

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
PREVZEM PIVOVARNE LAŠKO S STRANI HEINEKENA

Ljubljana, 10. julij 2018

POLONA RAMOS

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Polona Ramos, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Prevzem Pivovarne Laško s strani Heinekena, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Mitjem Kovačem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njej in v tej izjavi.

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV POJMA PREVZEM	2
1.1 Zgodovinski pregled	3
1.2 Oblike prevzemov	4
1.2.1 Prevzemi podjetij z odkupom delnic.....	5
1.2.2 Prevzemi podjetij z odkupom premožaja.....	6
1.2.3 Združitev	6
2 VRSTE PREVZEMOV	7
2.1 Horizontalni ali vodoravni prevzemi	7
2.2 Vertikalni ali navpični prevzemi	8
2.3 Konglomeratni ai mešani prevzemi.....	9
2.4 Koncentrični ali sorodni prevzemi.....	10
3 PREDSTAVITEV PODJETIJ	10
3.1 Pivovarna Laško	11
3.1.1 Zgodovina Pivovarne Laško	11
3.2 Pivovarna Heineken.....	13
3.2.1 Zgodovina Pivovarne Heineken.....	14
4 MOTIVI ZA PREVZEME	16
4.1 Sinergijski učinki	18
4.1.1 Teorija večje učinkovitosti.....	18
4.1.2 Sinergijska past	19
4.2 Menedžerski dejavnik.....	19
4.3 Teorija nesposobne managerske skupine.....	19
4.3.1 Podcenjenost ciljnega podjetja.....	20
4.4 Motivi Pivovarne Heineken za prevzem Pivovarne Laško	20
SKLEP.....	21
LITERATURA IN VIRI	22

KAZALO TABEL

Tabela 1: Število zaposlenih v podjetju Heineken po svetu 2014 - 2017.....	14
Tabela 2: Teorije in hipoteze prevzemov podjetij	17

KAZALO SLIK

Slika 1: Število zaposlenih v podjetju Heineken po svetu 2014 - 2017	14
--	----

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

B.V. – (nizoz. Besloten Vennootschap); družba z omejeno odgovornostjo

d.d. – delniška družba

d.o.o. – družba z omejeno odgovornostjo

GmbH – (nem. Gesellschaft mit beschränkter Haftung); družba z omejeno odgovornostjo

HBM – (nizoz. Heineken's Bierbrouwerij Maatschappij); Heinekenovo pivovarsko podjetje

KDD – Centralna Klirinško Depotna Družba d.d.

LBO – (angl. Leveraged buyout); odkup z zadolžitvijo

LG – (angl. Lucky and Gold Star); podjetji Lucky in Gold Star

N.V. – (nizoz. Naamloze Vennootschap); javna družba

nem. – nemško

nizoz. – nizozemsko

PILR – oznaka delnice Pivovarne Laško d.d.

ZDA – Združene države Amerike

UVOD

V današnjih časih, je povsod po svetu čedalje bolj verjetno, da bo vsak zaposleni v svoji karieri doživel vsaj eno združitev. Podatki narekujejo, da se ta verjetnost ne bo zmanjšala. Članom najvišjega vodstva, ta možnost, da se bo to zgodilo še hitreje narašča. Skoraj sto odstodno lahko pričakujemo, da bo vrhunski vodja v prihodnjih letih vključen v združitev ali pripojitev kot kupec v ciljni ali dejavni vlogi (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 12).

Temeljni cilj vsakega podjetja je neprestano povečevanje vrednosti premoženja. Povečevanje vrednosti podjetja je mogoče doseči na dva načina: kot notranjo ali zunanjo rast. Notranjo rast podjetje doseže predvsem v povečevanju obsega proizvodnje znotraj obstoječih proizvodnih zmogljivosti in pa s širitvijo poslovanja v dodatno zgrajenih proizvodnih zmogljivosti. Zunanjo rast pa podjetja lahko dosežejo s prevzemom, pripojitvijo ali spojitvijo podjetij. Z njimi lahko podjetje uresniči številne cilje: dviguje tržno moč, izkoristi obstoječe potenciale podjetja, zavaruje konkurenčne prednosti kot je znanje ali obstoj nove tehnologije. Združitev pomeni nastanek nove, večje gospodarske združbe in združitev že obstoječih gospodarskih zmogljivosti.

V Sloveniji so prevzemi relativno nov pojav. V Evropi so najbolj razviti v Veliki Britaniji in Severni Irski, kjer obstajajo že več kot sto let in bi lahko rekli da so samoregulativni. Slovenija se z vstopom v Evropsko unijo srečuje z vedno večjim številom prevzemov in združitvev. Konkurenčni trg se je močno povečal, zato podjetja iščejo možnosti za sodelovanje, ki bi jim prineslo ugodnejši konkurenčni položaj. V zadnjem obdobju je bil zelo odmeven prevzem Pivovarne Laško.

Več kot 150 let staro podjetje, ki je z znamkami Pivovarne Union in Pivovarne Laško obvladovalo skoraj 80 odstodtkov trga, je 10 let po znameniti obrambi Pivovarne Union pred prevzemom Interbrewa (s pomočjo podpisov poslancev) končalo v naročju konkurenta Heineken. Pred tem je bila Pivovarna Laško eden izmed stebrov tako imenovanega nacionalnega gospodarstva, lastnica Mercatorja, časopisne družbe Delo in še mnogočesa. Zlom Skupine Laško ter posledično izčrpavanje družbe za odplačevanje dolgov in visoka zadolženost sta bili skoraj epskih razsežnosti in v prah se je sesula celotna strategija dela sloveske politike oziroma gospodarstva. Posledično je tudi končana demontaža skupine in prodaja najvitalnejšega dela (pivovarne), prevzemniku pritegnila veliko medijsko pozornost ter aktivno udeležbo vseh deležnikov (upniki/lastniki, uprava, zaposleni s sindikati, lokalno okolje in civilna družba in tako dalje).

V zaključni strokovni nalogi bom obravnavala najpomembnejše teme prevzemov, ki predstavljajo velik pomen pri naraščajoči konkurenci doma in po svetu. Predvsem se želim osredotočiti na motive zaradi katerih je bila Pivovarna Laško prevzeta s strani Heinekena. Ključno vprašanje pri tovrstnih povezavah je, kaj vodi podjetja, njihove lastnike oziroma vodstvo v tovrstne aktivnosti. Zato bom za obravnavani prevzem poskušala opredeliti vse pomembnejše motive.

V zaključni strokovni nalogi bom na izbranem primeru:

- opredelila akterje pri prevzemu,
- na podlagi hipotez, ki vsebujejo motive za prevzeme, bom določila relevantne motive za vsakega akterja posebej,
- ocenila bom uspešnost prevzema podjetja.

Najprej bom predstavila pojeme, kot so prevzem, združitev, pripojitev in spojitev. Nadaljevala bom z oblikami financiranja prevzemov in nato bom opisala osnovne strategije oziroma vrste povezovanj. V tretjem poglavju bom opisala prevzemno in ciljno podjetje ter njuno zgodovino. V zadnjem poglavju bom teoretično opredelila motive za prevzeme in motive za prevzem obravnavanega primera Pivovarne Laško s strani Heinekena. Na kratko bom predstavila tudi postopek prevzema.

Pri izdelavi zaključne strokovne naloge bom uporabila opisno oziroma deskriptivno metodo, s študijo domače in tuje literature s področja prevzemov ter podatki s spletnih strani o obeh podjetjih.

1 OPREDELITEV POJMA PREVZEM

Z ekonomskega vidika opredeljujemo prevzem podjetja kot pridobitev določenega podjetja. V povezavi s prevzemi moramo ločiti med prevzemom gospodarske družbe in prevzemom podjetja. V osnovi gre za tri glavne oblike (Kocbek, Plavšak & Pšeničnik, 2006, str. 12):

- pridobitev z odkupom delnic,
- pridobitev nadzora nad podjetjem z odkupom celega ali dela podjetja,
- z združitvijo, bodisi s pripojitvijo ali spojitvijo.

Avtorji angleške in slovenske literature so z uporabo in prevajanjem zgoraj naštetih izrazov nedosledni in jih v svojih delih različno prevajajo ter uporabljajo (Bešter, 1996, str. 26). Najpogosteje “*takeover*” prevajajo kot prevzem, “*merge*” kot združitev ali spojitev ter “*acquisition*” kot pripojitev oziroma priključitev (Lahovnik, 2013, str. 15).

Temeljni cilj prevzemov je povečevanje vrednosti podjetja, ki v največ primerih predstavlja vrednost delnice. Za uspešen prevzem morajo biti podrejene vse aktivnosti povezovanj, vsa energija in ves čas akterjev pa naj bosta usmerjena v celotni proces (Bertoncelj, 2005, str. 12).

Prvi cilj prevzema je, ko gre za ponudnika, katerega glavni interes je pridobiti čimvečji delež upravljalnih pravic v ciljnim podjetju. Drugi cilj, ki pa temelji predvsem na predpisih, pa je v moči dosedanjih delničarjev, ki zaradi krepitev pozicije izstopijo iz družbe s prodajo svojih delnic ponudniku v transparentnem postopku (Tekavc & Pučnik, 2002, str. 39).

