

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE

**PREVZEMI V DEJAVNOSTI ŠOL VOŽNJE V SLOVENIJI: ŠTUDIJA
PRIMERA**

MOJCA RUSJAN

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Rusjan Mojca, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Prezvemi v dejavnosti šol vožnje v Sloveniji: študija primera, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Slavec Alenko

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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo 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 njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne

Podpis študentke:

KAZALO

UVOD	1
1 PREVZEMI	2
1.1 Zakon o prevzemih	2
1.2 Postopek prevzema ciljne družbe.....	3
1.3 Vrste prevzemov	3
1.4 Načini nakupa podjetja	4
1.5 Motivi prevzemov	5
1.6 Učinki prevzemov	6
1.6.1 Učinki prevzemov na delničarje ciljnih družb.....	7
1.6.2 Učinki prevzemov na delničarje prevzemnih družb	7
1.6.3 Učinki prevzemov na upnike	8
1.6.4 Učinki prevzemov na zaposlene	8
1.7 Sinergijski učinki	8
1.7.1 Operativne sinergije.....	9
1.7.2 Finančne sinergije.....	10
1.8 Prevzemi ali združitve med šolami vožnje	10
2 ŠTUDIJA PRIMERA PREVZEMA V DEJAVNOSTI ŠOL VOŽNJE	11
2.1 Šola vožnje Marus	12
2.2 Šola vožnje Jorgič	12
2.3 SWOT analiza.....	13
2.4 Predstavitev metodologije.....	14
2.5 Rezultati raziskave	15
2.5.1 Analiza kandidatov in bilančnih rezultatov	15
2.5.2 Analiza intervjujev	17
2.5.3 Analiza anketnega vprašalnika	19
SKLEP	20
LITERATURA IN VIRI	22
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: SWOT analiza šole vožnje Marus	13
Tabela 2: SWOT analiza šole vožnje Jorgič.....	14
Tabela 3: Število kandidatov šole vožnje Marus pred in po prevzemu, v obdobju 2006 - 2014	15
Tabela 4: Bilanca stanja v obdobju 2007 - 2014	16

UVOD

Raziskovalci poskušajo prevzeme pojasniti z različnimi teorijami in hipotezami. V grobem jih delijo vsaj v dve skupini. Za prvo skupino menijo, da je proizvodne dejavnike mogoče prerazporediti in s tem doseči višjo učinkovitost in hkrati pozitiven prispevek k povečanju bruto domačega proizvoda. V to skupino sodijo tudi prevzemi za katere je značilno, da podjetja neposredno sodelujejo pri opravljanju storitev ali pri proizvodnji izdelkov, s katerimi dosegajo pozitivne sinergijske učinke. V drugi skupini najdemo finančne prevzeme, za katere velja, da podjetja sodelujejo le na področju zagotavljanja optimalnih finančnih učinkov, ki jih omogoča nova tvorba, ne pa tudi pri temeljnih poslovnih dejavnostih. Tako lahko obema skupinama prevzemov nadenemo skupni naslov – prevzemi, katerih cilj je doseganje različnih sinergij (Brigham, 1992, str. 850). Shapiro (1990, str. 932) pa k slednjemu naslovu dodaja še prevzeme, kateri se zavzemajo za cilj discipliniranja managementa ciljnega podjetja.

Motivacija, ki me je privedla do pisanja zaključne strokovne naloge na temo prevzemov, je predvsem ta, da me zanima, zakaj je takratna šola vožnje Marus prevzela šolo vožnje Jorgič, kaj je bil povod tega, zakaj si je takratni lastnik šole vožnje Jorgič izbral ravno šolo vožnje Marus, da ji je zaupal podjetje. Ali se je lastnik šole vožnje Marus dobro zavedal, da bo imel po prevzemu podjetja še enkrat tolikšno odgovornost in stroške, kot jih je imel do prevzema? Ali se je lastnik Marus-a odločil za prevzem le zaradi širjenja njegovega podjetja oziroma prepoznavnosti, ali je mogoče šola vožnje Jorgič takrat tako dobro poslovala, da se ni izplačalo izpustiti takšne priložnosti? Ali ga je kdaj bremenilo vprašanje, kako se bo kolektiv med sabo razumel? Ali ga bodo »novi« zaposleni dovolj spoštovali in se hitro navadili nanj in na vse, kar bo novega po prevzemu? Se je kdaj zbal, da bi se zaradi neprepoznavnosti v novem kraju kandidati raje odločili za njim bolj poznano šolo vožnje? Kakšno je bilo njegovo razmišljanje ob pojavu gospodarske krize in hkratnemu zmanjšanju rodnosti otrok? Mu je bilo kdaj žal, da se je odločil za prevzem? Vsebina naloge me je zelo motivirala, saj bi rada naredila čim podrobnejšo analizo prevzema in poslovanja, ker imam občutek, da o šolah vožnje ni nikjer ravno veliko govora.

Namen moje naloge je pomoč pri prepoznavanju pojmov prevzemanja podjetij s teoretičnega vidika v povezovanju s praktičnim primerom. Hkrati je moj namen tudi analiza poslovanja konkretnega podjetja po prevzemu v povezovanju s sinergijskimi učinki in s tem pomoč in svetovanje slednjemu pri poslovanju in soočanju s raznoraznimi težavami.

Eden izmed ciljev naloge je približati pojem prevzemanje podjetij s čim kakovostnejšimi razlagami. Dodobra bom skušala preučiti tudi sinergijske učinke. Svoj namen praktičnega dela naloge pa bom skušala doseči z intervjuji in anketami zaposlenih, saj bom s tem ugotovila, kakšna klima vlada v podjetju in posledično, če se je zdel zaposlenim takratni prevzem dobra ideja. Rezultate prevzema bom skušala prikazati predvsem s statistiko kandidatov, ki so želeli pridobiti vozniški izpit nasploh, ter na vsakega inštruktorja posebej, s

povezovanjem nastale gospodarske krize in hkrati vedno večje konkurence. Prav tako bom poskušala najti podatke o statistiki, oziroma uspešnosti šol vožnje v Sloveniji.

Glavna teza zaključne strokovne naloge se glasi: Prevzem šole vožnje Jorgič d.o.o. je bil za šolo vožnje Marus d.o.o. uspešen. Slednjo trditev bom skušala potrditi ali zavrniti s pomočjo kazalnikov, med katere bom vključila tudi pozneje nastalo gospodarsko krizo. Analizirati bom skušala tudi dejstvo, da sta šoli vožnje s prevzemom dosegli sinergijske učinke na področju človeških virov.

Zaključna strokovna naloga bo sestavljena iz teoretičnega in praktičnega dela. V teoretičnem delu bom skušala prevzeme čim bolj razčleniti v poglavjih o zakonu o prevzemih, postopkih, vrstah, motivih, posledicah, sinergijskih učinkih. Vsa poglavja pa bom tudi poskusila povezati s praktičnim delom naloge, ki bo temeljil na konkretnem primeru prevzema podjetja.

1 PREVZEMI

Tekavc in Pučnik (2002, str. 19) definicijo prevzema navajata takole: »Formalnopravno je torej prevzem sistem ponudbe in sprejema ponudbe za odkup s strani zadostnega števila naslovljenih delničarjev.« Ponudbo za prevzem lahko naslovimo na delničarje ciljne družbe in če svoje delnice prodajo pod pogoji, ki so določeni v ponudbi, jo potem smatramo kot ponudbo prevzemnika. Ponudnik določen upravljavski delež v družbi dobi s prenosom delnic na ponudnika. O pravem prevzemu pa velikokrat govorimo šele v primeru, ko prevzemnik pridobi relativno velik delež glasovalnih pravic, saj gre v nasprotnem primeru za prostovoljno ponudbo, za katero je značilno, da je delež, ki ga ima ponudnik na koncu ponudbe zelo majhen (Tekavc & Pučnik, 2002, str. 19).

