laško zniževalo od leta 1995, predvsem zaradi modernizacije pivovarne, medtem ko se je število zaposlenih v Pivovarni Union začelo zniževati šele leta 2000.

**Slika 3:** Primerjava Pivovarne Laško in Pivovarne Union po številu zaposlenih od leta 1994 do 2001



Vir: Gospodarski vestnik, Poslovni splet [ URL: <http://www.gvin.com> ], 9. 9. 2002.

### 3. 3. Pivovarna Tara

V Sloveniji je na tretjem mestu med proizvajalci piva mariborska Pivovarna Tara, katere najbolj znana blagovna znamka je pivo Celjski grof. Tara je začela po svoji recepturi pred tremi leti v Štajerski pivovarni proizvajati pivo lastne blagovne znamke Celjski grof. Ker je šla leta 1998 Štajerska pivovarna v stečaj, je Pivovarna Tara proizvodnjo preselila v Avstrijo. Leto kasneje je na dražbi kupila Štajersko pivovarno, ki je bila v stečaju, in prenovila proizvodno linijo. Leta 2000 se je proizvodnja približala 200.000 hektolitrom. Poleg piva izdeluje Pivovarna Tara še sladno-hmeljne napitke, mešanico piva in limonade. Mariborski regiji je kmalu ponudila še pivo Viola.

Tara je imela še pred tremi leti ob prihodkih 1,5 milijarde tolarjev 437,1 milijona tolarjev dobička in tudi poslovanje v letu 2000 je bilo zelo obetavno, saj je tisto leto prodala več kot 100.000 hektolitrov piva. Kmalu pa je začelo poslovanje pešati. Glavni razlog za propad Pivovarne Tara je v tem, da ne more biti konkurenčna velikanoma, Pivovarni Union in Pivovarni Laško, saj svojih proizvodov ne more prodajati niti v Mercatorju niti v Živilih. Pivovarna Tara je 18. januarja 2002 objavila povabilo k dokapitalizaciji podjetja. Pivovarna dosega na slovenskem trgu s prodajo piva manj kot 7-odstotni tržni delež.

**Tabela 6:** Podatki o vrednosti sredstev, kapitala, skupnih prihodkih, čistem dobičku in številu zaposlenih od leta 1994 do leta 2001 v Pivovarni Tara

Leto	Sredstva (v tisoč SIT)	Kapital (v tisoč SIT)	Skupni prihodki (v tisoč SIT)	Čisti dobiček/ čista izguba (v tisoč SIT)	Število zaposlenih
1994	2.556	1.686	1.644	23	1
1995	2.568	1.876	4.220	45	1
1996	3.529	593	4.275	(1.449)	1
1997	145.236	527	130.636	(80)	2
1998	468.578	26.794	488.796	(5.187)	4
1999	2.613.946	471.067	1.495.857	437.185	6
2000	2.252.733	(346.911)	942.169	(426.117)	62
2001	2.540.026	(161.116)	1.537.281	210.079	62

Vir: Gospodarski vestnik, Poslovni splet [URL: <http://www.gvin.com> ], 9. 9. 2002.

## **4. ANALIZA TRGA PIVA**

Pivovarstvo je zrela panoga, ki zelo malo raste, poleg tega pa poraba piva konstanto upada tako v svetu kot v Sloveniji, zaradi spremenjenih navad pitja, deloma tudi zaradi prometnih zakonov. Na trgu piva je ekonomija obsega dosežena zelo hitro, produktivnost se ne povečuje drastično, saj so pivovarne praviloma opremljene z najsodobnejšo tehnologijo, zato si poskušajo vodilni pivovarji konkurirati z uveljavljenimi blagovnimi znamkami. Za pivovarsko panogo je tudi značilno, da ima v svetovnem merilu veliko število lokalnih pivovarjev, nobeden od njih pa nima prevladujočega tržnega deleža. Drugače se to kaže na domačih trgih, kjer ponavadi dve do tri pivovarne nadzirajo več kot 80 odstotkov domačega trga piva (Kenda, 19. 9. 2001, str. 8).

V letih 1990 do 1999 je trg piva zabeležil 2 odstotno letno rast. Trg piva je sestavljen iz štirih glavnih regij: ameriška, evropska, azijska in afriška. V zadnjem času se vse bolj razvijajo ruski trg piva, pa tudi trg vzhodne Evrope ter južnoazijski trg. Svetovni trg piva je v letu 2001 zabeležil 3-odstotno rast, v Evropi pa se je potrošnja piva povzpela za več kot 2 odstotka. Največ je k rasti trga piva v Evropi prispeval ruski trg. Ameriški trg, ki velja za največji svetovni trg piva, je lani zabeležil 0,5-odstotno rast prodaje piva. Sledi mu kitajski in nemški trg. V zadnjem desetletju lahko opazimo, da se veliki pivovarji ne morejo širiti, če ne prevzemajo ostalih manjših pivovarn. Tako smo priča prevzemanjem s strani velikih svetovnih pivovarn, ki si s prevzemi utirajo pot na lokalne trge.

### **4. 1. Konkurenca na trgu piva**

Za pivovarstvo je značilna prevlada lokalnih pivovarn. Lokalne pivovarne imajo zelo dobro razvite distribucijske poti in s tem zavirajo vstop tujih pivovarn na domači trg, poleg tega pa je zelo pomembno, da so potrošniki v posamezni državi zvesti zlasti svoji blagovni znamki, če je seveda primerne kakovosti. Težave pri vstopu na nove trge zaradi uveljavljenih lokalnih proizvajalcev vodijo k mednarodnim združevanjem v pivovarstvu.

#### 4. 1. 1. Konkurenca na trgu piva v svetu

Ekonomisti predvidevajo, da bo v prihodnosti obstajalo nekaj mednarodnih pivovarn, ki pa že zdaj obvladujejo svetovno tržišče. Med njimi so Interbrew, Heineken, South African Breweries in Anheuser-Busch. Ameriški Anheuser-Busch Companies je največji svetovni proizvajalec piva, ki ima dve glavni blagovni znamki, Budweiser in Bud Light. Svetovni trg piva je razdrobljen na veliko število lokalnih znamk, med njimi pa so nekatere svetovne blagovne znamke, kot sta Heineken in Amstel, ki jih prodajajo po celem svetu. Značilno je, da so v nekaterih manjših državah največje domače pivovarne dominantne. Na Danskem ima Carlsberg kar 74-odstotni tržni delež, v Avstriji je na prvem mestu Brau Union Oesterreich s 60-odstotnim tržnim deležem, na Nizozemskem pa ima Heineken 56-odstotni delež (Usenik, 8. 8. 2002, str. 6).



Na svetovnem trgu se dogajajo nenehne spremembe, saj lahko lokalne pivovarne rastejo preko svojih meja, predvsem z nakupom ostalih pivovarn. Trenutno se podjetje South African Breweries (SAB) širi na trg piva v vzhodni Evropi, Afriki in na Kitajskem. Z nakupom ameriške pivovarne Miller Brewing se bo kmalu vrnilo med pivovarni Heineken in Interbrew (če jih rangiramo po količini prodanega piva), saj bo skupaj s tem prevzemom količina prodanega piva SAB-a preseгла 132,5 milijona hektolitrov.

**Tabela 7:** Svetovni pivovarji, rangirani po proizvodnji piva v milijonih hektolitrov leta 2000

<b>Pivovarna</b>	<b>Proizvodnja piva v mio. hektolitri v letu 2000</b>	<b>Država</b>
Anheuser-Busch	144,6	ZDA, Montana
Interbrew	100,6	Belgija
Heineken	97,9	Nizozemska
Amber	64,8	Brazilija
South African Breweries	62,1	Južnoafriška republika
Carlsberg	60,0	Nemčija
Miller	53,0	ZDA
Scottish & Newcastle	36,0	Velika Britanija
Asahl	35,0	Japonska
Kirin	32,0	Japonska

Vir: Volčič, 21. 1. 2002, str. 32.

#### 4. 1. 1. 1 Interbrew

Belgijski koncern Interbrew je ena najstarejših pivovarn na svetu, ki posluje v 20 državah v Ameriki (Kanada, Kuba, ZDA, Mehika), zahodni Evropi (Belgija, Francija, Nizozemska, Velika Britanija, Luksemburg, Italija in Švedska), srednji Evropi (BiH, Bolgarija, Hrvaška, Češka, Madžarska, Črna gora in Romunija), v vzhodni Evropi (Rusija in Ukrajina) ter v azijsko-pacifiškem področju (Koreja in Kitajska). Interbrew ima 465 pivovarn, pivo pa prodaja v 110 državah in obvladuje 180 znamk piva. Njihovo ponudbo sestavljajo globalna znamka Stella Artois, mednarodne znamke Hoegaarden, Leffe, Bass in Belle-Vue ter lokalne znamke. Rast podjetja je izjemna, saj se je podjetje od leta 1995 do leta 1999 podvojilo.

Belgijska pivovarna Interbrew je leta 2001 poslovala uspešneje kot leto prej tudi po zaslugi zaslužkov na novih trgih. Potem ko je imel Interbrew leta 2000 zaradi blokade prevzema angleške pivovarne Bass 964 milijonov evrov izgube, je v letu 2001 ustvaril za 698 milijonov evrov čistega dobička. Če primerjamo lanski in predlanski dobiček iz rednega poslovanja, ugotovimo, da se je povečal za 65 odstotkov, na 537 milijonov evrov. Dobiček iz poslovanja pred amortizacijo pa so okrepili za 28 odstotkov, na 1,5 milijarde evrov. V Interbrewu so prihodke od prodaje tako v letu 2001 povečali za 29 odstotkov, na 7,3 milijarde evrov.

**Tabela 8:** Interbrew v vzhodni Evropi

Država	Podjetje	Lastniški delež	Znamke
Bosna in Hercegovina	Uniline export-import Grude	51 %	Polnilnica Ožujskega piva
Bolgarija	Burgarsko Kamenica	74 % 70 %	Kamenica svetlo
Češka	Prazsce pivovary	76,78 %	
Hrvaška	Zagrebačka pivovara	64 %	Ožujsko, Stella Artois, Tomislav, Božično
Jugoslavija	Industrija piva i sokova, Trebjesa Apatinska pivovara	64,8 % 9,37 %	Nikšičko, Nik Gold
Madžarska	Borsodi Sorgyar Bianca Interbrew Bergembier	97 % 51 %	Borsodi Sor, Rolling Rock, Stella Artois Bergembier
Romunija	Proberco National Distribution Co. Interbrew Efes Brewery	77,52 % 56 % 50 %	Hopfen Honig Stella Artois
Rusija	Sun Interbrew Russia	34 %	Noroc
Slovaška	Staropramen Slovakia	34 %	
Ukrajina	Chernigiv Brewery Desna	51 %	Taller, Gubernator, Chernigivski
Slovenija	Pivovarna Union	40,9 %	Union

Vir: Urbanija, 8. 10. 2001, str. 38.

#### 4. 1. 2. Konkurenca na trgu piva v Sloveniji

V zadnjem desetletju je slovenski trg piva doživel korenite spremembe, saj so slovenski pivovarji v veliki meri izgubili nekdanje jugoslovanske trge. S sprostitvijo uvoza piva po letu 1990 se je na trgu pojavilo veliko število tujih pivovarn in njihovih blagovnih znamk, ki pa niso ogrozile domačih pivovarn. V Sloveniji so poleg Pivovarne Union in Pivovarne Laško, ki obvladujeta več kot 90 odstotkov trga, ter Pivovarne Tara, ki naj bi imela okoli 7 odstotkov trga, prisotni še mali pivovarji: Kratochwill Ljubljana; Balon Commerce Domžale; Zlate, d. o. o., Medvode; Pravaproizvodnja in trgovina, d. o. o., Maribor; Talis, d. o. o., Maribor; Pivovarna in pivnica Murgle Ljubljana; Volvel, d. o. o., Ptuj; Pivovarna Marinšek Naklo ter Gilda, d. o. o., Mežica. Danes posluje pri nas 25 zasebnih pivovarjev, ki predstavljajo 2 odstotka celotne slovenske proizvodnje piva. Poleg obeh velikih pivovarn se je na trgu leta 2001 pojavila tudi belgijska multinacionalka Interbrew, ki je začela pospešeno kupovati delnice Pivovarne Union in si je v trdem boju s Pivovarno Laško uspela priboriti 40,92 odstotka delnic Pivovarne Union.