Bešter (1996, str. 40) pravi, da so prevzemi pri katerih je namen discipliniranje managementa po večini neprijazni. Prijaznejši pa so sinergijski prevzemi, kjer temeljni cilj je povezovanje aktivnosti podjetij in maksimiziranje koristi delničarjev.

Bertoncelj (2005, str. 13 - 15) razlaga pojme takole:

Prevzem oziroma priključitev podjetja pomeni, da pridobitelj pridobi določen delež lastninskih pravic prevzemnega podjetja. Pridobitelj z zadostnim lastniškim deležem pridobi pravico pri upravljanju in kontroliranju prevzetega podjetja. Običajno so prevzemi gotovinske transakcije oziroma kupoprodajni odnosi med več lastniki podjetij.

Združitev in prevzem se razlikujeta v dolgoročnem interesu soupravljanja podjetja. Pri prevzemu lastniki ciljnega podjetja nimajo interesa pri soupravljanju novega (prevzetega) podjetja. Njihova želja je le prodati lastniški delež in nato izstopiti. Pri združevanju pa gre za skupne interese o upravljanju med dvema ali več podjetij, ki se združijo v eno.

Pripojitev je prenos ene ali več podjetij v eno. Ciljna podjetja dobijo v zamenjavo določen delež delnic oziroma poslovne deleže prevzemnega podjetja. Pripojena podjetja se združijo v eno samo, ostala pa prenehajo obstajati, ko prenesejo vse premoženje in obveznosti na prevzemno podjetje. Najpogostejša oblika pripojitve je tista, ko prevzeto podjetje, ki preneha delovati, preda vse svoje delnice v zameno za novo izdane delnice prevzemnega podjetja, ki pa v celoti prevzame vse dejavnosti prevzetega podjetja.

Spojitev je združitev enega ali več podjetij v novo podjetje. Nanj prenesejo vse svoje delnice in obveznosti, nato pa prenehajo delovati. Najpogostejša oblika spojitve je tista, pri kateri z zamenjavo vseh delnic ali poslovnih deležev nastane nova kapitalska družba. Ponavadi so združitve negotovinske transakcije pri katerih eden ali več lastnikov zamenjajo svoje deleže oziroma poslovne deleže.

1.1 Zgodovinski pregled

Prvi prevzemi in združitve delniških družb izhajajo iz Združenih držav Amerike (v nadaljevanju ZDA) konec devetnajstega stoletja. Zgodovina razvoja prevzemov in združitev nedvomno vpliva na razvoj prevzemov in združevanj skozi čas. Različni avtorji razvoj prevzemov in združitev delijo trenutno na štiri najbolj aktivne faze. V prvi fazi so bile glavni akter ZDA, v drugi fazi pa je vlogo prevzela Velika Britanija. Kontinentalna evropa se je priključila šele v četrti fazi, ki je pa močno spremenila pomen in način prevzemov in združevanj, razlaga Bešter (1996, str. 13).

Prevzemi podjetij so postajali pomemben del v angloameriškem gospodarstvu. Od takrat naprej do danes lahko povzamemo štiri najbolj aktivne faze v zvezi s prevzemi. Bešter (1996, str. 13 - 14) jih razlaga takole:

Prva faza prevzemov se je v ZDA začela konec prejšnjega stoletja leta 1985 in je trajala do začetka hude gospodarske krize leta 1903. V tem obdobju so se pojavili prvi ogromni državni monopoli.

Druga faza je nastopila približno dve desetletji kasneje, leta 1922, ki je trajala osem let, do zloma borze in ponovne velike gospodarske krize leta 1929. V temu obdobju so se začeli množično pojavljati ogromni naftni oligopoli. Pomembno vlogo v gospodarstvu so imeli tudi bančništvo, javna podjetja, rudarstvo, prehrabena in kemijska industrija.

Tretja faza, obdobje konglomeratov, se je začelo v petdesetih letih dvajsetega stoletja. Ta obdobje je prinesel največ neuspešnih prevzemov. Država je omejevala horizontalne prevzeme sorodnih podjetij, zato je posledično prišlo do konglomeratnih prevzemov. Podjetja so bila prepričana, da lahko številne podružnice matičnega podjetja vodijo le na podlagi številke o poslovanju.

Četrta faza je nastopila v osemdesetih letih. Značilno za to obdobje so bili številni sovražni prevzemi. Po desetletju je nastopila nova gospodarska kriza. Usahnili so viri financiranja, zato mnogo podjetij ni bilo sposobno odplačevati kreditov.

Lahovnik (2013, str. 13-14) pravi, da je pred zadnjo veliko svetovno krizo v drugi polovici 20. stoletja, hitro naraščujoča konkurenca med finančnimi institucijami povzročila povečanje razpoložljivosti finančnih virov. V tem obdobju so se kapitalski trgi hitro razvijali in globalizirali, zato so imela podjetja dovolj finančnih možnosti za financiranje rasti poslovanja. Pomen blagovnih znamk je močno naraščal, zato so se podjetja bolj usmerjala k kupovanju že obstoječe blagovne znamke na trgu, ker je bilo ceneje, kot pa da bi začeli razvijati od začetka. Podjetja so se s prevzemanjem obstoječih dejavnosti na trgu lažje intergrirala na nova področja.

1.2 Oblike prevzemov

Plavšak (v Bešter, 1996, str. 11) pravi, da je prevzem podjetij pogosto napačno razumljen. Najbolj pogosta predstava prevzemov, je enačenje prevzemov s pridobitvijo lastniškega deleža v obstoječi pravni osebi. Pojem prevzm podjetija zajema več pojavnih oblik, od katerih pa vse ne pomenijo pridobivanje števila delnic oziroma drugih podjetniških pravic.

Bešter (1996, str. 29) pravi, da pojem prevzem vključuje različne oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem. Prevzeme deli na:

- z odkupom delnic oziroma poslovnih deležev,
- z odkupom premoženja ciljnega podjetja,
- s pridobitvijo pooblastil za zastopanje,
- z združitvijo,
- z odkupi z zadolžitvijo oziroma LBO (angl. *Leveraged buyout*).

Znotraj naštetih kategorij prevzemov pa obravnavamo izraze:

- prevzem z odkupom delnic,
- prevzem z odkupom premoženja,
- združitve.

Omenjene tri osnovne oblike prevzemov so si različne, toda vse je možno financirati s plačili v denarju, z zadolžitvijo podjetja, z zamenjavo za delnice ali druge vrednostne papirje prevzemnika.

1.2.1 Prevzemi podjetij z odkupom delnic

Prevzem delniške družbe razumemo kot pridobitev deleža delnic določene delniške družbe, ki zagotavlja kontrolni delež glasovalnih pravic prevzemniku. Kontrolni delež prevzemniku zagotavlja vodilni vpliv upravljanja prevzemnega podjetja pri sprejemanju odločitev na skupščini delničarjev in pa možnosti vpliva na poslovanje, razlaga Lahovnik (2013, str. 14).

Bertoncelj (2005, str. 77) v svojem delu pravi, da je glavni namen takšnega prevzemanja pridobiti kontrolni lastniški delež v ciljnem podjetju, bodisi v obliki delnic, bodisi v obliki poslovnih deležev. Kontrolni lastniški delež se pridobi neposredno od lastnikov ciljnega podjetja. Prevzeto podjetje se iz pravnega vidika ne spremeni. Ravno tako ostane nespremenljivo njegovo premoženje, pravice, zaposleni in računovodski izkazi. Spremeni se le lastnik delnic ali poslovnih deležev.

Kocbek, Plavšak & Pšeničnik (2006, str. 12) navajajo da, pri takšnem prevzemanju postane prevzemnik delničar konkretne delniške družbe. S pravnega vidika je delniška družba subjekt, ki ima svoje podjetje. Odkup se lahko izvede na primarnem trgu ali pa na sekundarnem trgu. V prvem primeru lahko v postopku izdaje novih delnic prevzemnik odkupi delnice, ki jih financira z denarjem ali pa s stvarnimi vložki. Namen takšnega odkupa je povečanje osnovnega kapitala. Kadar drugi delničarji ne izkoristijo priložnosti oziroma prednostne pravice nakupa delnic, ali pa je ta pravica omejena oziroma izključena, si na tak način prevzemnik pridobi kontrolo in primeren prevladujoči delež delnic. V drugem primeru pa je prevzemnik že delničar ali tretja oseba in delnice kupi od drugih delničarjev na borzi ali izven borze.

Sprememba lastništva o nakupu delnic ali poslovnih deležev ciljnega podjetja se opredeli s pogodbo kot se dogovorita kupec in prodajalec. Vse spremembe, ki se nanašajo na poslovanje in zaposlene ciljnega podjetja, morajo biti navedene v dodatnih pogodbah v katerih mora biti vključen tudi management ciljnega podjetja, razlaga Bertoncelj (2005, str. 78).