Pri prevzemu gre največkrat za gotovinske transakcije, oziroma za klasičen kupoprodajni odnos med dvema ali več strankami (lastniki podjetij). V nasprotju z združitvami, katerih namen je obojestransko povezovanje podjetij, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo, pri prevzemih lastniki ciljnega podjetja nimajo dolgoročnega interesa za soupravljanje v novi povezavi. Zanimajo se le za prodajo lastniškega deleža in izstop (Bertoncel, 2005, str. 13-14).

1.1 Zakon o prevzemih

Zakon o prevzemih (Ur.l. RS, št. 47/97, 56/99 – ZTVP-1, 42/06 – ZGD-1 in 79/06 – ZPre-1, v nadaljevanju Zpre) je bil sprejet julija 2006 in ureja pogoje ter način za nakup vrednostnih papirjev delniške družbe. Slednja je izdajatelj vrednostnih papirjev, kadar določena oseba (fizična ali pravna) pridobi ali želi pridobiti delež vrednostnih papirjev izdajatelja, ki zagotavlja več kot 25% glasovalnih pravic, ki izhajajo iz vrednostnih papirjev.

Določbe tega zakona (Zpre, 4. člen) se uporabljajo za:

- vrednostne papirje, s katerimi se trguje na organiziranem trgu za vrednostne papirje;

- vse delnice posameznega izdajatelja, izdane na podlagi zakona o lastninskem preoblikovanju podjetij;
- vse delniške družbe.

Kot dobro oporo pri prevzemih velja omeniti tudi temeljna načela, katera so lahko v veliko pomoč pri razlagi pravil prevzemov. Glasijo pa se (Tekavc & Pučnik, 2002, str. 33-34):

- enakost delničarjev;
- enak dostop do informacij;
- zadostnost in resničnost informacij;
- skrbnost dobrega gospodarstvenika.

1.2 Postopek prevzema ciljne družbe

Prevzemnik mora o samem prevzemu obvestiti Agencijo za trg vrednostnih papirjev. Slednja nadzoruje potek javne ponudbe, upravo ciljne družbe, ter Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence. S tem hoče biti čimbolj učinkovita pri nadzoru nad trgovanjem. Zavod za varovanje konkurence pa lahko v primeru kakršnekoli zlorabe izda odločbo o prepovedi prevzema. Le-to se lahko odredi tudi v primeru, če bi bila s prevzemom konkurenca močno omejena (Zpre, Ur.l. RS, št. 47/97, 56/99 – ZTVP-1, 42/06 – ZGD-1 in 79/06 – ZPre-1).

V postopek prevzema določene gospodarske družbe so vključene različne osebe, saj gre za posebno pravno razmerje med prevzemnico/prevzemnikom in ciljno družbo. Ne smemo pa pozabiti na osnovni namen Zpre-ja, saj slednji nekatere postopke predpisuje zaradi varovanja interesov manjšinskih delničarjev v ciljni družbi. Pride lahko tudi do konflikta interesov med prevzemnikom in ostalimi delničarji ciljne družbe. Razlog za to so koncentracije glasovalnih pravic, saj jih lahko oseba, ki jih skoncetrira izvršuje na zasledovanje lastnih interesov, kateri se lahko od interesa drugih delničarjev bistveno razlikujejo. Tako lahko delničarji iz ciljne družbe, ki menijo da koncentracija posega v njihove interese izstopijo, saj jim to dovoljujejo pogoji Zpre-ja. V postopek prevzema pa so vključeni tudi organi nadzora. Skrbijo za predpise in izvajanje Zpre-ja, ki določajo pogoje, katere mora prevzemnik ob koncentraciji izpolnjevati (Juhart, 2000, str. 39).

1.3 Vrste prevzemov

Prevzeme delimo v štiri glavne kategorije:

- vodoravni – horizontalni prevzemi;
- navpični – vertikalni prevzemi;
- konglomeratni – mešani prevzemi;
- kongenerični (koncentrični) – sorodni prevzemi.

Pri vodoravnih oziroma horizontalnih prevzemih se združujejo podjetja iz iste ali sorodne panoge. Za omenjene prevzeme gre največkrat zaradi izkoriščanja ekonomij obsega v

proizvodnem in distribucijskem segmentu. Tako si podjetja konkurirajo v določenem tipu poslovne aktivnosti. Poleg doseganja ekonomij obsega je cilj podjetij tudi povečevanje tržne moči in konkurenčnih prednosti, ter zniževanje stroškov (Bertoncel, 2005, str. 16; Lahovnik, 2013, str. 18).

Značilnost navpičnih prevzemov je, da se prevzemajo podjetja v isti ali sorodni panogi, ampak v različnih fazah reprodukcijske verige. Podjetje lahko prevzame enega izmed svojih kupcev (govorimo o »navpični integraciji naprej«), ali enega izmed dobaviteljev (govorimo o »navpični integraciji nazaj«). Njihov namen je največkrat dostop do distribucijskih kanalov, tržnih informacij, pridobitev dominantnega položaja v prodaji na drobno, diferenciacija cen za končne porabnike in izboljšanje zmožnosti za diferenciacijo proizvodov (Bertoncel, 2005, str. 16; Lahovnik, 2013, str. 18).

Konglomeratni prevzemi pomenijo prevzemanje podjetij v nepovezanih poslovnih segmentih, kjer govorimo o čistih konglomeratih, saj podjetja nimajo nič skupnega. Z novo panogo prevzemnik nima nikakršnih proizvodnih in tehnoloških povezav. Najpogostejši razlogi za tovrstne prevzeme tičijo predvsem v zmanjševanju poslovnih tveganj, v boljših možnostih reinvestiranja dobičkov v nove panoge, ter izkoriščanju učinkov skupnega poslovanja. Posamezni primeri struktur pa so lahko zelo uspešni (Bertoncel, 2005, str. 16-17; Lahovnik, 2013, str. 20).

Pri kongeneričnih prevzemih gre za povezovanje podjetij z delovanjem v segmentu iste ciljne skupine strank. Podjetja z omenjenim prevzemom lahko k njihovi osnovni dejavnosti priključijo nekatere sorodne. To storijo z razvijanjem proizvodne linije, tehnologije ali trga. Pogosto se za nove storitve lahko uporabi obstoječa infrastruktura. Korist takšnega prevzema najdemo tudi v zniževanju stroškov (Bertoncel, 2005, str. 17; Lahovnik, 2013, str. 19).

1.4 Načini nakupa podjetja

Glede na poudarjanje materialnih ciljev prevzeme delimo na (Tekavc & Pučnik, 2002, str. 40):

- prevzem z nakupom delnic (prostovoljna ponudba za prevzem in obvezna ponudba za prevzem);
- prevzem prek izdaje novih delnic;
- prevzem z nakupom lastnih delnic (prevzem z zamenjavo zamenljivih obveznic, uporabo opcije);
- prevzem z zamenjavo upravljavskih papirjev;
- prevzem v obliki združitve (pripojitve) dveh družb;
- court scheme.

Drnovšek in Prodan (2005, str. 91) pravita, da se prevzeme poleg odkupa delnic lahko izvede tudi z odkupom premoženja.

Prezvemi pa se glede na odnose med ponudnikom in ciljnim podjetjem delijo na prijateljske in sovražne prevzeme (Tekavc & Pučnik, 2002, str. 40). Za prijateljske prevzeme (nekateri jih imenujejo tudi prijazni prevzemi) velja, da se management ciljnega podjetja bolj ali manj strinja in podpira priključitev v prevzemno podjetje. V obratnem primeru, pri sovražnih prevzemih pa se gre za nestrinjanje managementa ciljnega podjetja s ponujeno priključitvijo. To lahko pripelje do taktičnega spopada obeh podjetij (Bertoncel, 2005, str. 15).

