

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
KAPITALSKO POVEZOVANJE PODJETIJ: PRIMER
DROGE IN KOLINSKE

Ljubljana, avgust 2004

JANA SKOKO

IZJAVA

Študentka Jana Skoko izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čtra in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetni domači strani.

V Ljubljani, dne 09. 08. 2004

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI PODJETIJ TER NJIHOVI MOTIVI	2
1.1. OPREDELITEV PREVZEMOV	2
1.2. VRSTE PREVZEMOV	2
1.2.1. Prevzem podjetja z odkupom delnic	3
1.2.2. Prevzem podjetja z odkupom premoženja	3
1.2.3. Združitve (spojitve in pripojitve)	4
1.2.3.1. Spojitev podjetij	5
1.2.3.2. Pripojitev podjetij	6
1.2.4. Pooblastila za glasovanje na skupščini delničarjev (proxy rights)	7
1.2.5. Odkup z zadolžitvijo (leverage buy out – LBO)	7
1.3. MOTIVI ZA POVEZOVANJE PODJETIJ	7
1.4. USPEHI IN NEUSPEHI SPOJITEV, PRIPOJITEV IN PREVZEMOV	10
1.5. SOVRAŽNI PREVZEMI IN ZAVAROVANJE PRED NJIMI	10
1.5.1. Sovražni prevzemi	10
1.5.2. Obramba pred sovražnimi prevzemi	12
1.5.3. Slovenska podjetja in obramba pred sovražnimi prevzemi	13
2. ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA	14
2.1. OPREDELITEV ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE	14
2.2. ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA V EVROPSKI UNIJI	14
2.2.1. Živilskopredelovalna industrija in podjetja v Evropski Uniji	14
2.2.2. Življenske navade ljudi in njihov vpliv na podjetja v Evropski Uniji	16
2.3. ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA V SLOVENIJI	17
2.3.1. Živilskopredelovalna industrija in podjetja v Sloveniji	17
2.3.2. Življenske navade ljudi in njihov vpliv na podjetja v Sloveniji	19
2.3.3. Prehod podjetij slovenske živilskopredelovalne industrije v Evropsko unijo	19
3. OPIS PRIMERA IN MOTIVI ZA KAPITALSKO POVEZOVANJE	21
3.1. DROGA PORTOROŽ, ŽIVILSKA INDUSTRIJA D.D.	21
3.2. KOLINSKA, PREHRAMBENA INDUSTRIJA D.D.	23
3.3. LASTNIŠKI STRUKTURI PODJETIJ	25
3.3.1. Lastniška struktura Droge	25
3.3.2. Lastniška struktura Kolinske	25
3.4. MOTIVI ZA KAPITALSKO POVEZOVANJE DROGE IN KOLINSKE	26
4. SINERGIJE IN STRATEGIJE ZA USPEŠNO INTEGRACIJO PO ZDRUŽITVI ...	29
4.1. SINERGIJE OB KAPITALSKEM POVEZOVANJU PODJETIJ	29
4.2. STRATEGIJE ZA USPEŠNO INTEGRACIJO OB KAPITALSKEM POVEZOVANJU PODJETIJ	30
4.2.1. Vizija	32
4.2.2. Vodstvo	32
4.2.3. Rast	32
4.2.4. Zgodnji uspehi	33
4.2.5. Kulturne razlike	33
4.2.6. Komunikacija	33
4.2.7. Obvladovanje tveganj	34

4.3. SINERGIJE IN STRATEGIJE OB POVEZOVANJU DROGE IN KOLINSKE.....	34
SKLEP	35
LITERATURA	37
VIRI	39
PRILOGE	

UVOD

Skoraj vsak dan nam javna občila posredujejo novice o združitvah in prevzemih. Vstopili smo v dobo povezovanja, ko se gospodarske družbe pospešeno združujejo, da bi povečale prednosti, zmanjšale slabosti in ustvarile novo podjetje, za katerega upajo, da bo presevalo vsoto vrednosti posameznih delov. Podjetja se torej prizadevajo za izboljšanje lastnega ekonomskega položaja. V svetu se je trend prevzemov in združitev že umiril, medtem ko je v Sloveniji stanje nekoliko počasnejše in zaostaja za ključnimi svetovnimi trendi.

Slovenska podjetja so v zadnjih petnajstih letih doživela ključne spremembe, ki so povezane s preходом od družbene k privatni lastnini, izgubo jugoslovanskega trga in privatizacijo. Nekatera podjetja so v tem času propadla, druga pa se še vedno uspešno prilagajajo trgu, ki prinaša vedno nove izzive. Pred kratkim je Slovenija postala tudi polnopravna članica Evropske unije in s tem del novega trga. Proces globalizacije je tako zajel tudi slovensko živilskopredelovalno industrijo. Posamezna slovenska podjetja znotraj te so namreč premajhna, da bi uspešno konkurirala velikim multinacionalkam. Zato je znotraj te panoge prišlo do povezav podjetij z namenom pridobivanja konkurenčnih prednosti in izkoriščanja sinergij.

Namen diplomskega dela je prispevati k razširitvi znanja o oblikah prevzemov in združitvah podjetij, ključnih motivov za povezovanje podjetij, sinergijah ter strategijah. Cilj diplomskega dela je predvsem obravnavano problematiko še dodatno osvetliti s konkretnim primerom dveh najbolj uspešnih podjetij živilskopredelovalne industrije – Droge in Kolinske. Podatke za nastanek tega dela sem našla v različni domači in tuji literaturi, spremljala pa sem tudi javna občila, ki so mi bila pri delu v veliko pomoč.

Prvo poglavje govori o združitvah in prevzemih na splošno in o vrstah prevzemov. Veliko sem razmišljala tudi o motivih za prevzeme in združitve podjetij, ki se razlikujejo od avtorja do avtorja, pa tudi o uspehih in neuspehih, ki lahko doletijo podjetja ob teh aktivnostih. Predstavim tudi sovražne prevzeme za razliko od prijateljskih in obrambne aktivnosti podjetij pred neželenimi prevzemi. V drugem poglavju predstavljam živilskopredelovalno industrijo EU in Slovenije. Predstavljam tudi življenjske navade ljudi in njihov vpliv na podjetja živilskopredelovalne industrije. V naslednjem poglavju obravnavam dva paradna konja slovenske živilskopredelovalne industrije, Drogo in Kolinsko. Kronološko se dotikam tudi ideje o povezavi teh dveh podjetij in tudi same uresničitve, pa tudi odmev širše javnosti na to dogajanje. Seveda pa uspeh združitve dveh podjetij ni možen, če niso znane sinergije po prevzemu in če nimamo ustreznega integracijskega načrta, ki mora biti izdelan že pred samo združitvijo. Le na tak način je možno doseči pozitivno dodano vrednost skupnega novega podjetja. To poskušam apelirati tudi na obravnavani slovenski podjetji. Sledijo še sklepne misli in ugotovitve.

1. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI PODJETIJ TER NJIHOVI MOTIVI

1.1. OPREDELITEV PREVZEMOV

Ponudba za prevzem je ponudba prevzemnika, ki je naslovljena na delničarje ciljne družbe, naj mu ti pod pogoji, določenimi v ponudbi, prodajo svoje delnice. Formalnopravno je prevzem sistem ponudbe in sprejema ponudbe za odkup s strani zadostnega števila delničarjev. Ponudnik si s prenosom delnic pridobi določen upravljalški delež v družbi (Tekavec, Pučnik, 2002, str. 19).

Pri obravnavi prevzemov podjetij je težko enolično opredeliti pojme, ki se pojavljajo v angloameriški literaturi v zvezi s prevzemi. Avtorji namreč izraze, kot so takeovers, mergers in acquisitions pojmujejo različno, zaplete pa se tudi, ko želimo te izraze prevesti v slovenščino. Pojem »mergers« se največkrat uporablja za združitev kot prostovoljno dejanje, medtem ko se »acquisitions« uporablja za prevzem, ko gre za neenakovrednost partnerjev. Izraz »takeovers« pa ponavadi uporabljamo za kapitalske povezave (Bešter, 1996, str. 26-28).

1.2. VRSTE PREVZEMOV

O prevzemih govorimo, če obstaja interes za povezovanje samo v enem podjetju, to je v prevzemnem podjetju. Na drugi strani imamo prevzeto podjetje, ki nima dolgoročnega interesa, povezanega s prevzemnim podjetjem. Lastniki prevzetega podjetja ponavadi izstopijo iz poslova tega podjetja in prodajo svoje delnice, oziroma lastniške deleže. V teh primerih je smiselno, da pride do prevzema (Tajnikar, 2000, str. 36).

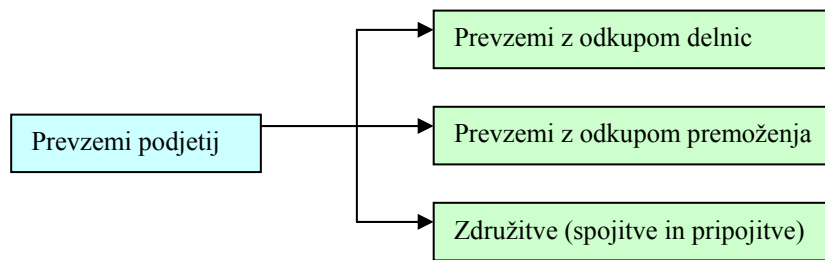
Glede na odnose med ponudnikom in ciljnim podjetjem se prevzemi delijo na (Tekavec, Pučnik, 2002, str. 40):

- prijateljske prevzeme (friendly takeovers) in
- sovražne prevzeme (hostile takeovers).

O prijateljskem prevzemu govorimo, če vodstvo prevzemnega podjetja prepriča vodstvo prevzetega podjetja za izvedbo zgoraj omenjenega posla. O sovražnem prevzemu pa govorimo, kadar prevzemno podjetje pridobiva lastniški delež v prevzetem podjetju brez interesov vodstva tega podjetja (Tajnikar, 2000, str. 36).

Znotraj splošne kategorije prevzema pa ločimo: prevzeme z odkupom delnic, prevzeme z odkupom premoženja in združitve (glej Sliko 1). Vse oblike je mogoče opraviti z denarnimi plačili, z zadolžitvijo podjetja, z zamenjavo delnic ali drugih vrednostnih papirjev prevzemnika (Bešter, 1996, str. 29).

Slika1: Osnovne oblike prevzemov podjetij



Vir: Bešter, 1996, str. 30.

Poleg teh treh oblik je mogoče doseči spremembe v nadzoru nad podjetjem tudi s pridobivanjem pooblastil za zastopanje pri glasovanju na skupščini delničarjev (proxy rights) in z odkupom z zadolžitvijo – LBO (Bešter, 1996, str. 30).

1.2.1. Prevzem podjetja z odkupom delnic

Prevzem podjetja z odkupom delnic je najpogostejša oblika prevzema. Pomeni nakup zadostnega števila delnic neposredno od delničarjev ciljnega podjetja, kar prevzemniku omogoča nadzor nad prevzetim podjetjem. Postopek se lahko začne s pogovori managerjev obeh podjetij, kasneje pa pride tudi do neposredne ponudbe za odkup. Možno je tudi, da se prevzemnik s ponudbo za odkup obrne na delničarje ciljnega podjetja, če se management ciljnega podjetja ne strinja z nakupom. Za uspešen prevzem namreč ni treba pridobiti soglasja nadzornega sveta ali managerjev ciljnega podjetja, vendar to zvišuje stroške transakcije in zmanjšuje verjetnost uresničitve prevzema. Pomembno pa je, da je ponudba za odkup izvedena v skladu z zakoni in drugimi predpisi ustreznih državnih organov (Bešter, 1996, str. 31-35).

1.2.2. Prevzem podjetja z odkupom premoženja

Prevzem podjetja z odkupom premoženja je druga oblika prevzemov, kjer prevzemnik dobi nadzor nad prevzetim podjetjem z odkupom njegovega premoženja. Pri tej obliki prevzema ni potrebno glasovanje delničarjev ciljnega podjetja, potrebna je le večina glasov tega podjetja. Prednost za prevzemnika je v možnosti izbire, saj se lahko sam odloči, kateri del premoženja in obveznosti podjetja bo prevzel. To je prednost, ki je prevzemnik pri prevzemu podjetja z odkupom delnic nima. Vendar pa je takšen način prevzema dražji in zamudnejši zaradi podrobnega pregleda poslovanja, priprave dokumentov za prenos lastništva, potrebnih soglasij in sestave nove pogodbe (Bešter, 1996, str. 32-36).

Temeljna značilnost vseh prevzemov je v tem, da gre za kupoprodajne odnose, v katerih prevzemno podjetje ali pa lastniki prevzemnega podjetja z nakupom delnic dosedanjih lastnikov prevzetega podjetja pridobijo kontrolni delež prevzetega podjetja. Ekonomske oblike prevzemov so predvsem tri (Tajnikar, 2000, str. 36-38):

- Temeljna oblika je tista, kjer gre za prevzem podjetja po podjetju. To pomeni, če si podjetje B želi prevzeti podjetje A, odkupi delnice lastnikov podjetja A tako dolgo, dokler ne doseže kontrolnega nadzora v tem podjetju. V tem primeru postane podjetje B nadrejena družba podjetju A in s tem lahko podjetje B uresničuje svoje interese v podjetju A preko upravljanja in vpliva podjetja B. Podjetje A lahko po prevzemu obstaja še naprej ali pa se fizično integrira v podjetje B. Taki prevzemi so primerni za konglomeratno in koncentrično povezana podjetja.
- Drugo obliko lahko poimenujemo prevzem podjetja s strani lastnikov drugega podjetja. Lastniki podjetja B se odločijo, da bodo kupovali delnice lastnikov podjetja A tako dolgo, dokler ne dosežejo nadzora nad njim. Po izvršenem prevzemu lastniki podjetja B nadzorujejo obe podjetji, kar jim omogoča različne poslovne odločitve v obeh podjetjih. Tudi ta oblika prevzemov je primerna za konglomeratno in koncentrično povezana podjetja.
- Prevzem je mogoč tudi s tako imenovanimi premoženjskimi posli. V tem primeru podjetje B kupi premoženje podjetja A in s tem integrira proizvodnjo iz podjetja A v podjetje B, podjetje A pa ostane samo z gotovino na aktivni strani bilance stanja, kar omogoča poplačilo dolgov takega podjetja in njegovo likvidacijo. Na ta način lastniki podjetja A izstopijo iz posla, lastniki podjetja B pa v okviru svojega podjetja vodijo dalje oba posla. Končni cilj je podoben kot pri osnovni pripojitvi, le da tam lastniki podjetja ostanejo v poslu, tukaj pa izstopijo.

1.2.3. Združitve (spojitve in pripojitve)

O združitvi podjetij govorimo takrat, kadar iz dveh ali več podjetij nastane eno samo (Bešter, 1996 str. 30). Poslovna združevanja z vidika dejavnosti lahko razdelimo v naslednje vrste (Rock, 1987, str. 5-6; Tekavec, Pučnik, 2002, str. 82-86):

- Horizontalne ali vodoravne združitve, kjer se povežejo podjetja iz iste panoge, ki proizvajajo ali prodajajo iste ali podobne proizvode. Temu bi lahko rekli tudi povezovanje konkurentov. Taka povezava omogoča izkoriščanje ekonomije obsega v proizvodnji in distribuciji. Posledice so znižanje stroškov in povečanje konkurenčne prednosti ter monopolne moči podjetja. Podjetji namreč združita svoje zmogljivosti in nastop na trgu, namesto da bi si konkurirali in zniževali cene svojih proizvodov. Če je imel prevzem namen združitve, preneha delovanje starih podjetij in nastane nova pravna oseba. Tržni delež tega podjetja je enak vsoti tržnih deležev prejšnjih dveh podjetij. Če ne pride do združitve, ampak do prevzema, prevzemno podjetje vpliva na prevzemnika prek odločanja. Da ne prihaja do prevelike koncentracije in monopolizacije, večina držav tovrstne združitve regulira s protimonopolno zakonodajo.
- Vertikalne ali navpične združitve so povezave med podjetji v isti panogi ali v povezanih panogah na različnih stopnjah proizvodne verige (reprodukcijskega procesa). Podjetje se pri tem združi s svojim kupcem ali dobaviteljem. Pri tem se del ali celotna proizvodnja prevzetega podjetja vključi v proizvodni proces prevzemnega podjetja. Namen teh povezav je odprava problemov pri dobavi, zmanjšanje stroškov transporta, komuniciranja

in transakcijskih stroškov, lažje načrtovanje proizvodnje, zaščita kvalitete proizvodov in storitev z nadzorom nad dobavitelji in distributerji ter znižanje stroškov proizvodnje. Tudi navpična povezovanja so regulirana z zakonodajo, ker se s povezovanjem podjetij iz različnih faz reprodukcijskega procesa povečuje prag za vstop drugih podjetij v dejavnost.