Bešter (1996, str. 35) pravi, da je lahko prevzem z odkupom delnic najenostavnejša oblika prevzema, če je v ciljnem podjetju število delničarjev majhno. Potrebna so le dokazila o

razpolaganju z ustreznimi delnicami ciljnega podjetja. Po prevzemu se ciljno podjetje s pravnega vidika ne spremeni, zato največkrat ni težav z veljavnostjo pogodb. Prevzemnik ne prevzame odgovornosti plačila obveznosti prevzetega podjetja, ker gre za dve ločeni pravni osebi. Ravnotako prevzem z odkupom delnic ne zahteva sklicevanja skupščine delničarjev, ni potrebno pridobiti soglasij državnih organov o ustreznosti gradiv, ni potrebno soglasje nadzornega sveta, niti managementa ciljnega podjetja. Kadar se management ne strinja s prevzemom, se prevzemnik lahko obrne neposredno na delničarje.

1.2.2 Prevzemi podjetij z odkupom premožaja

O takšnem prevzemu govorimo, ko prevzemnik pridobi nadzor nad ciljnim podjetjem s prenosom določenega deleža ali pa celotnega njegovega premoženja ugotavlja Bertonec (2005, str. 85).

Bešter (1996, str. 32) pa razlaga, da je za dejanski postopek prevzema potrebna večina glasov delničarjev ciljnega podjetja. V tem postopku običajno ne sodelujejo delničarji prevzemnega podjetja. Po prenosu premoženja prevzemniku, lahko ciljno podjetje ostane brez kakršnihkoli sprememb, vendar pa, po prenosu celotnega lastništva, običajno preneha obstajati.

Bešter (v Scharf, 1991, str. 40) navaja, da je takšna oblika prevzemov najzahtevnejša, saj je potrebna priprava številnih dokumentov za prenos lastništva nad posameznimi deli premoženja na prevzemnika. Večinoma so potrebna različna soglasja za zgradbe ki so kupljene na hipoteko oziroma na zakup in podobno. Potrebna so tudi dodatna pogajanja za podaljšanje veljavnosti pogodb, kot je značilno za na primer franšize ali pa licence. Razpolaganje s premoženjem je težavno tudi kadar ima dolžnik kreditne pogodbe, zato se pri odprodaji premoženja zahteva hitrejše plačilo teh obveznosti.

1.2.3 Združitev

Tekavec & Pučnik (2002, str. 37) ugotavljata, da sta si pojma združitev in prevzem zelo blizu. Razliko najdemo v področju delovanja. Prevzem je vezan na trg vrednostnih papirjev, nasprotno pa je združitev klasična snov statusnega prava. Ravnotako lahko tudi kot sredstvo za postopek združitve opredelimo ponudbo za prevzem. Eden od načinov za izpeljavo postopka združitve je sistem ponudbe za prevzem. Delničarjem se v postopku prevzema ponudi delnice na novo nastalega podjetja ali pa denar. Taka združitev postane le posebna kategorija prevzema, saj prevzem z zamenjavo dosedanjih delnic z novonastalimi delnicami pomeni združitev s prenehanjem starih podjetij in nastankom novih.

2 VRSTE PREVZEMOV

Tekavc & Pučnik (2002, str. 82) kot večina avtorjev, delita vrste prevzemov glede vplivanja na konkurenco, v štiri kategorije:

- horizontalni,
- vertikalni,
- koncentrični,
- konglomeratni.

2.1 Horizontalni ali vodoravni prevzemi

Tekavc & Pučnik (2002, str. 82-83) navajata, da o horizontalnem ali vodoravnem prevzemu govorimo takrat, ko se podjetja povežejo na isti proizvodni ravni oziroma ko se povežejo na enaki konkurenčni ravni. Lahko bi tudi rekli, da se združujejo nekdanji konkurenti na trgu, kar pa mora na trgu skoraj nujno pripeljati do določenih učinkov. Takšna vrsta prevzemov omogoča izkoriščanje velike ekonomije obsega v proizvodnji. Posledično se podjetja srečujejo z bistveno nižjimi stroški in s povečanjem konkurenčne prednosti. Ravnotako pridobijo podjetja monopolno moč. Z združitvijo prenehajo obstajati dosedanja konkurenti, ki se združijo v novo nastalo podjetje. Novo podjetje združuje tržne deleže prejšnjih podjetij, kar pa privede do dominantnega položaja ali pa celo do monopola. V primeru ko pride le do prevzema, brez združevanja, kar pomeni da oba podjetja ohranita svojo pravno samostojnost, lahko prevzemno podjetje v procesu odločanja nadzoruje poslovanje prevzemnega podjetja, kar pa vpliva na njegovo delovanje na trgu. Vplivna moč je odvisna od stopnje vpliva na vodenje. Kadar gre za stopnjo na ravni kontrolnega deleža, lahko prevzemnik brez težav izpelje kakršnokoli ravnanje.

Za Bertonec (2005, str. 16) je glavni cilj horizontalnih prevzemov, ustvarjanje ekonomije obsega v proizvodnem in distribucijskem delu poslovanja. Z obsegom poslovanja ustvarijo velike proizvajalce ali pa celo monopoliste, ki močno vplivajo na širše okolje na lokalnih trgih. Približno štiri četrtine prevzemov sodi v to kategorijo. Njihov namen je izločitev visoke konkurence in zmanjševanje stroškov na proizvodno enoto.

Habech, Kröger & Träm (2000, str. 19) imenujejo takšno vrsto prevzemov obsežna združitev, katere poglobitni ekonomski cilj podjetja, ki kupuje drugo podjetje, je doseganje čiste ekonomije velikega obsega. Takšne združitve se pojavljajo v visoko razvitih panogah. Namen teh je zmanjševanje stroškov na enoto v visoko konkurenčnih okoljih, kot so kovinska in težka strojna oprema, bančništvo in uporabniške storitve. Okoli 70 odstotkov združevanj je té vrste.

Lahovnik (2013, str. 18) pravi da je pogosto motiv za vodoravno intergracijo prenos poslovnih praks ali dopolnjevanje virov med podjetij ter povezovanje aktivnosti. Povezovanje aktivnosti zajema vsa aktivna področja od vlaganj v raziskave do vlaganj v

kadre, ki je velikokrat povezano s prenosom poslovnih praks na zaposlene v prevzetem podjetju. Med poslovnimi enotami nastanejo možnosti za prenos znanja in poslovnih praks, če imajo le-té podobne kupce, podobne konfiguracije verige vrednosti, podobne distribucijske ali nabavne poti ali pa enako generično strategijo.

2.2 Vertikalni ali navpični prevzemi

Pri vertikalni ali navpični vrsti prevzema se podjetja povezujejo v isti ali sorodni panogi v različnih fazah produkcijske verige. Po Bertonecelju (2008, str. 20) razlikujemo dva načina intergracije pri prevzemu ali združitvi:

- navpična - naprej - intergracija, kjer gre za prevzem ali združitev kupcev,
- navpična - nazaj - intergracija, kjer gre za prevzem ali združitev dobaviteljev. Velikokrat je njihov cilj pridobiti dominantno pozicijo v prodaji na drobno.

Največkrat je namen prevzema naprej dostop do distribucijskih kanalov, izboljšanje možnosti za diferenciacijo proizvodov, večja dostopnost do tržnih informacij ter diferenciacija cen za končne uporabnike. Namen prevzema nazaj pa omogoča zaščito specifičnega znanja, ki ga je potrebno prenesti na dobavitelje sestavin, surovin in delov ter boljšo diferenciacijo proizvodov, ugotavlja Lahovnik (2013, str. 18).

Tekavc & Pučnik (2002, str. 84 - 85) razlagata, da se običajno z vertikalno povezavo poskuša doseči močnejšo povezanost med posameznimi stopnjami produkcije in nižje proizvodnje stroške. Povezujejo se podjetja, ki delujejo na različnih konkurenčnih ravneh, zato njihov temeljni cilj ni omejevanje konkurence, ampak distribucija ali pa kaj drugega. Pri odločitvi prevzemov ni pomembna konkurenčna raven prevzemnika v odnosu do prevzetega. Če se nahaja prevzemnik na nižji produkcijski ravni od prevzetega, je možna verjetnost omejevanja konkurence v distribucijski fazi. Če pa je prevzemnik na višji ravni, pa obstaja nevarnost omejevanja dobave. Prevzemno podjetje se bo zelo trudilo, da svoje koristi maksimizira zaradi udeležbe v drugem podjetju. Dobiček prevzetega podjetja ali prihranek prevzemnega podjetja je tudi del koristi, ker uporablja prevzeto podjetje. Prevzeto podjetje, lahko svoje zasluge spusti na najnižjo raven iz naslova poslov s prevzemnimi podjetji, kar ustvarja prevzemnemu podjetju dobiček.

Hachech, Kröger & Träm (2000, str. 19) v svojem delu navajajo, da se je v zadnjih časih v mislih s to obliko združilo zelo malo podjetij. Primer navajajo naftno industrijo, kjer je bila izvedena vertikalna strategija, zaradi zružitve zmogljivosti za izkoriščanje ali priobitve položaja pri prodaji na drobno.