1.5 Motivi prevzemov

Motivi prevzemov so glede na posamezne avtorje različno razvrščeni. Lahovnik (v Pell, 1995) deli motive združitvev in prevzemov v dve veliki skupini. Prvo skupino opredeljuje kot neoklasičen pristop, druga skupina pa naj bi izhajala iz managerske hipoteze o rasti in razvoju podjetij. Neoklasičen pristop naj bi poudarjal maksimiziranje premoženja delničarjev, tako naj bi izvajanje prevzemov in združitvev potekalo takrat, ko je neto sedanja vrednost prihodnjih denarnih tokov pozitivna. Temelj druge skupine pa je ločevanje funkcije upravljanja in poslovanja v podjetjih. Managerje motivira predvsem maksimizacija rasti svojih podjetij, medtem ko je zadovoljiva tudi rentabilnost.

O motivih, kot so zniževanje stroškov, povečevanje prihodkov, osebni in davčni motivi, odkup premoženja, diverzifikacija poslovne dejavnosti, motivi sinergij, govori Brigham (1999, str. 797).

Tajnikar (2000, str. 27-28) motive prevzemov razvršča:

- na strateške in finančne. Strateški motivi se povezujejo z uresničitvijo podjetniških strategij, medtem ko imajo finančni motivi vpliv na podjetniško vrednost, ter na dosežek zgolj finančnih učinkov;
- na zunanje in notranje. Z zunanjimi in notranjimi prevzemi si pomagamo utemeljiti pojme prevzemov, kot tudi pripojitev in spojitev. Konkurenčno moč na nabavnih in prodajnih trgih, nižje obrestne mere, nižje nabavne ter višje prodajne cene, večje količine, nove trge, ipd. se dosega pri zunanjih prevzemih, medtem ko je racionalizacija v povezavi z vsemi poslovnimi funkcijami, organiziranostjo, motiviranostjo, fleksibilnostjo značilna za notranje prevzeme.
- na poslovne funkcije. Med slednje štejemo financiranje, kadre in organizacijo, trg in trženje, ter proizvodnjo in razvoj. Z njimi lahko uresničujemo določene strategije rasti poslovanja in podjetja, kar z enim pojmom uvrščamo k dolgoročnemu povečevanju vrednosti podjetja.
- glede na vpliv uresničevanja strategij rasti. Nastanek omenjenih oblik povezovanja pripisujemo uresnitvi diverzificirane ali generične rasti.

Glavne skupine motivov se glasijo (Bertoncel, 2005, str. 21):

- sinergijski učinki;
- managerski dejavniki;
- podcenjenost podjetja tarče.

K sinergijskim učinkom sodijo: sinergije v poslovanju (ekonomije obsega, novi trgi in tehnologije, produktna diverzifikacija, davčni učinki, zmanjšanje tveganja, omejevanje konkurence, specializacija in delitev dela, boljša izkoriščenost človeških potencialov itn.), ter finančne sinergije (dokapitalizacija, manjše tveganje stečaja, nižji odhodki iz naslova financiranja itn.). Managerske dejavnike obravnavamo ločeno od managerskih ekip, saj sta za slednje poslovodstvo in človeški kapital ključna dejavnika poslovnega uspeha, kar pa za managerske dejavnike ne velja. Managerski dejavniki v podjetju nimajo lastniškega deleža, ki bi ga vodili in zastopali. Lastnike podjetja motivira predvsem večanje vrednosti podjetja, medtem ko je managementu glavna motivacija večanje premoženja podjetja. Ko pa govorimo o podcenjenosti podjetja tarče mislimo predvsem na to, da je lahko tržna cena ciljnega podjetja nižja od notranje vrednosti. To pomeni, da je lahko podjetje v nekem času, zaradi različnih razlogov podcenjeno (Bertoncel, 2005, str. 21-24).

1.6 Učinki prevzemov

Prevzemi imajo največji vpliv na lastnike podjetij, poslovodstvo (management) in zaposlene. V širšem pomenu pa vplivajo tudi na kupce, dobavitelje in širšo družbo (Bertoncel, 2005, str. 41).

Med pozitivne učinke prevzemov uvrščamo (Lahovnik, 2013, str. 128-129):

- kontrolno funkcija dolga;
- večjo varnost položaja managementa in zaposlenih z vidika nevarnosti sovražnih prevzemov;
- izboljšanje učinkovitosti poslovanja obratnih sredstev;
- zmanjšanje števila dni vezave terjatev do kupcev;
- davčne prihranke;
- rastočo tržno vrednost zaposlenih.

K negativnim učinkom pa je Lahovnik (2013, str. 129-131) uvrstil naslednja dejstva:

- zloraba notranjih informacij;
- konflikti interesov;
- poslabšanje položaja obstoječih upnikov;
- poslabšanje položaja določenih udeležencev v podjetju;
- stroški finančne stiske.

1.6.1 Učinki prevzemov na delničarje ciljnih družb

Učinki prevzemov so za večino udeležencev nejasni. Edini, ki imajo popolnoma jasne koristi in koristi, ki niso sporne, ter so posledica prevzemov so delničarji ciljnih družb. Edino vprašanje, ki se zastavlja pa je obseg koristi (Bešter, 1996, str. 79-81).

V vzorec neke raziskave, ki je potekala med leti 1990-2013, so zbrali 7581 združitvev in prevzemov. 1283 delničarjev (17%) se je odzvalo na ponudbo z negativnimi tržnimi donosi. Vlagatelji so bili nad njo razočarani, ampak je potrebno razumeti, kako ciljni delničarji oblikujejo pričakovanja prejetih premij. V raziskavi je bila uporabljena nova empirična zasnova, s katero so ugotovili, da se ocenjene pričakovane premije napovedujejo v laboratorijskih vzorcih vseh pozitivnih in negativnih odzivov na trgu. Primerjali so, kako se uteži dejavnikov pričakovanj spreminjajo pod različnimi tržnimi pogoji. Ugotovitve raziskave kažejo, da so podjetja zbrana v vzorec v povprečju prejela bistveno višjo ponudbeno ceno od pričakovane. Rezultati so prav tako potrdili tudi hipotezo katera trdi, da ciljne družbe z negativno napovedjo donosov prejemajo nižje dejanske ponudbe premije, glede na pričakovano, kar kaže na razočaranje (James & Ahmad, 2015, str. 245-256).

1.6.2 Učinki prevzemov na delničarje prevzemnih družb

Ocene učinkov omenjenih prevzemov se največkrat gibljejo okrog ničle, ter so večinoma statistično neznačilne (Bešter, 1996, str. 81). Bešter (1996, str. 82) pravi: »Prevzemniki imajo običajno izoblikovane dolgoročne strategije prevzemov, trg kapitala pa sedanjo vrednost pričakovanih koristi bodočih prevzemov sproti vgrajuje v ceno delnic prevzemnika. Cena delnic prevzemnika tako že pred napovedjo prevzema vključuje pričakovanja trga kapitala, reakcija cen delnic ob samem prevzemu je le posledica korekcije za razliko med pričakovanimi in dejanskimi učinki prevzema. Če je ta razlika blizu ničle lahko govorimo o učinkovitem trgu kapitala.«

Večje število informacij, ki zadevajo prevzemnika (ciljno podjetje), se lahko razkrijejo s pogajanjem, katera prištevamo k prijaznim poizkusom prevzemov. Zaradi večjega števila informacij, so posledično reakcije cene delnic prevzemnika časovno razporejene na daljši rok kot sprememba cene delnic ciljnega podjetja. Tako so potem dejanski pozitivni učinki, ki pripadajo delničarjem prevzemnikov podcenjeni s strani merjenja učinkov (Bešter, 1996, str. 82).