- Koncentrične združitve so povezave podjetij s skupno tehnologijo, proizvodnimi procesi in trgi. To pomeni, da se združita dve ali več podjetij iz iste dejavnosti, ki niso proizvajalci istih proizvodov (vodoravna združitve) in niso povezane preko odnosa kupca in prodajalca (navpična združitve). Namen te povezave je izkoriščanje skupnih ekonomskih, tehničnih in tržnih potencialov. Ta povezava omogoči razširitev asortimana izdelkov in njihovo posodobitev. To pomeni razširitev podjetij z osnovnega na sosednja področja delovanja.
- Konglomeratne združitve so povezave med podjetji v nepovezanih dejavnostih oziroma panogah. Podjetja nimajo proizvodnih povezav, niso povezana preko odnosa kupca in prodajalca in ne konkurirajo na istem ciljnem trgu. Namen takšnih povezav je izkoriščanje skupnega poslovanja. Posledici združitve sta diverzifikacija in nepovezani denarni tokovi. Podjetja se pri tem tudi medsebojno stabilizirajo, saj lastnike takih podjetij pogosto prizadanejo manjša nihanja na trgu. Verjetnost, da bi hkrati postalo nestabilnih nekaj nepovezanih dejavnosti, je zelo majhna. Rock (1987, str. 6) konglomeratne združitve razdeli na tri dele:
 - finančni konglomerati, kjer prevzemno podjetje načrtuje finančne tokove in podjetniške strategije, v operativno odločanje pa se ne vmešava;
 - poslovodstveni konglomerati, kjer prevzemno podjetje vpliva tudi na odločanje v prevzetem podjetju;
 - koncentrični konglomerati, kjer prevzemno podjetje s svojimi kadri dopolnjuje management prevzetega podjetja, podjetji pa sta deloma povezani z osnovno dejavnostjo, proizvodnim procesom in trgi.

Znotraj združitve ločimo spojitve (glej Sliko 2) in pripojitve (glej Sliko 3).

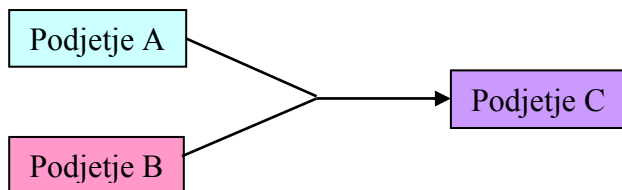
1.2.3.1. Spojitev podjetij

O spojitvah govorimo, ko se dve ali več podjetij združi v novo podjetje. Novo podjetje prevzame nase vse premoženje in obveznosti prejšnjih podjetij (Bešter, 1996, str. 30). Spojitev ni treba posebej financirati, saj lahko pride samo do zamenjave delnic med lastniki in podjetji in ne do gotovinskih poslov. Dobro zamišljene in uspešne povezave naj bi povečale tržno vrednost delnic oziroma vrednost podjetij, ki se na ta način povezujejo. To naj bi bil tudi motiv za spojitve. Ekonomske oblike spojitve so (Tajnikar, 2000 str. 32-33):

- Temeljna oblika spojitve je tista, kjer iz podjetij A in B nastane novo podjetje C. Podjetji A in B prenehata obstajati, njuni premoženji in obveznosti pa se prenesejo na podjetje C. Lastniki podjetij A in B svoje delnice teh podjetij zamenjajo z delnicami podjetja C. Vrednost delnic prvotnih lastnikov se s tako spojitvijo poveča. Takšne oblike spojitve so značilne za vertikalno in horizontalno povezana podjetja.

- Druga možnost je, da se ustanovi podjetje C, ki v obliki holdinškega vrha kontrolira podjetji A in B. Obe prvotni podjetji delujeta kot samostojni pravni osebi znotraj velikega holdinga C. Ustanovitev holdinga C izpeljemo tako, da delničarji podjetij A in B zamenjajo svoje delnice z delnicami podjetja C, ki s tem pridobi lastniške pravice podjetij A in B.
- Tretji primer, ki je bolj redek, pa je ta, da lastniki podjetij A in B med seboj zamenjajo del delnic. Tako dosežejo, da lastniki podjetij A in B kontrolirajo tako eno kakor drugo podjetje, vendar pravno ostaneta samostojni. Ta primer je značilen za vertikalno povezana podjetja.

Slika 2: Spojitev podjetij



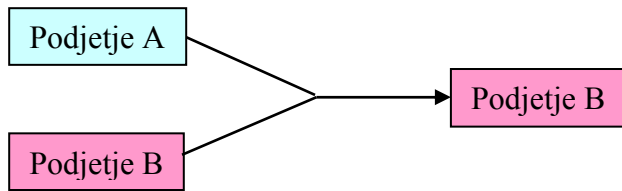
Vir: Baker, Lembke, King, 1989, str. 3.

1.2.3.2. Pripojitev podjetij

O pripojitvi govorimo takrat, ko od vseh podjetij, ki se združujejo, obstane samo eno, druga pa nanj prenesejo vse svoje premoženje in obveznosti in prenehajo obstajati (Bešter, 1996, str. 30). Tudi pri pripojitvah podjetij gre za oblike povezovanj, kjer ne gre za nakupe delnic, pač pa za prenose delnic s podjetja na podjetje in njihovo zamenjavo. Lastniki pa na ta način dosežejo strateške in finančne cilje. Pripojitve omogočajo najhitrejše oblike rasti podjetij. Ekonomske oblike pripojitev so (Tajnikar, 2000, str. 34-35):

- Osnovna oblika je tista, pri kateri podjetje B pripoji podjetje A tako, da se premoženje in dolg podjetja A prenese na podjetje B. Podjetje A pri tem preneha obstajati, dejavnost pa teče naprej znotraj podjetja B. Pri tem lastniki podjetja A svoje delnice zamenjajo z novo izdanimi delnicami podjetja B. Tudi ta oblika je značilna za vertikalne in horizontalne povezave podjetij.
- Druga oblika je tista, kjer podjetji A in B ohranita samostojnost in pravno identiteto. Podjetje A postane hčerinska družba podjetja B. Delničarji podjetja A svoje delnice zamenjajo z novo izdanimi delnicami podjetja B, podjetje B pa pridobi lastniški delež v podjetju A. Podjetje A s tem postane poslovno podrejeno podjetju B, podjetje B pa se izogne nevarnosti, da bi postalo preveliko in zato tržno neučinkovito. Taka oblika pripojitev je značilna oziroma primerna za konglomeratno in koncentrično povezana podjetja.

Slika 3: Pripojitev podjetij



Vir: Baker, Lembke, King, 1989, str. 3.

1.2.4. Pooblastila za glasovanje na skupščini delničarjev (proxy rights)

Pooblastilo za glasovanje na skupščini delničarjev je naslednja oblika prevzemov podjetij. To je ustrezno overjeno in časovno omejeno pooblastilo, ki pooblaščenim osebam daje pravico, da v imenu podpisnika pooblastila, tj. delničarja, glasuje na redni skupščini delničarjev. Taka pooblastila si ponavadi pridobijo managerji in drugi mali investitorji, ki želijo uveljaviti svojo voljo. To pomeni, da lahko nekdo, ki ni lastnik delnic, upravlja z njimi in s tem na skupščini delničarjev uveljavlja svojo voljo. Tak način prevzema podjetja je primeren za podjetja z razpršeno lastniško strukturo, v katerih ne prevladujejo veliki lastniki (Bešter, 1996, str. 37).

1.2.5. Odkup z zadolžitvijo (leverage buy out – LBO)

Odkup z zadolžitvijo je zadnji način prevzema podjetja in pomeni, da managerji (management buy out – MBO) ali manjša skupina investorjev kupi delnice nekega podjetja s posojilom. To je način financiranja prevzema z zelo visokim povečanjem zadolžitve oziroma finančnega vzvoda (Bešter, 1996, str. 38).

1.3. MOTIVI ZA POVEZOVANJE PODJETIJ

Na proces združevanja vpliva več dejavnikov: vladna politika, splošna gospodarska klima, finančni trgi, »moda združevanja«, koristnost priključitve in drugi (Glas, 1995, str. 109).

Razlogov za prevzeme je veliko, prav tako tudi motivov. Razlog za to lahko iščemo v vpletenosti velikega števila oseb v proces prevzema. Pri tem ima vsak posameznik različna pričakovanja in cilje, povezane s prevzemom. Včasih pride celo do situacije, ko imata prevzemnik in ciljno podjetje znotraj prevzema različne motive.

Različni avtorji obravnavajo motive različno. Naj predstavim samo nekatere najpogostejše. Repovž (1996, str. 31-32) je opredelil naslednje motive:

- večanje tržnega deleža (pridobivanje novih trgov in tržne moči),
- sinergijski učinki po prevzemu ali združitvi na področju zaslužkov, dividend, tržne vrednosti, finančne strukture,
- podcenjenost vrednosti podjetij,
- izkoriščanje davčnih učinkov,

- razpršenost (diverzifikacija) dejavnosti in tveganje ohranjanja položaja managementa – obrambni prevzemi.

Weston (1987, str. 34) motive za prevzem razdeli v pet skupin hipotez:

- hipoteza učinkovitosti (operativne sinergije, finančne sinergije, strateško prilagajanje spremembam v okolju),
- hipoteza informacij,
- hipoteza problema agentov,
- hipoteza tržne moči,
- davčna hipoteza.

Walters (1993, str. 218) razdeli prevzemne motive v dve večji skupini in znotraj teh na podskupine:

- motivi, katerih cilj ni povečanje učinkovitosti:
 - doseganje monopolne moči in onemogočanje vstopa novih konkurentov v panogo,
 - managerski motivi (sindrom graditve imperija),
 - izogibanje davkom;
- motivi, katerih cilj je povečanje učinkovitosti:
 - sinergije, ki izhajajo iz ekonomije obsega,
 - discipliniranje managementa,
 - finančni motivi: diverzifikacija in prepoznavanje ter izkoriščanje dobre kupčije,
 - preprečevanje oportunitizma.

Ross (2002, str. 816) navaja naslednje motive:

- povečanje prihodkov,
- zniževanje stroškov delovanja podjetja,
- znižanje stroškov kapitala,
- davčni prihranki.

Sudarsanam (1995, str. 13) loči:

- neoklasično hipotezo (katere motiv je maksimiranje vrednosti za delničarje podjetja) in
- managersko hipotezo (kjer so motivi povezani z osebnimi koristmi managerjev, kot so obramba pred prevzemi in ohranjanje zaposlitve, samoizpolnjevanje managerjev, sindrom graditve imperija ter zmanjšanje tveganja finančnih težav in stečaja).

Brouthers, Hastenburg in Ven (1998, str. 348) na podlagi raziskave, ki so jo opravili na Nizozemskem leta 1994, motive razdelijo v tri skupine:

- ekonomski motivi (ekonomije obsega v marketingu, povečanje donosnosti, razpršitev tveganja, zmanjševanje stroškov, razlike v vrednotenju ciljnega podjetja, obrambni mehanizem, odgovor na tržne neučinkovitosti, ustvarjanje vrednosti za delničarje);

- osebni motivi managerjev (povečanje prodaje, povečan ugled, osebni izzivi, priključitev neučinkovitega managementa);
- strateški motivi (povečanje tržne moči, priključitev konkurenta, ustvarjanje ovir za vstop, priključitev novih virov).

Brigham (1999, str. 797) navaja naslednje motive za prevzem podjetij:

- motivi sinergije,
- davčni motivi,
- motiv odkupa premoženja pod njegovimi nadomestitvenimi stroški,
- diverzifikacija poslovne dejavnosti podjetja,
- osebni motiv managementa,
- motiv prodaje podjetja po delih.

Lev razdeli motive tako, kot prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Razvrstitev motivov za prevzeme podjetij – Lev

Sinergije	Neoklasični motivi	<ul style="list-style-type: none"> - kratkoročne finančne sinergije - razmerje med ceno delnice in dobičkom na delnico - izboljšana plačilna sposobnost - davčni učinki (prihranki)
	Dolgoročne finančne sinergije	<ul style="list-style-type: none"> - povečana zmogljivost zadolževanja - učinkovito prezaposlovanje kapitala - zmanjševanje stroškov dolga in tveganja stečaja - večja stabilnost letnega dobička
	Sinergije v poslovanju	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomije obsega - omejene možnosti rasti v panogi podjetja - omejevanje konkurence - pridobitev tehnoloških ali managerskih znanj - programska in tržna diverzifikacija - zmanjšanje tveganja poslovanja
Podcenjenost ciljnega podjetja		<ul style="list-style-type: none"> - tržne neučinkovitosti - notranje informacije - superiorna analiza - zamenjava nesposobnega managementa
Managerski motivi		<ul style="list-style-type: none"> - potreba po moči, velikosti, rasti - nadomestila managerjev - trgovanje na osnovi notranjih informacij - zmanjševanje tveganja človeškega kapitala

Vir: Bešter, 2000, str. 30.

Po raziskavi Lahovnika (Petrič, 2002, str. 103) pa med glavne motive za prevzem slovenskih podjetij sodijo:

- maksimiranje dobička,
- prenos poslovnih praks,
- strateško prilagajanje spremembam v okolju.

1.4. USPEHI IN NEUSPEHI SPOJITEV, PRIPOJITEV IN PREVZEMOV

Da bi bile spojitve, pripojitve in prevzemi uspešni, morajo biti na trgu in v panogi izpolnjeni določeni pogoji. Pripojitev oziroma prevzem je navadno uspešen, če prevzeto podjetje deluje v neki tržni niši in lahko zagotovi prevzemnemu podjetju vstop v to nišo. Prav tako je pomembno, da je prevzeto podjetje iz rastoče panoge, s hitro rastočimi trgi in je ciklično in sezonsko stabilno. Podjetje, ki kupi ali prevzame podjetje, ki deluje na razpadajočih trgih in je ciklično in sezonsko nestabilno, se bo prej ali slej moralo soočiti s sanacijo ali preusmeritvijo prevzetega podjetja ali pa bo moralo izravnati učinke cikličnosti in sezonske stabilnosti. Prevzeto podjetje lahko z vidika profita poveča učinkovitost prevzemnega podjetja, če mu prinese pomemben proizvod in trg z določeno stabilno rastjo. V tem primeru lahko prevzemno podjetje realizira visoko dodano vrednost in na ta način poveča profitnost (Tajnikar, 2000a, str. 153-154).

Spojitve, pripojitve in prevzemi so pogosto povezani s številnimi težavami in so zato neuspešni. Navsezadnje niso preprosti, saj zahtevajo dolgotrajna pogajanja. Lahko, da ni mogoče najti ustreznega posla ali pa financ. Neuspeh je mogoče povezati tudi z napačno oceno vrednosti prevzetega podjetja. Do tega lahko pride, če kupec ne ocenjuje prevzetega podjetja po pričakovanih donosih v prihodnosti, ampak samo po vrednosti premoženja. Neuspeh je možen tudi, če je zveza med prodajalci in kupci v prevzetem podjetju pretesna in prevzemno podjetje ne more obnoviti dolgoročnih pogodb. Lahko se pojavijo tudi številni novi konkurenti, na katere se prevzemno podjetje ni dovolj pripravilo (Tajnikar, 2000a, str. 154-155).

Zaradi vseh naštetih razlogov je treba pri spojitvah, pripojitvah in prevzemih prevzeto podjetje oceniti in s to oceno primerjati stroške spojitve, pripojitve ali prevzema. Izdelati je torej potrebno podroben poslovni načrt. V njem se ocenijo vsi elementi tržne, proizvodne, organizacijske in kadrovske narave, ki vplivajo na pričakovane donose podjetja in s tem na njegovo vrednost (Tajnikar, 2000a, str. 155).

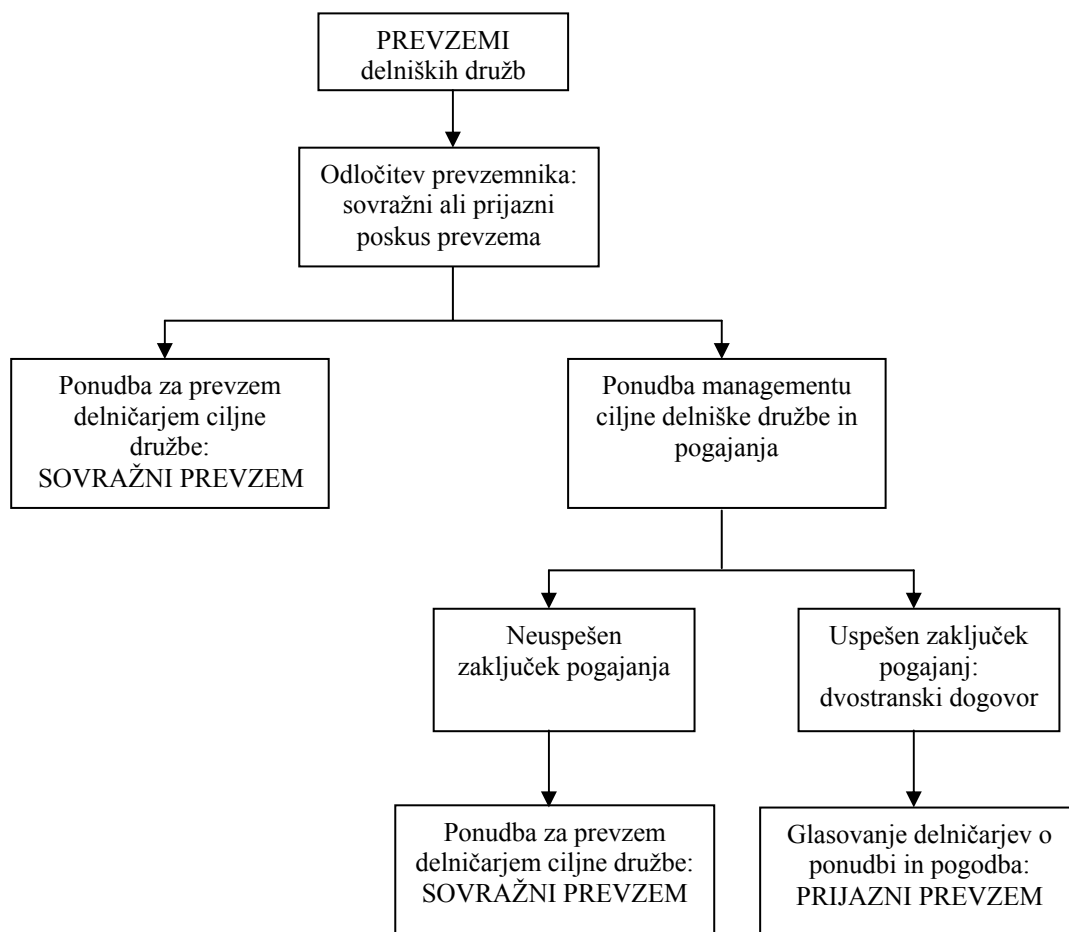
1.5. SOVRAŽNI PREVZEMI IN ZAVAROVANJE PRED NJIMI

1.5.1. Sovražni prevzemi

Čeprav večina prevzemov poteka v skladnosti z managementom ciljnega podjetja (prijazni prevzem), vseeno največ pozornosti pritegnejo prevzemi, katerim management nasprotuje

zaradi strahu pred izgubo položaja (sovražni prevzem). O prijaznem prevzemu govorimo, ko managementa obeh podjetij pričakujeta ugodne sinergije ali ekonomije obsega po povezavi obeh podjetij in se dogovorita o pogojih in načinu izvedbe transakcije. O sovražnem prevzemu pa govorimo takrat, ko se pogajanja z managementom ciljnega podjetja končajo neuspešno in se prevzemnik obrne neposredno na delničarje ciljnega podjetja. Prevzem je lahko sovražen tudi, če se management ciljnega podjetja ne brani zaradi različnih zakonskih, statutarnih oziroma časovnih razlogov ali zaradi nesposobnosti, vendar je prevzem nezaželen (Bešter, 1996, str. 101-102). To lahko nazorno ponazorimo s Sliko 4.