Pivovarni Union in Laško se v zadnjem desetletju srečujeta z opaznimi spremembami in izzivi. Po izgubi jugoslovanskih trgov so se slovenski pivovarji usmerili v izvoz na evropski trg. Sprostitev uvoza piva sredi devetdesetih let ni posebej prizadela največjih slovenskih pivovarn, saj so tipični ljubitelji piva ostali zvesti domačim blagovnim znamkam. Pivovarna Laško in Pivovarna Union sta se v zadnjih treh letih usmerili na trge nekdanje Jugoslavije, saj na teh trgih dobro poznata poslovanje, kupci, pa poznajo njune blagovne znamke in kvaliteto. Na nekdanjih jugoslovanskih trgih sta obe pivovarni navezali pomembne kapitalske povezave z lokalnimi pivovarnami, kjer polnijo slovenska piva. Obe pivovarni, Laško in Union, izvažata 25 odstotkov celotne prodaje piva. Pivovarna Union izvažata največ na italijanski trg, Laško pa v Bosno in Hercegovino. Zanimivo je, da se je pivovarska panoga v zadnjih letih začela združevati s panogo brezalkoholnih pijač in vod. Tako združena podjetja želijo izkoristiti sinergije pri nabavi in prodaji, poleg tega se poraba brezalkoholnih pijač pri nas in v svetu vsako leto povečuje.

**Tabela 9:** Poraba brezalkoholnih pijač v Sloveniji

<b>Leto</b>	<b>Poraba na prebivalca (v litrih)</b>
1996	170,6
1997	172,4
1998	176,4
1999	179,6
2000	193,0
2001	194,0

Vir: Bregar, 8. 7. 2002, str. 35.

## 4. 2. Poraba piva

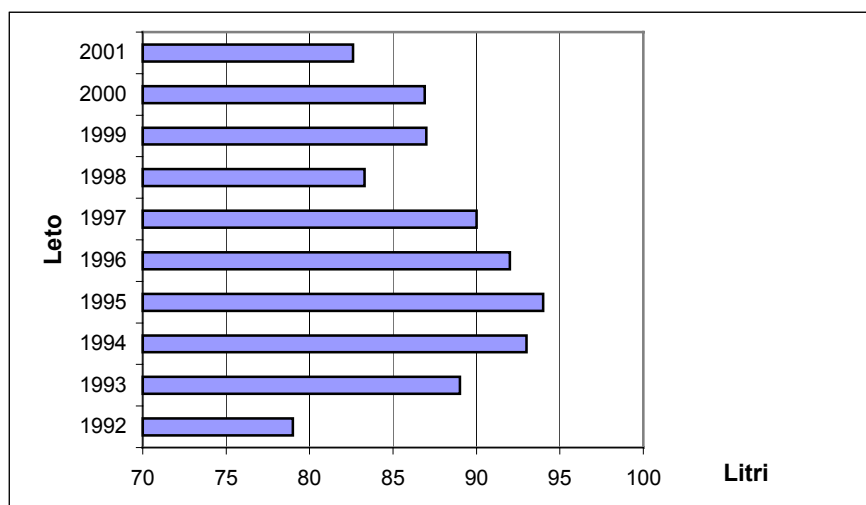
V zadnjih letih poraba piva upada, predvsem v Sloveniji, vendar pa proizvodnja zaradi izvoza narašča. Leta 1995 je poraba piva dosegla 94 litrov na prebivalca letno, kar je bila najvišja raven, leta 1998 pa je padla na 81 litrov na prebivalca. Leta 1996 smo v Sloveniji popili 1,82 milijona hektolitrov piva, leta 2001 pa že 1,77 milijona hektolitrov.

Razlogi za padanje porabe piva v zadnjih letih:

- spremembe življenjskih navad potrošnikov (prehod na pitje brezalkoholnih pijač, povečana potrošnja ustekleničene vode),
- splošen padec kupne moči (verjetno v znatni meri prav med skupinami pivcev piva),
- poostren zakon o prometu,
- previsoke maloprodajne cene zaradi prevelikih trošarin (maloprodajna cena pol litra piva Union se je s 93 tolarjev leta 1996 dvignila na 175 tolarjev leta 2002),
- omejitve oglaševanja in promocije piva.

V Sloveniji se porabniki piva delijo na: tiste, ki pijejo pivo Laško in tiste, ki pijejo pivo Union. Pivi Laško in Union nista substituta drug drugemu, saj se potrošniki močno zavedajo blagovne znamke in so zvesti tistemu proizvajalcu, ki ga izberejo. Med Evropejci sodijo Čehi v sam vrh pivcev piva, saj naj bi v povprečju spili 162 litrov piva na leto. Sledijo jim Nemci in Avstrijci, na tretjem mestu je Slovenija z 91,4 litra na prebivalca, sledijo ji Slovaška, Španija, Portugalska, Grčija in Italija. Tudi to kaže, da verjetno ni pričakovati povečane prodaje na prebivalca. V svetovnem merilu je Slovenija šele na enajstem mestu po porabi piva na prebivalca (Bakal, 4. 4. 2001, str. 78).

**Slika 4:** Poraba piva na prebivalca v Sloveniji (v litrih)



Vir: Dernovšek, 22. 6. 2000, str. 58.

Kot je razvidno iz grafa, se v zadnjih letih poraba piva na prebivalca v Sloveniji zmanjšuje, saj je leta 2001 znašala le 83 litrov piva na prebivalca. Največja poraba piva je bila leta 1995, in sicer kar 94 litrov na prebivalca.

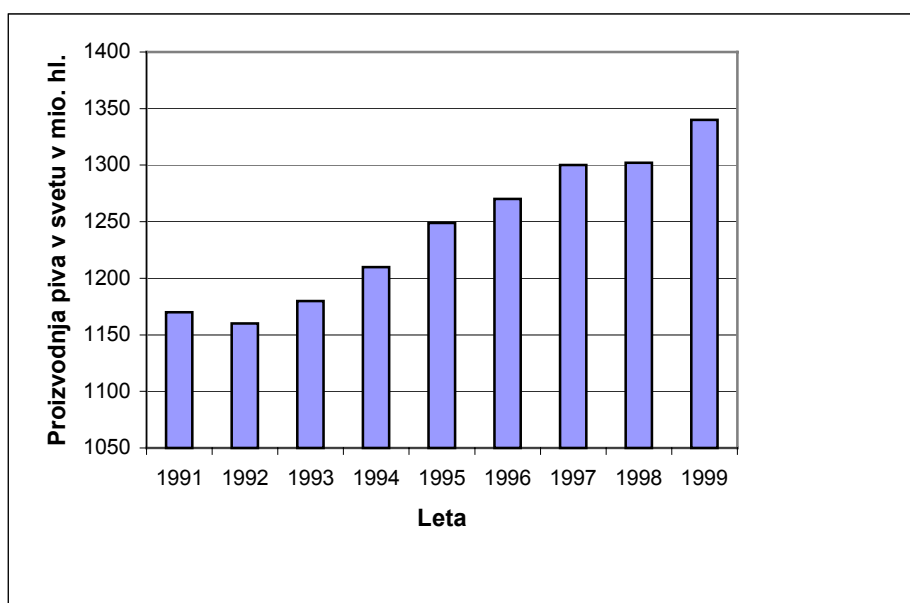
### 4. 3. Ponudba piva v Sloveniji

V Sloveniji imamo na prodajnih policah trgovin in v gostinskih lokalih kar 45 vrst piva tujih blagovnih znamk. Za slovenski trg je značilno, da se bolje prodajajo klasična svetla piva, temna piva, kot je recimo Guinness, pa dosegajo le dva odstotka prodaje. Zanimivo je, da se povečuje prodaja posebnih vrst piva in mešanic piva in limonade (Rijavec, 1999, str. 23). Trg piva se na ta način segmentira, saj zahtevajo kupci več vrst piva, ki se razlikujejo tako po pakiranju kot po okusu in stopnji alkohola. Slovenci v trgovinah kupujemo cenejše vrste piva in velike količine v akcijskih ponudbah, medtem ko v gostinstvu posegamo po priznanih blagovnih znamkah. V Sloveniji imamo dve glavni blagovni znamki piva in sicer pivo Laško in pivo Union.

### 4. 4. Ponudba piva v svetu

Ponudba piva v svetu je sestavljena iz množice lokalnih blagovnih znamk, ki obvladujejo lokalne pivovarske trge. V svetu obstajajo blagovne znamke (Heineken, Stella Artois, Goesser, itd.), ki se prodajajo tudi na lokalnih trgih poskušajo pa jih uvesti pivovarski koncerni.

**Slika 5 :** Svetovna proizvodnja piva med letoma 1991 in 1999 (v milijonih hektolitrov)



Vir: Kavčič, 2001, str. 9.

Proizvodnja piva se vsako leto zvišuje na račun tehnično-tehnoloških izboljšav pri polnjenju piva in vse večjih proizvodnih kapacitet. Tako je v letu 1999 znašala svetovna proizvodnja piva že 1.340 milijona hektolitrov.

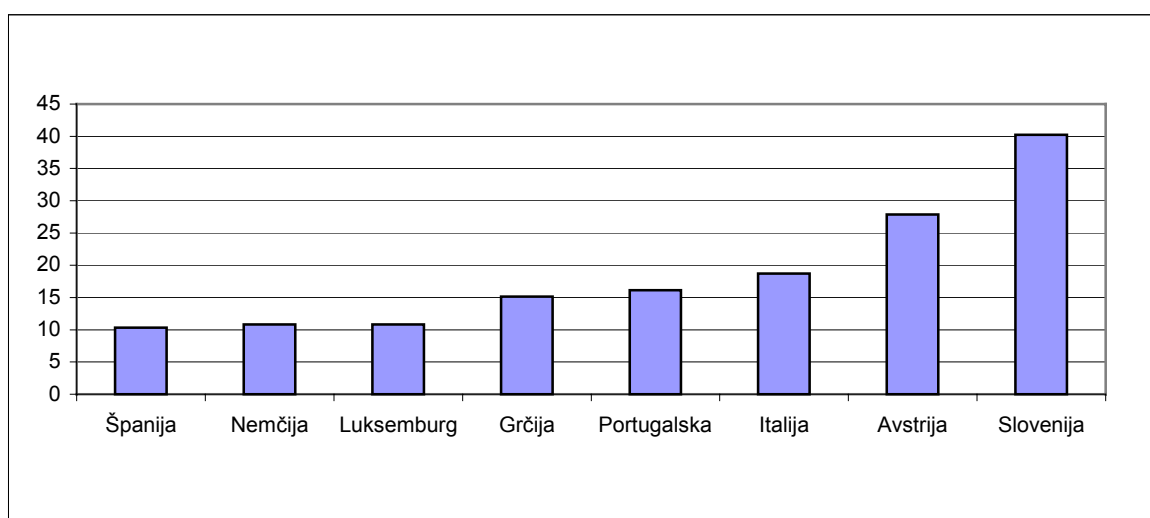
#### 4. 5. Posebnosti oglaševanja na trgu piva v Sloveniji

Slovenski pivovarji so v primerjavi s tujimi v slabšem položaju, saj v Sloveniji ni dovoljeno oglaševanje alkoholnih pijač. V Sloveniji lahko proizvajalci reklamirajo le svoje ime, ne pa tudi blagovnih znamk. Vsak nov izdelek lahko pokažejo v medijih samo enkrat. Zaradi tega sta se Pivovarna Union in Pivovarna Laško usmerili v sponzorske dejavnosti, saj obe nastopata kot pokroviteljici športnih tekmovanj, močne pa so tudi dejavnosti promocije in akcijske prodaje.