Našla sem članek, v katerem so preučevali razmerje med vodstvenimi pravicami pri prevzemu podjetja, ter o odločitvah o uporabi investicijskih bank v zvezi z združitvami, prevzemi in prevzemi poslov. Raziskovali so, ali razmerja vplivajo na premoženjske učinke pri pridobivanju delničarjev v prevzemnih podjetjih. Ugotovili so, da so močne vodstvene pravice prevzemnih podjetij pozitivno povezane z uporabo investicijskih bank na področju združitvev in prevzemov. Prav tako je bilo ugotovljeno, da prevzemne družbe z močnimi upravljanji uporabljajo prvovrstne banke. Tako potrjujejo dejstvo, da je v primeru močnega vodstva prevzemnih družb, uporaba investicijskih bank povezana z znatno izgubo bogastva za delničarje. Vendar pa bi uporaba uglednejših investicijskih bank vrednostno izgubo ublažila.

Tako lahko rečemo, da investicijske banke pomagajo vodstvenemu imperiju na račun delničarjev le, če se s tem olajšajo prevzemi in združitve med pridobitelji z močnimi pravicami (Wang & Whyte, 2010, str. 44-54).

1.6.3 Učinki prevzemov na upnike

Prevzemniki pri prevzemih plačajo določeno premijo, za katero ena izmed teorij prerazdelitvenih učinkov pri prevzemih podjetij pravi, da so same premije posledica prerazdeljevanja premoženja z lastnikov prednostnih delnic, obveznic ter drugih upnikov na lastnike navadnih delnic. Če bi bil prevzemnik pripravljen na višje tveganje, ter na nakup podjetja z denarjem, bi bilo pričakovati znižanje vrednosti njegovih obveznic. Tako sklepamo, da imajo delničarji z znižanjem vrednosti delnic, koristi (Bešter, 1996, str. 92-93).

Hilscher in Sisli-Ciamara (2013, str. 140-158) sta v njunem članku ugotovila, da so podjetja z upniki večkrat vključena v prevzeme z razlogi, ki so neugodni za delničarje in ugodni za upnike (več diverzifikacije in manj financiranja prevzemov). V skladu s temi vzorci so prevzemi povezani z nižjo vrednostjo delnic, z višjimi vrednostmi upnika in nižjo skupno vrednostjo podjetja v primeru, da je upnik prisoten. Ti rezultati potrjujejo hipotezo, da pride lahko pri prevzemih podjetij med delničarji in upniki tudi do navzkrižja interesov.

1.6.4 Učinki prevzemov na zaposlene

S prevzemi se znižajo marsikateri stroški, ki prinašajo boljše poslovne rezultate, vendar s tem na kratek rok tudi škodujejo zaposlenim. Seveda, če se zaposlenih ne bi odpuščalo, potem podjetja ne bi bila več tako konkurenčna v primerjavi s tekmeci; zmanjšala bi se njihova vrednost. Na dolgi rok pa si podjetja s prevzemi zagotavljajo preživetje in delovna mesta (Bešter, 1996, str. 93-95).

Čustvom zaposlenih se v prevzetih in združenih podjetjih ponavadi premalokrat posveča pozornost. Predvsem prevzemi so za zaposlene zelo čustveni dogodki, zato posledice samih prevzemov lahko pozitivno ali negativno vplivajo k uspehu ali neuspehu podjetja. Raziskava preučuje omenjene odnose pri 158-ih zaposlenih v treh organizacijah, ki so bile pridobljene z isto korporacijo. Ugotovitve kažejo, da vodstvena podpora vpliva na čustva zaposlenih, kakor tudi na njihovo vedenje. Medtem ko vodstvena komunikacija ne vpliva na delojemalčeva čustva, ima neposreden vpliv na pasivno vedenje zaposlenih. Čeprav imajo kulturne dimenzije omejen učinek na čustva zaposlenih, se pri delojemalcih kažejo s pomembnimi neposrednimi učinki na izide, povezane z delom in prihodki (Gunkel, Schlaegel, Rossteutcher & Wolff, 2014).

1.7 Sinergijski učinki

Primarna motivacija za večino prevzemov in združitvev je povečevanje vrednosti združenega podjetja. Če bi se npr. združili podjetji A in B in bi tvorili podjetje C, ter če bi bila vrednost podjetja C večja od podjetij A in B bi pomenilo, da sinergija obstaja (Brigham & Houston, 2007, str. 685).

Sinergijski učinki po Brighamovi in Houstonovi teoriji (2007, str. 685) nastanejo iz štirih virov:

- delovanje gospodarstev, ki izhajajo iz ekonomij obsega;
- trženje;
- proizvodnja ali distribucija;
- finančne ekonomije, ki vključujejo tudi nižje transakcije stroškov, ter boljšo pokritost s strani varnostnih analitikov;
- razlikovanje učinkovitosti, katere namen je bolj učinkovito upravljanje združenega podjetja;
- tržna moč.

Do sinergijskih učinkov lahko pride tudi na način, da si podjetja med seboj pomagajo, saj dvigujejo vrednost celotnega podjetja (Brigham & Houston, 2007, str. 687). Levy (1988, str. 528) pa med sinergijskimi učinki razlikuje operativne in finančne sinergije. Managersko učinkovitost in tržno moč pa pripisuje le enemu izmed motivov pri večji učinkovitosti.

1.7.1 Operativne sinergije

Možnost dosega operativnih sinergij lahko pridobimo s povečevanjem prihodkov in zmanjševanjem stroškov. Te sinergije se lahko dosega na več načinov, oziroma obstaja zanje veliko virov. Uporablja se lahko skupne tržne priložnosti z navzkrižnim trženjem izdelkov združenih podjetij. Prihodki podjetij in s tem tudi prihodki združenega podjetja se z navzkrižnim trženjem lahko povečajo. Prav tako pa skupno podjetje omogoča večjo prodajo, saj je sam asortiman izdelkov globlji, kot tudi širši. Ko pa so med podjetja z močno blagovno znamko vključeni izdelki iz pridruženega podjetja, pride lahko do operativnih sinergij s povečanjem prihodkov, če sami izdelki pri kupcih nimajo ustreznega ugleda (Weston & Weaver, 1986, str. 908).

Pozitivni učinki se kažejo tudi z združitvijo podjetij z zelo dobro distribucijsko mrežo. Slednja je lahko tudi slaba, vendar mora biti zato izdelek izjemno dober. Združeno podjetje, ki se poslužuje katere od napisanih značilnosti, lahko prehitijo podjetja, ki so mu konkurenčna, prav tako pa tudi poveča prihodke. Same operativne sinergije s povečanjem prihodkov je težko opredeljevati, zato se največkrat uporabljajo operativne sinergije z zmanjšanjem stroškov. Slednje lahko dosežemo z ekonomijami obsega. Do teh pride, ko s povečanjem obsega proizvodnje znižamo povprečne proizvodne stroške. Ko podjetje pride do optimalne velikosti, se ekonomije obsega zaključijo in nastanejo diseconomije obsega. Razlog je začetek naraščanja povprečnih stroškov (Weston & Weaver, 1986, str. 908).

Pri horizontalnem in vertikalnem združevanju podjetij lahko dosežemo operativne ekonomije obsega. Slednje pri horizontalnih združitvah dosežemo tako, da razpoložljiva sredstva čimbolj izkoriščamo, da smo bolj specializirani, ter avtomatizirani. Prav tako je zelo pomembna tudi nova shema organizacije v samem podjetju. Pri vertikalnem združevanju lahko pridemo do

zniževanja stroškov komunikacije, ter do izoginitve raznih pogajanj s katerimi se onemogoči tekoč pretok polproizvodov med zaporednimi proizvodnimi fazami. Te stvari pa lahko dosežemo z boljšo koordinacijo različnih ravni v proizvodnji (Weston & Weaver, 1986, str. 908).

1.7.2 Finančne sinergije

Ekonomije obsega konglomeratna podjetja dosegajo pri stroških, in sicer pri stroških transakcij ter izdaje vrednostnih papirjev. Večja združena podjetja pridejo do posojil lažje kot manjša, slednja veljajo za bolj tvegana. Dobra lastnost večjih podjetjih je tudi, da lahko z izdajo obveznic dosegajo nižje cene oziroma nižje obrestne mere izposoje denarnih sredstev.