2.3 Konglomeratni ali mešani prevzemi

O konglomeratni ali mešani prevzemni obliki govorimo, kadar gre za vertikalne in horizontalne povezave med podjetji. Take povezave so iz konkurenčnopravnega vidika najzahtevnejše, saj gre za podjetja ki delujejo v nepovzanih dejavnostih. Izkoriščanje skupnega poslovanja je temeljni cilj takšnega povezovanja. Manjša tveganja nihanj na trgu prizadanejo lastnike podjetij, zato se podjetja medsebojno stabilizirajo. Da bi hkrati postalo nestabilnih nekaj relativno nepovezanih dejavnosti, je malo verjetno. Konglomeratne povezave so težavne iz več vidikov. Prva težava je določanje kroga povezav. Značilno za take povezave je, da so v najbolj enostavni obliki "eden z mnogimi", kar pomeni, da obvladujoči vpliva na dve konkurenčni podjetji. Gre za koncernsko povezavo, če je pa oblika bolj zahtevna, pa gre za verižno povezavo. Druga težava je presoja konkurenčnopravnih učinkov dejanj. Po navadi se povezujejo podjetja s povsem različnimi poslovnimi dejavnostmi, posledica tega pa je, da se na trgu ne vidi povezav. Nadaljne posledice tega pa lahko pomenijo prvič: Prevzemnik se bo po izčrpanju prevzetega podjetja umaknil, zato maksimizira dobiček na račun opuščanja tehnološkega napredka in drugič: Mešanje tehnologije obeh podjetij, kar pa lahko privede do popolnoma novega izdelka. Pri konglomeratnih povezavah predstavljajo večje težave podjetja, ki delujejo na popolnoma različnih trgih, razlagata Tekavec & Pučnik (2002, str. 86).

Bertoncelj (2008, str. 20) navaja, da je mešani ali konglomeratni prevzem, povezovanje podjetij v nepovezanih poslovnih segmentih, ki nimajo nič skupnega in so si tržno ter geografsko popolnoma različna. Namen takšnega povezovanja je širitev v bolj dobičkonosne panoge in pa zmanjševanje poslovnih tveganj. Mnenje mnogih je, da konglomeratna podjetja z razpršeno dejavnostjo niso ravno učinkovita, toda številni primeri so zelo uspešni v posamezni strukturi, zaradi boljše uporabe notranjih virov in zaradi boljšega pretoka informacij, ki delujejo kot notranji trgi kapitala v okviru konglomerata.

Tudi Lahovnik (2013, str. 20) pravi, da konglomeratni prevzem pomeni prevzem podjetja v nepovezani panogi. Prevzemnik nima nikakršnih proizvodnih in tehnoloških povezav z novim področjem. Glavni razlogi za konglomeratni prevzem so zmanjšanje poslovnih tveganj, ki izhajajo iz prevladujoče panoge, izkoriščanje učinkov skupnega poslovanja in boljše možnosti investiranja v nove panoge. Nepovezani denarni tokovi so posledica konglomeratne diverzifikacije, kar pomeni da se znižajo stroški ki so povezani z nevarnostjo bankrota, poveča pa se stabilnost donosov. Lahovnik navaja, da nekateri avtorji ugotavljajo da so multidivizijski konglomerati učinkoviti. Delovali bi na majhnem internem trgu kapitala. Transakcijskih stroškov naj ne bi imeli, zato se vodstvo lahko hitro odloči o reokaciji virov v najbolj optimalno uporabo v konglomeratu. Konglomeratna povezava ima tudi pomankljivosti, katera ena izmed glavnih je, da podjetja z nepovezanimi dejavnosti velikokrat ne dosežejo najboljših učinkovitosti.

Habech, Kröger & Träm (2000, str. 20) imenujejo takšno vrsto prevzemov stranska povezanost. Navajajo, da takšne združitve v osemdesetih niso bile uspešne. Temeljni cilj je,

da se različna podjetja osredotočijo na osrednjo dejavnost. Kot primer avtorji navajajo izdelovalca avtomobilov, ki želi razširiti panogo na širši sektor.

2.4 Koncentrični ali sorodni prevzemi

Koncentrični ali sorodni prevzem je povezava podjetij s skupno tehnologijo, produkcijski procesi ali trgi. Posledično takšna povezanost omogoča izkoriščanje skupnih ekonomskih, tržnih ter tehničnih potencialov, razlagata Tekavc & Pučnik (2002, str. 84).

Habech, Kröger & Träm (2000, str. 19) navajajo, da je namen takšne združitve okrepiti vrednosti. Izboljšavanje vrednosti je usmerjeno v isto skupino strank kot pred združitvijo. Avtorji kot primer navajajo banke, ki kupijo zavarovalne družbe in strokovnjake za poslovanje, ki kupijo podjetja, katera se ukvarjajo s tehnološkimi in informacijskimi storitvami.

Bertoncej (2008, str. 20) imenuje takšno obliko prevzemanja kongenerično ali sorodno prevzemanje podjetij. Gre za prevzemna podjetja, katera delujejo v segmentu iste ciljne skupine strank. Njihov temeljni cilj je povečevanje dodane vrednosti na proizvod ali storitve v svoji glavni dejavnosti. Namen je povečati število poslovnih relacij na trgu z ustvarjanjem poslovnih vezi med enakimi ali zelo podobnimi procesi. Velikokrat pomenijo izboljšavo obstoječe storitve z novo podobno storitvijo. Avtor ugotavlja, da je pričakovati v prihodnosti številne kongenerične povezave, zaradi preoblikovanja tradicionalnih vrednostnih verig.

Lahkovnik (2013, str. 19) pravi, da je značilno za tak prevzem, da je prevzemnik povezan s ciljnim podjetjem z osnovno tehnologijo, proizvodnim procesom ali trgi. Pri takšni obliki je prevzem podjetja način razvijanja tehnologije, trga ali produkcijske linije. Podjetje se na tak način pridruži k osnovni dejavnosti neke sorodne linije. Namen takšnega prevzema je zniževanje stroškov in z omejeno diverzifikacijo poslovanja, povečanje donosov. Avtor navaja kot primer, podjetje Goole, ki je v letu 2011 prevzel podjetje Motorola Mobility, ki proizvaja mobilne telefone, za 12.5 milijard ameriških dolarjev. Google se je s prevzemom okrepil na področju Android operacijskih sistemov, ki jih proizvaja Motorola. Google je z nakupom Motorole postal še večja grožnja Applu, ko je patentiral brezžično povezavo Android na trgu mobilnih povezav. Operacijski sistem Android je prisoten v mobilnih telefonih svetovno znanih proizvajalcev kot so na primer LG, Samsung in Motorola.

3 PREDSTAVITEV PODJETIJ

Pivovarna Laško d.d., ki je bila holdinška družba Skupine Laško, s sedežem v Laškem na Trubarjevi ulici 28, se je 1.7.2016 uradno združila s Pivovarno Union s sedežem na Pivovarniški ulici 2, v Ljubljani. Podjetje ni več delniška družba, temveč družba z omejeno odgovornostjo z imenom Pivovarna Laško Union d.o.o..

Pivovarna Heineken International B.V. ima sedež v Amsterdamu na Nizozemskem, ki je hčerinska družba v 100 odstotni lasti družbe Heineken N.V. in je holdniška družba za vse operacije Heineken izven Nizozemske.

3.1 Pivovarna Laško

Program Pivovarne Laško in Pivovarne Union se po prevzemu ni spremenil, tako obe pivovarni varita in polnita vsak svoje pivo v Laškem in v Ljubljani. Pivovarni sta združili polnilni liniji za sode, ki se polnijo v Ljubljani in za nepovratne steklenice, ki se polnijo v Laškem.

Nizozemski Heineken je v letu 2015 postal 51-odstotni lastnik Skupine Laško, nato pa v letu 2016 odkupil še preostale delnice družbe in postal 100 odstotni lastnik Pivovarne Laško Union, d.o.o. (Pivo-Laško, 2018).

Danes ima podjetje Pivovarna Laško Union d.o.o., 670 zaposlenih. Oblikovala se je močna korporativna kultura, razvojna naravnost, prodajna in marketniška odličnost ter zavezanost trajnemu razvoju in družbeni odgovornosti. Podjetje je največji sponzor slovenskega športa in podpornik kulturnih in družabnih prireditev v Sloveniji. Prodajni portfelj se je v letu 2016 razširil tudi s pivom Heineken in drugimi blagovnimi znamkami, ki jih pivovarne v lasti Heineken proizvaja po svetu (Pivovarnalaskounion, 2018).

3.1.1 Zgodovina Pivovarne Laško

Pivovarstvo v Laškem sega v začetek devetnajstega stoletja, natančneje govorimo o letu 1825, kjer je lektor in medicinar Franz Geyer v nekdanjem Valvasorjevem Špitalu ustanovil pivovarno, kjer je trinajst let varil kameno pivo imenovano Steinbier. Prve uspehe v varjenju piva v Laškem, pa je žel Heinrich August Uhlich, ki je leta 1838 kupil pivovarno. Bil je lastnik Rimskih Toplic in je pivo ponujal svojim gostom. Poskrbel je tudi za uživanje njegovega piva v svetu in ga vozil v Trst, Aleksandrijo in Kalkuto. Leta 1867 je novi lastnik Anton Larisch zgradil novo pivovarno, največjo na Spodnjem Štajerskem. Povečal je kakovost piva in povečal zmogljivosti pivovarne.