#### 4. 6. Cene in trošarine

Panoga proizvodnje piva predstavlja velik proračunski prihodek. V Sloveniji je pivo obdavčeno na dva načina: s trošarino in z DDV-jem. Slovenija ima v primerjavi z evropskimi državami kljub nižji kupni moči na prebivalca najvišje trošarine. Na podlagi zakona o trošarinah, ki je usklajen s smernicami Evropske unije, so omenjeni proizvodi obdavčeni tudi v Sloveniji. Razlike v obdavčenju se kažejo predvsem v različnih cenah piva, kar vpliva tako na potrošnjo kot na proizvodnjo piva (Rožič, 2002, str. 5).

**Slika 6:** Primerjava trošarin za pivo za 0,5 l piva in 4,9 % prostorninske vsebnosti alkohola med državami



\*\*Opomba: Podatki veljajo na dan 4. 3. 2002. Vsi preračuni iz EUR v SIT so narejeni po tečaju 223,30 SIT/EUR.

Vir: Rožič, 6. 5. 2002 , str. 5.

Najbližje slovenskim trošarinam je Avstrija, ki pa jo slovenska trošarina presega za 44,47 odstotka, špansko trošarino na pivo pa presega kar za 290,39 odstotka. Trošarine za pivo je vlada dvignila že konec leta 2000, in sicer s 24,50 tolarja na 36,75 tolarja za pol litra piva, nato pa 1. januarja 2002 na 40,25 tolarja. Nenehno višanje trošarin je vplivalo tudi na prodajo piva, saj se je poraba v letu 2001 zmanjšala na 83 litra na prebivalca.

**Tabela 10:** Trošarine v SIT za 0,5 litra piva od januarja 1996 do januarja 2002

Mesec in leto	Trošarina v SIT	Trošarina v DEM
januar 1996	10	0,11
julij 1998	14,5	0,15
julij 1999	24,5	0,25
februar 2001	36,75	0,34
januar 2002	40,25	0,35

Vir: Bregar, 8. 8. 2002, str. 38.

Države uvajajo trošarino, saj s tem povečujejo velik del davčnih prihodkov ob nizkih stroških pobiranja. Kljub temu so trošarine v Sloveniji previsoke, kar znižuje konkurenčnost slovenskih pivovarjev in zvišuje domače cene piva.

## 5. KRONOLOGIJA PREVZEMANJA PIVOVARNE UNION

Bitka za pivovarno Union se je začela 12. julija 2001, ko je Pivovarna Laško javno objavila svojo namero o nakupu delnic pivovarne Union. Pivovarna Laško je pridobila 24,9 odstotka delnic v Pivovarni Union. Tako se je začela uresničevati ideja o združevanju slovenske industrije pijač, ki naj ne bi povezala le dve največji pivovarni v Sloveniji, ampak tudi industrijo brezalkoholnih pijač, saj bi bila v holdingu združena štiri podjetja: Pivovarna Laško, Pivovarna Union, Fructal in Radenska. Avgusta leta 2001 je uprava Pivovarne Laško poslala Pivovarni Union ponudbo za holdinško povezovanje. To naj bi obema pivovarnama prineslo dolgoročno znižanje stroškov in povečanje ekonomije obsega. Če bi pivovarni še druga od druge kupili delnice, pa bi se lahko uspešno branili pred tujimi prevzemi. Združitev prodajnih in nabavnih poti ter ohranitev obeh blagovnih znamk bi bila koristna za vse povezane družbe. Podobno ponudbo za združitev je pred štirimi leti predlagala Pivovarna Union, vendar pa so Laščani odgovorili, da za povezovanje še niso dovolj zreli.

Vodstvo Pivovarne Union je nasprotovalo združevanju s Pivovarno Laško in si je našlo partnerja izven slovenskih meja. Septembra 2001 se je začela uprava Uniona pogovarjati z belgijskim pivovarskim koncernom Interbrew o strateškem partnerstvu. 16. oktobra 2001 je Union podpisal dogovor o strateškem partnerstvu s koncernom Interbrew. Podpisala sta

dogovor o licenčnem polnjenju piva Union v Zagrebu in Nikšiču, v Pivovarni Union pa so začeli s pripravami za polnjenje ene izmed vodilnih blagovnih znamk koncerna Interbrew. Interbrew je v tem času postal lastnik 24,5 odstotka delnic Uniona. 28. novembra 2002 je Interbrew predstavil javno ponudbo za odkup delnic Pivovarne Union, za katere je ponudil ceno 73.000 tolarjev, kasneje pa je ponudbo zvišal še trikrat. Nazadnje se je to zgodilo 10. januarja 2002, ko je po ceni 90.000 tolarjev za delnico od Kapitalske družbe kupil njen 10,4 odstotni delež v Pivovarni Union.

Pivovarna Laško, ki ji je Slovenska odškodninska družba (SOD) decembra presenetljivo prodala svoj 11,2-odstotni delež v Unionu, naj bi v tem času imela skupaj prek prijateljskih družb (Gorenje, Cogito) več kot polovico delnic Pivovarne Union. Ljubljansko okrožno sodišče je 24. decembra na podlagi postopka, ki ga je predlagal Interbrew, sklenilo, da se Pivovarni Laško prepove vsako razpolaganje s 54.818 delnicami Pivovarne Union, ki jih je kupila od Slovenske odškodninske družbe (SOD). Poleg tega so Pivovarni Laško prepovedali vsak nadaljnji nakup delnic Pivovarne Union, razen, če skladno z Zakonom o prevzemih objavi javno ponudbo za odkup vseh delnic Pivovarne Union. Po izteku javne ponudbe Interbrea 17. januarja je Interbrewu uspelo pridobiti 40,9 odstotka delnic Pivovarne Union po ceni 90.000 tolarjev.

25. februarja 2002 je višje sodišče v Ljubljani v celoti ugodilo pritožbi Pivovarne Laško zoper začasno odredbo in ji dovolilo upravljanje z delnicami Uniona.

Zadeve so se počasi umirjale, večjih menjav lastnikov delnic Pivovarne Union ni bilo, saj so vsi udeleženci čakali, kaj se bo zgodilo na skupščini delničarjev Pivovarne Union, ki naj bi bila 25. julija 2002.

Dober teden dni pred skupščino delničarjev Pivovarne Union je Laško ponovno udarilo na borzo in si pridobilo dodatnih 21,94 odstotka delnic Pivovarne Union po ceni 91.000 tolarjev za delnico, ki jih je kupilo od velenjskega Gorenja in Pida Infond Zlat. Skupno je tako imela v lasti 46,18 odstotka delnic Uniona. Pivovarna Laško je nato 16. julija objavila namero o prevzemu Uniona po ceni 91.000 tolarjev za delnico. Koncern Interbrew se je na to odzval 23. julija 2002 z objavo javne ponudbe o prevzemu in ponudil 90.000 tolarjev za delnico, enako ceno, kot jo je postavil v zadnji javni ponudbi za prevzem.

Urad za varstvo konkurence je dan pred skupščino delničarjev Pivovarne Union izdal začasno odredbo, s katero je Pivovarni Laško in borzoposredniški hiši Cogito prepovedal razpolagati z delom delnic Pivovarne Union. Urad za varstvo konkurence je sprejel sklep, po katerem dovoljuje Pivovarni Laško glasovalne pravice iz naslova delnic Pivovarne Union v višini 24,24 odstotka. Začasna odredba naj bi veljala tako dolgo, dokler Urad za varstvo konkurence dokončno ne odloči o koncentraciji med Pivovarno Union in Pivovarno Laško. Gre za 13. člen zakona o preprečevanju omejevanja konkurence, ki določa, da udeleženci koncentracije do izdaje odločbe varuha konkurence, da je koncentracija skladna s pravili konkurence, ali pa do izdaje postopka presoje ne smejo



uresničevati pravic, ki so jih pridobili s koncentracijo. Pivovarna Laško je vložila tožbo s predlogom za začasno zadržanje izdajanja odredbe.

25. julija 2002 je bil pomemben dan za lastnike Unionovih delnic, saj se je sestala skupščina delničarjev, ki je bila zaprta za javnost. Ravno pred skupščino je Pivovarna Laško objavila ponudbo za prevzem preostanka, več kot 53 odstotkov delnic Pivovarne Union po ceni 91.000 tolarjev za delnico. Pivovarna Laško je na skupščini lahko nastopila z 24,24 odstotka glasovalnih pravic, medtem ko je borzno posredniška družba Cogito razpolagala znova z vsemi svojimi delnicami Uniona. Koncern Interbrew je imel na skupščini v lasti 40,92 odstotka delnic Pivovarne Union.

Na skupščini so Laščani podprli predlog o uporabi bilančnega dobička, napovedali pa so izpodbojne tožbe na sicer izglasovane razrešnice predsedniku in trem članom uprave ter nadzornemu svetu Uniona. Zahtevali so tudi sklic izredne skupščine družbe na kateri naj bi imenovali posebnega revizorja. Odvetnika Laščanov, Miro Senica in Stojan Zdolšek, sta upravi zastavila vprašanja o nekaterih poslih, povezanih s kupovanjem Unionovih delnic, ki so se navezovala na povezavo med vodstvom Pivovarne Union in podjetjem Mond Grafika, ki je v lastni sinu članice Unionove uprave Frančiške Hunjet. To podjetje naj bi kupovalo delnice Pivovarne Union in jih kasneje dražje prodajalo Pivovarni Union. Prav tako naj bi delovalo tudi podjetje Remex. Laščani so zahtevali sklic izredne skupščine Pivovarne Union, ki naj bi bila 2. septembra 2002.

Pivovarna Laško je 9. avgusta sklicala skupščino delničarjev, na kateri so delničarji podprli sklep uprave, da celoten bilančni dobiček, ki je konec lanskega leta znašal 3,3 milijarde tolarjev, ostane nerazporejen, o njegovi uporabi pa bo skupščina odločala v naslednjih letih. Delničarji so glasovali tudi za sklep o povečanju osnovnega kapitala družbe. Ta naj bi se v naslednjih petih letih z izdajo novih delnic povečal za polovico osnovnega kapitala pivovarne. Odvetnik Pivovarne Union iz Ljubljane, Bogdan Pečenko, je na sklep o razdelitvi bilančnega dobička za leto 2001 ter na sklepa o povečanju osnovnega kapitala družbe in s tem v zvezi spremembo statuta napovedal izpodbojne tožbe. Pečenko je zastavil tudi nekaj vprašanj, povezanih s poslovanjem pivovarne. Med drugim ga je zanimalo, ali sta Turnškova sin in hčerka zaposlena v povezanih podjetjih Pivovarne Laško, kar je Turnšek zanikal.

Interbrew je ob izteku javne ponudbe za odkup 22. avgusta pridobil 1106 oz. 0,2 odstotka vseh delnic Pivovarne Union in povečal svoj delež na 41,2 odstotka delnic. Pivovarna Laško pa je v času ponudbe pridobila 7594 oz. 1,68 odstotka delnic in povečala svoj delež na 47,86 odstotka vseh delnic ljubljanske pivovarne (Slovenska tiskovna agencija, [URL: <http://www.sta.si>], 2002).