Podjetja pa si med izdajo vrednostnih papirjev izposojajo večja denarna sredstva, saj takrat nastajajo fiksni stroški (Gaughan, 1999, str. 122).

Ko kupujemo več in v večjem obsegu, so cene inputov manjše. Večjo pogajalsko moč pri pogajanjih z delavci, državo in okoljem najdemo pri večjih podjetjih. Ko denarni tokovi združenih podjetij niso sovpadni, zmanjšajo možnost bankrotiranja, z drugimi besedami, možnosti, da bi denarni tokovi padli pod določeno mejo in tako dosegli tehnično nesolventnost so zmanjšane. Do omenjene nesolventnosti lahko pride tudi, če so obveznosti manjše od sredstev podjetja, prav tako pa je tudi manj nevarna kot v primeru, če so obveznosti višje od sredstev podjetja. Od nje pa je odvisna kreditna boniteta podjetja in s tem tudi stroški kapitala, saj lahko nanju negativno vpliva (Gaughan, 1999, str. 122).

1.8 Prevzemi ali združitve med šolami vožnje

Šole vožnje običajno uvrščamo med manjša podjetja, saj nimajo veliko zaposlenih. Na spletnih straneh bizi.si in zurnal24.si sem našla podatek, da je v Sloveniji trenutno 200 šol vožnje. Bilo jih je še več, vendar jih je predvsem zaradi gospodarske krize kar nekaj zaprlo svoja vrata. Vendar po najdenih podatkih jih je za tako majhno državo kot je Slovenija, še vedno preveč. Nekoč je bilo šolo vožnje veliko težje odpreti, saj je bilo za to potrebnih 5 ljudi, kot tudi 5 vozil. Danes je to lažje storiti, saj je za odprtje dovolj že en sam posameznik. Tako obstaja kar nekaj šol vožnje v katerih deluje le en človek, manjše šole vožnje imajo povprečno 2-3 zaposlene, srednje, katere imajo lahko tudi kakšno podružnico delujejo s povprečno 9-imi zaposlenimi. V Sloveniji pa deluje tudi večje podjetje katero se ukvarja z avtošolsko dejavnostjo in ima podružnice po vsej Sloveniji tako, da ima v povprečju 34 zaposlenih.

Berger, Saunders, Scalise in Udell (1998, str. 187-229) so v raziskavi preučevali ameriške banke v povezavi s prevzemi in združitvami majhnih podjetij. Prišli so do ugotovitev, da je statično združevanje bančnih institucij povezano s precejšnjim negativnim vplivom na posojila majhnih podjetij, oziroma bank. Združitve majhnih in srednje velikih bank so povezane s povečanjem kreditiranja majhnih podjetij, medtem ko so združitve večjih bank na splošno povezane z zmanjševanjem posojil majhnih podjetij. Za prevzeme pa velja ravno nasprotno; pri prevzemih velikih bank, se navadno povečajo kreditiranja majhnih podjetij, medtem ko manjši prevzemi navadno zmanjšajo posojila majhnih podjetij.

Šole vožnje velikokrat sodijo kar v kategorijo družinskih podjetij. Že samo na severno primorskem koncu jih lahko v to kategorijo prištejemo najmanj 5. O eni izmed slednjih, ki deluje na štajerskem koncu, je bilo avgusta preteklega leta govora na spletni strani siol.net.

Združitve in prevzemi so danes postali strateške opcije v poslu, s čimer se je povečalo zanimanje na področju družinskega podjetništva. Vseeno pa se o strategijah rasti družinskega podjetništva ne najde ravno veliko podatkov. Pred združitvijo organizacij se moramo najprej soočiti s preučitvijo podjetij in o tem, kaj je najpomembnejše za čim uspešnejši izid združitve.

Družinska podjetja lahko prikazujejo edinstvene lastnosti zaradi povezovanja družine in družbe, kar pomeni, da lahko taka podjetja ustvarjajo neko dodatno vrednost, ampak hkrati tudi nevarnost. Na nastajajočo organizacijsko kulturo lahko vplivajo družinski in poslovni vrednostni sistemi, ki so med seboj prepleteni in imajo poudarke na različnih področjih. Velikokrat so za družinska podjetja vodila družinske vrednote, ki vplivajo na poslovne dejavnosti. Med težave, na katere lahko naletimo pri združevanju družinskih podjetij pa sodijo družinski vidiki, ki so predvsem simbolični, nejasni lastniški vidiki, ter poslovni vidiki, ki imajo lahko več managerskih kultur. Vsi trije so si lahko nasprotni in vplivajo na tisto, kar potem ljudje zaznavamo kot organizacijsko kulturo, v smislu norm in vrednot, ki usmerjajo aktivnosti (Bjursell, 2011, str. 69-77).

Seim in Vitorino (2011, str. 3) pravita, da je na Portugalskem trenutno prepovedan obstoj avtošolskih verig, ki omogočajo delovanje samo samostojnim podjetnikom. Preučevali so posledice morebitnih združitvev med konkurenčnimi šolami vožnje in ugotovili, da so verige združitvev boljše za družbeno blaginjo, saj priznavajo potencial za kakovost in prilagajanje cen, kot tudi morebitne prihranke stroškov zaradi ekonomij obsega.

Na Švedskem so preučevali vpliv tržne strukture na konkurenco šol vožnje. Ugotovili so, da je cena na trgu nižja, če so cene nižje tudi na sosednjih trgih (Asplund, Sandin, 1999, str. 353-369).

2 ŠTUDIJA PRIMERA PREVZEMA V DEJAVNOSTI ŠOL VOŽNJE

V zaključni nalogi sem se odločila za raziskavo primera prevzema šole vožnje. Primer sem imela tudi sama možnost kolikor toliko поблиžje spoznati in se mi je zdel zanimiv, saj vprašanj, katere sem si jih zastavila, ne raziskuje ravno veliko ljudi. Svoje cilje sem opisala že v uvodu tako, da naj na kratko omenim še to, da bom v nadaljevanju opisala obe šoli vožnje, predstavila njune prednosti, slabosti, priložnost in nevarnosti, katere vplivajo na delovanje podjetja ob prevzemu. Pri raziskovanju mi bodo v pomoč tudi podatki, katere so mi v podjetju za namen raziskave z veseljem ponudili (bilanca stanja, itd.), prav tako bom do ključnih odgovorov prišla s pomočjo zaposlenih, kateri so mi odgovarjali na vprašanja intervjujev in anket.

2.1 Šola vožnje Marus

Podjetje Marus je bilo ustanovljeno 1. septembra 1991. V podjetju preko inštruktorjev kandidate pripravljajo na voziške izpite različnih kategorij, zato se podjetje v celoti imenuje šola vožnje Marus. Med omenjene kategorije sodijo:

- »A« kategorija (motorna kolesa),
- »AM« kategorija (kolesa z motorjem),
- »B« kategorija (osebni avtomobili),
- »B+E« kategorija (avtomobili s polpriklopnikom),
- »C« kategorija (kamioni),
- »C+E« kategorija (kamioni s prikolico), ter
- voznik s spremljevalcem.

Pri podjetju Marus je poleg omenjenih izpitov mogoče opravljati tudi tečaje in izpite za čolne in VHF GMDSS radijske postaje, tečaje in izpite za nacionalne poklicne in temeljne kvalifikacije, ter zavarovalniške storitve zavarovalne družbe AdriaticSlovenica.

Poleg tega, se po novem ukvarjajo tudi s prodajo in prevozi pelet za kurjavo. Podjetje ima sedež v Renčah, od 1. septembra 2008 dalje, pa posluje tudi v podružnici v Sežani, kjer ima svojo pisarno. Pisarni ima prav tako tudi v Renčah in Novi Gorici. Zaposlenih je 8 ljudi, od tega jih 5 opravlja »le« inštruktorsko delo, ostali trije imajo poleg tega še dodatne funkcije, kot so predavateljska, računovodska in direktorska.