Slika 4: Prijazni in sovražni prevzemi



Vir: Bešter, 1996, str. 103.

V Sloveniji vlada precejšen strah pred prevzemi. To je deloma povezano z velikostjo (oziroma majhnostjo) naše države, deloma pa z miselnostjo lastnikov, po kateri dober gospodar ne proda svoje zemlje (Lukančič, 2004, str. 10).

Ko govorimo o sovražnih prevzemih, je treba vedeti, da so le-ti sovražni predvsem do managementa ciljnega podjetja in ne do delničarjev. Managerji se namreč bojijo za svoj položaj, delničarji pa imajo največ priložnosti za realizacijo visokih premij (Bešter, 1996, str.

104). Ravno pri sovražnih prevzemih delnice namreč dosežejo precej vrtooglave cene. Zato je eno ključnih vprašanj, ki se pri tem pojavlja, smisel obrambnih mehanizmov in njihova korist.

Čeprav zakon nima posebnega poglavja, ki bi urejal možnost obrambe pred prevzemi, obstajajo številne možnosti za preprečitev sovražnega prevzema. Vendar je prepozno razmišljati o preprečitvi prevzema takrat, ko možni ponudnik že pripravi ponudbo za prevzem. Zato so boljši preventivni kot kurativni ukrepi (Lukančič, 2004, str. 10).

Zavedati pa se je potrebno, da popolne zaščite pred sovražnim prevzemom ni. Nakupa delnic namreč ni moč preprečiti, naj si gre za domača ali pa tuja podjetja. Mogoče in dopustno pa je te nakupe otežiti (Belič, 2002, str. 60).

1.5.2. Obramba pred sovražnimi prevzemi

Obrambne aktivnosti podjetij delimo na dve vrsti, in sicer tiste, ki se pojavljajo že pred poskusom prevzema, in tiste, ki se pojavijo šele ob napadu na ciljno podjetje (Belič, 2002, str. 60). Med preventivne aktivnosti sodijo tiste, ki predpostavljajo delovanje managementa po načelu »dobrega gospodarja«, in neposredne ukrepe, povezane s pripravo obrambnih mehanizmov za pasivno odvrčanje potencialnih prevzemnikov.

Aktivnosti, značilne za dobrega gospodarja, so: skrb za zagotavljanje visoke cene delnic, sprotno spremljanje strukture delničarjev, komuniciranje z javnostjo, prava mera samokritičnosti (Bešter, 1996, str. 105).

Med neposredne ukrepe za pasivno odvrčanje potencialnih prevzemnikov sodijo: omejitve v statutu podjetja (časovni zamiki imenovanja članov uprave in omejitve glasovalnih pravic), velikost podjetja, preventivno združevanje z drugimi podjetji, deleži managerjev in institucionalnih lastnikov, priprava strupenih tabletk, strupenih opcij, zlatih padal, primerna struktura kapitala in podobno (Bešter, 1996, str. 105-106).

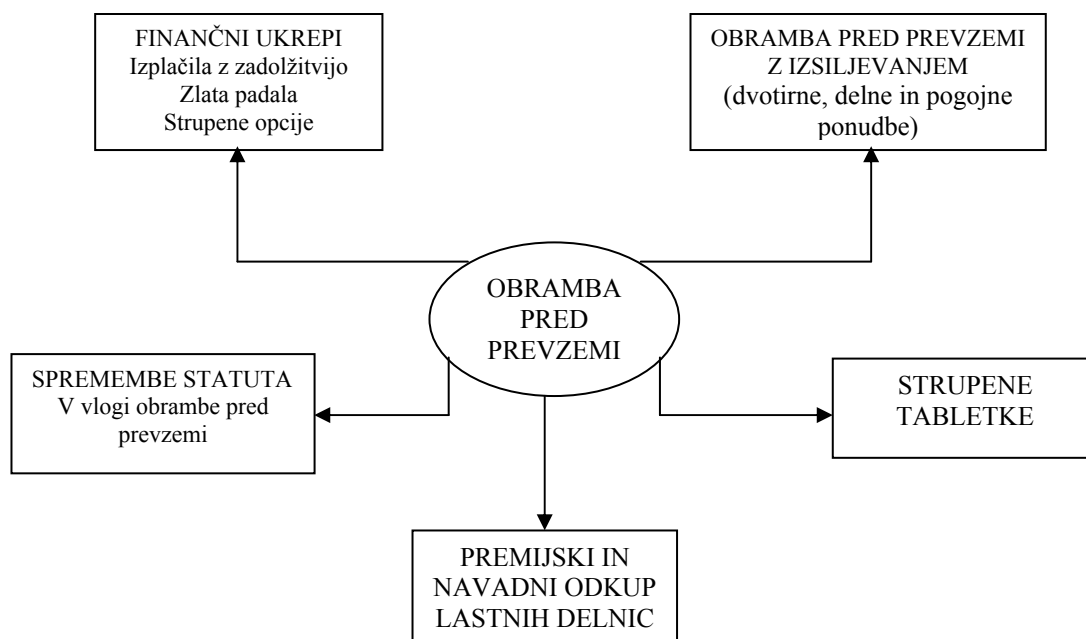
Obrambne aktivnosti, ki se pojavijo šele ob napadu na ciljno podjetje, so: tožbe proti prevzemniku, komuniciranje s širšo javnostjo in s svojimi delničarji, obrambni prevzemi (združevanja, iskanje primernih kandidatov za obrambne prevzeme, iskanje belih vitezov – najprimernejših prevzemnikov), poskusi prevzema prevzemnika, izplačilo prevzemnika z odkupom njegovega deleža delnic po višji ceni od tržne, odkup lastnih delnic, oblikovanje novih mehanizmov zlatih padal, spremembe v programih o nagrajevanju zaposlenih, spremembe v strukturi premoženja podjetja, spremembe v strukturi lastniškega in dolžniškega kapitala ter preoblikovanje odprte delniške družbe v zaprto (LBO in MBO) in podobno (Bešter, 1996, str. 106).

V zvezi z obrambnimi aktivnostmi managementa ciljnih podjetij pa se pojavlja vrsta polemik o njihovi upravičenosti. Management ciljnega podjetja jih namreč lahko uporablja ali

zlorablja zaradi lastnih koristi in ne zaradi koristi delničarjev. Ekonomski argumenti, ki govorijo v prid uvajanju ekonomskih aktivnosti, so predvsem zvišanje cen delnic, ki so predmet prevzema, zagotavljanje obveznega predlaganja ponudb za prevzem in izboljšanje pogajalske pozicije managementa. Argumenti proti njihovi uporabi pa poudarjajo povečanje stroškov prevzema in zmanjšanje učinkovitosti trga za nadzor nad podjetji (Bešter, 1996, str. 106).

Poznamo cel kup aktivnosti, uperjenih proti sovražnim prevzemom, kar je razvidno tudi iz Slike 5.

Slika 5: Glavne skupine obrambnih aktivnosti



Vir: Bešter, 1996, str. 107.

1.5.3. Slovenska podjetja in obramba pred sovražnimi prevzemi

Tudi naša domača podjetja so se začela zavedati, kaj pomeni konsolidacija lastniške strukture, zato so pripravila varovala pred sovražnimi prevzemi. Lahovnik (Basle, 2003, str. 18) je povedal, da je anketa pokazala, da ima 86 % slovenskih družb na borzi varovala pred sovražnimi prevzemi. Kar 57 % anketiranih podjetij skrbno nadzoruje sestavo lastniške strukture delničarjev. Približno tretjina podjetij pa ima sklad lastnih delnic. Vendar je pri tem potrebno poudariti, da zakonodaja dopušča le 10 % takih delnic. Prevzemnik lahko take delnice kupi le, če dobi dovoljenje uprave in nadzornega sveta. Naslednji način obvarovanja pred sovražnimi prevzemi, ki se ga poslužuje 27 % podjetij, so poslovne mreže. To pomeni, da ima podjetje večji del delnic v rokah prijateljskih družb. Tako mreženje podjetje varuje pred sovražnim prevzemom, vodstvu pa zagotavlja prihodnost in stabilnost poslovanja.

Prijateljski investitorji se o morebitni prodaji deleža posvetujejo z upravo in nadzornim svetom.

2. ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA

2.1. OPREDELITEV ŽIVILSKOPREDELOVALNE INDUSTRIJE

»Živilskopredelovalna industrija je pomemben člen v verigi ekonomskih dejavnosti, ki jo imenujemo agroživilstvo. Pojem agroživilstva vključuje industrijo surovin za kmetijsko predelavo, kmetijstvo, živilskopredelovalno industrijo, trgovino z živili in gostinstvo. Vsak člen v tej verigi opravlja niz značilnih nalog. Živilskopredelovalna industrija predela kmetijske pridelke v različne oblike živilskih proizvodov in jih po različnih poteh ponudi na trgu« (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 15).

2.2. ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA V EVROPSKI UNIJI

2.2.1. Živilskopredelovalna industrija in podjetja v Evropski Uniji

Živilskopredelovalna industrija ima v Evropski uniji (v nadaljevanju EU) zelo velik gospodarski in javno-politični pomen, saj prispeva okoli 15 % k skupnemu ustvarjenemu prihodku celotne predelovalne industrije. Gospodarski pomen se kaže v tem, da je EU postala vodilna svetovna proizvajalka hrane, saj je vodilna po vrednosti proizvodnje in druga najpomembnejša panoga po številu zaposlenih. To pomeni, da le nekoliko zaostaja za strojno industrijo, ki je po številu zaposlenih vodilna predelovalna panoga EU. Število zaposlenih v živilskopredelovalni industriji se v primerjavi s celotno predelovalno industrijo zmanjšuje počasi, saj je kljub pospešeni avtomatizaciji še vedno delovno intenzivna panoga. EU je tudi največji svetovni neto izvoznik živilskih izdelkov. Javno-politični pomen pa se kaže predvsem z izrazitim vplivom na varovanje zdravja potrošnika (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 25).

V EU (in v razvitih gospodarstvih sveta) so se izoblikovali trije jasno diferencirani velikostni razredi živilskopredelovalnih podjetij s specifičnimi značilnostmi poslovanja (Trail, 1998):

- **Multinacionalke** s prihodki, merjenimi v milijardah evrov, ter s proizvodnjo v večini dejavnostih živilske industrije. Gre za zelo velika podjetja, ki obvladujejo svetovne trge živil. Taka podjetja imajo veliko hčerinskih družb za distribucijo ali proizvodnjo, kar pomeni, da so s svojo ponudbo prisotne praktično v vseh državah. Multinacionalke veliko investirajo v tržne raziskave in razvoj, saj stalno prilagajajo ponudbo izdelkov in njihovo kakovost ter oblikujejo močne in priznane blagovne znamke. To jim omogočajo sodobne strategije trženja. Na uspešen razvoj multinacionalk v živilskopredelovalni industriji sta vplivali predvsem izrazitost pozitivnih učinkov ekonomije obsega in globalizacija, ki zmanjšuje razlike v prehrabnih navadah med posameznimi regijami sveta. Velika

podjetja so s stalnim zniževanjem stroškov cenovno konkurenčna in so se sposobna tudi prilagajati spremenjenim tržnim razmeram.

- **Velika podjetja** s prihodki v sto milijonih evrov, ki v pretežni meri oskrbujejo nacionalne trge. Ta so, poleg multinacionalk, ključni ponudniki na domačih živilskih trgih. Poleg tega pa so s svojim izvozom prisotna tudi na tujih trgih. To so navadno zelo konkurenčna podjetja, saj dobro poznajo lokalne trge, zadovoljujejo zelo različne potrebe povpraševalcev, sposobna pa so tudi zelo hitro uvesti nove proizvode. Njihovi največji konkurenti so multinacionalke, ki jih ogrožajo s prevzemi, in velike trgovske mreže z veliko pogajalsko močjo. Če pride do prevzema ali pa združitve velikega podjetja s strani multinacionalke ali pa do proizvodnje v okviru trgovskih blagovnih znamk, to pogosto zmanjša donosnost velikim podjetjem.
- **Majhna podjetja**, ki oskrbujejo le lokalne trge. Gre za tista podjetja, ki imajo do nekaj deset zaposlenih. Pogosto delujejo na podeželju, da lahko izkoristijo bližino predelovalcev kmetijskih surovin in zaposlijo lokalno prebivalstvo. Zaradi pogostih in velikih sprememb na trgu se pogosto soočajo s problemi, kot so: stara in neučinkovita oprema, težko pridobijo sredstva za finančne naložbe, ponudba enega proizvoda, ki je lahko sezonske narave, težje zagotovijo kakovost izdelkov, navadno jim primanjkuje sredstev za raziskave in razvoj, nepripravljenost na hitre spremembe v poslovnem okolju. Zaradi teh problemov bodo na trgu ostala le tista majhna podjetja, ki imajo jasno izoblikovano, stabilno in donosno tržno nišo, katero so sposobna učinkovito oskrbovati (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 39-41).

Pogosto lahko zasledimo, da majhne in nerazvite trge zaradi velike tržne koncentracije obvladuje zgolj eno podjetje. Vendar pa le-ta ni zaželena zaradi možnih negativnih učinkov na blaginjo potrošnika, ki jih povzroči monopolni ali oligopolni položaj podjetij. Posledice so neracionalno oglaševanje, tržna premoč in seveda visoke cene (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 30).

Podjetja pa zaradi vse ostrejšše konkurence iščejo načine preživetja na trgu. Do združitvev podjetij in hitrega razvoja multinacionalk je v živilskopredelovalni industriji začelo prihajati v osemdesetih letih. Rastoča podjetja so na ta način dosegla kritični obseg proizvodnje in si na trgu zagotovila konkurenčne prednosti. V odnosih s trgovskim sektorjem so si zgradila tudi pogajalsko moč. Njihova kapitalna moč jim omogoča, da še naprej širijo proizvodnjo in prodajne trge. Prevzemajo podjetja z velikimi tržnimi deleži in uveljavljenimi blagovnimi znamkami (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 30).

Hughes (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 41) za integracijske operacije v gospodarstvu navaja tri motive:

- obrambne povezave, ki so namenjene izboljšanju konkurenčnega položaja podjetij, lažjemu dostopu na nove trge ali prevzemanju novih tehnologij;
- prevzemi konkurentov, ki dominantnemu podjetju – pobudniku omogočajo ohranitev tržnega položaja v dejavnosti z integriranjem tekmecev;

- preživetvene povezave, oziroma »predaja« podjetja dominantnemu konkurentu z namenom ohranitve poslovanja po racionalizaciji proizvodnje.

V živilskopredelovalni industriji so se podjetja nekoč povezovala bolj horizontalno, danes pa se največkrat povezujejo vertikalno. Za EU je značilno, da je upravičenih le nekaj več kot tretjina integracij, ostale pa so ekonomsko neopravičene. Podobne interese kot povezave z domačimi podjetji imajo tudi tuje neposredne naložbe, ki pomenijo pridobitev (nakup) realnih proizvodnih sredstev s strani nerezidenčnega ekonomskega subjekta. So najbolj dinamičen del mednarodnih kapitalskih tokov in pomemben dejavnik gospodarske rasti (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 42).