Delničarji Pivovarne Union naj bi na izredni skupščini odločali o dokapitalizaciji ljubljanske pivovarne v višini 850 milijonov tolarjev, h kateri pa je uprava Uniona povabila le belgijski Interbrew. Dokapitalizacija pivovarne naj bi pomenila svež kapital, ki ga

pivovarna potrebuje za izpolnitev svojih srednjeročnih strateških ciljev, ki predvidevajo krepitev proizvodnje na domačem trgu in širjenje na področju jugovzhodne Evrope. Upravno sodišče je 30. avgusta delno ugodilo zahtevi za izdajo začasne odredbe, ki jo je v upravnem sporu proti Uradu za varstvo konkurence zahtevala Pivovarna Laško. Sodišče je dodelilo Laščanom 41,2 odstotka glasovalnih pravic, ki jih lahko uveljavi na skupščini Pivovarne Union pri odločanju o predlogu dokapitalizacije. S tem je bil njihov delež glasovalnih pravic enak deležu njihovega tekmeca v boju za Pivovarno Union, belgijske pivovarne Interbrew. Urad se s to odločitvijo sodišča ni strinjal saj je Pivovarni Laško odobril le 24,24 odstotka glasovalnih pravic.

Uprava Pivovarne Laško je na izredni skupščini, 2. septembra 2002, nasprotovala dokapitalizaciji Pivovarne Union, ker naj to ne bi bil edini namen dokapitalizacije, kot jo predlagata uprava Pivovarne Union in Interbrew. Z dokapitalizacijo v višini 850 milijonov tolarjev bi se spremenili lastniški deleži, saj bi denar za kapitalizacijo nakazal izključno Interbrew. Na skupščini niso sprejeli sklep za dokapitalizacijo Pivovarne Union, izglasovali pa so predlog Pivovarne Laško o imenovanju posebnega revizorja v ljubljanski pivovarni, Deloitte & Touche, ki naj bi pregledal poslovanje Pivovarne Union za zadnje leto. Pivovarna Laško je napovedala izpodbojno tožbo na ta sklep, saj je želela, da se izredna revizija opravi za obdobje petih let. Laščani sumijo, da se v Pivovarni Union dogajajo nepravilnosti, zaradi katerih so oškodovani vsi delničarji, zato so 1. oktobra 2002 vložili izpodbojno tožbo, s katero želijo da sodišče določi posebnega revizorja, ki bo pregledal poslovanje za obdobje petih let.

## 6. ANALIZA VARIANTE 1: SLOVENSKA PIVOVARSKA DRUŽBA

Največja slovenska proizvajalca piva, Pivovarna Union in Pivovarna Laško, sta se pred leti želela združiti, da bi lahko uporabljala skupne prodajne in nabavne poti in izkoristila ekonomijo obsega za uspešen nastop na trgu. Ustanovila naj bi pivovski holding, kot so ga pred leti ustanovili v sosednji Avstriji. Avstrijske pivovarne so se začele združevati v 70-tih letih, v 90-ih se jih je devet združilo v eno podjetje. Leta 1993 so ustanovili podjetje Brau Union AG. V primeru Pivovarne Union in Pivovarne Laško ni prišlo do dogovora in vsako podjetje je še naprej proizvajalo za lasten račun. Ko je začela Pivovarna Laško pospešeno kupovati delnice Pivovarne Union in se nevarno bližati 25-odstotnemu deležu, se je Pivovarna Union odločila poiskati močnega partnerja, ki naj bi ji pomagal ubraniti se pred tekmecem. Z belgijskim koncernom Interbrew je sklenila strateške pogodbe, s katerimi si je zagotovila proizvodnjo in prodajo piva Union tudi na tujih trgih. Uprava Pivovarne Union je tudi javno objavila svojo podporo javni ponudbi za prevzem koncerna Interbrew, medtem ko je objavila javno nestrinjanje s ponudbo Pivovarne Laško. S strani Pivovarne Laško gre za prevzem konkurenčne pivovarne in v primeru prevzema bi po mnenju uprave Uniona Pivovarna Laško v prihodnosti spodbujala proizvodnjo in prodajo piva Laško. Logično naj bi bilo po mnenju uprave Union, da bi v primeru prevzema Pivovarna Laško štela predvsem svojo blagovno znamko (Lavrič, 2001).

Če pogledamo dejansko stanje, ima sedaj Pivovarna Laško 47,86 odstotka delnic Pivovarne Union, vendar bo do prevzema Pivovarne Union preteklo še veliko časa, saj imata Laško in Interbrew približno enako število delnic. V prihodnosti se bo moral eden od njiju odpovedati svojemu deležu. Čeprav je uprava Pivovarne Union bolj nagnjena k prevzemu s strani Intebrewa, bodo o prevzemu odločili odstotki, saj bo prvi, ki bo dobil 51 odstotkov delnic Pivovarne Union, dosegel večinski delež. V proces lahko poseže tudi Urad za varstvo konkurence, ki lahko prepove združevanje slovenske industrije pijač. Urad bo preučil, kako bo prevzem Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško vplival na konkurenco na trgu. Če prevzem prispeva k ohranitvi konkurence ali jo celo povečal se odobri, v nasprotnem primeru pa ne (10. člen Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence, Prepoved zlorabe prevladujočega položaja).

Če se postavimo v vlogo urada, ugotovimo, da že obstaja nepopolna konkurenca na slovenskem trgu piva. Pivovarna Laško in Pivovarna Union na slovenskem trgu predstavljata tipično obliko oligopola oziroma celo duopol, saj skupaj obvladujeta več kot 90 odstotkov trga. Seveda za urad ni vprašljiv prevzem s strani koncerna Interbrew, temveč predvsem s strani Pivovarne Laško, s čimer se duopol spremeni v monopol. Mali pivovarji, ki zapolnjujejo približno 10 odstotkov trga, so v podrejenem položaju, saj jim je onemogočena prodaja v velikih trgovskih centrih, ker nimajo tako velike pogajalske moči, kot jo imata Laško in Union. Poleg tega so distribucijski kanali že tako utečeni, da ne dovolijo manjšim pivovarjem, da prodajo v lokalih, kjer prodajata že velika konkurenta. Slovenski trg piva je trenutno zaščiten z administrativnimi ovirami, kot so carine in uvozne kvote, ki bodo odpravljene z vstopom Slovenije v Evropsko unijo. Vprašanje je, ali se bo

konkurenca z odpravo administrativnih ovir na trgu piva povečala. Urad bo preučil, kakšne so dosedanje administrativne ovire za tujo konkurenco, koliko vplivajo na ceno določenega blaga in kakšno je domače povpraševanje po tujih konkurenčnih izdelkih. Pri odločitvi o koncentraciji se urad odloča na podlagi ugotovitev, kakšna bo prihodnja sestava trga.

Mnenje bruseljskega urada za varstvo konkurence je, da Pivovarni Laško ne bi smeli odobriti prevzema, ker bi v tem primeru prišlo do monopolnih razmer na slovenskem trgu. To bi pomenilo, da bi imela slovenska pivovarska družba okoli 90 odstotkov pivovarskega trga in od 60 do 80 odstotkov drugih trgov pijač, razen pri gaziranih sadnih sokovih, kjer bi bil delež 30-odstoten (Brezigar, 2002, str. 7).

Največjo oviro pri združevanju dveh največjih slovenskih pivovarn postavlja Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence, ki prepoveduje zlorabo dominantnega položaja podjetja. Ob tem se pojavlja pomembno vprašanje koncentracije, katere učinki se kažejo šele, ko se prevzem izvrši.

Slovenska pivovarska družba bi imela monopolni položaj na trgu, saj bi obvladovala več kot 90 odstotkov trga piva, več kot 50 odstotkov trga brezalkoholnih pijač in 74 odstotkov trga mineralnih vod. Oblikovanje slovenske pivovarske družbe bi bilo po moji oceni v skladu z nacionalnim interesom Slovenije, saj bi se s tem združila štiri zelo uspešna podjetja: Pivovarna Union, Pivovarna Laško, Radenska in Fructal. Združili bi tako industrijo piva in brezalkoholnih pijač ter industrijo vod. Poleg tega bi se okrepila konkurenčnost slovenskega trga pijač, ki bi lahko združeno nastopali na trgu Evropske unije. To bi bilo seveda zaželeno s strani proizvajalcev, vendar pa bi združena industrija pijač prinesla dolgoročne spremembe za potrošnike. Z združitvijo slovenske industrije pijač, bi se ohranila številna delovna mesta, vsi kapitalski dobički podjetij bi ostali v Sloveniji. Kakšna bo usoda slovenske pivovarske družbe in ali se bo sploh kdaj oblikovala, pa bo odločil urad za varstvo konkurence, ki bo imel pri združevanju zadnjo besedo.

## **6. 1. SWOT analiza**

Odločila sem se, da bom z uporabo SWOT analize prikazala, kakšne so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v primeru, da bi Pivovarna Laško prevzela Pivovarno Union in bi se oblikovala slovenska pivovarska družba, v kateri bi bila vključena štiri podjetja: Pivovarna Union, Pivovarna Laško, Fructal in Radenska. S SWOT analizo celovito ocenjujemo podjetje; v njej analiziramo prednosti in slabosti notranjega okolja podjetja ter poslovne priložnosti in nevarnosti podjetja, ki so prisotne v zunanjem okolju podjetja. (Mlakar, 2002, str. 20). V SWOT analizi sem analizirala učinke notranjega in zunanjega okolja na slovensko pivovarsko družbo.

## 6. 1. 1. Prednosti

*1. Oblikovanje slovenske pivovarske družbe bi združilo 4 močna podjetja: Pivovarno Union, Pivovarno Laško, Radensko in Fructal.*

Če bi se združili Pivovarna Union in Pivovarna Laško, bi skupaj obvladovali več kot 90 odstotkov slovenskega trga piva. Konkurencu na slovenskem trgu bi predstavljali le mali pivovarji, ki pa obvladujejo manjši del trga. Ta prednost bi se odražala predvsem v tem, da bi bil tujim pivovarjem otežen vstop na slovenski trg piva. To bi bila prednost z vidika obeh pivovarn, ki na slovenskem trgu skoraj ne bi imeli konkurence. Poleg tega bi imela slovenska pivovarska družba močan vpliv tudi na trg brezalkoholnih pijač in vode.

*2. Širok proizvodni program: proizvodnja piva, brezalkoholnih pijač in vode.*

Taka družba ne bi bila močna le v panogi piva, ampak tudi v panogi brezalkoholnih pijač in vode, kar daje podjetju stabilnost in varnost. Kljub trendu zniževanja porabe piva se trend porabe brezalkoholnih pijač povečuje, predvsem na račun vode, ki jo polnijo v Laškem in Unionu. Slovenska pivovarska družba bi imela tako diverzificirano proizvodnjo, kar predstavlja varnost v poslovanju, tudi če bi se razmere na enem od trgov poslabšale.

*3. Ob povezovanju obeh pivovarn bi prišlo do številnih sinergij v poslovanju:*

- na področju marketinga in prodaje,
- povečala bi se produktivnost dela,
- znižali bi se stroški distribucije in skladiščenja.

Slovenska podjetja, združena v slovensko pivovarsko družbo, bi lahko izkoristila sinergije v poslovanju in skupno nastopala na domačem in tujih trgih, kar bi zmanjšalo stroške prodajnih in nabavnih poti.

*4. Združevanje uveljavljenih blagovnih znamk.*

Pivovarna Laško in Pivovarna Union imata uveljavljeni blagovni znamki piva, pivo Union in pivo Laško, prav tako sta prepoznavni blagovni znamki Radenske in Fructala. Prednost v združevanju uveljavljenih blagovnih znamk se kaže v lažjem prodoru na domače in tuje trge.

*5. Močna zvestoba potrošnikov in dobra kakovost izdelkov.*

Potrošniki imajo dobro mnenje o kakovosti blagovnih znamk Union, Laško, Radenske in Fructal, poleg tega pa so te blagovne znamke poznane tudi na trgih nekdanjih jugoslovanskih držav. Zvestoba potrošnikov in pa močno zavedanje o kakovosti bo

slovenski pivovarski družbi omogočilo lažji vstop na trge in dobro obrambo pred tujimi blagovnimi znamkami.