2.2 Šola vožnje Jorgič

Podjetje Jorgič d.o.o. je bilo ustanovljeno v letu 1990. Sedež podjetja je bil v Sežani, kjer sta bili strankam na voljo tudi učilnica in pisarna. Poleg direktorja so bili v podjetju redno zaposleni še trije učitelji vožnje ter administrativna delavka, predavateljica tečaja cestno prometnih predpisov in četrta učiteljica vožnje, pa sta svoje delo opravljali honorarno.

Šola vožnje Jorgič je omogočala opravljanje izpitov naslednjih kategorij:

- »A« kategorija (motorna kolesa),
- »AM« kategorija (kolesa z motorjem), ter
- »B« kategorija (osebni avtomobili).

2.3 SWOT analiza

V tabeli 1 sem pripravila SWOT analizo šole vožnje Marus.

Tabela 1: SWOT analiza šole vožnje Marus

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">- razširitev območja poslovanja,- večja izbira avtomobilov,- večja možnost izbire kraja obiskovanja tečaja cestno prometnih predpisov in vožnje,- večja možnost izbire inštruktorjev,- zaradi širitve večja konkurenca ostalim podjetjem	<ul style="list-style-type: none">- spremenjeno ime šole vožnje,- več papirologije,- različnim trgov je potrebno prilagajati tudi cene (npr. Sežana in Nova Gorica),- večje število avtomobilov, posledično pogostejša potreba po zamenjavi le-teh,- v primeru težav (s kakšnim avtomobilom, itd.), precejšnja razdalja med sedežem in podružnico
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none">- povečano število kandidatov (prevzem bi se jim lahko zdel nekakšen dokaz o kvaliteti podjetja),- dobra reklama za več okoliških krajev,- večje število avtomobilov bi lahko pomenilo večjo možnost za količinske popuste pri servisih, tehničnih pregledih, itd.,- različna poznanstva (inštruktorji iz različnih krajev poznajo različne/več ljudi),- dopolnjevanje znanja in izkušenj med inštruktorji	<ul style="list-style-type: none">- večanje cen goriva,- višji strošek gum, predvsem pri menjavah zimske/letne,- višji stroški servisa in tehničnih pregledov,- vedno dražji avtomobili,- več avtomobilov kot podjetje ima, večja je nevarnost pokvarljivosti posameznih delov,- možnost združevanja podjetij v isti panogi v okoliških krajih,- večje število zaposlenih – večja možnost nesoglasij

V tabeli 2 sem pripravila SWOT analizo šole vožnje Jorgič.

Tabela 2: SWOT analiza šole vožnje Jorgič

<p style="text-align: center;">PREDNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - rešitev podjetja iz njihove trenutne krize, - kandidati bi imeli večjo možnost izbire avtomobilov, - večja možnost izbire inštruktorjev vožnje, - razširitev dejavnosti, - večja prepoznavnost v okoliških krajih 	<p style="text-align: center;">SLABOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - možnost ne takojšnje prepoznavnosti zaradi spremembe imena šole vožnje, - prilagajanje novim »ukazom« in navodilom, - podrejenost (nekdanji direktorji in vodje se težje prilagodijo), - možnost neupoštevanja predlogov zaposlenih v podružnici
<p style="text-align: center;">PRILOŽNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - dopolnjevanje znanja in izkušenj med inštruktorji, - nov direktor in vodja šole vožnje, - možnost izboljšanja, - združevanje idej zaposlenih, - možnost obdržanja imena šole vožnje, oziroma podružnice 	<p style="text-align: center;">NEVARNOSTI</p> <ul style="list-style-type: none"> - zaradi prevzema večja možnost, da kandidati izberejo konkurenčno šolo vožnje, - zaradi prevzema lahko konkurenčna podjetja izkoristijo morebitno trenutno šibkost šole vožnje, - več ljudi kot bo v podjetju zaposlenih – večja možnost nestrinjanja pri bilo katerih predlogih

2.4 Predstavitev metodologije

Z namenom pridobivanja informacij, ki zadevajo prevzem šole vožnje Jorgič sem se odločila, da opravi raziskavo z anketnim vprašalnikom in dvema intervjujema. Dobila sem zanimive odgovore zaposlenih. Prav tako kot anketni vprašalnik, sem tudi intervjuja sestavila iz lastnih vprašanj, ki so prilagojena namenu raziskave. V anketnem vprašalniku me je zanimalo predvsem, kakšno razliko so občutili zaposleni v podjetju pred in po prevzemu, v intervjujih pa me je zanimalo, kako je sam prevzem potekal in zakaj sta sodelovali ravno ti dve šoli vožnje.

V anketnem vprašalniku so sodelovali 4-je zaposleni (ena oseba je bila zaposlena v prevzetem podjetju, 3 osebe pa v podjetju, ki je prevzelo), intervju pa sem opravila z obema direktorjema. Oseba, katera je bila direktor prevzetega podjetja, je sedaj zaposlena kot vsi ostali inštruktorji.

Glede na manjše število sodelujočih oseb, bom v nadaljevanju analizirala vsako anketo posebej.

Pri raziskavi zaključne strokovne naloge so mi bili v pomoč tudi podatki, ki sem jih dobila v podjetju. Mednje spada število vpisanih kandidatov in pa bilančni rezultat.

2.5 Rezultati raziskave

2.5.1 Analiza kandidatov in bilančnih rezultatov

Iz tabele 3 je razvidno število kandidatov šole vožnje Marus pred in po prevzemu šole vožnje Jorgič v obdobju 2006 – 2014.

Tabela 3: Število kandidatov šole vožnje Marus pred in po prevzemu, v obdobju 2006 - 2014

LETO	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014
ŠOLA VOŽNJE								
MARUS	273	336	309	272	276	259	207	167
JORGIČ	/	/	257	182	155	144	212	176
SKUPAJ	/	/	566	454	431	403	419	343

Vir: Marus d.o.o., Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole v obdobju 2006/2007, str. 4; Marus d.o.o., Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole v obdobju 2007/2008, str. 4; Marus d.o.o., Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole v obdobju 2008/2009, str. 4; Marus d.o.o., Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole v obdobju 2009/2010, str. 4; Marus d.o.o., Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole v obdobju 2010/2011, str. 4; Marus d.o.o., Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole v obdobju 2011/2012, str. 4; Marus d.o.o., Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole v obdobju 2012/2013, str. 4; Marus d.o.o., Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole v obdobju 2013/2014, str. 4

Iz podatkov lahko razberemo, da se je po prevzemu število kandidatov v šoli vožnje Marus precej povečalo. Med intervjuvanjem direktorja pa sem izvedela še, da se povprečno število kandidatov na inštruktorja ni spreminjalo, saj je bilo v Sežani tudi pred prevzemom dovolj dela za vsakega izmed njih. Zato je direktor ukrepal tako, da je zaposlena iz novogoriškega konca namesto na goriškem, začela z urami vožnje v Sežani in tako postala tudi vodja podružnice. Spremembe pa lahko opazimo v vsaki posamezni šoli vožnje posebej (posebej v šoli vožnje Marus in posebej v podružnici Jorgič). Število kandidatov se je začelo zmanjševati. Po podatkih direktorja je do tega prišlo zaradi zmanjšanja rodnosti otrok, velike gospodarske krize in pa ustanovitve še ene šole vožnje na goriškem območju. Malce več informacij o tem pa bom napisala pod tabelo bilance stanja, ki sledi.

V tabeli 4 je prikazana bilanca stanja v obdobju 2007 – 2014.