Leta 1889 je pivovarno kupil žalski pivovar Simon Kukec. Bil je zelo uspešen gospodarstvenik, finančnik, organizator, vedno odprt za novosti, kar bi danes na kratko opisali kot odličen ekonomist. Zelo uspešen na svojem področju se je izkazal z novo vrsto piva, ki jo je imenoval Termalno pivo. Takšno pivo v drugačni obliki obstaja tudi danes. Veliko je eksperimentiral z okusi in spoznal, da termalna voda izboljša okus piva. Prideloval je svetlo in temno Termalno pivo, ki je bilo močnejše kot navadno. Tako kot danes, so tudi v tistih časih ljudje strmeli k novostim, zato so ljudje zelo dobro sprejeli in uživali novo, Termalno pivo. Ker je uspešni Kukec zadovoljil domač trg s svojo inovativnostjo, ga je privlačil tudi izvoz piva v tujino. Izvažal ga je v Egipt, Indijo in Budimpešto.

V Laškem so varili tudi pivo Ležak, Porter, Marčno in Bavarsko pivo. Pivovarji so letno pridelali 35.000 hektarov piva. Pivovarna v Laškem je s pivom Porter, ki so ga začeli imenovati Temno Laško, želela konkurirati pivovarni Union in njihovemu pivu Bok. Pivovarna konkurenčnega boja s Pivovarno Union ni prestala, zato je bila Pivovarna Laško prevzeta s strani Pivovarne Union, leta 1924.

Izguba pivovarne je laščane zelo prizadela, zato so se leta 1929 zastopniki gostilničarskih združenj odločili zgraditi gostilničarsko - delniško pivovarno. Po zelo težki poti, pregovarjanj, dogovarjanj, nasprotovanj, predvsem pa trdim delom so leta 1938 odprli Pivovarno Laško d.d..

Druga svetovna vojna je prinesla Pivovarni Laško veliko sprememb. Leta 1941 je pivovarno prevzela in nadzorovala okupatorska Nemčija. Nemci so zamenjali celotno vodstvo in pivovarno vodili nadaljne štiri leta. Po eni strani je prišlo do mešanih občutkov, saj je bila samostojnost varjenja piva in pivovarna ponovno izgubljena. Po drugi strani pa je pivovarna pridelala 93.000 hektolitrov piva, kar je ogromno v primerjavi pred menjavo vodstva. Takšno količino so v pivovarni pridelali šele leta 1963, torej 22 let kasneje. Pivovarna je poslovala veliko bolje kot prej.

Med letoma 1944 in 1945 so zavezniki poskušali bombardirati železniški most v Laškem. Pomotoma so del bomb odvrgli na pivovarno in jo v celoti porušili. V dobrem letu dni je bila Pivovarna Laško ponovno zgrajena in je zopet obratovala v domačih rokah. V tistih časih je bila glavna znamka, danes dobro znani Zlatorog. V Juniju 1946 je bila na podlagi izkušenj in pomanjkljivosti predhodnega objekta, Pivovarna Laško v celoti prenovljena.

V povojnem, desetletnem obdobju, pivovarna ni bila uspešna. Soočala se je s številnimi težavami kot so kreditna izčrpanost, slabe turistične sezone ter pomanjkanje ječmena. Proizvedli so zgolj 15.000 hektolitrov piva na leto, vse do leta 1955. Pivovarni je šlo tako slabo, da je leta 1956 skoraj prišlo do likvidacije podjetja.

Hitra rast tehnologije je v letih 1956 pa vse do 1963 povzročila vrsto sprememb. Sprejet je bil sklep za celotno avtomatizacijo procesov, zato so morali pivovarno obnoviti z novejšimi stroji in prostori. Zamenjali so stari polnilni stroj, zgradili novo varilnico in vrelni klet in še mnogo inovacij na področju produkcije se je moralo dodelati in zamenjati.

Spremembe so vplivale na prodajo piva. Zaradi povišane prodaje količin so se pivovarji soočili s pomanjkanjem ječmena, steklenic in vode. Do takrat je pivovarna črpala vodo v okolici Rimskih Toplic. Potrebe vode so bile vse večje, zato je pivovarna v letu 1968 naročila izgradnjo 7 kilometerskega rova z vodovodom.

Leto 1968 je zelo pomembno v zgodovini pivovarne, saj so lesene zaboje za steklenice zamenjali plastični zaboji. Leto kasneje so bile iz Nemčije in Italije pripeljane nove polnilne linije, katerih skupna kapaciteta je znašala 35.000 steklenic na uro. Polnili so različne vrste

piva kot so: svetlo pivo Zlatorog, Golding, Laški Super Golding, Temno Termalno Desert pivo, Striptis Svetlo, Svetlo Eksportno pivo, Temni Jubilejnik in Svetli Cvetnik.

Sedemdeseta leta so prinesla pivovarni rezultate od saniranja in obnove pivovarne iz šestdesetih let. V letu 1972 so dosegli 500.000 hektolitrov prodanega piva, to je 35 krat več kot v letu 1955. Desetletje za tem je pivovarna beležila zmerno rast. Leta 1974 so zgradili novo polnilnico ob Savinji. Konec sedemdesetih se je začela graditi nova upravna zgradba.

V osemdesetih letih so se pojavile ponovne tehnično - tehnološke spremembe. Veliko povpraševanje po Laškem pivu, na takratnem skupnem trgu Jugoslavije, je zahtevalo ponovno obnovo in povečanje nekaterih zmožnosti proizvodnje. Upravna zgradba je bila dokončana v letu 1982 in po vselitvi v zgradbo, je pivovarna prenovila polnilne linije, kotlarno in varilnico. Aktiviran je bil tudi popolni obseg sladarne. Pivovarna je po letu 1988, ko sta bili aktivirani novi polnilni liniji, leta 1990 dosegla 1.000.000 prodanih hektolitrov piva. Uspeh v tem obdobju so prinašala piva: Zlatorog, Zlatorog Club, Termalni Desert in Gren.

V letu 1991 je Pivovarna Laško zaradi razpada Jugoslavije in posledično z izgubo trgov bivše Republike, utrpela velik padec prodaje. Z razpadom Jugoslavije si je pivovarna zaradi sodobnih naprav, hitro opomogla in že v letu 1994 pridelala več kot 1.000.000 hektolitrov piva. V samostojni Sloveniji je pivovarna v devedesetih letih pripomogla k prenovi laškega gradu Tabor, Hotela Savinje, Kulturnega centra Laško in se redno vključevala v projekte v lokalnem trgu (Laško zgodovina, 2018).

3.2 Pivovarna Heineken

Heineken N.V. je holdniška družba Skupine Heineken, ki kotira na borzi imenovani Euronext Amsterdam Stock Exchange. Skupina Heineken je dejavna v proizvodnji, prodaji in distribuciji piva in ostalih pijač po celem svetu.

Začetek pivovarne Heineken sega v drugo polovico devetnajstega stoletja, ko je v središču Amsterdama Gerard Adriaan Heineken kupil pivovarno. V zadnjih 140. letih so tri generacije družine Heineken zgradile in razširile blagovno znamko podjetja v Evropi in svetu. Zahvaljujoč vodstvu Gerarda, Henryja in Alfreda Heinekena je v današnjem času Heineken ena izmed vodilnih pivovarskih skupin na svetu. Danes je četrti v generaciji, Charlene de Carvalho - Heineken, član upravnega odbora družbe Heineken (History of Heineken, 2018).

Skozi čas so Gerardovi otroci in vnuki odkrivali nove svetove, ime na steklenici pa je ostalo isto. Uspeh Heinekena so čiste in naravne sestavine. Skrivnost se skriva v tako imenovanem Heinenovem kvasu, ki prinaša bogat, uravnotežen okus z rahlim sadnim priokusom. Za zlato rumeno bravo se mora pivo variti 28 dni, kar je veliko dlje kot običajno. Heineken prisega na kvaliteto, tudi če je čas varjenja daljše.

Več kot stoletje razvijanja in trdega dela, Heineken lahko ponosno pove, da danes v 192 državah po svetu postrežejo 25 milijonov piv Heineken v enem dnevu (Heineken-Story, 2018). Natančnejši pregled števila zaposlenih v podjetju Heineken, prikazujeta tabela 1 in slika 1.

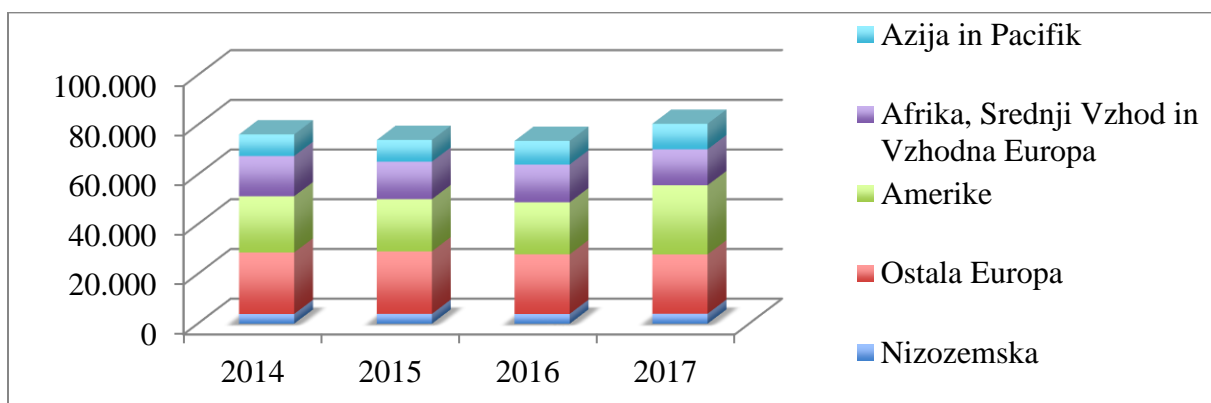
Statistika prikazuje število zaposlenih v podjetju Heineken po svetu, od leta 2014 do 2017, po regijah. Po poročilu je družba Heineken leta 2017 na Nizozemskem zaposlovala približno 3.998 ljudi. V tem letu je družba imela skupno 80.425 zaposlenih po vsem svetu (Statista; employees of the heineken group by region, 2018).