2.2.2. Življenjske navade ljudi in njihov vpliv na podjetja v Evropski uniji

Evropska unija je gospodarski prostor, ki ima najnižjo dohodkovno elastičnost za živila. Realen dohodek na prebivalca nenehno raste, medtem pa se porabljen sredstva za hrano v izdatkih gospodinjstev nenehno zmanjšujejo. Podjetja poskušajo konkurenčno prednost doseči z vedno novimi inovacijami, s spremenjeno tehnologijo in nenehnim pospeševanjem prodaje. Zato prihaja do zniževanja porabe osnovnih živilskih proizvodov in padca relativnih cen. Z večjimi dohodki pa porabniki povprašujejo po kakovostnejši in dražji hrani, tako da se med višjimi sloji prebivalstva izdatki za hrano povečujejo. Porabniki posegajo po pripravljenih in zamrznjenih živilih (»ready to eat«, »ready to heat«), živilih s posebnimi značilnostmi (lahka, bio, vegetarijanska) ter po prehranjevanju zunaj doma (restavracije, hitra prehrana). Vzporedno z rastjo dohodkov potekajo tudi demografske spremembe, ki pomembno vplivajo na prehranske navade. To so lahko: zmanjševanje povprečne velikosti gospodinjstva, povečevanje skupnega števila gospodinjstev ter gospodinjstev brez otrok, povečevanje deleža zaposlenih žensk, višja stopnja izobraženosti prebivalstva, sprememba v strukturi delovne sile, staranje prebivalstva. Vsako tako spreminjanje življenjskega sloga pomembno vpliva tudi na vzorce prehranjevanja ljudi. Le-ti so namreč vse bolj ozaveščeni o zdravi prehrani, ne porabijo več toliko časa in denarja za kuhanje, zaposleni so na delovnih mestih, ki ne zahtevajo velikega fizičnega napora in posledično tudi energijsko polne hrane ... (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 31-32).

Vse te spremembe znotraj prehranskih navad ponujajo tudi veliko možnosti za nenehno rast in razvoj živilskopredelovalnih podjetij. Najboljša podjetja se hitro odzivajo natančnim segmentiranjem trgov, zahtevah po enostavnosti priprave, raznolikostjo, pestrostjo, koristnostjo za zdravje, varstvu okolja in živali (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 33).

Spremenili so se tudi način, mesto in čas nakupa. Potrošniki vse bolj nakupujejo tedensko v velikih hipermarketih, kjer praktično dobijo vse, in ne hodijo več dnevno v majhne trgovine (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 34).

2.3. ŽIVILSKOPREDELOVALNA INDUSTRIJA V SLOVENIJI

2.3.1. Živilskopredelovalna industrija in podjetja v Sloveniji

Domača živilskopredelovalna industrija se je za razliko od razvitega in demokratičnega sveta razvijala v drugačnem okolju. Pred razpadom Jugoslavije sta bili pomembni zgolj oskrba s hrano in prehrabena samozadostnost. Država je podpirala delovanje podjetij in njihov razvoj, ki je kljub temu po znanju in tehnologijah dosegal dosežke, primerljive z mednarodnimi. Po razpadu jugoslovanskega trga pa so podjetja morala prilagoditi proizvodne strukture novim tržnim razmeram. Večina podjetij je bilo namreč usmerjenih na trge bivše države. Prihajalo je do drastičnega zmanjšanja proizvodnje, ker podjetja niso več izvažala na bivše jugoslovanske trge, domači trg pa je zaradi vse večjega uvoza in domače proizvodnje postal prenasičen. Slovenija je sicer v začetku devetdesetih let preprečevala strukturne prilagoditve in kratkoročno ugodno vplivala na panogo, saj se podjetja niso srečevala z ekonomskimi težavami in stečajji, nasprotno – nastajala so celo nova podjetja. Vendar se je kljub temu dohodkovni položaj v procesih liberalizacije poslabšal, saj se država ni mogla izogniti nujnim strukturnim spremembam (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 63).

V slovenski živilskopredelovalni industriji so prevladovala družbena podjetja, z nekaj deset do sto zaposlenimi, ki so poslovala v socialistični samoupravni ekonomski ureditvi, ki je onemogočala delovanja tržnega gospodarstva. V samoupravljanju so odločali delavci, vodstvo podjetja in država skupaj. Podjetja so zasledovala cilje solidarnostne odgovornosti in samoupravnih pravic in ne profitnih motivov. Tak gospodarski sistem torej ni zagotavljal učinkovitih mehanizmov avtonomnega in racionalnega vodenja v podjetjih, prevzemanja odgovornosti, delitve koristi in nadzora poslovanja. Kasneje je sprememba ekonomskega in političnega sistema omogočila ustanavljanje zasebnih podjetij, kar je privedlo do sprememb v tranzicijskem obdobju. Spremenile so se naloge in pristojnosti uprav podjetij, kmalu se je izrazil vpliv novih lastnikov (Evrobilten, 2000).

Število podjetij se je od leta 1992 do leta 1996 nenehno povečevalo, kljub temu pa se je število zaposlenih v tem obdobju zmanjševalo. Stanje se je umirilo leta 1998 in je približno tako še danes (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 65).

Tržna struktura slovenske živilskopredelovalne industrije je veliko bolj strnjena kot v državah EU ter državah srednje in vzhodne Evrope. Kljub velikemu številu dominantnih podjetij na našem trgu največja od njih po številu zaposlenih, po prihodku ali obsegu proizvodnje komaj dosegajo povprečne vrednosti podjetij v EU. Večina tudi zaostaja po kazalnikih uspešnosti poslovanja, dodani vrednosti in kapitalskih kazalnikih (struktura kapitala, donosnost). Kljub relativni majhnosti domače živilskopredelovalne industrije položaj v skoraj vseh dejavnostih dodatno otežujejo precejšnji deleži neizkoriščenih zmogljivosti, ki podražijo proizvodnjo in slabšajo finančni položaj podjetij (Evrobilten, 2000).

Proces lastninjenja je vplival tudi na povezave in skupna vlaganja. Na začetku tranzicije v živilskopredelovalni industriji še ni prihajalo do združevanj in skupnih vlaganj zaradi želje vodstev podjetij po samostojnosti na eni strani in omejenimi možnostmi za združevanje na drugi strani. Tudi sami lastniki podjetij so v procesu lastninjenja ovirali povezovanja podjetij. Združevanje se je začelo šele po letu 1998, ko so upravljavci podjetij spoznali, da je razdrobljena industrijska struktura neučinkovita. Do združitve je prišlo najprej v mlekarški dejavnosti, kasneje v pekarski, nato v oljarski, pa tudi v proizvodnji pijač itd. (Erjavec, Kuhar, 2000 str. 89). Tovrstne pobude so seveda zaželeno, vendar pa izkušnje iz tujine kažejo, da so ob združevanju lahko stroški organizacijskih sprememb večji od neposrednih koristi. Pri tem ne smemo pozabiti tudi na povezovanje s tujimi podjetji in na neposredna tuja vlaganja, do katerih ima Slovenija dokaj odklonilen pristop. Povezave s tujimi podjetji bi nam lahko prinesle svež kapital, možnosti za nastop na tujih trgih, nove tehnologije, upravljavska in trženjska znanja (Evrobilten, 2000).

Problem je morda tudi v tem, da slovenska podjetja živilskopredelovalne dejavnosti nekoliko zamujajo s kapitalnim povezovanjem. To bi morala opraviti že prej, ne pa tik pred vstopom v EU. Za to bi moral poskrbeti management podjetij, ki najlaže oceni njihovo strateško smiselnost. Tudi vstopu tujih podjetij, kot novih strateških lastnikov, ne bi smeli nasprotovati. Država, oziroma paradražavna sklada Kad in Sod v vlogi lastnikov bi morala domača in tuja podjetja obravnavati povsem enako. Pri tem je najbolj pomembna dolgoročna konkurenčna prednost podjetja in ne nacionalni interes (Lahovnik, 2004, str. 42).

Slovenija je neto uvoznica agroživilskih proizvodov. Leta 2000 je izvoz znašal 327 milijonov USD, uvoz pa 645 milijonov (Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje agroživilstva, 2001 str. 12). Leta 2002 je izvoz znašal 386,2 milijona dolarjev, od tega 255 milijonov dolarjev v države bivše Jugoslavije.

Pokritost uvoza z izvozom je 45%, vendar se izboljšuje (Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje agroživilstva, 2001 str. 12). Najpomembnejši izvozni trgi so trgi na ozemlju nekdanje SFRJ, najpomembnejši uvozni trgi pa so trgi EU (Pogajalska izhodišča Republike Slovenije za pogajanja o pristopu k Evropski uniji, 2000, str. 82).

Aleš Kuhar (Šalamun, 2004, str. 116), raziskovalec ekonomike živilstva na ljubljanski biotehniški fakulteti, je povedal, da je stanje slovenske živilskopredelovalne industrije trenutno dokaj slabo. Produktivnost in neto dodana vrednost na zaposlenega se nenehno znižujeta. Za tak položaj so odgovorni predvsem trgovci, ki s svojo neusmiljeno politiko močno pritiskajo na slovenske proizvajalce. V zadnjih petih letih je namreč prišlo do izrazite koncentracije v trgovskem sektorju. To pomeni, da nekaj vodilnih trgovskih družb obvladuje čedalje večji tržni delež. Takšna rast koncentracije pa pomeni večjo pogajalsko moč trgovine v oskrbovalni verigi, kar se kaže v zaostrovanju pogojev za dobavitelje. Trgovci zahtevajo vse nižje dobavne cene in zahtevajo prenos nekaterih stroškov na proizvajalce (stroškov vrečk, neprodanih proizvodov, kala), čemur se dobavitelji zaradi vse večje odvisnosti od trgovcev ne

morejo upreti. Po drugi strani pa je ravno trgovski sektor tisti, ki je pozitivno vplival na konkurenčno konsolidacijo v slovenski živilskopredelovalni panogi pred vstopom v EU.

2.3.2. Življenjske navade ljudi in njihov vpliv na podjetja v Sloveniji

Značilnosti povpraševanja po živilskih proizvodih in gibanje porabe sta v Sloveniji podobna kot v ostali EU. Prehod v tržno gospodarstvo ni poslabšal življenjskega standarda ljudi. Delež izdatkov za hrano pa je pri nas nekoliko višji kot v gospodarstvih s primerljivo ravniyo BDP in znaša približno 20 % BDP-ja na prebivalca. Večji delež je mogoče pojasniti s sorazmerno visokimi cenami živil in s tem, da Slovenci kupujemo kakovostnejša živila. Kljub temu pa delež izdatkov za hrano, prav tako kot v EU, nenehno pada (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 82).

Tudi na področju trgovine je stanje podobno kot v EU. Konec osemdesetih let so se ustanavljala majhna trgovska podjetja, danes pa razvoj poteka v povsem nasprotno smer. Majhne trgovine poslujejo samo v razvitih tržnih nišah, kot je lokacija, prilagodljiv delovni čas, bolj osebna postrežba. Ponujajo ozek sortiment proizvodov osnovne kakovosti ali pa so zelo ozko specializirane. Nastajajo torej vedno večja trgovska središča in hipermarketi, kjer lahko na enem mestu kupimo praktično vse, osnovna dejavnost pa ostaja ponudba živil. Zelo hiter je tudi razvoj trgovinskih blagovnih znamk. Živilska podjetja se vse bolj soočajo z naraščajočimi potrebami trgovine (Erjavec, Kuhar, 2000, str. 84-85).

2.3.3. Prehod podjetij slovenske živilskopredelovalne industrije v Evropsko unijo

Živilskopredelovalna industrija je panoga, ki izrazito občuti še tako majhno spremembo ekonomskega okolja. Politično-normativni sistem je dejavnik, ki je najbolj zaznamoval pristopni proces živilske panoge v EU (Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje agroživilstva, 2001, str. 5).

Slovenija je 01. 05. 2004 postala polnopravna članica EU. S tem je postala del velikega ekonomskega sistema, ki ima med drugim skupno tudi agroživilsko politiko. Ta enotni trg je prinesel veliko občutnih sprememb, in sicer (Kuhar, 2001, str. 29):

- vključitev v makroekonomsko okolje,
- vključitev na enotni trg,
- prevzem skupnih kmetijskih tržnih ureditev,
- prevzem strukturne politike.

Evropska unija določa štiri svoboščine: prost pretok oseb, blaga, storitev in kapitala, s tem pa tudi prosto konkurenco. Evropska podjetja lahko namreč svoje proizvode ponujajo na slovenskem trgu brez ovir. Naša podjetja pa se zato soočajo z različnimi oblikami cenovne in necenovne konkurence. Pritisk na cene in kakovost se povečuje iz dneva v dan. Živilska panoga je ena tistih, ki je zaradi hude konkurence z zahoda najbolj na udaru. Na eni strani se je odprl domači trg za konkurenco globalnih in regionalnih podjetij, na drugi strani pa se je

zaradi prenehanja dvostranskih prostotrgovinskih sporazumov zmanjšala konkurenčna prednost slovenskih izvoznikov v države nekdanje Jugoslavije.

Slovenska živilskopredelovalna industrija ima v primerjavi s konkurenco veliko slabosti, ki se kažejo v njenih strukturnih značilnostih, organiziranosti, upravljaljskih strategijah in odnosu do notranje in zunanje konkurence. Za to je imela seveda veliko zaslug sama država, ki je po eni strani omogočala normalno poslovanje, po drugi pa ga je omejevala (Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje agroživilstva, 2001 str. 19). Slovenski živilskopredelovalni trg je bil do nedavnega eden izmed najbolj zaščiteneh v Sloveniji. To pomeni, da naša podjetja iz te panoge niso imela neposrednega stika s tujimi tekmeci, zato mnoga od njih še niso dobila pravega merila za preobrazbo in se še niso prilagodila tržnemu boju (Šalamun, 2004a, str. 113). Izvoz slovenskih živilskih izdelkov je bil namreč pred vstopom v EU usmerjen predvsem na bivše države Jugoslavije in je na trgih Bosne in Hercegovine, Srbije, Hrvaške in Makedonije ustvaril približno 70 % prihodkov. Ker so prostotrgovinski sporazumi sklenjeni z večino teh držav prenehali veljati, so izdelki postali dražji in s tem manj konkurenčni. Povečale so se carine in znižale kvote. Poleg tega pa je na teh trgih vse več tuje konkurence. Nekatera živilska podjetja (med njimi tudi Droga in Kolinska) so zato odprla proizvodne obrate na omenjenih trgih. Na novem prostem trgu EU pa večina podjetij še nima izpostavljenih trgovinskih tokov. Podražil pa se je tudi uvoz iz bivših jugoslovanskih držav. Prav tako se slabo piše kmetijstvu, ki tesno sodeluje z živilsko industrijo.

Na spremembe so zato pripravljena le tista podjetja, ki so se evropskim normativom začela prilagajati že dolgo pred vstopom na skupni trg. Nekatera podjetja so veliko vlagala v novo opremo, tehnologijo, proizvodne zmogljivosti, produktivnost, poslovne procese in usposabljanje kadrov. Izvedle so se tudi številne notranje – organizacijske spremembe. Podjetja so začela iskati nove dobrine in nove tržne poti, vse bolj so se usmerjala v izvoz. Tudi stroške so morala prilagoditi tistim, ki jih imajo podjetja EU. Posebno pomembne so bile tudi prilagoditve evropskim standardom in certifikatom, kot so ISO in HACCP. V nekaterih panogah je z namenom lažnega konkuriranja evropskim podjetjem prišlo tudi do procesov povezovanj med podjetji (Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2003).

Pristop k EU pa je po drugi strani odprl tudi nove priložnosti in možnosti za hitrejši razvoj podjetij. Naše prednosti so velike v naravnih surovinskih virih in v kakovostni in okusni hrani. Poleg tega imajo podjetja dolgoletne izkušnje na področju predelave hrane, pridelujejo zdravo hrano. Dobro poznajo tudi trge na področju nekdanje Jugoslavije. Naloga podjetij je, da te prednosti izkoristijo s primerno identifikacijo proizvodov, tržno promocijo, izdelano strategijo razvoja in učinkovitim obvladovanjem upravljaljskega procesa (Podatkovna baza slovenskih izvoznikov, 2004).

Menim, da bi bilo potrebno več storiti tudi pri promociji naše nacionalne proizvodnje. Imamo namreč veliko izdelkov z regionalnimi ali državnimi posebnostmi, katere bi bilo potrebno registrirati in ustrezno označiti. To je npr. potica, ki je slovenska tradicionalna sladica. Imamo

tudi kraški pršut. Je že res, da obstaja mnogo pršutov, pa vendar ni vsak sušen na Krasu. Naprej lahko razmišljamo o vinu. Cviček je značilen samo za dolenjsko-posavski vinorodni rajon, teran pa le za koprski vinorodni okoliš. To so le nekateri res pravi nacionalni slovenski proizvodi in prav je, da to tudi ostanejo. Tako kot tujci bi tudi mi morali patentirati te in še mnoge druge proizvode.

Za uspeh je torej potrebno imeti veliko tehnološkega, trženjskega in upravljaljskega znanja, prav tako pa je potrebno nenehno vlagati v nove naložbe. Prilagoditev in osvajanje položajev na trgu bo možno z uporabo inovativnosti pri razvoju novih izdelkov, dolgoročni strategiji razvoja in upravljanja blagovnih znamk in z vlaganjem v aktivno trženje lastnih blagovnih znamk. Ker pa je nesmiselno trgovati z blagovnimi znamkami velikih multinacionalk, je dobro poiskati tržne niše in segmente lokalnega trga, ki ga veliki tekmeči ne morejo doseči. Priložnosti je možno spoznati v razvoju eko izdelkov, povezovanju majhnih ponudnikov, strateškem povezovanju z drugimi znamkami, različnih oblikah soznamk ter v povezovanju s trgovci in razvoju trgovskih znamk (Sebenik, 2004, str. 32). Tista podjetja, ki so bila sposobna izvesti hitre spremembe in so se uveljavila v težjih ekonomskih razmerah, bodo še naprej rasla v obsegu poslovanja, druga pa bodo opuščala svojo dejavnost pod težo sprememb.