	Podatki so v EUR							
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
SREDSTVA	94.019	103.583	114.718	116.077	121.060	102.753	103.501	99.990
A. DOLGOROČNA SREDSTVA	51.084	71.001	62.955	66.877	67.733	69.273	75.268	80.130
I. Neopredmetena sredstva in dolgoročne aktivne časovne razmejitve	1.302	917	545	173	268	128	91	55
1. Neopredmetena sredstva	1.302	917	545	173	268	128	91	55
II. Opredmetena osnovna sredstva	49.782	70.084	62.410	66.704	67.465	69.145	75.177	80.075
B. KRATKOROČNA SREDSTVA	42.935	32.582	51.763	49.200	53.327	33.480	28.233	19.860
III. Kratkoročne finančne naložbe	27.874	17.975	9.912	10.216	12.657	0	0	0
1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	27.874	17.975	9.912	10.216	12.657	0	0	0
IV. Kratkoročne poslovne terjatve	4.499	2.803	1.850	6.941	4.681	10.685	12.557	11.324
V. Denarna sredstva	10.562	11.804	40.001	32.043	35.989	22.795	15.676	8.536
C. KRATKOROČNE AKTIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0	0	0	0	0
OBVEZNOSTI DO VIROV SREDSTEV	94.019	103.583	114.718	116.077	121.060	102.753	103.501	99.990
A. KAPITAL	62.343	63.159	74.765	75.399	76.066	69.062	66.214	60.972
I. Vpoklicani kapital	39.643	39.643	39.643	39.643	39.643	39.643	39.643	39.643
1. Osnovni kapital	39.643	39.643	39.643	39.643	39.643	39.643	39.643	39.643
III. Rezerve iz dobička	3.964	3.964	3.964	3.964	3.964	3.964	3.964	3.964
IV. Presežek iz prevrednotenja	1.134	1.134	1.134	1.134	1.134	1.134	1.134	1.134
V. Preneseni čisti poslovni izid	15.347	17.653	18.418	30.023	30.658	24.321	21.473	16.231
VI. Čisti poslovni izid poslovnega leta	2.255	765	11.606	635	667	0	0	0
B. REZERVACIJE IN DOLGOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0	0	0	0	0
C. DOLGOROČNE OBVEZNOSTI	14.349	11.743	13.821	21.654	16.309	14.276	15.827	25.598
I. Dolgoročne finančne obveznosti	14.349	11.743	13.821	21.654	16.309	14.276	15.827	25.598
Č. KRATKOROČNE OBVEZNOSTI	17.327	28.681	26.132	19.024	28.685	19.415	21.460	13.420
III. Kratkoročne poslovne obveznosti	17.327	28.681	26.132	19.024	28.685	19.415	21.460	13.420
D. KRATKOROČNE PASIVNE ČASOVNE RAZMEJITVE	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabela 4: Bilanca stanja v obdobju 2007 - 2014

Vir: Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. Najdeno 8. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/MARUS-D-O-O/financni-podatki/>; Marus d.o.o., Bilanca stanja podjetja Marus, d.o.o. za leto 2007; Marus d.o.o., Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. za leto 2008; Marus d.o.o., Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. za leto 2009; Marus d.o.o., Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. za leto 2010; Marus d.o.o., Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. za leto 2011; Marus d.o.o., Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. za leto 2012; Marus d.o.o., Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. za leto 2013; Marus d.o.o., Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. za leto 2014

Kot je iz bilance stanja razvidno, so se sredstva podjetja po prevzemu povečala. Do tega je prišlo predvsem zato, ker se je povečalo število opredmetenih osnovnih sredstev (po direktorjevih podatkih je šlo za motorna vozila), medtem ko so se na drugi strani povečale obveznosti do virov sredstev, kajti večina vozil je bila kupljena na leasing. Opaziti pa je tudi povečanje denarnih sredstev. K povečanju stroškov sta prispevala večinoma gorivo in amortizacija, po drugi strani pa so se bistveno povečali tudi prihodki. Nataliteta pa je v zadnjih letih začela strmo padati, kar za šole vožnje nasploh, pomeni manj kandidatov za opravljanje vozniškega izpita. Poleg tega pa se pri opravljanju izpitov zelo pozna gospodarska kriza, katera tare marsikatero družino, saj se za opravljanje izpita odloči manjše število mladostnikov v primeru, da sta mati, oče, ali celo oba, brez službe. V Novi Gorici pa je bila poleg že obstoječih 4-ih šol vožnje ustanovljena še ena, ki je že tako zredčene vrste kandidatov še stanjšala. Na vse šole vožnje v goriški regiji, so zgoraj navedeni razlogi negativno vplivali. Fiksni stroški so ostali isti ne glede na število kandidatov, nekoliko se je zmanjšal le strošek goriva. Po besedah direktorja sem ugotovila tudi, da so nekoliko upadle tudi ostale dejavnosti s katerimi se podjetje ukvarja (izpiti za voditelja čolna, ipd.), zato je podjetje poslovalo z rahlo izgubo. Že stroški so za redne servise vozil zelo visoki, ko pa imajo vozila opravljeno določeno število kilometrov, pride do večje možnosti okvar. Nekaj smole pravi, da so imeli z dvema voziloma. Obema sta se pokvarila menjalnika in krmilna mehanizma, kar je povzročilo nepredvidene stroške pri še ne visokem številu opravljenih kilometrov. Tako so bili prisiljeni vozili zamenjati in kupiti novi. V podjetju pa imajo tudi »odvečno« vozilo, ki služi kot rezerva v primeru, ko je katero vozilo potrebno popravila. Pri sedanji konkurenci pravi, da si podjetje ne more privoščiti vozila v okvari in s tem nezmožnost opravljanja ur vožnje s kandidati. Vse to predstavlja zelo visoke stroške, ki pa so potrebni.

2.5.2 Analiza intervjujev

Intervju sem opravila s prejšnjim in sedanjim direktorjem podjetja Marus, d.o.o., ter z bivšim direktorjem podjetja Jorgič, d.o.o. Začela bom z odgovori direktorja šole vožnje Marus. Intervju je vseboval 10 vprašanj, celoten prepis intervjuja pa se nahaja v prilogi 2.

Z direktorjem podjetja Marus d.o.o., sva pogovor začela o povodu za prevzem podjetja Jorgič d.o.o. Vse skupaj se je začelo dogajati v letu 2008, ko je lastnik podjetja Jorgič d.o.o. kontaktiral lastnika podjetja Marus d.o.o. Predstavil mu je idejo o povezovanju podjetij, kar pa se je lastniku Marus-a zdelo odlično, saj kot pravi »se mi je predlog, kateri bi omogočal širitev našega podjetja v širšo okolico, zdel precej dober«. Direktor podjetja Marus d.o.o. mi je povedal, da je dogovarjanje potekalo precej časa, saj so tudi z zaposlenimi imeli precej sestankov, da bi prevzem čim boljše stekel. Na vprašanje o kraju podpisa pogodbe je odgovoril, da zaradi odprtja podružnice tega ni bilo potrebno izvesti, saj so podružnico odprli v bivših prostorih podjetja Jorgič d.o.o. Vse učitelje vožnje, kateri so bili zaposleni v prevzetem podjetju, je podjetje prevzelo. Izjema je bila le administrativna delavka. Prostore so vzeli v najem, poleg tega pa so odkupili osnovna sredstva (avtomobile, motorje, itd.). Pogoji za prevzem podjetja sta bili dve redno zaposleni osebi v podružnici, sam prevzem pa je bilo