#### *6. Dobra tehnološka opremljenosti pivovarn.*

Pivovarna Laško in Pivovarna Union sodita med tehnološko najbolj opremljene pivovarne v Evropi. Pivovarna Union kupuje tehnološko opremo v Švici in Nemčiji. V Pivovarni Laško so novembra 2001 odprli novo linijo za specialna polnjenja različnih embalaž. Prednost obeh pivovarn je v tem, da se lahko s tehnološko opremljenostjo kosata s številnimi evropskimi pivovarji.

#### *7. Pivovarni imata večinske deleže v hrvaških in bosanskih pivovarnah.*

Pivovarna Union ima šest odvisnih družb v tujini (na Hrvaškem, v Makedoniji in BiH), Pivovarna Laško ima pomemben lastniški delež v Jadranski pivovarni. Pivovarna Laško je imela v letu 2001 že 10-odstotni tržni delež na Hrvaškem. Prednost je v tem, da obe pivovarni preko povezanih podjetij lažje nastopata na tujih trgih.

#### 6. 1. 2. Slabosti

##### *1. Učinek na zaposlene, upravo in potrošnike.*

Že v predprevzemnem boju se kaže velika sovražnost med upravama obeh pivovarn. Po prevzemu bi Laščani verjetno zamenjali upravo Pivovarne Union, saj so to želeli narediti že na letošnji skupščini delničarjev. Očitno seže sovražnost še globlje od uprave obeh pivovarn in se prenaša tako na delavce in delničarje kot tudi na potrošnike, ki so izrazito lojalni preferirani blagovni znamki piva. Sovražnost zaposlenih Pivovarne Union se je tudi pokazala, ko je bila večina zaposlenih na dan skupščine Pivovarne Union, 25. julija, oblečena v oblačila rdeče barve, ki je zaščitni znak ljubljanske pivovarne, s čimer so želeli izraziti svoj odpor do Pivovarne Laško.

##### *2. Laško je finančno izčrpano zaradi prevzema Pivovarne Union.*

Pivovarna Laško je kupila že 47,86 odstotka delnic Pivovarne Union, in če se ne bi pojavil konkurenčni partner Interbrew, ki je zvišal ceno prevzema, bi Laško prevzem izpeljalo brez najemanja večjih kreditov. Če bi Laško kupilo delnice po ceni 60.000 tolarjev, bi porabilo 12,9 milijarde tolarjev za nakup 47,86 odstotka delnic Pivovarne Union. Zaradi zvišane cene prevzema se je morala Pivovarna Laško zadolžiti pri NLB. Posledice boja za Pivovarno Union se lahko pokažejo v naslednjih letih, saj Pivovarna Laško ne bo sposobna prevzemati podjetij, poleg tega pa bo finančna situacija vplivala na vsa združena podjetja v slovenski pivovarski družbi. Pivovarna Laško je v letu 2001 močno povečala stroške financiranja, kar je posledica najetih finančnih sredstev za realizacijo ciljev po kapitalski povezavi slovenske industrije pijač.

### *3. Velika orientiranost na slovenski trg.*

Čeprav se Pivovarna Union in Pivovarna Laško poskušata uveljaviti tudi na tujih trgih, predstavlja še vedno največji delež prodaje prav prodaja na domačem trgu. Zaradi velikih proizvodnih kapacitet v proizvodnji piva in brezalkoholnih pijač, je postal slovenski trg premajhen, zato se bosta morali pivovarni vse bolj usmerjati v izvoz.

#### 6. 1. 3. Priložnosti

##### *1. Pivovarna Union in Pivovarna Laško bi lahko skupaj nastopali na trgih nekdanje Jugoslavije.*

Pivovarska družba zaradi svoje majhnosti sicer ne bi mogla biti konkurenčna na trgu Evropske unije, vendar bi lahko s povezovanjem in prevzemanjem pivovarn na trgih nekdanje Jugoslavije postala vodilna pivovarna na trgih jugovzhodne Evrope. Slovenska podjetja imajo na trgu bivše Jugoslavije veliko prednost, saj razumejo lastniško sestavo tamkajšnjih podjetij, poleg tega imajo že tržno uveljavljene blagovne znamke. Povezovanje dveh največjih slovenskih pivovarn bi prineslo proizvodno sodelovanje tudi izven slovenskih meja, saj bi Pivovarna Laško polnila pivo Union v Splitski pivovarni, ki je last Pivovarne Laško, Pivovarna Union pa naj bi polnila pivo Laško v Sarajevski pivovarni, kjer ima lastniški delež.

##### *2. Tuji konkurenti niso v enakem položaju kot domača podjetja zaradi carin.*

Tuji konkurenti bi v tako okolje zelo težko vstopali, ker skoraj ni dovolj velikih podjetij s katerimi bi se tuji pivovarji lahko povezovali, da bi konkurirali slovenski pivovarski družbi. Tuji pivovarji tudi niso dovolj konkurenčni zaradi carin, ki so dokaj visoke za uvoz piva v Slovenijo in znašajo 24 odstotkov za pivo iz Evropske unije. V prihodnosti te priložnosti pivovarni ne bosta mogli več izkoriščati, saj bodo carine z vstopom Slovenije v Evropsko Unijo ukinjene, kar bo povzročilo znižanje cen tujih piv.

#### 6. 1. 4. Nevarnosti

##### *1. Odločitev urada da prepove koncentracijo.*

Urad za varstvo konkurence, se lahko odloči, da tako združevanje prepove, saj bi oblikovanje slovenske pivovarske družbe lahko pripeljalo do monopolne situacije na slovenskem trgu piva. Nevarnosti se kažejo v tem, da se lahko urad odloči, da koncentracijo prepove, ali pa določi dodatne pogoje za združitev Pivovarne Laško in Pivovarne Union.

## *2. Upadanje porabe piva pri nas in v svetu.*

Nevarnost za slovensko pivovarsko družbo predstavlja predvsem upadanje porabe piva. V zadnjih letih poraba piva upada, predvsem v Sloveniji. Leta 1995 je poraba piva dosegla 94 litrov na prebivalca letno, kar je bila najvišja raven, leta 1998 pa je padla na 81 litrov na prebivalca. V letu 2001 je v Sloveniji poraba piva na prebivalca dosegla 83 litrov. To pa povzroča, da morajo pivovarne vedno znova iskati nove trge izven domačih meja.

## *3. Omejitve pri oglaševanju alkohola v Sloveniji.*

V Sloveniji ni dovoljeno oglaševanje alkoholnih pijač, zato lahko proizvajalci piva reklamirajo le svoje ime, ne pa tudi blagovnih znamk. Zakonska omejitev oglaševanja je ena od nevarnosti, na katere slovenska pivovarska družba ne bo imela vpliva in bo morala vložiti veliko sredstev v druga sredstva tržnega komuniciranja.

## *4. Visoke trošarine pri pivu znižujejo cenovno konkurenčnost pivovarn.*

Visoke trošarine, ki so v januarju 2002 znašale že 40,25 tolarjev, zvišujejo ceno piva, kar zmanjšuje konkurenčnost slovenskih pivovarjev. Čeprav se slovenski pivovarji pritožujejo nad visokimi trošarinami, se v Sloveniji trošarine ne bodo znižale, saj predstavljajo velik del davčnih prihodkov.

## *5. Visoke carinske dajatve pri izvozu na tuje trge.*

Visoke carine pri izvozu piva na tuje trge povečujejo ceno piva in dodatno znižujejo konkurenčnost slovenskih piv. Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se bo večina carin odpravila, nevarnost pa predstavljajo prav carine na jugovzhodnih trgih, ki bodo ostale nespremenjene.

Menim, da obstajajo številne prednosti in slabosti pri oblikovanju slovenske pivovarske družbe, po drugi strani pa obstajajo priložnosti in nevarnosti v zunanjem okolju podjetja, na katere družba ne more vplivati. Z oblikovanjem slovenske pivovarske družbe bi postala industrija piva in brezalkoholnih pijač bolj konkurenčna tudi na tujih trgih. S povezavo Pivovarne Union, Pivovarne Laško, Radenske in Fructala bi se podjetja lahko zavarovala pred prevzemom s strani tujih podjetij, hkrati pa bi lahko izkoriščala neomejeno ponudbo kapitala za prevzemanje pivovarn na trgih nekdanje Jugoslavije. Menim, da bi bila slovenska pivovarska družba enakovreden konkurent tujim pivovarnam, saj bi lahko združena podjetja izkoristila sinergije in znižala cene proizvodov. Oblikovanje slovenske pivovarske družbe je vsekakor smiselno za združena podjetja, vendar pa moramo ob tem upoštevati vse strani, na katere to vpliva, med temi pa so tudi potrošniki in država.



**Tabela 11:** Prikaz vpliva predpostavk SWOT analize na lastnike, management, zaposlene, potrošnike in državo

	Lastniki	Menedžment	Zaposleni	Potrošniki	Država
<b>Prednosti</b>					
Oblikovanje slovenske pivovarske družbe bi združilo 4 močna podjetja	***	***	**		*
Širok proizvodni program	*	*	*	***	*
Ob povezovanju obeh pivovarn bi prišlo do številnih sinergij v poslovanju	**	**	**	*	*
Združevanje uveljavljenih blagovnih znamk	*	**	**		
Močna zvestoba potrošnikov in dobra kakovost izdelkov	***	**	*		
Dobra tehnološka opremljenost obeh pivovarn	*	**	**	*	
Pivovarni imata večinske deleže v hrvaških in bosanskih pivovarnah	***	**			*
<b>Slabosti</b>					
Učinek na zaposlene, upravo in potrošnike	*	**	***	**	
Laško je finančno izčrpano zaradi prevzema Pivovarne Union	**	**	*		
Velika orientiranost na slovenski trg	*	*		*	
<b>Priložnosti</b>					
Pivovarni bi lahko skupaj nastopali na trgih nekdanje Jugoslavije	***	***	**		*
Tuji konkurenti niso v enakem položaju kot domača podjetja zaradi carin	**	**	**		*
<b>Nevarnosti</b>					
Odločitev urada da prepove koncentracijo	**	**	*	**	*
Upadanje porabe piva pri nas in v svetu	**	**	**		*
Omejitve pri oglaševanju alkohola v Sloveniji	*	*			
Visoke trošarine pri pivu znižujejo cenovno konkurenčnost pivovarn	*	*	*	**	**
Visoke carinske dajatve pri izvozu na tuje trge	**	**	**	*	

## **7. ANALIZA VARIANTE 2: VSTOP TUJIH PIVOVARJEV S PREVZEMOM**

Za pivovarsko panogo je značilno, da prevladujejo na domačih trgih lokalne pivovarne z lastnimi blagovnimi znamkami in dobro razvitimi distribucijskimi potmi, s katerimi preprečujejo vstop tujim pivovarjem. Tuji pivovarji na lokalnih trgih s svojimi blagovnimi znamkami ne morejo uspeti tudi zaradi tega, ker so potrošniki zvesti domačim blagovnim znamkam. Zato se poskušajo velika podjetja preko prevzemov in združitvev z lokalnimi pivovarji uvrstiti na lokalne trge. Slovenska podjetja so čedalje bolj zanimiva za velike korporacije s celega sveta. Predvsem je prednost za prevzem podjetij v Sloveniji ta, da lahko slovenska podjetja prevzamejo s kupovanjem delnic na borzi, kar v prejšnjem socialističnem sistemu v Sloveniji ni bilo mogoče. Za tuje pivovarje so izredno zanimivi prav jugovzhodni trgi, in sicer trgi nekdanjih socialističnih držav, kjer je veliko podjetij, ki potrebujejo kapital in znanje. Prav tako velika podjetja potrebujejo manjše lokalne pivovarne, da lahko tako vstopijo na lokalni trg, kjer pobirajo kapitalske dobičke.