3. OPIS PRIMERA IN MOTIVI ZA KAPITALSKO POVEZOVANJE

3.1. DROGA PORTOROŽ, ŽIVILSKA INDUSTRIJA D.D.

Podjetje je bilo ustanovljeno z združitvijo podjetij Začimbe – Soline in Gosad iz Ljubljane leta 1964. Na začetku se je podjetje ukvarjalo s predelavo dišavnic, pridobivanjem soli ter z odkupom, predelavo in prodajo zdravilnih zelišč in gozdnih sadežev. Na začetku poslovanja je Droga imela težave predvsem z razdrobljeno proizvodnjo, neustreznimi kadri, zastarelo opremo in z nerentabilnimi proizvodi. Sčasoma je izboljšala organizacijo dela, posodobila tehnologijo in dvignila produktivnost. Ime je dobila na podlagi dejavnosti, s katero se je ukvarjala – z odkupom in predelavo suhih zdravilnih in aromatičnih zelišč (naravno sušeno zelišče namreč v francoščini pomeni drogue) (Droga Portorož, živilska industrija d.d., 2004).

V delniško družbo se je podjetje preoblikovalo že januarja 1996 in je eno prvih, katerega delnice so kotirale na ljubljanski borzi. Ima 282.786 navadnih imenskih delnic. Uvršča se med največja podjetja živilske panoge v Sloveniji. Na domačem trgu ima 625 zaposlenih, preko 300 pa jih je še v povezanih podjetjih doma in v tujini (I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004).

Podjetje ima sedež na Industrijski cesti 21 v Izoli, poleg tega pa ima še vrsto proizvodnih centrov (PC): PC Nova tovarna v Izoli, PC Gosad v Središču ob Dravi, PC Sol v Portorožu in PC Zlato polje v Obrovu. Povezano podjetje v Sloveniji je Vivo iz Ljubljane, v tujini pa

Droga d.o.o. v Bujah (Hrvaška), Droga d.o.o. v Sarajevu (BIH), Droga d.o.o. v Skopju (Makedonija), Droga d.o.o. v Prištini (Kosovem), Droga d.o.o. v Beogradu (Srbija in Črna gora), Droga Livsmedel AB Goteborg (Švedska), Sandri s.p.a. v Trevisu (Italija). Poleg tega ima tudi mešana podjetja v tujini: Slovita d.o.o. v Moskvi (Rusija), Konzum d.d. v Sarajevu (BIH) in Lasago d.o.o. v Bujah (Hrvaška) (Droga Portorož, živilska industrija d.d., 2004).

Osnovne dejavnosti podjetja so (Droga Portorož, živilska industrija d.d., 2004):

- predelava kave in čajev,
- predelava in konzerviranje vrtnin in gob,
- predelava žitaric,
- predelava in pridelava soli,
- proizvodnja mesnih izdelkov,
- proizvodnja začimb in dišav,
- proizvodnja drugih živil,
- trgovanje z živilskimi izdelki.

Podjetje ima več kot 300 izdelkov lastne blagovne znamke. Skupine izdelkov so naslednje: kava Barcaffè, čaji 1001 cvet, pašteta Argeta, izdelki Zlato polje (riž, kaše, mlevski izdelki, žitarice za zajtrk, rižote), izdelki Maestro (začimbe, začinka, hren), izdelki Droga, izdelki Argo, kulinarika izdelki za velike kuhinje (Droga Portorož, živilska industrija d.d., 2004).

Največjo konkurenčno prednost na domačem trgu prinaša podjetju kava, na izvoznem pa pašteta. 63 % izdelkov proda na domačem trgu, 37 % pa na tujih trgih. Podjetje največ izvozi na trge jugovzhodne Evrope, in sicer v Bosno in Hercegovino, Hrvaško, Makedonijo ter Srbijo in Črno Goro. Družba uvaža iz Nemčije, Italije, Hrvaške, Srbije in Črne Gore ter Makedonije, delež uvoza pa je 75% (I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004).

Največja aduta podjetja sta kakovost in poslovna odličnost. Je globalno delujoča družba, ki sledi prehrabnim navadam in jih tudi usmerja. Zagotavlja okusno in varno hrano, saj ima razvit sistem vodenja kakovosti. Deluje namreč v skladu s standardi SIST ISO 9001 in SIST EN ISO 14001. Poleg tega ima tudi HACCP sistem za zagotavljanje varne hrane (Droga Portorož, živilska industrija d.d., 2004).

Poslanstvo podjetja, kot ga je opredelilo vodstvo, se glasi: »Smo globalno delujoča družba. Sledimo prehrabnim navadam in jih usmerjamo. Zagotavljamo varno in okusno hrano v zadovoljstvo naših porabnikov«. Vizija podjetja pa je naslednja: »Droga bo največje slovensko prehrabno podjetje na Balkanu« (Poslovni načrt podjetja Droga Portorož, živilska industrija d.d., 2004).

Droga ima izdelan tudi kodeks poslovne etike in jasno opredeljeno poslovno kulturo, kar menim, da pozitivno vpliva na delovno silo. S partnerji medsebojno sodeluje in vzpostavlja

odnose, ki gradijo predvsem na zaupanju. Veliko sodeluje z Delamarisom in Medexom (Droga Portorož, živilska industrija d.d., 2004).

Temeljni sposobnosti sta njena finančna moč in tržno uveljavljanje lastne blagovne znamke. Trženjsko strategijo imajo izdelano za vse vrste proizvodov. Poslovno priložnost vidijo tudi na področju storitev in gostinstva. Mislijo uvajati tudi nove programe za celotno prehrambeno področje z nakupi in prevzemi podjetij (Poslovni načrt podjetja Doga d.d., 2004).

Pred kratkim so v družbi zamenjali tudi predsednika uprave, Matjaža Čačoviča, čemur je nasprotovala večina zaposlenih. Sindikat v podjetju je namreč zbral podpise približno 500 zaposlenih, ki so nasprotovali razrešitvi in odločitvi nadzornega sveta glede zamenjave uprave (Šuligoj, 2004, str. 3). Novi predsednik uprave je za nekaj časa postal Andrej Božič. Do zamenjave je prišlo decembra 2003. Vendar pa je 1. 6. 2004 prišlo do nove zamenjave. Predsednik uprave je trenutno Robert Ferko.

3.2. KOLINSKA, PREHRAMBENA INDUSTRIJA D.D.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1908, kot podružnica češke tovarne, z namenom proizvodnje kave in kavnih nadomestkov Kolin, po katerih ima tudi ime. Je ena izmed prvih ljubljanskih tovarn. Po vojni je zaradi težav s pridobivanjem surovin ustavila proizvodnjo, katero je ponovno zagnala leta 1946. Svojo ponudbo je širila z vedno novimi prehrambenimi izdelki, pripojila pa si je tudi veliko obratov in tovarn. Leta 1995 se je preoblikovala v delniško družbo; njene delnice kotirajo na organiziranem trgu kapitala še danes. Ima 588 zaposlenih, zato jo uvrščamo med velika podjetja (Ljubljanska borza vrednostnih papirjev, 2004).

Družba ima matično podjetje na Kolinski ulici 1 v Ljubljani, v neposredni bližini avtobusne in železniške postaje. Ima tudi tri podružnice, in sicer: PE Mirna v Mirni, PE Belsad v Črnomlju in PE Rogaška Slatina v Rogaški Slatini. Poleg tega ima šest odvisnih družb zunaj Slovenije: Kolinska Zagreb, Kolinska Sarajevo, Kolinska Skopje, Kolinska Moskva, Kolex Duesseldorf v Nemčiji in Palanački kiseljak, s katerim se je prebila na srbski trg (Kolinska, prehrambena industrija d.d., 2004).

Po Slovenski klasifikaciji dejavnosti (SKD) ima Kolinska šifro 15.130, kar pomeni Proizvodnja mesnih in perutninskih izdelkov. Njene dejavnosti so (Kolinska, prehrambena industrija d.d., 2004):

- proizvodnja kakava, čokolade in sladkornih izdelkov,
- predelava čaja in kave,
- proizvodnja različnih začimb, dišav in drugih dodatkov,
- proizvodnja homogeniziranih živil in dietične prehrane,
- proizvodnja mineralnih vod in brezalkoholnih pijač,
- proizvodnja sadnih in zelenjavnih sokov, predelava in konzerviranje sadja in zelenjave,
- proizvodnja in konzerviranje mesa,

- trgovina na debelo in drobno.

Podjetje poleg lastne proizvodnje trži in distribuira izdelke naslednjih tujih partnerjev: Bender – Iglauer, Chupa Chups S.A, Hagold Heffe, Impex (Fisherman's Friend), Mentos, Nutricia Export Bv, PEZ International (Ed Haas GmbH), Unilever Slovenija in drugih. Leta 2002 je prekinila pogodbo z Nestlejem na področju distribucije Nescafeja in Nesquicka, podaljšala pa je pogodbo s podjetjem Unilever, za katero trži in distribuira izdelke pod blagovno znamko Knorr in Helmann's (Kolinska, prehrambena industrija d.d., 2004).

Podjetje ima usklajene blagovne znamke, ki jih centralno upravlja, po potrebi pa tudi prilagaja lokalnim posebnostim. Tako se tudi obvarujejo pred prevzemi multinacionalk, ki se zaradi svoje velikosti težje in počasneje prilagajajo lokalnim trgov. Vlagajo v najobetavnejše blagovne znamke in jih utrjujejo, opuščajo pa tiste, ki so prešibke, da bi v prihodnje kljubovale konkurenci. Zaradi visokih stroškov pa se poslužujejo revitalizacije obstoječih lastnih ali kupljenih blagovnih znamk, kot je npr. Cockta (Šubic, 2002, str. 14).

Večino izdelkov ali 73 % celotne prodaje podjetje proda na domačem trgu. Delež izvoza je torej 27%, največ pa izvozi na trge nekdanje Jugoslavije (Hrvaško, Makedonijo, Bosno in Hercegovino), Ukrajino v Zahodno in Vzhodno Evropo, nekaj pa tudi v ZDA. Najuspešnejša je pri izvozu otroške hrane Bebi, Cockte in Donata. Delež uvoza je 22%, največ pa uvozi iz Italije, Nemčije, Avstrije, Hrvaške in Madžarske (I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004).

Prodajni programi so za velike kuhinje, repromaterial za prehrambeno industrijo, izvozni program in chef team program. Ponudba obsega naslednje skupine izdelkov: pijače, napitki, dodatki jedem, juhe in jušni dodatki, omake, hladne delikatesne omake, pripravljene jedi, vložena zelenjava, kisi, dodatki za slaščice, pudingi in kreme, kremni namazi, margarine, otroška hrana, marmelada, džemi in jabolčna čežana ter slani prigrizki (Kolinska, prehrambena industrija d.d., 2004).

Leta 1996 si je podjetje pridobilo certifikat kakovosti ISO 9001, leta 2001 HACCP certifikat za proizvodnjo otroške hrane in za kontrolne laboratorije, letos pa tudi certifikat ISO 14001:1997 za okolju prijazno delovanje (Kolinska, prehrambena industrija d.d., 2004).

Vizija podjetja je naslednja: »Kolinska bo ostala eden vodilnih proizvajalcev, prodajalcev in distributerjev hrane in brezalkoholnih pijač v Sloveniji in na tujih trgih (Balkan in Rusija)«. Poslanstvo podjetja je po opredelitvi uprave naslednje: »Kolinska spremlja in spreminja prehrabene navade potrošnikov, tako da s kakovostno in dobro hrano ter pijačo omogoča ljudem boljše in enostavnejše življenje, lastnikom Kolinske zagotavlja primeren donos na njihovo premoženje, zaposlenim pa vrača njihov vložek v obliki rednih prejemkov in jim nudi možnost poklicnega ter osebnostnega razvoja« (Kolinska, prehrambena industrija d.d., 2004).

Podjetje ima izoblikovano strategijo, s katero si želi prevzemati sorodna podjetja, povečati učinkovitost poslovanja v vseh procesih, izboljšati usposobljenost, učinkovitost in motivacijo zaposlenih, vzpostaviti integriran informacijski sistem za spremljanje poslovanja in nadzor nad njim, rado pa bi izpolnilo tudi pričakovanja delničarjev (Kolinska, prehrabena industrija d.d., 2004).

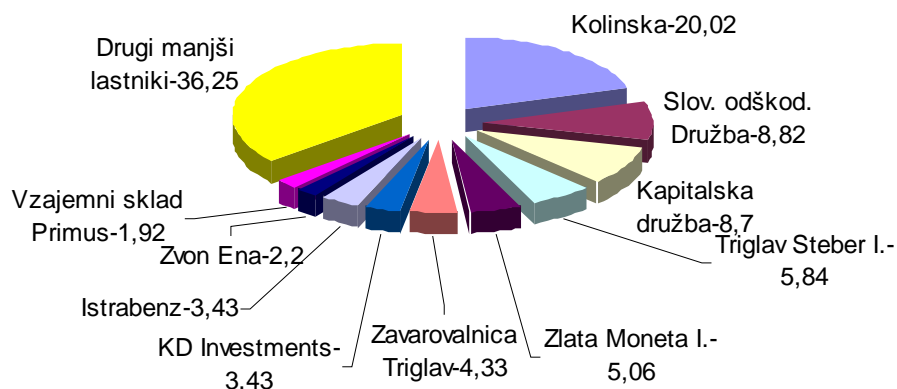
Generalni direktor Kolinske, Lojze Deželak, je povedal, da je njihov glavni adut ta, da dobro poslujejo, imajo dobro proizvodnjo in da letošnje leto začenjajo uspešno. Pravi, da se glede povezav z drugimi podjetji držijo svojih načrtov, ki so izdelani do leta 2007. Tako ni izključil možnosti, da tudi letos pride do kakšnega prevzema. Ni povedal, na katera podjetja cilja, zaupal je le to, da jih je kar nekaj (Šošarič, Šuligoj, Tekavec, 2004, str. 15). Po nakupu Rogaških vrelcev in Slovenijavinovega brezalkoholnega programa je Kolinska pomemben igralec tudi na trgu pijač. Ogledovala pa si je tudi že podjetja iz mlekarke in žitne predelave (Šošarič, 2004, str. 13). Prav tako kot v Drogi, bo verjetno tudi v Kolinski prišlo do zamenjave vodstva, saj se Lojze Deželak počasi poslavlja. Največ se kot o novem predsedniku uprave govori o Iztoku Briclju, članu uprave.

3.3. LASTNIŠKI STRUKTURI PODJETIJ

3.3.1. Lastniška struktura Droge

Kolinska ima največji delež Droge, kar nam prikazuje tudi Slika 6. Zadnje čase pa svoj delež v Drogi vse bolj utrjuje tudi Istrabenz. Vendar po zagotovilih uprave ne gre za prevzem.

Slika 6: Lastniška struktura Droge na dan 25. 03. 2004

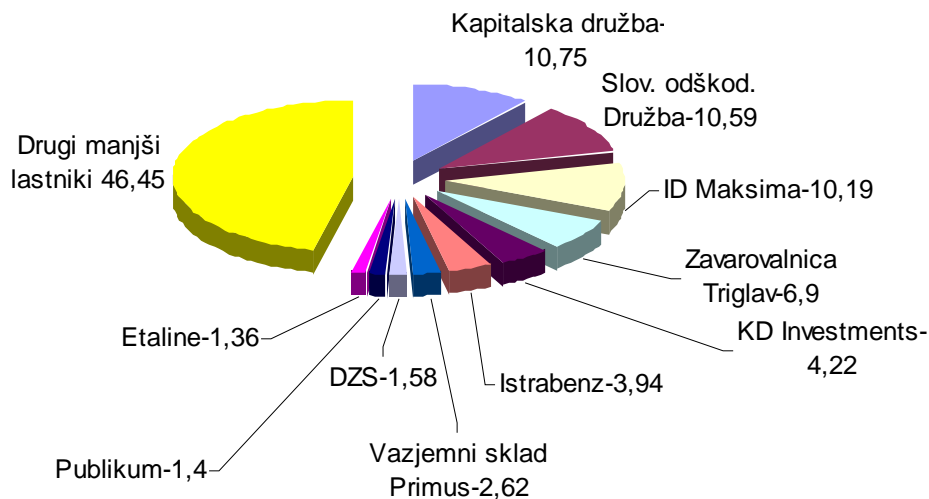


Vir: Tekavec, Križnik, 2004, str. 3.

3.3.2. Lastniška struktura Kolinske

Kot je razvidno iz Slike 7, je lastniška struktura Kolinske dokaj razpršena. Največji delež pa je v državni lasti, oziroma v paradržavnih skladih KAD-u in SOD-u.

Slika 7: Lastniška struktura Kolinske na dan 25. 03. 2004



Vir: Tekavec, Križnik, 2004, str. 3.

3.4. MOTIVI ZA KAPITALSKO POVEZOVANJE DROGE IN KOLINSKE

Ideja o kapitalnem povezovanju Droge in Kolinske je stara že več let, največ pa je bilo o njej slišati od decembra leta 2003 dalje. Najmočnejša motiva za kapitalno povezovanje sta zavarovanje pred sovražnimi prevzemi (za Drogo naj bi se zanimala že belgijski Floridienne in hrvaška Podravka, za Kolinsko pa Danone) in povezovanje zaradi dosega konkurenčne prednosti pred vedno ostrejšo konkurenco iz podjetij EU.