Tabela 1: Število zaposlenih v podjetju Heineken po svetu 2014 - 2017

Leto	Nizozemska	Ostala Europa	Amerike	Afrika, Srednji Vzhod in Vzhodna Europa	Azija in Pacifik
2014	3.897	24.739	22.610	16.212	8.678
2015	3.936	25.161	20.985	15.102	8.728
2016	3.907	24.012	20.917	15.193	9.496
2017	3.998	23.873	27.818	14.475	10.261

Povzeto in prirejeno po Statista GmbH (brez datuma).

Slika 1: Število zaposlenih v podjetju Heineken po svetu 2014 - 2017



Povzeto in prirejeno po Statista GmbH (brez datuma).

3.2.1 Zgodovina Pivovarne Heineken

Gerard Adriaan Heineken, je leta 1864 je kupil pivovarno, ki se je takrat imenovala Haystack in je bila največja v regiji. Povpraševanje po pivu je hitro naraščalo, zato je bila leta 1868 v Amsterdamu zgrajena nova pivovarna. Nadobudni poslovnež Gerard Heineken se je naslednje leto odločil preiti s tradicionalne tehnike proizvodnje piva na popolnoma drugačno tehniko, ki je proizvajala čistejše, bolj obstojno pivo. Novo pivo se je imenovalo Gospodovo pivo (angl. *Gentelman's Beer*), ki je nadomestil Delavsko pivo (angl. *Workman's Ale*).

V naslednjih desetih letih, se je pivovarna srečevala z ostro konkurenco, ker je na trgu visokokakovostnega piva konkuriralo več novih pivovarn. Heineken je ostal kos konkurenci, saj je začel ponovno proizvajati cenejše Delavsko pivo in ga prodajati v kavarnah, hotelih in pivnicah. Iznajdlivi pivovar se je povezal z bankami in nudil kredite in luksuzne prednosti potrošnikom, da bi prevladal na trgu konkurence.

Zaradi francosko - pruske vojne v letu 1870, je bil uvoz bavarskega piva na Nizozemsko oslavljen in posledično se je prodaja piva v pivovarni Heineken povečala. Po skoraj 10 letih inovacij in izpopolnjevanju novih tehnik izdelave piva, je ime Heineken končno nadomestil ime Haystack in družba je postala Heineken Breweries ali HBM. Leta 1875 je Heineken pivo osvojil zlato medaljo na mednarodni razstavi v Parizu. Prodaja piva je v letu 1880 narastla na visokih 64.000 hektolitrov. Družba je postala največji izvoznik piva v Francijo, zlasti v Pariz - prestolnico devetnajstega stoletja.

1893 leta je umrl veliki ustanovitelj pivovarne Gerard Adriaan Heineken in podjetje je prevzel njegov sin Henry Heineken in Wilhelm Feltman. Z njunim vodenjem so se odprle poti za nove sporazume med delavci in delodajalci. Sestavili so nove pogodbe. Prodaja se je povečala na 200.000 hektolitrov piva. Henry Heineken je v letu 1909 prevzel družbo v celoti in z njegovimi dolgoletnimi izkušnjami je postal nov vodja, ki si ga je družba zaslužila.

Leta 1914 je Heineken začel izvažati svoje izdelke v Azijo in ustvarjati nov načrt za popolno širitev prodaje po celem svetu. Takrat so prvič v zgodovini obstoja pivovarne zaposlili prvo žensko, ki je delala kot telefonska operaterka. Prodaja se je povečala za 30 odstodkov, na 300.000 hektolitrov piva. V letu 1929 je bila v Aziji zgrajena prva pivovarna in štiri leta kasneje se je prodaja razširila na ameriški trg.

Druga svetovna vojna je povzročila v svetu veliko gospodarsko krizo. Pivovarne na nizozemskem so bile prikrajšane za surovine, kar pa je zmanjšalo kakovost in proizvodnjo piva. Takoj po koncu vojne, so se za pivovarno začele ponovne širitve v svetu. V letu 1939 je vstopil v posel Henryjev naslednik, Alfred "Fredy" Heineken kot prodajni posrednik v ZDA. Freddy je na ameriškem trgu razvijal marketinško znanje, ki mu je kasneje v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja pomagalo pri internacionalizaciji podjetja. V letu 1942 je Alfred Henry Heineken, sin Henry Heinekena in vnuk Gerarda Adriaana Heinekena, uradno začel kariero v podjetju.

Na mednarodnih trgih je blagovna znamka Heineken dobila moč. Leta 1954 je Alfred Heineken pridobil večino delnic družbe in začel radikalno modernizacijo. Pivovarna je bila do leta 1960 vodilna med pivovarji na afriškem trgu. V tem obdobju se je pivovarna širila neizmerno hitro tudi drugje po svetu. Pivovarnin moto je bil v 50-ih in 60-ih letih "gradi in vari".

Že v letu 1967 je hitro rastoča tehnologija pivovarni omogočila prvo avtomatizirano linijo, za polnjenje piva v pivovarni v Rotterdamu. V letu 1972 je Heineken kupil glavni kapital družbe Holding L'Eperance z namenom povečanja kontrole nad prodajo na evropskem trgu.

V letu 1979 je prevzel skupino francoskih pivovarn Albra. V osemdesetih letih je s svojo dejavnostjo začel sodelovati tudi v Braziliji in na Japonskem. V letu 1989 je postal poznan kot najbolj znana blagovna znamka v svetu in druga največja pivovarna z največjim obsegom prodaje v več kot 170. državah.

Heineken je postal v začetku devedesetih let najbolj priljubljeno uvoženo pivo na ameriškem trgu. Leta 1998 je bila ustanovljena univerza Heineken, ki je tudi danes najboljša infrastruktura za usposabljanje in širitev podjetja. Leto kasneje je bila pivovarna Heineken izvoljena za pivovarno stoletja, Alfred Henry Heineken, pa je bil proglašen za oglaševalca stoletja.

Prevzem delniške družbe Brau-Beteiligungs v Avstiji v letu 2003, je bil za pivovarno Heineken največji nakup v zgodovini. S prevzemom je Heineken postal vodilni na trgu v Avstriji, Romuniji, Madžarski, Poljski in Češki.

Pivovarna Heineken se je še bolj okrepila s številni prevzemi podjetij v Rusiji, Kitajski, Meksiku in ZDA. V letu 2005 je Heineken pridobil številne pivovarne v Nemčiji in Rusiji. Na ameriškem trgu je v tem letu uvedel novo pivo "Heineken Premium Light Lager", ki zaradi svoje visoke kvalitete, lažjega okusa, manj kalorij, prodaja še danes narašča. Ameriški trg predstavlja polovico celotnega trga piva. V letu 2006 se je Heineken s prevzemanjem podjetij močno širil tudi na območju Azije in Afrike. Dve leti kasneje je kupil škotsko in newcastlovo pivovarno in je postal bolj konkurenčen in močnejši v Združenem kraljestvu. To je povzročilo tudi širitev pivovarne na trgih v Belgiji, na Finskem, v Indiji, na Irskem, na Portugalskem in v ZDA.

Humanitarne in ekološke aktivnosti še danes vodijo pivovarno v močnejšo zavezništvo z državami, kot na primer, v Afriki, kjer je Heineken ustanovil fundacijo Heineken Afrika, ki podpira zdravstvene projekte in izobraževanja v zvezi z zdravljenjem. V letu 2009 je Heineken podprl vodni mandat združenih narodov. Dogovor spodbuja podjetja, da igrajo bolj aktivno vlogo pri reševanju vprašanj, ki so povezana z razpoložljivostjo vode in njene kakovosti.

V letu 2010 je Heineken v Amsterdamu napovedal in predstavil nov desetletni program in cilje trajnostnega razvoja. Za nov pristop k trajnostnemu razvoju je značilna integrirana "zelena" vizija za vse vidike njegovega delovanja. Določeni so bili jasni cilji in sprejeti inovativni načini pri preučevanju poslovnih procesov. Heineken se je z novo vlogo zavezal, da bo podjetje strmelo k stalnemu ustvarjanju boljše prihodnosti in zagotavljanju vseh svojih dejavnosti (History of Heineken, 2018).