Pivovarna Union se je pred vstopom Slovenije v Evropsko unijo sklenila zavarovati pred domačim konkurentom, Pivovarno Laško, tako da je sprejela ponudbo za strateško partnerstvo s strani tujega pivovarskega koncerna Interbrew. S tem si je želela zagotoviti trdno in stabilno prihodnost, saj je Interbrew globalen partner in druga največja pivovarska družba na svetu, z njimi pa bo lahko uresničila številne izzive, priložnosti in sinergije. S koncernom Interbrew je sklenila tri strateške pogodbe, ki naj bi Pivovarni Union zagotovile:

- polnjenje piva v Zagrebački pivovari na Hrvaškem,
- prodajo piva Union na italijanskem trgu,
- polnjenje piva v nikšiški pivovarni Trebjesa v Črni gori.

Interbrew naj bi po obljubah obstoječim blagovnim znamkam Pivovarne Union in Fructala zagotovil podporo na domačem in sosednjih tujih trgih. V Pivovarni Union naj bi v prihodnje za prodajo Interbrewa v zahodni Evropi polnili tudi eno izmed priznanih blagovnih znamk piva. Smiselnost tega strateškega partnerstva je v tem, da bo Pivovarna Union razširila trg in si zagotovila ugodnejše nabavne poti in številnejše prodajne poti.

Poleg strateškega partnerstva je Interbrew kupil tudi 41,2 odstotka delnic Pivovarne Union. S tem si je zagotovil določene glasovalne pravice pri pomembnih poslovnih odločitvah Pivovarne Union. Interbrew obljublja, da bo ohranil blagovno znamko Union in ne bo zamenjal uprave Pivovarne Union, hkrati pa tudi, da ne bo odpuščanj zaposlenih. Koncern Interbrew želi v svojo mrežo pivovarn vključiti podjetja, ki so tudi sama sposobna rasti.

Pivovarna Union je to tudi dokazala, saj je v letu 2001 proizvedla že 1 milijon hektolitrov piva. Interbrew ceni lokalne blagovne znamke, zato jih v prevzetih podjetjih nikoli ne

ukinja, ampak vlaga v utrjevanje in promocijo lokalnih blagovnih znamk in jih ohranja na vseh trgih, kjer je pivovarje prevzel.

Prevzemanje Pivovarne Union s strani belgijskega Interbrewa je v Sloveniji sprožilo tudi vprašanje nacionalnega interesa. Ta naj bi bil pomembnejši od teženj k odpiranju slovenskega gospodarstva. Slovenska javnost se je razdelila na dva tabora, in sicer na tiste, ki so zagovarjali povezovanje Pivovarne Union s tujimi pivovarji in na tiste, ki so zagovarjali nacionalni interes in združevanje slovenskih proizvajalcev piva. Kaj točno naj bi pomenil nacionalni interes ni mogoče opredeliti. Za nekatere to pomeni ohranitev slovenskih pivovarn v domačih rokah, za ostale pa zapiranje Slovenije pred tujim kapitalom. Menim, da bi moral nacionalni interes pomeniti predvsem uravnotežen gospodarski in socialni razvoj, ki bo učinkoval na gospodarsko rast neke države. Če bi Slovenija upoštevala nacionalni interes, bi se pri prevzemu Pivovarne Union s strani Interbrewa morala odločati predvsem na podlagi poslovne uspešnosti prevzemnika in na učinke prevzema na potrošnike, državo in samo pivovarno.

## **7. 1. SWOT analiza**

Z uporabo SWOT analize sem prikazala, kakšne so prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti v primeru, da bi koncern Interbrew prevzel Pivovarno Union. Predvsem sem se osredotočila na to kakšne prednosti in slabosti bosta imeli Pivovarna Union in Interbrew ob prevzemu, ter katere so priložnosti in nevarnosti, s katerimi se bosta soočali na trgu.

### 7. 1. 1. Prednosti

#### *1. Pozitiven učinek na zaposlene in upravo.*

Interbrew obljublja Pivovarni Union, da bo skrbel za zaposlene in ne bo zapiral proizvodnih obratov. Interbrew je upravi Pivovarne Union obljubil ohranitev delovnih mest uprave in zaposlenih vsaj dve leti. Zaradi teh obljub so zaposleni in uprava bolj nagnjeni k prevzemu s strani Interbrewa. Svet delavcev Pivovarne Union d. d. in Sindikat podjetja Pivovarne Union d. d. sta sporočila, da podpirata vse aktivnosti uprave družbe za partnersko povezovanje z belgijskim koncernom Interbrew (Pivovarna Union, 2001).

#### *2. Sinergije v poslovanju.*

Strateško partnerstvo, ki sta ga sklenila Pivovarna Union in Interbrew, bo obema pivovarjema omogočilo povečanje proizvodnje in vstop na tuje trge. Poleg tega bosta obe podjetji zmanjšali stroške nabavnih in prodajnih poti. Interbrew bo zmanjšal stroške vstopa na slovenski trg, saj bo proizvajal svoje pivo v Pivovarni Union, Pivovarna Union pa bo preko prevzetih podjetij Interbrewa izvažala na tuje trge.

### *3. Pridobitev menedžerskih znanj.*

Pivovarna Union bi s strateškim partnerstvom s koncernom Interbrew v prihodnosti lahko izkoristila povezavo za pridobitev pomembnih menedžerskih znanj, ki jih je ima Interbrew. Pivovarna Union lahko to prednost uporabi na domačem trgu, saj nihče od slovenskih pivovarjev še ni povezan s kakšnim močnejšim partnerjem v tujini.

### *4. Pridobitev številnih prodajni poti.*

S prevzemom Pivovarne Union bo Interbrew s svojimi blagovni znamkami vstopil na slovenski trg, Pivovarna Union pa si obeta, da bo svoje pivo lahko prodajali tudi v Evropsko unijo. Ta prednost je pomembna predvsem za Interbrew, saj so se odločili za prevzem Pivovarne Union predvsem zaradi tega, ker želijo preko Slovenije vstopati na jugovzhodne trge.

## 7. 1. 2. Slabosti

### *1. Morebitno ukinjanje brezalkoholnega programa v Pivovarni Union.*

Brezalkoholni program prinaša precejšen del prihodkov skupine Pivovarne Union, saj predstavlja kar 30 odstotkov vse proizvodnje. Fructal je uspešen konkurent na slovenskem in na trgih brezalkoholnih pijač nekdanje Jugoslavije. Interbrew bi lahko ukinitel brezalkoholni program, saj niti ena družba, ki je vključena v koncern Interbrew, nima brezalkoholnega programa.

### *2. Zmanjšanje sredstev za inovacije.*

Razvijanje novih tehnologij in inovacije so pri Interbrewu centralizirani. Osnovne raziskave o pivu in kakovosti bodo ostale v Pivovarni Union, vse glavne odločitve o spremembah v tehnologiji pa sprejemajo v Interbrewu. Slabost se kaže v tem, da bi lahko v prihodnosti Interbrew izkoriščal Pivovarno Union predvsem zaradi dobička in prodaje lastnih blagovnih znamk, manj pa bi investiral v samo pivovarno.

### *3. Odpuščanje delavcev v Pivovarni Union.*

Pivovarna Union je imela v letu 2001 zaposlenih 479 delavcev. V prihodnosti bi lahko Interbrew, če bo prihajalo do slabih poslovnih rezultatov, odpuščal delavce in zniževal plače, kot to sedaj počne v nikšiški pivovarni Trebjesa.

### 7. 1. 3. Priložnosti

#### *1. Vstop Pivovarne Union na tuje trge in povečanje prodaje piva.*

Prevzem s strani koncerna Interbrew bi Pivovarni Union odprl tuje trge, predvsem preko podjetij, ki so v lasti Interbrewa. Preko Interbrewa Pivovarna Union že vstopa na tuje trge, kar se že kaže v naslednjih poslovnih rezultatih:

- polnjenje piva Union v Zagrebački pivovari,
- izvoz piva Union v Italijo.

#### *2. Interbrew bo omogočil povečanje tržnega deleža Pivovarne Union.*

Interbrew je koncern, ki združuje 465 pivovarn po svetu in se nenehno širi. Do povečanja tržnega deleža Pivovarne Union naj bi prišlo predvsem na hrvaškem in italijanskem trgu, kjer je začela Pivovarna Union julija 2002 v sodelovanju z lokalnimi pivovarji polniti pivo Union.

### 7. 1. 4. Nevarnosti

#### *1. Laško lahko najde močnega strateškega partnerja.*

Čeprav je Interbrew drugi največji pivovarski koncern na svetu, je ime Interbrew znano le nekaj kupcem. Bolj znani so njegovi konkurenti Anheuser-Busch, Carlsberg, Heineken in Scottish & Newcastle. V nasprotju z Interbrewom, ki ohranja lokalne blagovne znamke, ostali tekmeči nastopajo z eno znamko piva, ki jo ponujajo povsod. Možnost, da na slovenski trg vstopi Heineken, je verjetna, saj naj bi že v preteklosti obstajali pogovori med Pivovarno Laško in tujimi pivovarji. Zanimivo je, da Interbrew v prevzetem podjetju ohrani lokalno znamko piva, medtem ko drugi, npr.: Heineken, uporabijo kupljene pivovarne za polnjenje in prodajo svoje blagovne znamke.

#### *2. Združile bi se dve različni podjetniški kulturi: belgijska in slovenska.*

Združevanje dveh različnih podjetniških kultur je bil v prevzetih podjetjih vedno največja slabost, saj lahko prihaja do nesoglasij med podjetji. Čeprav se podjetniška kultura v Sloveniji in Belgiji bistveno ne razlikuje, bi lahko prišlo do nesoglasij med upravama in delavci Pivovarne Union in Interbrewa, kot se je to dogajalo v nikšiški pivovarni, kjer so delavci stavkali zaradi prenizkih plač.

**Tabela 12:** Prikaz vpliva predpostavk SWOT analize na lastnike, management, zaposlene, potrošnike in državo

	Lastniki	Menedžment	Zaposleni	Potrošniki	Država
<b>Prednosti</b>					
Pozitiven učinek prevzema na zaposlene in upravo	*	**	*	*	
Sinergije v poslovanju		**	**	*	*
Pridobitev menedžerskih znanj		***			
Pridobitev številnih prodajnih poti		*	*	*	*
<b>Slabosti</b>					
Morebitno ukinjanje brezalkoholnega programa	*	*	*	**	*
Zmanjšanje sredstev za inovacije	*	**	*		*
Odpuščanje delavcev v Pivovarni Union		*	***		*
<b>Priložnosti</b>					
Vstop Pivovarne Union na tuje trge in povečanje prodaje piva	**	**	*	*	*
Interbrew bo omogočil povečanje tržnega deleža Pivovarne Union	**	**		*	*
<b>Nevarnosti</b>					
Laško lahko najde močnega strateškega partnerja	*	*	*		*
Združili bi se dve različni podjetniški kulturi		*	*		

Menim, da bi morali pri odločitvi, ali prepustiti slovensko pivovarno tujemu podjetju odgovoriti na naslednja vprašanja: ali se bo ponudba Pivovarne Union po prevzemu izboljšala, ali se bodo znižale cene na trgu in ali bodo zaposleni ohranili svojo zaposlitev. Po mojem mnenju se bo morala raven zaposlenosti v Pivovarni Union znižati, saj je trenutno previsoka, cene pa se bodo znižale le, če bi se znižale trošarine. Ponudba Pivovarne Union se bo povečala, saj naj bi začela na trgu ponujati tudi blagovne znamke koncerna Interbrew. Poleg tega se bodo v primeru prevzema kapitalski dobički izlivali v tujino, kar bo zmanjšalo davčne prihodke države.