Obstaja tudi želja po velikosti. Tista podjetja, ki bodo hotela zdržati globalizacijske pritiske in osvojiti nove trge, bodo morala biti velika. To je najlažje storiti tako, da prevzamejo tekmece, ki s seboj prinesejo tisto, kar njim manjka. Običajno gre za dostop do novega trga ali pa za obetavne nove izdelke. Ponavadi je tu tudi želja po moči, saj si predsedniki uprav najlažje izbojujejo moč in spoštovanje s prevzemom nekega podjetja, čeprav se po njihovem odhodu to lahko izkaže za polomijo (Urbanija, 2004, str. 28).

Dne 19. 01. 2004 sta se v Izoli sestali vodstvi obeh družb. Prva moža Kolinske in Droge, Lojze Deželak in Andrej Božič, naj bi takrat govorila o sodelovanju in skupnem nastopu na trgih nekdanje Jugoslavije; zanikala sta pogovore o povezovanju v živilski industriji. Povedali so tudi, da poskušajo ugotoviti, kako bi si lahko pomagali pri novih konkurenčnih razmerah z vstopom v EU in da so njihovi programi komplementarni in ne konkurenčni (Šoštarič, Šuligoj, Tekavec, 2004, str. 15).

Kasneje se je v javnosti začelo šušljati, da se zamisel o kapitalnem združevanju Droge in Kolinske zdi logična. Prvi mož Kad-a, Borut Jamnik, je opozoril, da bi bilo povezovanje obeh družb celo nujno zaradi vključevanja Slovenije v EU. Delov sogovornik, ki ni želel biti imenovan, je govoril o nekaterih možnostih za združitev. Prva je bila ta, da bi ustanovili novo

podjetje, lastniki pa bi v zameno za svoje deleže dobili delnice novega podjetja (gre za tako imenovane nadomestne delnice). Druga možnost bi lahko bila združitev obeh družb z zamenjavo delnic. Možnosti pa je seveda še več (Tekavec, 2004, str. 13). Prvi nadzornik Droge, Bogomir Kovač, pa je opozarjal na nepotrebno finančno izčrpavanje Kolinske in s tem tudi paradnih konj živilske industrije. Sam se je zavzemal bolj za poslovno sodelovanje obeh družb s skupnimi tržnimi in distribucijskimi potmi. Glede kapitalskega povezovanja, če je le-to sploh potrebno, pa se je zavzemal za zamenjavo delnic (Mihajlović 2004a, str. 3). Tudi nekateri manjši delničarji Droge, kot sta KD Group in Banka Koper, so dvomili o povezovanju kot najboljši možni rešitvi. Za povezovanje pa se je zelo pozitivno zavzela Kapitalska družba, ki je med največjimi lastniki obeh družb (Mihajlović, 2004, str. 5).

Dne 17. 02. 2004 je nadzorni svet Kolinske dal upravi soglasje za kapitalsko povezovanje Droge in Kolinske. Dne 24. 02. 2004 je potekal sestanek med upravama in predsednikoma nadzornih svetov Droge in Kolinske. Udeleženci srečanja so analizirali stanje obeh družb in se pogovarjali o sodelovanju obeh družb in izkoriščanju obstoječih sinergij. Vodstvi obeh družb se zavedata, da bosta skupaj lažje kljubovali tuji konkurenci, zato tudi aktivno iščeta možnosti za tesnejše sodelovanje, povezovanje in odpiranje skupnih poslovnih priložnosti (Kolinska, prehrambena industrija d.d., 2004; Droga Portorož, živilska industrija d.d., 2004; Spasenić 2004, str. 12). Tako je dne 26. 02. 2004 Kolinska kupila 19,67 % Droge. Delnice so kupili od prodajalcev ED & F Man Limited iz Londona in E.D. & F. Man d.o.o. iz Ljubljane, po ceni 102.000 SIT za delnico. Med predstavniki obeh družb je prišlo do dogovora o skupnem sodelovanju in enakopravni združitvi.

Andrej Božič je povedal, da povezovanje samo od sebe še na prinaša učinka, vendar lahko prinese prednosti pri prodoru na nove trge oziroma pri povečanju prodaje na teh, lažje dogovarjanje s trgovskimi verigami, zmanjšanje stroškov prodajne mreže (Šuligoj 2004, str. 3) Največ učinkov pa pričakujejo pri prodaji na trgih nekdanje Jugoslavije in Rusije (Ivanović 2004, str. 11).

Lojze Deželak je povedal, da so za Drogine delnice odšteli 102.000 SIT za delnico, ali skupaj 5,67 milijarde SIT. Pri tem je dodal, da so 65 % kupnine, torej 3,7 milijarde SIT, poravnali iz lastnega kapitala, sposodili pa so si le ostalih 35 % kupnine, to je slabi 2 milijardi SIT. S tem je pojasnil nakup in zavrnil govornice o izčrpanju Kolinske (Mihajlović, 2004b, str. 5). Povedal je tudi, da se je za nakup Droge odločili, ker so ga objektivne in subjektivne izkušnje iz preteklosti izučile, da povezovanje na podlagi poslovnega sodelovanja ni dalo zelenih rezultatov. Rekel je, da so v družbi prepričani, da je povezovanje v slovenski živilskopredelovalni industriji možno le na osnovi kapitalskega povezovanja. Povezovanje je samoobramba tako pred tujci kot tudi pred trgovci v boju za preživetje. (Šoštarič, 2004, str. 13).

Dne 20. 02. 2004 so vodilni iz Droge pojasnili tudi zaposlenim dogajanje med Drogo in Kolinsko. Povedali so, da gre za prijateljsko povezovanje, saj živilska podjetja samostojno ne

morejo preživeti in da delovna mesta zaposlenih niso ogrožena. Pojasnili so tudi, da so morali izplačati tujega lastnika, da le-ta ne bi preprečeval povezovanja. Do nakupa lastnih delnic s strani Droge pa ni moglo priti, saj podjetje lahko kupi le 10 % lastnih delnic in to le za dobo enega leta (Šuligoj, 2004, str. 3). Tudi v Kolinski je predstavnik delavcev v nadzornem svetu, Ljubo Berdajs, glasoval za nakup petine Droge šele potem, ko so mu lastniki zagotovili, da zato ne bodo odpuščali (Mihajlovič, 2004b, str. 5).

Trg se je na omenjeno dogajanje odzval negativno. To se je kazalo v padcu tečajev tako Kolinske kot tudi Droge. Tak odziv je bil pričakovan, saj delničarjem in zaposlenim niso bile predstavljene sinergične analize učinkov, ki so jih le-ti upravičeno pričakovali (Ivanović, 2004, str. 11).

O smiselnem povezovanju tovarn prehranske industrije ni nihče dvomil, vprašanje se je pojavljalo torej bolj v načinu, ki so si ga izbrali. Izbira načina povezovanja je odvisna od dogovora med upravama in lastniki obeh družb. Iz prakse izhaja, da so združitve enakih podjetij zelo nevarne, saj se je glede vodstva težko dogovoriti (Ivanović, 2004, str. 11).

Zgodba pa očitno še ni končana. Po eni strani se govori o možnem prevzemu Droge s strani Kolinske, po drugi pa tudi Istrabenz d.d. vse bolj povečuje lastniške deleže v obeh podjetjih. Kdaj bo prišlo, če seveda bo, do dokončne združitve, še ni znano. Realno pa bi bilo pričakovati šele naslednje leto. Če pa bi Kolinski delež v Drogi ostal pri 20 %, je to brez pravega pomena, menijo poznavalci. V Kolinski pravijo, da je zaenkrat še prezgodaj govoriti o konkretnih oblikah sodelovanja ali združevanja, saj so le-te odvisne od rezultatov dogovora med lastniki in upravama družb. Poznavalci menijo, da je najmanj verjeten običajen prevzem Droge. Bolj verjetni sta naslednji dve obliki (Praprotnik, 2004, str. 8):

- Združitev ali prevzem prek dokapitalizacije, oziroma povečanje osnovnega kapitala Kolinske – v tem primeru bi Kolinska izdala nove delnice in jih zamenjala za Drogine z njenimi obstoječimi lastniki.
- Združitev prek holdinga – kjer bi pod njegovo lastništvo prišli Droga in Kolinska, sedanji lastniki pa bi postali lastniki holdinga.

Pri teh scenarijih je treba povedati, da imata obe podjetji približno enako močno kapitalsko zaledje. Tržna vrednost Droge znaša okoli 29 milijard SIT, Kolinske pa okoli 20 milijard SIT. Droga je nekoliko bolj zadolžena, saj ima 4,9 milijarde SIT dolgov, Kolinska pa le slabo milijardo SIT. Zaradi kapitalske neustreznosti in premajhnega dobička bi si obe družbi težko privoščili kredit za nakup drugega podjetja (Pust, 2004, str. 8).

4. SINERGIJE IN STRATEGIJE ZA USPEŠNO INTEGRACIJO PO ZDRUŽITVI

4.1. SINERGIJE OB KAPITALSKEM POVEZOVANJU PODJETIJ

Združitve podjetij so smiselne samo v primeru nastanka dodatnih pozitivnih učinkov oziroma sinergij. Sinergija je opredeljena kot pojav, pri katerem povzroči kombiniranje dveh različnih sestavin učinek, ki presega seštevek učinkov teh sestavin takrat, ko sta uporabljeni ločeno (Repovž, 1996, str. 32).

To pomeni, da mora biti sedanja vrednost združene družbe (V_{AB}) večja od vrednosti družb pred združitvijo (V_A in V_B). To razmerje nam prikazuje Kaen (1995, str. 862) s prisodobno » $2 + 2 = 5$ «, ali kot pravi Repovž (1996, str. 32) » $V_{AB} > V_A + V_B$ «. Sinergija je torej opredeljena kot $V_{AB} - (V_A + V_B)$ (pri čemer je V_{AB} vrednost novega podjetja po prevzemu in $V_A + V_B$ vrednost posameznih podjetij pred prevzemom).

Vire sinergij lahko razdelimo v naslednje štiri skupine (Ross, Westerfield, Jaffe, 2002, str. 824-829): povečanje prihodkov, zniževanje stroškov, davčni prihranki in znižanje stroškov kapitala.

Dve združeni podjetji lahko dosežeta **povečanje prihodkov** zaradi (Ross, Westerfield, Jaffe, 2002, str. 824-829):

- boljšega trženja (izboljša se lahko medijsko načrtovanje, oglaševanje, neuravnotežen proizvodni splet in distribucijska mreža);
- strateških koristi (podjetje na račun združitve pride v novo panogo, zato izkoristi priložnosti tehnologije v tej panogi);
- tržnih in monopolnih moči (podjetje si z nakupom konkurenta zmanjša konkurenco, po združitvi lahko dvigne cene in s tem doseže monopolni dobiček).

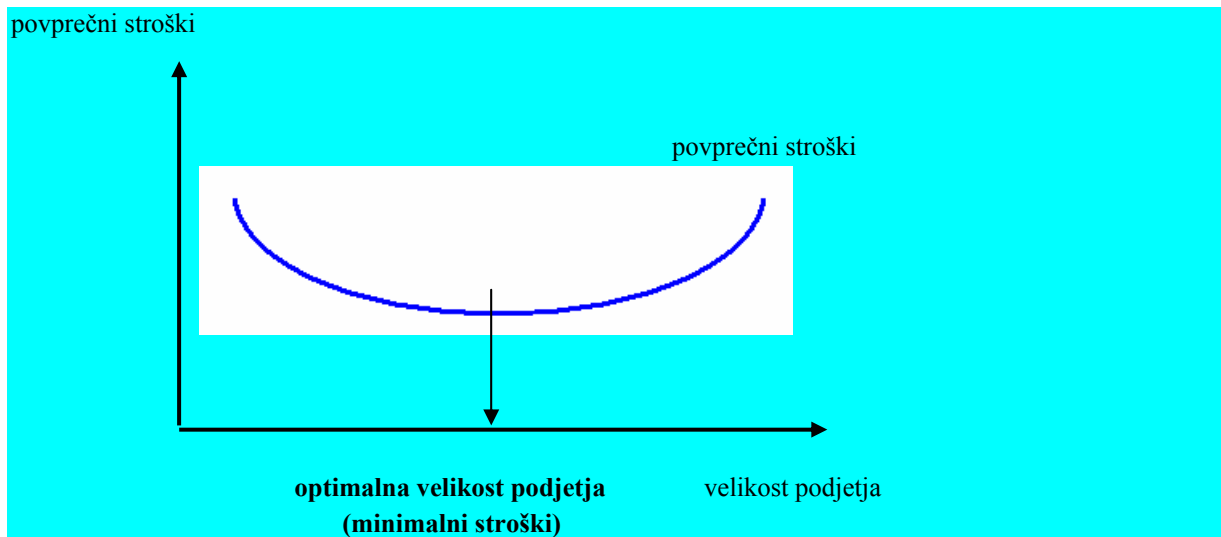
Podjetja se združujejo predvsem zaradi **zniževanja stroškov**. To lahko dosežejo na več načinov (Ross, Westerfield, Jaffe, 2002, str. 824-829):

- Ekonomija obsega. Nastane, ko povprečni produkcijski stroški padajo s povečanjem ravni proizvodnje. Vendar pa ti stroški padajo samo do določenega obsega proizvodnje, to je do točke optimalne velikosti podjetja, kasneje začnejo spet naraščati. To nam prikazuje tudi spodnja slika – Slika 8. Ekonomije obsega so prednosti pri horizontalnih združitvah. Delimo jih na poslovne in finančne sinergije in na interne in eksterne ekonomije.
- Ekonomija vertikalne integracije. Podjetja se vertikalno združujejo z namenom razširitve obsega delovanja na vse dejavnosti v proizvodnji in distribuciji.
- Komplementarna sredstva. Podjetja se med drugim združujejo tudi zato, da bi izkoristila obstoječa sredstva oziroma jih dopolnila z drugimi.

Davčni prihranki so spodbuda za združitve, saj država pobere več denarja od dveh ločenih podjetij kot od enega samega.

Stroški kapitala se načeloma znižujejo, saj so stroški novo izdanih vrednostnih papirjev nižji zaradi ekonomije obsega.

Slika 8: Ekonomija obsega in optimalna velikost podjetja



Vir: Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 837.

4.2. STRATEGIJE ZA USPEŠNO INTEGRACIJO OB KAPITALSKEM POVEZOVANJU PODJETIJ

Iz raziskav je vidno, da družbe, ki se združujejo, pogostokrat doživljajo hude polome. Več kot polovica vseh združitvev, ali približno 58 % le-teh, namreč dokončno propade. Največkrat je vzrok v tem, ker ne opravijo vseh poglobitvenih stvari za združitvev oziroma jih opravijo pomanjkljivo in površno (Habech, Kröger, Träm, 2000, str. 29-153).

Že na samem začetku, ko se šele razmišlja o povezovanju, bi obe družbi morali narediti SWOT analizo, kar pomeni, da bi opredelili vse prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti združitve. Tako bi nakazali izhodiščne motive združevanja in predvideli ekonomsko dolgoročno upravičenost družbe. To zadošča tudi delničarjem obeh družb, da bi sprejeli odločitve o združitvi in dali upravama »zeleno luč« za združitvev. Rezultat bi morala biti nova družba, funkcionalno, organizacijsko in upravljalno dorečena, kjer bo jasno, kje so sinergijski učinki združitve in kako priti do njih (Šarman, 1999, str. 63).

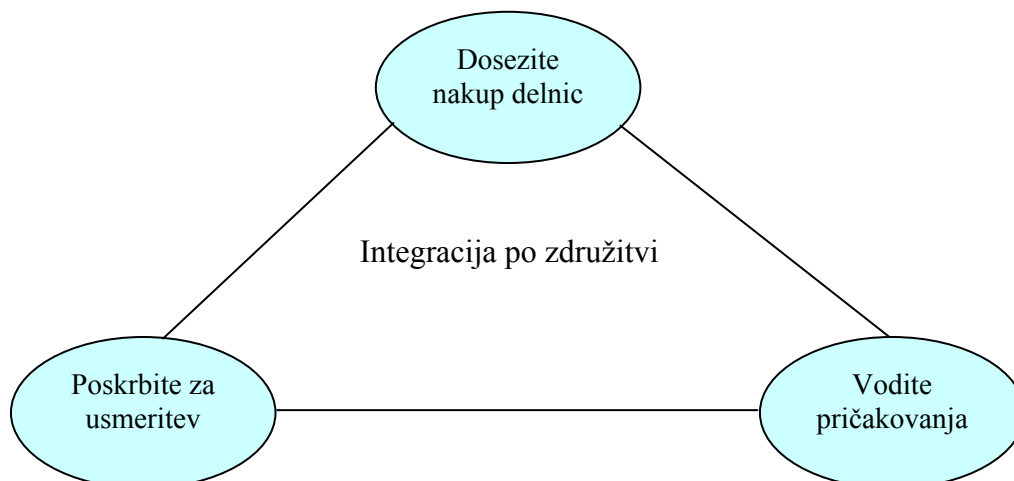
Integracija je zadnja faza po prevzemu oziroma združitvi podjetij. Podjetja, ki so bila prej samostojna, je potrebno integrirati v eno podjetje (Vovko, 2001, str. 22). Z načrtom integracije prevzemnik opredeli ključna vprašanja in odgovore glede poslovanja ciljnega

podjetja po prevzemu. S tem pa se izogne tudi morebitnim kasnejšim problemom pri prevzemu (Lahovnik, 2003 str. 13-14).

Globalna študija integracije po združitvi Kearneya je pokazala, da sta za uspeh ali propad združitve kritični dve fazi. To sta faza pred združevanjem, ko poteka oblikovanje prizorišča in tečejo priprave za izvedbo, in faza integracije po združitvi (Habech, Kröger, Träm, 2000, str. 16).