4 MOTIVI ZA PREVZEME

S prevzemanjem podjetij se srečujemo v obdobjih, kjer jih zaznamujejo vzponi in padci gospodarstva v svetu že od konca 19. stoletja. V Sloveniji se podjetja srečujejo s

prevzemanjem šele v zadnjem času. Razlogi za današnji val prevzemov temeljijo na hitrem razvoju tehnologije, globalizaciji, deregulaciji in novem ekonomskem okolju. Hitra rast tehnologije in internacionalizacija delovanja podjetij brišeta državne meje in silita podjetja k skupnemu delovanju. Obdobje prevzemov se bo v Sloveniji nadaljevalo, saj je pod udarom visoke konkurence vseh držav v Evropski uniji. Slovenska podjetja se bodo združevala za uspešno poslovanje na evropskih in na svetovnih trgih, medtem ko bodo tuja podjetja v večjem delu kapitalsko vstopala preko prevzemanja slovenskih podjetij, objasnjuje Betoncelj (2005, str. 20).

Avtorji v svojih delih različno opredeljujejo teorije zakaj prihaja do prevzemanja podjetij. Večino avtorjev motive razvršča v skupine. Med bolj znane razvrstitve motivov v sorodne skupine, sodi razvrstitev avtorjev J.F. Westona, S.K. Chunga, in E.S. Hoaga (1990, str. 191). Hipoteze, ki vsbujejo motive za prevzeme jih Bešter (1996, str. 40) in Lahovnik (2013, str. 48 - 49) delita podobno. Natančnejši pregled hipotez in teorij prevzemov prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Teorije in hipoteze prevzemov podjetij

1.	Teorije učinkovitosti:
	<ul style="list-style-type: none"> – razlike v učinkovitosti managerskih skupin, – nesposoben management podjetja, – sinergije, ki izhajajo iz povezovanja poslovnih aktivnosti podjetij, – čista razpršitev poslovne dejavnosti podjetja, – finančne sinergije, – strateško prilagajanje spremembam v okolju, – podcenjenost delnic podjetja.
2.	Informacije in signali
3.	Problem agentov
4.	Hipoteza presežnih denarnih tokov
5.	Tržna moč
6.	Davki
7.	Prerazdelitveni učinki

Vir: Bešter (1996).

Motivi, ki vodijo podjetja k prevzemanju drugih podjetij, so si različni. Takšnih motivov je zelo veliko. Rezultat te različnosti je raznolikost v individualnih odnosih. V vsak prevzem je vpletenih veliko ljudi, kjer ima vsak posebej različne poslovne in osebne interese. Motivi so si včasih tudi nasprotujoči, zato prevzem podjetij ni mogoče pojasniti zgolj z eno teorijo, pojasnjuje Bertonecelj (2008, str. 22).

Bertoncelj (2005, str. 20) pravi, da so podjetniški motivi za prevzeme:

- strateški motivi,
- finančni motivi.

S strateškimi motivi se uresničuje ciljna strategija prevzemnih podjetij, s finančnimi motivi, pa se povečuje vrednost podjetja in ustvarja pozitiven finančni učinek.

Zanimiva je tudi razvrstitev motivov, ki jih Bertonec (2005, str. 21) loči na tri glavne skupine:

- sinergijski učinki,
- menedžerski dejavnik,
- podcenjenost ciljnega podjetja.

4.1 Sinergijski učinki

Bertonec (2008, str. 23) pravi da je mogoče izboljšati učinkovitost poslovnega sistema s prerazporeditvijo poslovnih sredstev in ustvarjanjem pozitivnih finančnih in operativnih sinergijskih učinkov. Vrednost novega podjetja po združitvi je večja od vrednosti posameznih podjetij pred združitvijo ($V_{AB} > V_A + V_B$), kar pa tudi pomeni, da se ustvarja skupaj večji pozitiven denarni tok, kot bi ga ustvarili podjetji posebej ($DT_{AB} > DT_A + DT_B$).

4.1.1 Teorija večje učinkovitosti

Podjetje po prevzemu deluje uspešneje in učinkoviteje, kot so poslovala posamezna podjetja pred njihovo združitvijo ($1+1>2$).

Pozitivni sinergijski učinki po posameznih funkcijah:

- Sinergije iz poslovanja:
 - ekonomije obsega,
 - novi trgi,
 - nove tehnologije,
 - produktna diverzifikacija,
 - omejevanje konkurence,
 - zmanjšanje konkurence,
 - davčni učinki,
 - specializacija in delitev dela,
 - boljša izkoriščenost človeških virov in tako dalje.
- Finančne sinergije:
 - dokapitalizacija,
 - boljši pogoji zadolževanja,
 - nižji odhodki iz naslova financiranja,
 - manjše tveganje stečaja in tako dalje.

4.1.2 Sinergijska past

Bertoncelj (2005, str. 22) pojasnjuje tako imenovano sinergijsko past, kadar nerealna pričakovanja in precenjenost ciljnega podjetja, povzročijo previsoko ocenjene sinergije.

Pričakovati je učinek $1+1>2$, kar objasnjuje pričakovanje prevzemnika, da bo poslovanje prevzetega podjetja z novim lastnikom prineslo določene pozitivne učinke tako v prodajnem kot v stroškovnem segmentu. Več kot le seštevanje znanja in zmogljivosti, pomeni povezovanje. Kupec velikokrat plača prevzemno premijo za pričakovano dodatno vrednost. Večji kot so pričakovani in s finančnimi modeli izračunani sinergijski učinki, večje so premije. Nerealna pričakovanja in precenjenost ciljnega podjetja, povzročijo previsoko ocenjene sinergije.

4.2 Menedžerski dejavnik

Temeljni motiv managerjev je velikokrat povečevanje premoženja podjetja, medtem ko je temeljni motiv lastnikov povečevanje vrednosti podjetja. Motiva se med seboj ne usklajujeta v celoti, zato govorimo o težavah zastopanja ali pričakovanih konfliktnih interesov med lastniki - managerji - zastopniki.

V večini primerov, management sproži postopeke povezovanja, zato z vidika ciljnega podjetja in njegovega odnosa do planirane povezave delimo na prijazne in neprijazne prevzeme. Motiv za nakup ciljnega podjetja je lahko zgolj pridobitev dobre in učinkovite managerske skupine "managerji zmagovalci".

4.3 Teorija nesposobne managerske skupine

Zamenjava managementa pri prevzetem podjetju bo pozitivno vplivala na prihodnje delovanje podjetja. Po zamenjavi managementa bo podjetje delovalo učinkoviteje in uspešneje.

Možni vplivi so:

- nova vodstvena in upravljalna znanja,
- zamenjava nesposobnega managementa ciljnega podjetja,
- moč in vpliv,
- večanje človeškega kapitala,
- obramba pred prevzemi,
- osebni preztiz in podobno.

4.3.1 Podcenjenost ciljnega podjetja

V določenem časovnem obdobju je lahko zaradi različnih razlogov ciljno podjetje podcenjeno in njegova tržna cena je nižja od notranje vrednosti. Razlogi za podcenjenost so lahko notranje informacije, asimetrična obveščenost udeležencev trga kapitala, nizki nadomestitveni stroški ali pa špekulativni nameni in podobno.

Slovenska podjetja so tarče prevzemov zaradi:

- ustrezne kakovosti človeških potencialov,
- tržnega deleža, ki ga obvladujejo v Sloveniji in tujini,
- zelenega hitrega vstopa tujega konkurenta na slovenski trg,
- pričakovanih poslovnih in finančnih sinergij.

4.4 Motivi Pivovarne Heineken za prevzem Pivovarne Laško

Heineken je s prevzemom leta 2016 rešil Pivovarno Laško in Pivovarno Union ogromnih finančnih dolgov v vrednosti 185 milijonov evrov. V tem letu so se za Pivovarno Laško zaključili tudi procesi prekonsrukturiranja podjetja, zmanjšali so število zaposlenih in procese prilagodili procesom moderne industrije pijač. (Pivo-Laško, 2018).

Pivovarna Laško je desetletja tonila iz že obstoječih dolgov v nove dolgove. V prvi dekadi 21. stoletja je Pivovarna Laško, zaradi slabega vodstva padla v največji dolg v času svojega obstoja.

Nizozemski Heineken neverjetno hitro najde njegove bodoče potencialne pivovarne po svetu, ki zadovoljujejo njegove kriterije in so večinoma v nepopravljivih dolgovih. Med takšne pivovarne je sodila tudi Pivovarna Laško.

Poslovanje Heinekena že od samega obstoja sledi odlični strategiji, ki vodi v širitev posla na podlagi prevzemanja pivovarn po svetu. Heinekenov moto od nekdaj je "gradi in vari". Velikan je finančno podprt zaradi odličnega strateškega vodenja od začetka obstoja, zato nima težav s plačilom milijonskih dolgov ciljnih pivovarn. Pivovarna se je skozi stoletje razširila po celem svetu.

Glavni motiv Pivovarne Laško za prodajo je bila potreba po denarnih sredstvih, ki bi poravnale obveznosti do bank upnic. V letu 2011 je morala zaradi previsoke zadolženosti prodati prvo odvisno družbo. Ostale odvisne družbe je prodala v naslednjih petih letih. (SiolNet, 2016).

Glavni motivi Heinekena za prevzem Pivovarne Laško je širitev trga, investiranje denarja od dobička, prepoznavna potenciala trga v Sloveniji ter širitev asortimenta. Eden izmed razlogov je tudi, da Pivovarna Laško ne proizvaja zgolj piva, temveč proizvaja poleg piva

tudi različne brezalkoholne pijače, kot je voda, sokovi in mineralna voda. Slovenci imamo srečo, saj glede vodnih virov spadamo med najbogatejše evropske države, kar pa je tudi eden izmed glavnih razlogov Heinekena za prevzem Skupine Laško, saj je pivo sestavljeno iz več kot 95 odstodkov vode (Mladina, prevzem, 2015).