## 8. ODLOČITEV URADA ZA VARSTVO KONKURENCE

O prevzemu in združevanju Pivovarne Union in Pivovarne Laško bo moral odločati Urad za varstvo konkurence, ki bo sprejel končno odločitev. Po Zakonu o preprečevanju omejevanja konkurence mora Pivovarna Laško vlogo za priglasitev koncentracije vložiti teden dni po objavi javne ponudbe za odkup vseh delnic. Če do koncentracije pride v vmesnem času, pa le teden dni za tem, ko jo doseže. Po prejemu vloge za priglasitev koncentracije ima urad 30 dni časa za odločitev, ali bo izdal sklep o uvedbi postopka presoje skladnosti koncentracije s pravili konkurence ali pa le odločbo na podlagi preizkusa priglasitve. V pivovarniškem primeru te možnosti ne bodo uporabili, ampak bo urad odločitev sprejel v podaljšanem 90-dnevem postopku.

Urad za varovanje konkurence lahko po končanem postopku sprejme eno od naslednjih treh odločitev:

- odloči o skladnosti koncentracije s pravili konkurence,
- z odločbo naloži dodatne obveznosti in pogoje, ki lahko zagotovijo skladnost koncentracije s pogoji,
- če ugotovi, da koncentracija nasprotuje določbam zakona, izda odločbo o neskladnosti koncentracije s pravili konkurence.

Urad za varstvo konkurence lahko v primeru Pivovarne Laško in Pivovarne Union sprejme naslednje odločitve:

1. Urad odobri prevzem brez dodatnih pogojev.

Ta možnost je malo verjetna, saj bi združeno podjetje brez kakršnikoli sprememb ogrozilo konkurenco tako na trgu piva kot na trgu brezalkoholnih pijač in mineralnih vod.

2. Urad odobri prevzem ob dodatnem pogoju: odprodaji lastniških deležev v Fructalu in Radenski.

Urad za varstvo konkurence lahko odobri koncentracijo tudi pod določenimi pogoji. V tem primeru mora biti na trgu takšno stanje, da ne bo oviralo konkurence na trgu. Eden od možnih pogojev, ki jih lahko urad naloži prevzemnem podjetju, je tudi odprodaja dela pridobljenega lastništva. To je tisti del, ki bi predstavljalo kontrolni delež, s katerim bi imelo prevzemno podjetje možnost blokiranja strateških odločitev v poslovanju. Urad bi tako ob prevzemu Pivovarne Union Pivovarni Laško lahko naložil prevzemni pogoj, in sicer prodajo lastniškega deleža v Radenski ali pa v obeh pripojenih podjetjih, v Radenski in Fructalu. Tako bi urad dosegel, da ne bi prišlo do koncentracije konkurence tudi na trgu brezalkoholnih pijač in mineralnih vod.

### 3. Urad se mora odločiti kateri trg bo upošteval.

Urad za varstvo konkurence se mora odločiti, kateri trg bo upošteval z geografskega in s proizvodnega vidika. Upoštevani proizvodni trg obsega vse tiste izdelke, ki jih potrošnik šteje za substitutne ali komplementarne izdelke glede na njihove lastnosti, ceno ali namen uporabe. Najpomembnejša odločitev o presoji koncentracije bo odločitev o geografskem trgu, ki zajema vsa območja, kjer si konkurenti na upoštevanem proizvodnem trgu medsebojno konkurirajo pri prodaji ali nakupu izdelkov v enakih razmerah konkurence. Pomembni geografski so trgi Evropske unije, CEFTA in območje nekdanje Jugoslavije oziroma pivo ter proizvodnji sadnih pijač in mineralne vode. Urad se bo moral odločiti, ali bo upošteval trg v okviru slovenskih meja, trg Evropske unije ali pa trg nekdanje Jugoslavije.

Pri določanju trga je treba upoštevati zlasti zamenljivost (elastičnost) povpraševanja in ponudbe potencialne konkurence ter ovire za vstop na trg. Pri oceni ovir za vstop na trg ima največjo vlogo postopno zniževanje in odprava uvoznih dajatev pri uvozu piva. To določajo različni meddržavni sporazumi, kot so pridružitveni sporazum z Evropske unije in sporazumi o prosti trgovini. Urad mora odločiti tudi, ali bo upošteval le dosedanje stanje na trgu, ali pa bo v raziskavo vključil tudi spremembe na trgu po vstopu Slovenije v Evropsko unijo. Z vstopom v Unijo se bodo carine za uvoz piva odpravile, kar pomeni, da bodo odpravljene ovire za vstop. To bo vsekakor povečalo konkurenco na trgu piva.

### 4. Prepoved vezave gostilničarjev in trgovcev z določenega območja na ekskluzivno prodajo piva enega dobavitelja.

Urad se lahko odloči, da bo odobril prevzem, vendar lahko določi, da se proizvajalec ne sme povezati z gostilničarji in jim določiti ekskluzivne prodaje piva enega dobavitelja. Ta pogoj bi preprečil omejevanje konkurence, tako, da bi lahko tudi ostali pivovarji prodajali svoje pivo na vseh področjih Slovenije in širše.

### 5. Dodatne zahteve: obvezna prodaja ene od obeh polnilnic v Sloveniji (prodaja konkurenci).

Možnost, da bi se Urad za varstvo konkurence odločil, da mora Pivovarna Laško ob prevzemu prodati eno od polnilnic v Sloveniji, je malo verjetna, vendar možna. Seveda lahko pričakujemo, da bi se v tem primeru Pivovarna Laško odločila za prodajo polnilnice Pivovarne Union.

### 6. Prepoved prevzema.

Andrej Plahutnik je določil, da lahko Perutnina Ptuj pripoji Jato Meso in Kmetijski kombinat Ptuj, čeprav bo imela Perutnina Ptuj s tem približno 80-odstotni tržni delež na slovenskem trgu perutninskega mesa in perutninskih izdelkov. Med tem primerom in



primerom Pivovarne Laško, ki hoče prevzeti Pivovarno Union ni neposrednih vzporednic, saj gre pri Perutnini Ptuj za generične izdelke, medtem, ko gre pri pivu za izdelke, ki se prodajajo pod blagovnimi znamkami. Jata tudi ni imela strateškega partnerja iz tujine, ki bi jo želel prevzeti. Zato se lahko zgodi, da Urad prevzem prepove, ker bi šlo v tem primeru za monopol na slovenskem trgu piva. Vseeno pa ta odločitev kaže, da mora urad upoštevati strateške razvojne interese Slovenije, zlasti pred vstopom v Evropsko unijo.

## SKLEP

Prevzemi slovenskih podjetij, ki smo jim priča v zadnjih letih, kažejo, da se slovensko gospodarstvo, ki je bilo prej razmeroma zaprto, končno odpira in postaja zanimivo za tuje naložbe. Prav zato so postala slovenska podjetja tarče močnih tujih korporacij, prevzemi pa tečejo tudi med domačimi podjetji. Podjetja so za tujce zanimiva, ker so relativno poceni, imajo pa visoko razvito tehnologijo in dobro obvladajo prodajo na jugovzhodnih trgih. Po drugi strani pa se slovenska podjetja poskušajo povezati med seboj, da bi se zavarovala pred močno tujo konkurenco. V skupino najbolj uspešnih podjetij Slovenije sodijo Gorenje, Petrol, Krka, Lek, Pivovarna Laško, Pivovarna Union, Petrol, Lisca, Terme Čatež in ostala. Ta podjetja so postala ali pa še bodo postala tarča prevzemov podjetij s celega sveta.

Povezovanje podjetij povzroča spremembe tako v gospodarskem kot tudi v socialnem in političnem okolju. Podjetja se povezujejo, da bi lahko rasla preko nacionalnih meja in da bi lahko uresničevala poslovne cilje. Ti poslovni cilji so predvsem povečanje tržnega deleža, izboljšanje ugleda, boljše poslovanje in povečanje kapitalskih dobičkov. Podjetja od povezav pričakujejo, da bodo dosegle sinergijske učinke, povečale vrednost delnic, postale bolj konkurenčne, in predvsem povečale dobiček. Na združevanje vplivajo spremembe v sestavi konkurence, povpraševanju, politične spremembe, tehnološki razvoj, moč dobaviteljev itd. Ob združevanju in prevzemanju slovenskih podjetij se pojavlja vprašanje nacionalnega interesa, ki naj bi ščitil interese lastnikov, potrošnikov in države.

V Sloveniji se poskušajo podjetja braniti pred premočno tujo konkurenco s povezovanjem z domačim konkurentom. V preteklosti je bil najbolj uspešen v slovenskih prevzemih Mercator. Mercator po vrsti prevzemov v vseh slovenskih regijah sedaj uspešno konkurira tako domačim, kot tujim trgovcem, poleg tega vztrajno širi svojo trgovsko mrežo na trge nekdanje Jugoslavije.

Tudi združena slovenska pivovarska družba bi imela možnosti uspešno konkurirati tujim pivovarjem, saj sta obe pivovarni tehnološko izpopolnjeni in poslovno uspešni, vsaka posebej pa že nastopata na trgih nekdanje Jugoslavije. Trditev da naša podjetja niso dovolj konkurenčna za vstop na trg Evropske unije za uspešna slovenska podjetja ne drži. Pri Pivovarni Laško in Pivovarni Union ne pričakujejo velikih sprememb pri vstopu v Evropsko unijo, saj je njihova proizvodnja primerljiva z vsemi večjimi evropskimi pivovarnami, tako po doseženi produktivnosti na zaposlenega kot tehnoloških novostih.

Primer prevzemanja Pivovarne Union s strani Interbrewa in s strani Pivovarne Laško je sprožil vprašanje, ali naj prepustimo uspešno slovensko podjetje tujemu lastniku ali naj ostane v domačih rokah. Formalnih ovir za prevzem Pivovarne Union s strani Interbrewa ni, medtem, ko bi prišlo na slovenskem trgu piva praktično do monopolnega položaja v primeru, da bi se združili Pivovarna Union in Pivovarna Laško. Prav v tem primeru je naloga urada za varstvo konkurence, da opredeli ali je taka povezava in tako stanje na trgu

dovoljeno. Menim, da je potrebno pri odločitvi upoštevati predvsem, kateri prevzem, bi bil za slovensko gospodarstvo, Pivovarno Union in slovenske potrošnike najbolj koristen. Trenutno stanje, v katerem ni zmagovalca, najbolj škodi prav Pivovarni Union, izčrpava pa tudi Pivovarno Laško in tako slabi konkurenčnost slovenskega gospodarstva.