Raziskovalci in managerji posvečajo premalo pozornosti integraciji prevzetega podjetja, ker se preveč ukvarjajo z različnimi finančnimi in pravnimi vidiki prevzema. Pri tem zanemarjajo dejstvo, da pride pri združitvah podjetij do zlitja različnih ljudi, kultur in poslovnih praks, ki so s tem povezane (Lahovnik, 2003, str. 16). Slika 9 nam prikazuje tri področja delovanja, ki so za proces integracije po združitvi odločilne.

Slika 9: Trikotnik uspešne združitve



Vir: Habech, Kröger, Träm, 2000, str. 24.

Uprave družb v začetni fazi uresničevanja ideje o združitvi razen intuicije in kratko opisane strateške usmeritve družb, ki naj opravičuje to potezo, nimajo nikakršne strokovne podlage in načrta, ki bi utemeljeval optimalnost prevzema oziroma koristnost za oba partnerja ter vsaj v grobem nakazoval organizacijsko strukturiranost, vodenje in upravljanje nove združbe, kar naj bi bila dobra iztočnica za prve pogovore (Šarman, 1999, str. 63).

Gonilna sila uspešne integracije je hitrost. Po napovedi združitve je treba določiti vodje in skupaj izdelati eno-, dvo- ali triletni načrt. Za uspešno integracijo po združitvi je pomembnih sedem strategij, in sicer (Habech, Kröger, Träm, 2000, str. 29-153): vizija, vodstvo, rast, zgodnji uspehi, kulturne razlike, komunikacija in obvladovanje tveganj.

4.2.1. Vizija

Vizija je edini resnični preizkus, s katerim podjetja lahko določijo, ali so na pravi poti, ko pripravljajo vrstni red in integracijo nalog po združitvi. Oblikovanje jasne vizije in strategije je nujno za zagotovitev uspešne integracije. Vizija mora biti ambiciozna in spodbujajoča. Zagotavljati mora splošna načela o delovanju družbe, tekmovanju s konkurenco, omogočati mora finančne in operativne cilje, jasno mora biti opredeljen tudi načrt začetne strukture. Predpogoj za stvarno vizijo je poštena in objektivna analiza obeh podjetij glede bistvenih pristojnosti in finančnih virov. Pri tem je potrebno razširiti revizijo in analizo bonitete podjetja. Vendar pa oblikovanje vizije še zdaleč ni preprosto delo. Napaka pri združitvah je ta, da partnerji gledajo predvsem na primernost v smislu skladnosti, komplementarnosti, strokovne, panožne in ekonomske združljivosti in tržne upravičenosti. Primernost pa je mogoče in tudi potrebno določiti šele po zagotovitvi vizije in strategije, ki zagotavljata primerno vodenje.

4.2.2. Vodstvo

Ustrezno vodstvo je najnujnejša naloga po združitvi. Vodstvo je treba nazorno prikazati, biti pa mora skupno. Pri postavitvi vodstva je najbolj pomembna hitrost. To pomeni, da naj bi vodstvo bilo postavljeno že pred združitvijo oziroma tik po njej. Čim hitreje družba postavi vodstvo, tem večja je možnost za rast družbe. Na žalost se združena podjetja preveč ukvarjajo z vprašanji močnejšega, s tem pa zapravljajo čas in vire, hkrati pa povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo delavcev. To pomeni, da pogosto zanemarijo nujnost imenovanja vodstva. V tem primeru je morda smiselno namestiti dva enakovredna izvršilna direktorja ali pa poiskati vodilnega zunaj obeh podjetij. Odločitev o tem, kdo bo vodil novo nastalo podjetje je na začetnih stopnjah združitve najpomembnejša, saj določa, ali bo združitev uspela ali propadla. Pomembno je, da borzni trg dobi jasna znamenja o poslovanju družbe, zaposleni pa izvedo, kdo je glavni.

4.2.3. Rast

Rast pomeni dodano vrednost združitve, ki jih omogočajo kombinirani viri družbe. Rast bi morala biti glavni razlog za odločitev o združitvi in žariščna točka med integracijo po združitvi. Vendar pa je dejstvo, da se podjetja preveč osredotočajo na zniževanje stroškov in odpuščanje delavcev. S tem pa so priložnosti za rast, kot je recimo skupna prodaja izdelkov ali izmenjava znanja na področju razvoja in raziskav, prezrte. Zamisel o skupnem znižanju stroškov po združitvi je mit in nima nobene osnove. Zniževanje stroškov je kratkoročno, saj se le-ti lahko kaj hitro vrnejo. Termin sinergije je treba opredeliti tako, da bo presegel učinkovitost zmanjševanja stroškov in vključil težnjo po pozitivnih vidikih združitve, usmerjenih v rast.

4.2.4. Zgodnji uspehi

Zgodnji uspehi so posledica hitrih in trajnih ukrepov, izvedenih kmalu po združitvi, ki z dejanji podprejo besede. Kažejo na izboljšanje, saj pomagajo okrepiti in razširiti prodajo delnic. Možnosti za zgodnje uspehe družbe lahko najdejo znotraj ali zunaj sebe. Notranje so recimo prodaja sredstev, izmenjava znanja ali pa izboljšanje delovnega okolja. Zunanje pa so odnosi s strankami ali dobavitelji. Če je možno doseči zgodnje uspehe in jih posredovati na primeren način, bodo zaposleni in delničarji spoznali, da resnično obstaja svetlejša prihodnost zanje in za družbo. Večina družb ponavadi išče le notranje možnosti za uspehe in razume zmanjšanje števila delovnih mest kot zgodnji uspeh, pri tem pa pozablja na zunanja in navzven usmerjena področja. Temeljni smisel zgodnjih uspehov je hitrost, saj je treba pozitivne rezultate doseči hitro. Poleg tega pa so zgodnji uspehi verodostojni le, če dajejo rezultate in so očitni. To pomeni, da morajo biti otipljivi, preprosti in zlahka razumljivi.

4.2.5. Kulturne razlike

Kultura je splošen pojem, ki zajema obnašanje, cilje, interese posameznikov in njihov jaz. V praksi je to zbirka predpostavk, prepričanj in sprejetih pravil, ki pravijo »kako to delamo pri nas«. Kultura organizacije je izredno pomembna za učinkovitost njenega delovanja, saj je vsak posameznik znotraj podjetja drugačen. Kultura nekega podjetja zagotavlja pravila in odzivanja na negotovost. Zagotavlja občutek pripadnosti in medsebojnih odnosov ter pravila, s katerimi lahko posamezniki uveljavljajo osebne interese. Po združitvi se pojavi vprašanje prevlade kulture. V nekaterih primerih je prevlada ene kulture primerna, v drugih pa uniči vrednost združitve, še posebej, če je nepremišljena ali slabo izvedena. Kulturi obeh organizacij je včasih smiselno pustiti nedotaknjeni in ločeni. To velja predvsem takrat, če družbi delujeta na različnih trgih. Kadar pa je potrebna združitev kultur, je treba sestaviti najboljše sestavine obeh organizacij in ustvariti skupno kulturo na višji ravni. Družbe ponavadi nočejo priznati, da obstajajo kulturne razlike, ki jih ni mogoče na hitro odstraniti. Prav kulturne razlike so vzrok, ki obsega napake v komunikaciji, razhajanje v ciljih, razlike med poslovnimi modeli, politično rivalstvo in spore med posamezniki. Zato morajo obstajati jasni razlogi za uveljavitev nove kulture, ki mora biti primernejša za poslovno okolje kot stara. Prevlado je treba uvesti hitro, nedvoumno in v celoti. Prednosti nove ureditve pa je potrebno sporočiti učinkovito in pomagati ljudem, da se prilagodijo novim razmeram. Takoj je potrebno postaviti tudi novo vodstvo, ki dosledno prikaže nova pravila obnašanja.

4.2.6. Komunikacija

Učinkovita komunikacija je tista, pri kateri se oblikujejo komunikacijski cilji, fleksibilno izvajanje in povratne informacije o doseganju ciljev. Komunikacija se ne zgodi kar sama od sebe; biti mora načrtovana in nadzorovana s strani direktorjev. Doseganje ciljev integracije v združitvi je odvisno prav od tega, kako znajo direktorji prepričati zaposlene, da verjamejo v vizijo in jo želijo uresničiti. Temeljni cilj komunikacije je doseči nemoteno delovanje nove

družbe, da bi uresničili vrednost združitve. Zaradi kompleksnih potreb različnih udeležencev so združitve poseben komunikacijski izziv. Teoretično se nam komunikacija zdi zelo preprosta stvar, a v praksi pogosto ni tako, saj družbe same priznavajo, da je njihova komunikacija pomanjkljiva. Vodilni bi se morali zavedati, da vedno komunicirajo, tudi nekomunikacija ali pa pomanjkljiva komunikacija namreč pošilja sporočila. Vendar je razlika v tem, da pošiljatelj nima nadzora nad takimi neformalnimi sporočili.

4.2.7. Obvladovanje tveganj

Združitve, ki obetajo visoke donose in trdno rast, so povezane z velikim tveganjem. Če se novo podjetje izogne tveganjem, obstaja verjetnost, da se bodo visoki donosi, ki jih podjetje pričakuje od združitve, zmanjšali. Pripravljenost na tveganja predstavlja osnovo za rast, ustvarjanje zmogljivosti in s tem ustvarjanje velike vrednosti. Zato je pomembno, da družbe sestavijo prednostni vrstni red projektov, opredelijo in razvrstijo tveganja in se spoprimejo z njimi. S tveganji, ki se jih da premagati, se je treba odločno spoprijeti; s tem se zmanjša pomen tistih tveganj, ki jih ni mogoče lahko premagati. Pogostokrat pa družbe slabo obvladujejo tveganja, saj o njih sploh ne razpravljajo. Če pa že govorijo o tveganjih, jih ponavadi ne obvladujejo pravilno. To je tudi vzrok, da se tveganja spremenijo v grožnje, ovire in katastrofe. Zato je tveganjem ob združitvi treba posvetiti veliko pozornosti in časa.

4.3. SINERGIJE IN STRATEGIJE OB POVEZOVANJU DROGE IN KOLINSKE

Ideja o kapitalskem povezovanju Droge in Kolinske je, kot sem omenila, stara že več let. Kljub temu pa sta se upravi obeh družb začeli o realizaciji dogovarjati šele letos. Novo, skupno podjetje naj bi torej po najboljšem scenariju nastalo šele prihodnje leto. Dogovarjanja o povezovanju so potekala precej tiho in skrito, vendar je novica hitro prišla v javnost. Lahko bi celo rekli, da prehitro. Podjetji namreč takrat, razen ideje, nista imeli nobene strokovne podlage za združitev, še manj pa načrta integracije, ki bi ga predstavili širši javnosti. Na vprašanje, kaj sta podjetji naredili prav in kaj narobe, je zaenkrat še prezgodaj odgovoriti. Lahko pa le na grobo ocenimo začetke povezave.

Prva napaka pri združevanju Droge in Kolinske se je pojavila že pri viziji in strategiji. Podjetji se sploh ne bi smeli lotiti povezave brez jasne vizije in jasne strategije. Nihče še vedno natančno ne ve, kakšna naj bi sploh bila vizija novega podjetja. Podjetji po eni strani razmišljata o enem skupnem podjetju, po drugi strani pa o dveh podjetjih, od katerih bi eno služilo za gastronomski program, drugo pa le za trgovsko mrežo. Znotraj tako grobih načrtov je seveda težko jasno določiti eno, skupno vizijo.

Tudi glede vodstva še ni enotnega načrta. Čeprav se vodstva znotraj podjetij menjajo, novo, skupno vodstvo še ni določeno. Mogoče pa bo le-to ostalo takšno kot do sedaj, ločeno. Zdi se, da podjetji o tem še ne razmišljata. Podjetji bi se morali čim prej uskladiti in doseči

kompromise, da ne bi prišlo do težav po sami združitvi, ko bi moralo biti močno vodstvo že določeno.

Če Droga in Kolinska ne razmišljata o vodstvu, pa prav gotovo razmišljata o rasti, ki jo lahko dosežeta s skupno prodajo. To nameravata doseči na trgih bivše Jugoslavije. Tam sta namreč obe podjetji močni, predvsem na trgu BIH, kjer imata tudi proizvodne obrate. Kupna moč je na teh trgih zaenkrat še nizka, vendar se vztrajno povečuje. S skupno prodajo na teh trgih bosta podjetji lahko dosegli tudi prihranke zaradi skupnih procesov in nabav. S tem bosta dosegli tudi zgodnje uspehe, ki so prav tako pomembni na začetku združitve. Le-te bosta lahko povečali še na račun izmenjave znanja med zaposlenimi.

O kulturnih razlikah med podjetjema je težko govoriti. Seveda so le-te manjše, ker gre za isti narod, vendar še vedno so. Vsak posameznik je namreč drugačen in ima svoja lastna prepričanja in interese. Ker se Slovenci bojimo sprememb, bi bilo za podjetji morda najbolj primerno, da bi kulturi sprva ostali ločeni. Poleg kulture, ki se razlikuje od podjetja do podjetja, je drugačen tudi način komunikacije. Do komunikacije je zaenkrat prišlo le med predsednikoma uprav in nadzornih svetov, ne pa tudi med samimi zaposlenimi. Verjetno se je lažje o nečem le pogovarjati, kot to tudi realizirati v praksi. Podjetji se bosta torej morali prilagoditi eno drugemu in izbrati primeren, nov način komunikacije.

Tudi tveganjem še ni bilo posvečene dovolj pozornosti. Družbi morata še pred združitvijo opredeliti vse morebitne zastoje, nepričakovane dogodke in nepredvidene težave in se nanje, v primeru, da se bodo pojavili, tudi ustrezno pripraviti.

SKLEP

Prevzemi in povezave podjetij, ki smo jim priča v zadnjih letih, kažejo, da se do nedavnega zaprto slovensko gospodarstvo odpira in postaja zanimivo za tuje investitorje. Slovenska podjetja so tako postala tarča močnih tujih korporacij, združitve in prevzemi pa potekajo tudi med domačimi podjetji. Proces globalizacije je tako zajel tudi slovensko gospodarstvo in s tem podjetja, ki so se začela zavedati pomena medsebojnega sodelovanja in s tem prednosti povezanih podjetij. Podjetja spoznajo prednosti v večji finančni moči, izkoriščanju ekonomij obsega, lažjemu dostopu do novih trgov, lažji obrambi pred prevzemi ter številnimi drugimi, ki so odvisni od posameznih povezanih družb.

Na žalost pa se vse povezave le ne končajo tako dobro, kot bi se morale. Na začetku se napovedujejo le dobre stvari, končni rezultat pa je velikokrat negativen. Vzrok je v tem, da partnerji ne opredelijo dovolj motivov za medsebojne povezave, sinergij, pa tudi načrt integracije združenega podjetja ni izdelan do potankosti, tako kot bi moral biti.

Živilskopredelovalna industrija je dejavnost, ki je zaradi svoje specifičnosti vedno na očeh javnosti in vladne politike. Podjetja, ki delujejo znotraj nje, morajo biti zelo pozorna na spremembe na trgu ter se jim hitro in učinkovito prilagajati. Ker pa je Slovenija majhna država, njena velika podjetja pa nasproti multinacionalkam še vedno majhna in s tem neučinkovita, so nujne kapitalske povezave za boljši nastop na trgu.

Droga in Kolinska sta dva paradna konja slovenskega gospodarstva, ki sta se združila, da bi postala večja in močnejša. Motivi, ki so jih pripeljali do tega, so zavarovanje pred sovražnimi prevzemi, povezovanje zaradi doseganja konkurenčne prednosti, želja po velikosti, prodor na nove trge, povečanje prodaje na teh trgih, lažje in učinkovitejše dogovarjanje s trgovskimi verigami, zmanjšanje stroškov prodajne mreže, zmanjšanje nabavnih stroškov. Kot vidimo, je motivov dovolj za tako velik korak, ki pa morda še ni dokončen, motijo pa nas lahko neopredeljene sinergije in nepopolna integracija. Mnogi poznavalci namreč menijo, da ta povezava ni bila dobra, ker podjetji javnosti nista predstavili sinergij za povezovanje, obstaja pa tudi vprašanje integracijskega načrta, ki ni bil natančno izveden. Kot sem že poudarila v diplomskem delu, pa sta ti dve stvari ključni za uspešno povezavo dveh podjetij.

Na odgovor na vprašanje, ali bosta združeni podjetji dosegli zastavljene cilje in v kolikšni meri bosta uresničili predvidene sinergije, bomo morali še počakati. Zgodba s Kolinskinim 20% deležem v Drogi morda še ni dokončna. Pričakujemo lahko namreč nadaljnja povezovanja. Kakor koli že, podjetji sta naredili prvi korak, upamo pa lahko, da bosta še naslednje in da bosta s tem svojo pot uspešno nadaljevali.