Popolna intergracija bo omogočila Pivovarni Laško postati uspešen član Skupine Heineken in okrepiti svojo obstoječo močno pozicijo v Sloveniji ter spodbuditi tako hitrost kot kakovost rasti na tujih trgih na osnovi blagovnih znamk Union in Laško. Te dve blagovni znamki bosta igrali ključno vlogo pri strategiji Heinekena pri poslovanju na Hrvaškem, Srbiji, Makedoniji in Bosni in Hercegovini.

Novembra 2015 je bila sestavljena prevzemna ponudba, ki se je nanašala na 8.747.652 delnic Pivovarne Laško z oznako PILR. Delnice so bile navadne prostoprenosljive imenske kosovne delnice z glasovalno pravico, izdane v nematerializirani obliki, vpisane v centralnem registru vrednostnih papirjev, ki ga vodi KDD (Centralno Klirniško Depotna družba d.d.).

Heineken je postal lastnik 4.673.941 delnic PILR že oktobra 2015, kar predstavlja približno 53,43 odstodkov vseh izdanih delnic ciljne družbe. Lastnik ostalih 4.073.711 delnic, to je približno 46,57 odstodkov vseh izdanih delnic ciljne družbe, pa je postal aprila 2016. Prevzemnik je za financiranje celotnega zneska vseh delnic ciljne družbe ponudil plačilo v denarju. Razpoložljiva denarna sredstva ustvarja iz naslova rednega poslovanja. Za odkup vseh delnic je za posamezno delnico ponudil 25,56 eur. Cena je enaka ceni za delnico, po kateri je prevzemnik 15.10.2015 pridobil 4.673.941 delnic (Ilirika, prospekt, 2015).

SKLEP

Preko prevzemov, podjetja vstopajo na nove geografske trge ali pa povečujejo svojo moč na že obstoječih trgih. Z vidika globalnega trga so za nas združevanja nujna, za obstoj podjetij v panogi in ostati na trgu globalno konkurenčni. Ko sem preučevala primer prevzema Pivovarne Laško, sem ugotovila, da je vsak udeleženec v prevzemu sledil svojim motivom. Prodajalci so reševali svoje nasedle naložbe in želeli zmanjšati zadolženost (predvsem pri bankah), Heineken pa je želel povečati svoj tržni delež v Sloveniji in regiji, ter s tem doseči rast poslovanja. Uprava, zaposleni ter lokalno okolje so s prevzemom dobili stabilnejšega in kapitalsko precej močnejšega lastnika, ki bo Pivovarni Laško omogočil nadaljni razvoj.

Nedvomno lahko trdim, da imajo prevzemi in združitve v Sloveniji pomembno vlogo. Prevzemi prevzetim podjetjem prinesejo kapitalsko močnejše lastnike, ki imajo predvsem več marketinških znanj in boljši dostop do lokalnih ali globalnih trgov. Biti del globalne nabavne ali prodajne verige je v prevzetem podjetju dostikrat lažje, kot samostojen boj z velikimi tujimi konkurenti. Prevzeta podjetja s tem, ko postanejo del večje mednarodne korporacije, dobijo dostop do tehnologij, znanj, nabavnih oziroma prodajnih trgov in tako dalje. Predvsem pomembno pri tem je, da ta podjetja dobijo kapitalsko močne lastnike, ki

jih podprejo v njihovih načrtih po rasti. Prevzetemu podjetju, prevzem prinese poleg merljivih sinergij velikokrat tudi tiste sinergije, ki so težje merljive. Najspodobnejšim zaposlenim se odpre možnost napredovanja po hierarhični lestvici znotraj korporacije. S tem se domača družba odpre znanju, ki ga je brez tega težje osvojiti oziroma je včasih pot do izobraževanja povsem nedostopna.

Teoretično lahko povzamem prevzem Pivovarne Laško s strani Heinekena kot horizontalni prevzem, saj sta se podjetji povezali na isti proizvodni ravni. Oblika prevzema je bila prevzem z odkupom delnic, kot sem na kratko prikazala v zadnjem poglavju. Zanimivo je bilo raziskovati zgodovino obeh podjetji, saj bralci naloge lahko hitro ugotovijo, da se obe podjetji s prevzemom nista srečali prvič. Obe pivovarni, tako Laško, kot Heineken se srečujeta s prevzemi praktično od začetka svojega obstoja.

Kljub strahu delavcev, da bodo ostali brez delovnega mesta in kljub številnemu odpuščanju ob prevzemu, nam pogled v javne podatke danes, po približno dveh letih od prevzema pove, da se je število zaposlenih v Pivovarni Laško Union podvojilo. Odkar je pivovarna prišla pod vodstvo Heinekena, je ponovno začela poslovati pozitivno. Celotni prihodki iz poslovanja so se povečali. Leta 2015 so prihodki iz poslovanja znašali 123 milijonov evrov, leta 2016 pa 156 milijonov evrov. Leta 2015 je pivovarna pridelala 14 milijonov evrov čistega dobička, leta 2016 pa 11 milijonov evrov čistega dobička. V letu 2013 je Pivovarna Laško končala leto z 28 milijonov evrov izgube in v letu 2014 z 10 milijonov evrov izgube. Glede na podatke iz leta 2013 in 2014, ko je Pivovarna Laško končala poslovno leto globoko v rdečih številkah, lahko danes na podlagi podatkov na splošno opredelim prevzem kot uspešen (Laško Union Grk Mina, 2018).

LITERATURA IN VIRI

1. Bertonec, A. (2005). *Čas prevzemov: prevzeti ali biti prevzet*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
2. Bertonec, A. (2008). *Prevzemi in združitve: Model uravnoteženega upravljanja ključnih dejavnikov uspeha*. Koper: Fakulteta za management.
3. Bešter, J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarja, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Habeck, M.M., Kröger, F. & Träm, M.R. (2000). *Čas združitve: Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
5. Heineken. (brez datuma). *Mi smo Heineken - Heinekenova zgodba*. Pridobljeno 19. Marca 2018 iz <https://www.heineken.com/si/We-are-heineken/Heineken-Story>
6. Kocbek, M., Plavšak, N. & Pšeničnik, D. (2006). *Zakon o prevzemih (ZPre1)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
7. Lahovnik, M. (2013). *Združitve in prevzemi podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. Pivovarna Laško. (brez datuma). *Za medije-novica*. Pridobljeno 12. Marca 2018 iz <http://pivo-lasko.si.tend.serv.si/za-medije/novica/n/pivovarna-lasko-in-pivovarna-union-uradno-zdruzene-pivo-se-bo-se-naprej-varilo-v-laskem-in-ljub/>

9. Pivovarna Laško. (brez datuma). *Zgodovina*. Pridobljen 12. Marca 2018 iz <http://pivovarna.lasko.si.tend.serv.si/podjetje/zgodovina/>
10. Pivovarna Laško Union. (brez datuma). *O Podjetju*. Pridobljeno 12. Marca 2018 iz <http://www.pivovarnalaskounion.com/o-podjetju/>
11. Tekavec, J., & Pučnik, J. (2002). *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Tržič: Učila International.
12. The history of Heineken. (brez datuma). *Heniken International*. Pridobljeno 15. Marca 2018 iz http://www.dwcomm.com/static/products/files/36~History_of_Heineken.pdf
13. Statista (brez datuma). *Number of Heineken employees worldwide in 2014 and 2017, by region*. Pridobljeno 27. Marca 2018 iz <https://www.statista.com/statistics/269136/employees-of-the-heineken-group-by-region/>
14. Weston, J.F., Chung, S.K. & Hoag E.S. (1990): *Mergers, Restructuring, and Corporate Control*. New Jersey: Prentice Hall.
15. Heineken (November 2015). *Prezemna ponudba in prospekt za odkup delnic družbe Pivovarna Laško, delniška družba*. Pridobljeno 28. Maja 2018 iz <https://www.ilirika.si/Content/Doc/Prospekt%20za%20odkup%20delnic%20Pivovarne%20Laško%20-%20SIGNED.pdf>
16. Mladina (November 2015). *Heineken objavil ponudbo za prevzem preostanek delnic Pivovarne Laško*. Pridobljeno 29. Maja 2018 iz <https://www.mladina.si/170801/heineken-objavil-ponudbo-za-prevzem-preostanek-delnic-pivovarne-lasko/>
17. SiolNet (Maj 2016). *Kaj se danes dogaja z nekdanjimi podjetji Skupine Pivovarna Laško*. Pridobljeno 29. Maja 2018 iz <https://siol.net/posel-danes/novice/kaj-se-danes-dogaja-z-nekdanjimi-podjetji-skupine-pivovarna-lasko-417288>
18. Celje.info (Januar, 2018). *Po Zorku na čelo Pivovarne Laško Union Grk Mina*. Pridobljeno 5. Juija 2018 iz <http://www.celje.info/gospodarstvo/po-zorku-na-celo-pivovarne-lasko-union-grk-mina/>