## LITERATURA

1. Analiza panoge: Brezalkoholne pijače in pivo na borzi. Kapital, Ljubljana, 8. 5. 2000, str. 5.
2. Anžlovar Petra: Blagovne znamke pijač: Prvaki prodajni polic. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 15. 2. 2001, str. 19.
3. Anžlovar Petra: Pijače: Povezani iščejo sinergije, zunanji nove priložnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 11. 7. 2001a, str. 58.
4. Bakal Oste: Največ piva proizvedejo Američani, največ ga popijejo Čehi. Večer, Maribor, 4. 4. 2001, str. 1.
5. Bertoncelj Mateja: Kaj lahko Laško naredi na skupščini Uniona. Finance, Ljubljana, 17. 7. 2002, str. 16.
6. Bertoncelj Mateja: Še Grisham bi se čudil. Finance Online, [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=30473>], 2. 9. 2002.
7. Bojčič Miroslav: Laško in Union obtožena. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 30. 7. 2001, str. 38.
8. Bojčič Miroslav: Srbske pivovarne: Piva je dovolj, vendar ni dobro. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 23. 8. 2001a, str. 42.
9. Bošnik Lucija, Urbas Uroš: Čehi in Hrvati z Interbrewom razmeroma zadovoljni. Finance Online, [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=12679>], 5. 11. 2001.
10. Bregar Ilija: Odločala bo ekonomija obsega. Gospodarski vestnik, Ljubljana, številka: 27, 28. 7. 2002, str. 35.
11. Bregar Ilija: Pivo ni več hit. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8. 7. 2002, str. 38 a
12. Brezigar Bojan: Pogled izza meje: Pivovarska vojna in interesi EU. Večer, Maribor, 27. 7. 2002, str. 7.
13. Čas Miloš: Predvidene spremembe direktiv EU s področja trga kapitala. Finance Online [URL: <http://www.finance-on.net> ], 20. 1. 2002.
14. Dernovšek Igor: Pivovarne: Meja na trojanah je padla. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 22. 6. 2000, str. 58.
15. Fingušt Boris: Glavna tema: Strukturiranje in strategije prevzemov, Iteo relacije, Iteo –Invivo, Ljubljana, marec 2002, str. 4.
16. Grahek Andraž: South African Breweries bo z nakupom Miller Brewinga prehitel Interbrew in Heineken. Finance, Ljubljana, 30. 5. 2002.
17. Hočevar Borut: Laška ofenziva. Finance Online, [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=30345>], 1. 9. 2002.
18. Kavčič Tadeja et.al: Razvoj in analiza svetovnih trgov. Seminarska naloga, Specialistični program Mednarodno poslovanje, Ljubljana, november 2001, str. 19.
19. Kenda Albina: Evropska komisija preiskuje pivovarje. Finance Online, [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=19320> ], 2. 3. 2002.
20. Kenda Albina: Težave pri vstopu na nove trge so v pivovarski industriji vodilo za združevanje. Finance, Ljubljana, 19. 9. 2001, str. 6.

21. Kenda Albina: Trošarinski vihar v EU. Finance Online, [URL: <http://www.finance-on.net/arhiv.php?act=3&arg=F%3D3%26GSRCHSTR%3Dtro%9Aarinski%2Bvihar%26LINK%3D352410%26KOREN%3D1>], 26. 2. 2002.
22. Klapš Srečko: Prava pivovarska vojna. Delo, Ljubljana, 18. 7. 2002, str. 5.
23. Kmetec Blaž: Anheuser – Busch: s pivom trdno na vodilnem položaju. Finance, Ljubljana, številka 115, 18. 6. 2002, str. 10.
24. Kores Jacks Darinko: Cilj mariborske Pivovarne Tara: doseči (in preseči) nekdanji Talis. Večer, Maribor, 26. 7. 2000, str. 1.
25. Košak Bojan: Uspešno poslovno leto Pivovarne Laško. Finance, Ljubljana, Sporočilo za medije, 15. 1. 2002.
26. Kranjec Marko: Trg, banke in nacionalni interes. Finance, [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=22788>], 24. 4. 2002.
27. Krljić Jasna: Ljubezen in sovražstvo dveh pivovarn. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8. 10. 2001, str. 36.
28. Mlakar Matej: SWOT-analiza kot osnova za izvedbo sanacije podjetja Mehanika Trbovlje. Diplomsko delo, Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002, 50 str.
29. Pavlin Barbara: Veliki pivovarji požirajo majhne. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 9. 11. 2000, str. 96.
30. Repe Borivoj: 400 let slovenskega pivovarstva. Slovenec, Ljubljana, 1992.
31. Rijavec Petja: Preveč petelinov, premalo gnoja. Manager, Ljubljana, 25. 4. 1999, str. 23.
32. Rožič Uroš: Naše trošarine višje od evropskih. Finance, Ljubljana, 6. 5. 2002, str. 5.
33. Smrekar Tanja: A. Plahutnik: Povezovanje bi zahtevala prodoben pregled. Finance, Ljubljana, 11. 7. 2001, str. 2.
34. Smrekar Tanja: Jaak De Witte: Za Union se bomo bojevali. Finance Online, URL: [<http://www.finance-on.net/show.php?id=14254>], 2. 12. 2001.
35. Smrekar Tanja: Kramljanje ob pivu. Finance Online, [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=24034>], 15. 5. 2002.
36. Smrekar Tanja: Union bo v EU izvažal Interbrewovo pivo. Finance Online, [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=14254>], 28. 11. 2001.
37. Štajner Matjaž: Pivovarna Laško ima denar in čaka...Finance Online, [URL: <http://www.finance-on.net/show.php?id=21191>], 1. 4. 2002 .
38. Štamcar Miha, Pirc Vanja: Intervju: Lavrič Mitja: Sem razmeroma slab pivopivec. Ljubljana, Mladina, številka: 40, 10. 10. 2001, str. 20.
39. Tajnikar Maks: Gospodarski prevzemi, odkupi, pripojitve. Dnevnik, Ljubljana, 17. 8. 2002, str. 19.
40. Tekavec Janez, Pučnik Janko: Prevzemi podjetij in varovanje konkurence. Učila, založba, d.o.o., Tržič, 2002.
41. Tekavec Vanja: Plahutnik proti pivovarski prevladi. Delo, Ljubljana, 12. 7. 2002, str. 20.

42. Urbanija Anamarija: Interbrew: plemiška veličina. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8. 10. 2001, str. 38.
43. Usenik Boštjan: Carlsberg najmočnejše obvladuje domači trg. Finance Online, [URL: <http://www.finance-on.net/arhiv.php?act=3&arg=F%3D3%26GSRCHSTR%3Dcarlsberg%26LINK%3D384705%26KOREN%3D1>], 8. 8. 2002.
44. Usenik Boštjan: Interbrew lani presegel vsa pričakovanja. Finance Online, [URL: <http://finance-on.net/show.php?id=20088>], 13. 3. 2002.
45. Volčič Marija: Tiho in neopazno proti vrhu. Gospodarski vestnik Online, [URL: <http://www.gvestnik.si/?page=2&idart=248>], 17. 3. 2002.

## VIRI

1. Beverage Marketing [URL: <http://www.beveragemarketing.com> ]
2. Novinarsko središče [URL: <http://press.pivo-union.si/> ]
3. Poslovno poročilo Pivovarne Laško za leto 2001, str. 17.
4. Slovenska tiskovna agencija [URL: <http://www.sta.si> ]
5. Spletna stran Interbrewa [URL: <http://www.interbrew.com/index2b.html> ]
6. Spletna stran Pivovarne Laško [URL: <http://www.pivo-lasko.si> ]
7. Spletna stran Pivovarne Union [URL: <http://www.pivo-union.si/index1.html> ]
8. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93)
9. Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Uradni list RS, št. 56/99)
10. Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/97, 56/99)
11. Zakon o varstvu konkurence (Uradni list RS, št. 18/93)

## **PRILOGE**

**Priloga 1: Izkaz uspeha Pivovarna Union d. d. za leto 2001**

<b>Postavke iz izkaza uspeha</b>	<b>Znesek v tisoč SIT</b>	<b>Delež v prihodkih iz poslovanja v %</b>	<b>Indeks 2001/2000</b>
1. Prihodki iz poslovanja	17.321.269	100,0	102,3
1.1. Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu	13.534.940	78,1	98,5
1.2. Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu	3.678.182	21,2	119,1
1.3. Drugi prihodki	108.147	0,6	111,4
2. Odhodki poslovanja	15.709.091	90,7	102,5
2.1. Stroški blaga, materiala in storitev	11.184.668	64,6	106,1
2.2. Stroški dela	2.519.356	14,5	108,3
2.3. Amortizacija	1.949.133	11,3	90,4
2.4. Odhodki iz naslova oblikovanja dolgoročnih rezervacij	0	-	-
2.5. Drugi odhodki iz poslovanja	55.934	0,3	18,4
I. DOBIČEK IZ POSLOVANJA BREZ AMORTIZACIJE	3.561.311	20,6	94,7
II. DOBIČEK IZ POSLOVANJA	1.612.178	9,3	100,4
III. IZGUBA IZ POSLOVANJA	0	-	-
3. Prihodki od financiranja	936.206	5,4	138,6
4. Odhodki financiranja	806.125	4,7	86,0
4.1. Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	12.521	0,1	6,7
4.2. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	793.604	4,6	105,7
IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA	1.742.259	10,1	129,7
V. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA	0	-	-
5. Izredni prihodki	227.863	1,3	40,4
6. Izredni odhodki	657.764	3,8	131,7
SKUPNI PRIHODKI	18.485.338	106,7	101,7
SKUPNI ODHODKI	17.172.980	99,1	102,5
VI. CELOTNI DOBIČEK	1.312.358	7,6	93,2
VII. CELOTNA IZGUBA	0	-	-
7. Davek iz dobička	65.876	0,4	49,1
VIII. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA	1.246.482	7,2	97,9

Vir: Finance Online, [URL:

[http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP\\_ST=C1BDBA32000861FA&ID=5048591&LETO=1](http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP_ST=C1BDBA32000861FA&ID=5048591&LETO=1) ], 23.8.2002.



**Priloga 2:** Izkaz uspeha Pivovarne Laško d. d. za leto 2001

<b>Postavke iz izkaza uspeha</b>	<b>Znesek v tisoč SIT</b>	<b>Delež v prihodkih iz poslovanja v %</b>	<b>Indeks 2001/2000</b>
1. Prihodki iz poslovanja	20.392.924	100,0	126,5
1.1. Čisti prihodki iz prodaje na domačem trgu	12.611.967	61,8	106,0
1.2. Čisti prihodki iz prodaje na tujem trgu	7.780.957	38,2	184,1
1.3. Drugi prihodki	0	-	-
2. Odhodki poslovanja	19.207.873	94,2	128,1
2.1. Stroški blaga, materiala in storitev	13.476.430	66,1	138,5
2.2. Stroški dela	2.578.388	12,6	110,4
2.3. Amortizacija	2.661.357	13,1	107,5
2.4. Odhodki iz naslova oblikovanja dolgoročnih rezervacij	0	-	-
2.5. Drugi odhodki iz poslovanja	491.698	2,4	107,9
<b>I. DOBIČEK IZ POSLOVANJA BREZ AMORTIZACIJE</b>	<b>3.846.408</b>	<b>18,9</b>	<b>106,7</b>
<b>II. DOBIČEK IZ POSLOVANJA</b>	<b>1.185.051</b>	<b>5,8</b>	<b>104,8</b>
<b>III. IZGUBA IZ POSLOVANJA</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
3. Prihodki od financiranja	2.105.941	10,3	232,2
4. Odhodki financiranja	1.383.360	6,8	202,4
4.1. Odpisi dolgoročnih in kratkoročnih finančnih naložb	429.940	2,1	147,0
4.2. Stroški obresti in drugi odhodki financiranja	953.420	4,7	243,8
<b>IV. DOBIČEK IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>1.907.632</b>	<b>9,4</b>	<b>140,9</b>
<b>V. IZGUBA IZ REDNEGA DELOVANJA</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
5. Izredni prihodki	207.396	1,0	96,3
6. Izredni odhodki	273.403	1,3	1.221,5
<b>SKUPNI PRIHODKI</b>	<b>22.706.261</b>	<b>111,3</b>	<b>131,7</b>
<b>SKUPNI ODHODKI</b>	<b>20.864.636</b>	<b>102,3</b>	<b>132,9</b>
<b>VI. CELOTNI DOBIČEK</b>	<b>1.841.625</b>	<b>9,0</b>	<b>119,1</b>
<b>VII. CELOTNA IZGUBA</b>	<b>0</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
7. Davek iz dobička	407.119	2,0	756,8
<b>VIII. ČISTI DOBIČEK POSLOVNEGA LETA</b>	<b>1.434.506</b>	<b>7,0</b>	<b>96,1</b>

Vir: Finance Online, [URL:

[http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP\\_ST=C1BDBA32000861FB&ID=5049318&LETO=1](http://www.gvin.com/fipo2001/cgi/pass.exe?F=7&CP=1250&LANG=SLO&VLT=SIT&ZAP_ST=C1BDBA32000861FB&ID=5049318&LETO=1)], 28.8.2002