LITERATURA

1. Baker Richard E., Lembke Valdean C., King Thomas E.: Advanced Financial Accounting. New York : McGraw-Hill Book Company, 1989. 1190 str.
2. Basle Andreja: Grandiozni načrt Toneta Turnška. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 52(2003), 11, str. 18.
3. Belič Damjan: Kako se izogniti sovražnemu prevzemu? Manager, Ljubljana, 2002, 4, str. 60.
4. Bešter Janez: Prevzemi podjetij in njihovi motivi: empirična analiza na primeru Slovenije. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 283 str.
5. Bešter Janez: Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
6. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. ForthWorth : The Dryden Press, 1999. 1083 str.
7. Brouthers K.D., Hastenburg P.V., J van den Ven: If Most Mergers Fail, Why Are They so Popular? Long Range Planning, Oxford, 41(1998), 3, str. 347-353.
8. Erjavec Emil, Kuhar Aleš: Slovenska živilskopredelovalna industrija in Evropska unija. Domžale : Biotehniška fakulteta, 2000. 168 str.
9. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1995. 196 str.
10. Gospodarska zbornica Slovenije – Združenje agroživilstva: Odprta vprašanja živilskopredelovalne industrije v luči pristopa Slovenije k EU. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, 2001. 44 str.
11. Habech M. Max, Kröger, Fritz, Träm R. Michael: Čas združitev, sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana : DZS, 2000. 168 str.
12. Ivanović Sašo: (Ne)smiselno združevanje Kolinske in Droge. Delo, Ljubljana, 05. 03. 2004, str. 11.
13. Kaen R. Fred: Corporate finance: concepts and policies. Cambridge (Mass.) : Basil Blackwell, 1995. 1007 str.
14. Kuhar Aleš et al.: Aktualna vprašanja prestrukturiranja slovenske živilskopredelovalne industrije. Ljubljana : Gospodarska zbornica Slovenije, združenje agroživilstva, 2001. 192 str.
15. Lahovnik Matej: V ekonomiji nobeno kosilo ni zastoj. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (53)2004, 14, str. 42.
16. Lahovnik Matej: Uspešnost prevzemov podjetij doma in v svetu. Prevzemi gospodarskih družb, svetovalni dokument št.17. Ljubljana : Združenje managerjev Slovenije, 2003, str. 5-20.
17. Lukančič Mojca: Kako se ubraniti nezaželenega prevzema. Finance, Ljubljana, 20. 04. 2004, str. 10.
18. Mihajlović Novica: Mali lastniki Droge zadržano o povezovanju. Finance, Ljubljana, 09. 02. 2004, str. 5.
19. Mihajlović Novica: V Drogi se upirajo Kolinski fantom – B. Kovač dvomi o racionalnosti Kolinske. Finance, Ljubljana, 20. 02. 2004a, str. 3.

20. Mihajlović Novica: V Kolinski po nakupu Droge ne bodo odpuščali. Finance, Ljubljana, 24. 02. 2004b, str. 5.
21. Petrič Tine: Sovražni prevzem praviloma koristi. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (51)2002, 17, str. 103.
22. Pogajalska izhodišča Republike Slovenije za pogajanja o pristopu k Evropski uniji. Ljubljana : Služba Vlade Republike Slovenije za evropske zadeve, 2000. 347 str.
23. Praprotnik Tanja: Povezava živilcev naj se nadaljuje. Dnevnik, Ljubljana, 20. 02. 2004, str. 8.
24. Pust Borut: Kolinska želi kupiti petino Droge. Dnevnik, Ljubljana, 19. 02. 2004, str. 8
25. Repovž Leon: Motivi, strategije in financiranje prevzema podjetja. Revizor, Ljubljana, 1996, str. 30-41.
26. Rock Milton L.: The Mergers and Acquisitions Handbook. New York : Mc Graw-Hill, 1987. 518 str.
27. Ross Stephen A., Westerfield Randolph W., Jaffe Jeffrey F.: Corporate Finance. Boston : Irwin, 1993. 912 str.
28. Sebenik Darinka: Navezanost na balkan bo draga. Kmečki glas, Ljubljana, 17.03.2004, str. 32.
29. Spasenić Goran: Borzna kronika – Prodana Droga strmo navzdol. Finance, Ljubljana, 27. 02. 2004, str.12.
30. Sudarsanam P. Sudi: The Essence of Mergers and Acquisitions. London : Prentice Hall, 1995. 303 str.
31. Šalamun Andreja: Dobički v rokah trgovcev. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (53)2004, 17, str. 116.
32. Šalamun Andreja: Živilska industrija: Konec domače zaščite. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (53)2004a, 17, str. 116.
33. Šarman Zvonka: Ob združevanju kapitalskih družb. Svetovalec (priloga Gospodarskega vestnika), Ljubljana, (48)1999, 16, str. 63.
34. Šoštarič Boris, Šuligoj Boris, Tekavec Vanja: Kaj se dogaja na prehranskem trgu – Diši, čeprav zanikajo, da kuhajo. Delo, Ljubljana, 21. 01. 2004, str. 15.
35. Šoštarič Marjeta: Lojze Deželak iz Kolinske je za kapitalsko povezovanje – Droga bo morda model povezovanja živilcev. Delo, Ljubljana, 24. 02. 2004, str. 13.
36. Šubic Petra: Tri nevarnosti za blagovne znamke. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (51)2002, 48, str. 14.
37. Šuligoj Boris: Pogodba je podpisana – Petina Droge zdaj že pri Kolinski. Delo, Ljubljana, 21. 02. 2004, str. 3.
38. Šuligoj Boris: V Drogi razočarani. Delo, Ljubljana, 24. 01. 2004a, str. 3.
39. Tajnikar Maks: Pripojitve, spojitve in prevzemi. I. Strokovno posvetovanje. Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana : Društvo ekonomistov Ljubljana, Pravniško društvo Ljubljana, 2000, str. 25-39.
40. Tajnikar Maks: Tvegano poslovanje: knjiga o gazelah in rastočih poslih. 2. izd. Portorož : Visoka strokovna šola za podjetništvo, 2000a. 308 str.

41. Tekavec Janez, Pučnik Janko: Prezvemi podjetij in varovanje konkurence. Tržič : Učila International, 2002. 211 str.
42. Tekavec Vanja: Se bosta Kolinska in Droga združili? – Lastniki preigravajo scenarije. Delo, Ljubljana, 23. 01. 2004, str. 13.
43. Tekavec Vanja, Križnik Božena: Droga bo v ponedeljek dobila nadzornike – Kdo bo komu mešal štrene? Delo, Ljubljana, 26. 03. 2004, str. 3.
44. Urbanija Anamarija: Vrnitev sovražnih prevzemov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, (53)2004, 9, str. 28.
45. Vovko Meta: Analiza vpliva aktivnosti združitvev in pripojitev na panogo. Specialistično delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2001. 68 str.
46. Walters Stephen J. Kkasabuski: Enterprise, Government and The Public. New York : McGraw Hill, 1993. 591 str.
47. Weston J. Fred: The Payoff in Mergers and Acquisitions. Rock M. L.: The Mergers and Acquisitions Handbook. New York : McGraw Hill, 1987, str. 31-47.

VIRI

1. Bonitete slovenskih podjetij za leto 2003. I bon (elektronska baza podatkov), 2004.
2. Droga Portorož, živilska industrija d.d., 2004.
[URL: <http://www.droga.si>], 29. 03. 2004.
3. Evrobilten št. 20, 2000.
[URL: <http://evropa.gov.si/publikacije/evrobilten/evrobilten-20-03/>], 20. 03. 2004.
4. Kolinska, prehrambena industrija d.d., 2004.
[URL: <http://www.kolinska.si>], 29. 03. 2004.
5. Ljubljanska borza vrednostnih papirjev, 2004.
[URL: <http://www.ljse.si/StrSlo/Izdajate/Sezldaj/imenik2003/pdf/DPRG.pdf>], 19. 05. 2004.
[URL: <http://www.ljse.si/StrSlo/Izdajate/Sezldaj/imenik2003/pdf/KOLR.pdf>], 19. 05. 2004.
6. Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano, 2003.
[URL: <http://evropa.gov.si/evropomocnik/question/776-32/>], 08. 04. 2004.
7. Podatkovna baza slovenskih izvoznikov, 2004.
[URL: <http://www.gzs.si/sloexport/default.asp?MenuID=67&Menu=Prehrambena%20industrija>], 08. 04. 2004.
8. Poslovni načrt podjetja Droga Portorož, živilska industrija d.d., 2004.
[URL: <http://www.droga.si>], 29. 03. 2004.

PRILOGA 1: Poslovni rezultati Droge Portorož, živilske industrije d.d.:

Tabela 1: Finančni izkazi Droge Portorož, živilske industrije d.d., za poslovna leta 2001, 2002 in 2003 v 1.000 SIT

Konec fiskalnega leta	31. december, 2001	31. december, 2002	31. december, 2003
Prihodki od prodaje	16.381.632	18.163.522	17.480.980
Celoten dobiček	1.576.660	2.139.559	1.429.016
Neto vrednost	14.511.326	15.816.083	16.416.313
Opredmetena osnovna sredstva	9.950.001	9.851.597	9.784.844
Celotna sredstva	22.135.640	23.506.308	23.003.355
Gibljava sredstva	10.398.552	11.800.899	11.437.174
Kratkoročne obveznosti	5.799.414	6.173.448	5.435.396
Obratni kapital	4.599.138	5.627.451	6.001.778
Dolgoročne in kratkoročne obveznosti	7.624.314	7.690.225	6.587.042
Dolgoročne finančne naložbe	1.757.434	1.853.812	1.781.337
Neopredmetena dolgoročna sredstva	225.958	323.630	340.664

Neto vrednost in celotna sredstva so zmanjšane vrednosti za znesek neopredmetenih sredstev.

Vir: I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004.

Tabela 2: Količniki Droge Portorož, živilske industrije d.d., za poslovna leta 2001, 2002, 2003

Količniki	31. december, 2001	31. december, 2002	31. december, 2003
Kratkoročni koeficient (x)	1,79	1,91	2,10
Koeficient solventnosti (%)	152,54	148,62	140,12
Opredmetena osnovna sredstva / Neto vrednost (%)	68,57	62,29	59,60
Kratkoročne obveznosti / Neto vrednost (%)	39,96	39,03	33,11
Koeficient obračanja (%)	74,01	77,27	75,99
Prodaja / Obratni kapital (x)	3,56	3,23	2,91
Sredstva / Prodaja	135,12	129,41	131,59
Čista dobičkonosnost prodaje (%)	9,62	11,78	8,17
Donos kapitala	10,87	13,53	8,70
Donos sredstev	7,12	9,1	6,21
Prodaja / Število zaposlenih	26.211	29.062	27.970
Dobiček / Število zaposlenih	2.523	3.423	2.286

* Razmerja Prodaja / Število zaposlenih in Dobiček / Število zaposlenih je v tisočih

Vir: I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004.

Tabela 3: Bilanca stanja podjetja Droga Portorož, živilska industrija d.d., za poslovno leto 2003 v 1.000 SIT

Kapital	16.756.977	Stalna sredstva	11.906.845
Osnovni kapital	2.827.680	Neopredmetena dolgoročna sredstva	340.664
Vplačani presežek kapitala	577.755	Opredmetena osnovna sredstva	9.784.844
Rezerve	7.052.862	Dolgoročne finančne naložbe	1.781.337
Preneseni čisti poslovni izid	1.188.702	Gibljava sredstva	11.437.174
Prevrednotovalni popravki kapitala	4.074.282	Zaloge	2.530.799
Čisti poslovni izid poslovnega leta	1.035.696	Dolgoročne terjatve iz poslovanja	10.071
Dolgoročne rezervacije	14.112	Kratkoročne terjatve iz poslovanja	4.680.820
Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	6.303	Kratkoročne finančne naložbe	4.059.348
Dolgoročne obveznosti iz financiranja	1.131.231	Denarna sredstva	125.630
Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	2.255.961	Aktivne časovne rezerve	30.506
Kratkoročne obveznosti iz financiranja	3.110.053		
Pasivne časovne razmejitve	69.382		
Skupaj obveznosti do virov sredstev	23.344.019	Skupaj sredstva	23.344.019

Vir: I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004.

Tabela 4: Izkaz poslovnega izida podjetja Droga Portorož, živilska industrija d.d., za obdobje: 1. 1. 2003 do 31. 12.2003 v 1.000 SIT

Prihodki od prodaje	17.480.980
Stroški blaga, materiala in storitev	10.748.277
Bruto donos iz poslovanja	6.732.703
Stroški dela	2.971.813
Amortizacija in prevred. posl. odhodki pri neopr. in opred. sr.	1.426.835
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	58.047
Drugi odhodki poslovanja	162.970
Drugi prihodki poslovanja	423.788
Dobiček ali izguba iz poslovanja	2.536.826
Finančni prihodki iz deležev	122.469
Finančni prihodki iz dolg. in krat. terjatev	273.191
Finančni odhodki za odpise dolg. in krat. Finančnih naložb	1.237.662
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	296.846
Dobiček oziroma izguba iz rednega delovanja	1.397.978
Izredni prihodki	35.287
Izredni odhodki	4.249
Celoten dobiček ali izguba	1.429.016
Davek iz dobička	393.320
Čisti dobiček ali izguba poslovnega leta	1.035.696

Vir: I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004.

PRILOGA 2: Poslovni rezultati Kolinske, prehranske industrije d.d.

Tabela 1: Finančni izkazi Kolinske, prehranske industrije d.d, za poslovna leta 2001, 2002 in 2003 v 1.000 SIT

Konec fiskalnega leta v 1.000	31. december, 2001	31. december, 2002	31. december, 2003
Prihodki od prodaje	15.660.675	17.197.413	18.016.392
Celoten dobiček	1.038.102	1.235.493	1.566.218
Neto vrednost	14.689.305	15.435.314	16.248.422
Opredmetena osnovna sredstva	10.318.551	10.847.265	11.160.610
Celotna sredstva	17.641.627	19.064.548	20.275.097
Gibljava sredstva	6.575.167	6.516.641	7.177.191
Kratkoročne obveznosti	2.859.678	2.958.907	3.453.301
Obratni kapital	3.715.489	3.557.734	3.723.890
Dolgoročne in kratkoročne obveznosti	2.952.322	3.629.234	4.026.675
Dolgoročne finančne naložbe	726.248	1.700.642	1.937.296
Neopredmetena dolgoročna sredstva	701.779	661.359	615.615

Neto vrednost in celotna sredstva so zmanjšane vrednosti za znesek neopredmetenih sredstev.

Vir: I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004.

Tabela 2: Količniki Kolinske, prehranske industrije d.d., za poslovna leta 2001, 2002, 2003

KOLIČNIKI	31. december, 2001	31. december, 2002	31. december, 2003
Kratkoročni koeficient (x)	2,30	2,20	2,08
Koeficient solventnosti (%)	120,10	123,51	124,78
Opredmetena osnovna sredstva / Neto vrednost (%)	70,25	70,28	68,69
Kratkoročne obveznosti / Neto vrednost (%)	19,47	19,17	21,25
Koeficient obračanja (%)	88,77	90,21	88,86
Prodaja / Obratni kapital (x)	4,21	4,83	4,84
Sredstva / Prodaja	112,65	110,86	112,54
Čista dobičkonosnost prodaje (%)	6,63	7,18	8,69
Donos kapitala	7,07	8	9,64
Donos sredstev	5,88	6,48	7,72
Prodaja / Število zaposlenih	26.634	29.247	30.640
Dobiček / Število zaposlenih	1.765	2.101	2.664

* Razmerja Prodaja / Število zaposlenih in Dobiček / Število zaposlenih je v tisočih

Vir: I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004.

Tabela 3: Bilanca stanja podjetja Kolinska, prehrabena industrija d.d., za poslovno leto 2003

Kapital	16.864.037	Stalna sredstva	13.713.521
Osnovni kapital	3.169.525	Neopredmetena dolgoročna sredstva	615.615
Rezerve	2.861.429	Opredmetena osnovna sredstva	11.160.610
Preneseni čisti poslovni izid	4.768.783	Dolgoročne finančne naložbe	1.937.296
Prevrednotovalni popravki kapitala	4.859.067	Gibljava sredstva	7.177.191
Čisti poslovni izid poslovnega leta	1.205.233	Zaloge	1.696.466
Dolgoročne obveznosti iz poslovanja	5.144	Dolgoročne terjatve iz poslovanja	83.201
Dolgoročne obveznosti iz financiranja	568.230	Kratkoročne terjatve iz poslovanja	4.541.677
Kratkoročne obveznosti iz poslovanja	3.023.811	Kratkoročne finančne naložbe	673.094
Kratkoročne obveznosti iz financiranja	424.975	Denarna sredstva	180.191
Pasivne časovne razmejitev	4.515	Aktivne časovne rezerve	2.562
Skupaj obveznosti do virov sredstev	20.890.712	Skupaj sredstva	20.890.712

Vir: I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004.

Tabela 4: Izkaz poslovnega izida podjetja Kolinska, prehrabena industrija d.d., za obdobje: 1. 1. 2003 do 31. 12. 2003 v 1.000 SIT

Prihodki od prodaje	18.016.392
Stroški blaga, materiala in storitev	12.183.546
Bruto donos iz poslovanja	5.832.846
Stroški dela	2.759.059
Amortizacija in prevred. posl. odhodki pri neopr. in opred. sr.	1.224.721
Prevrednotovalni poslovni odhodki pri obratnih sredstvih	95.554
Drugi odhodki poslovanja	97.862
Dobiček ali izguba iz poslovanja	1.655.650
Finančni prihodki iz deležev	56.011
Finančni prihodki iz dolg. in krat. terjatev	201.714
Finančni odhodki za odpise dolg. in krat. finančnih naložb	134.157
Finančni odhodki za obresti in iz drugih obveznosti	227.989
Dobiček oziroma izguba iz rednega delovanja	1.551.229
Izredni prihodki	34.633
Izredni odhodki	19.644
Celoten dobiček ali izguba	1.566.218
Davek iz dobička	0
Čisti dobiček ali izguba poslovnega leta	1.566.218

Vir: I bon – bonitete slovenskih podjetij, 2004.