potrebno opraviti na Ministrstvu za notranje zadeve. Iz intervjuja sem izvedela, da ob prevzemu ni prišlo ravno do podvojenosti stroškov, ampak se je lastnik vseeno dobro zavedal, da se bodo povečali. Vendar kljub vsemu pravi, da »se je splačalo«. Med pogovorom se mi je zazdelo, da je bil prevzem podjetja Jorgič d.o.o. skrbno zasnovan, saj se mi je zelo vtisnilo v spomin predvsem to, da so imeli s samimi zaposlenimi precej sestankov, na katerih je bilo tudi njim vse lepo predstavljeno. Sama menim, da je ključni pojem uspešnega poslovanja ravno dober odnos med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi. Direktor mi je dejal, da so ravno na sestankih razrešili vse dvome, zato niso pričakovali večjih konfliktov. Ena izmed dobrih strani prevzema podjetja Jorgič d.o.o. je tudi ta, da se za kandidate s sežanskega področja ni popolnoma nič spremenilo, saj je podjetje Marus registriralo podružnico z imenom Jorgič. Spremenile se niso niti telefonske številke, ne pisarna in učilnica, avtomobili in seveda kar je najbolj ključno – inštruktorji. »Prevzema nisem nikdar obžaloval« so besede direktorja šole vožnje Marus, vendar dodaja, da se v teh časih za ta korak ne bi več odločil. Ob zaključku intervjuja sva spregovorila tudi o sinergijah, ki jih je novo podjetje doseglo. Največji napredek je opazil pri sodelovanju med inštruktorji vožnje, saj si delijo ogromno pozitivnih in negativnih izkušenj tako o kandidatih, kot avtomobilih, cesti, izpitni komisiji, ipd. Kot pravi, je to zanj ena pomembnejših stvari, katera pripomore pri pridobivanju podjetja na kvaliteti in ne-ponavljanju napak. »Zrastli smo tudi na prepoznavnosti goriško-kraškega območja, med seboj si pomagamo tudi s sposojanjem avtomobilov pri raznoraznih težavah, itd.«, dodaja.

V nadaljevanju bom predstavila intervju z bivšim direktorjem podjetja Jorgič d.o.o. Odgovarjal je na 8 postavljenih vprašanj, katerih odgovore ravno tako najdemo v prilogi 2.

Kot prvo me je seveda zanimalo, zakaj se je odločil za zaprtje svojega podjetja. Povedal mi je, da so se v takratnem podjetju začeli pojavljati problemi v razmerju prihodkov in odhodkov, saj so slednji začeli prihodke presegati. Tako jim poslovanje ni teklo po načrtih. Poleg tega, pa je direktor za prevzem imel tudi osebne razloge, katerih ni želel izpostavljati. Sicer dodaja, da sta jim prepoznavnost in kvaliteta poslovanja vseeno pripeljala precej kandidatov, vendar s takim poslovanjem meni, da daleč ne bi prišli, zato je bilo ukrepanje nujno potrebno. Direktorja podjetja Marus d.o.o. je poznal že od prej, in ker sta se razumela se je odločil, da mu predstavi idejo o prevzemu. Slednje se mu je zdela najboljša poteza za ohranitev dejavnosti. Kot je povedal že direktor Marus-a, je tudi lastnik bivšega podjetja Jorgič d.o.o. potrdil, da je do dejanskega prevzema prišlo po par mesecih dogovarjanja in sestankov. »Z zaposlenimi sem bil načeloma zadovoljen« pravi. Včasih naj bi prišlo do manjših konfliktov, ampak na samo poslovanje niso vplivali. Zanimalo me je tudi, kako so poslovali pred prevzemom. Ugotovila sem, da so na slabše poslovanje vplivali predvsem stroški, katere so imeli s popravili in nabavo novih avtomobilov, ter plačo administrativne delavke. Direktor bivšega podjetja Jorgič d.o.o. pravi, da mu je bilo soočanje z dejstvom, da bo postal »le« inštruktor, enakovreden ostalim zaposlenim, vse prej kot enostavno. Uslužbenca je bil vaju usmerjati, voditi, jim svetovati, sprejemati odločitve, ampak »je bilo kljub vsemu ta korak potrebno storiti in mi ni žal, da je do tega prišlo, saj se je stanje izboljšalo«, dodaja. Večjih in konkretnjših predlogov o izboljšanju sedanjega poslovanja nima, le oglaševanju in

reklamiranju meni, da bi se lahko še malce več posvetili. V primeru, da se mu porodi kakšna večja ideja o drugačnem poslovanju, se o tem med seboj tudi pogovorijo.

2.5.3 Analiza anketnega vprašalnika

Analizo anketnega vprašalnika bom začela z odgovori zaposlene inštruktorice, katera je bila tudi pred prevzemom šole vožnje Jorgič, zaposlena v šoli vožnje Marus. Uslužbenka pravi, da se ji je zdel sam prevzem šole vožnje Jorgič dobra ideja, predvsem zaradi razširitve območja delovanja dejavnosti. Pred in po prevzemu je bila zadovoljna s svojim delom, saj se njegov obseg ni zmanjšal, ravno tako pa je ni nikoli zaskrbelo, da bi po prevzemu do tega prišlo. Zaposlena pa tudi ni zapazila, da bi se odnosi v podjetju zaradi prevzema poslabšali. Sedaj meni, da so zadovoljivi kljub temu, da nobenega iz podjetja Jorgič prej ni poznala. Kot prednosti prevzema vidi to, da je podjetje prisotno na širšem območju, medtem ko slabosti meni, da ni. Predlogov za izboljšanje poslovanja nima.

Odgovori ravno tako prej in potem zaposlenega inštruktorja pri šoli vožnje Marus, so bili precej podobni odgovorom prej omenjene inštruktorice. Ideja o prevzemu šole vožnje Jorgič se mu je zaradi širitve dejavnosti v Sežani zdela zelo dobra. Pred in po prevzemu je bil s svojim delom zadovoljen, ravno tako se pa ni zbal o poslabšanju odnosov in o spremembi obsega njegovega dela. Meni, da so sedaj odnosi v podjetju odlični, čeprav tudi on ni od prej poznal nobenega zaposlenega iz šole vožnje Jorgič. Prednosti prevzema vidi v povečanju obsega dela, zaradi povečanega števila kandidatov. Med slabosti pa je navedel možnost zmanjšanja obsega dela, kar s seboj prinese tudi manjše število ur za učitelje vožnje. Pod predloge za izboljšanje poslovanja je navedel, da je potrebno delati predvsem na kvaliteti dela in na oglaševanju.

Sledijo odgovori inštruktorja, ki je bil zaposlen v šoli vožnje Jorgič. Prevzem se mu je zdel dobra ideja, bil je tudi zadovoljen s svojim delom. Za razliko od ostalih pa ga je zaskrbelo, da bi se mogoče po prevzemu obseg dela zmanjšal, vendar do tega ni prišlo. Zbal se je tudi glede odnosov, saj nobenega bodočega sodelavca ni poznal, ampak so bile tudi te skrbi odveč. Pravi, da so odnosi v podjetju zadovoljivi in se z vsemi sodelavci dobro razume. Kot vsi ostali, tudi on kot prednost vidi širitev trga dela, k slabostim pa prišteva predvsem sedež podjetja, saj je od Sežane precej oddaljen in kadar pride do kakšnih problemov npr. z avtomobili, se za urgiranje potrebuje več časa kot prej. K predlogom za izboljšanje poslovanja je pa navedel več oglaševanja in pa mogoče nekaj več osebnega stika s samim direktorjem, ki ga je zaradi oddaljenosti in zasedenosti, mogoče malo manj.

Še zadnja zaposlena katera je odgovarjala na vprašanja ankete je zaposlena kot računovodkinja, z opravljenim inštruktorskim tečajem in tečajem za predavatelja cestno prometnih predpisov. Prevzem šole vožnje Jorgič se ji je najprej zdel zelo tvegan, kasneje pa je bila zadovoljna, da je do tega prišlo. Pred prevzemom je imela dela dovolj, niti se ni zbala, da bi bila sprememba negativna. Po prevzemu se je obseg samega dela povečal, ampak ji je to predstavljalo zadovoljstvo. Nikoli pa je ni zaskrbelo, da bi se zaradi prevzema odnosi v

podjetju poslabšali, čeprav tudi ona ni poznala nobenega zaposlenega v šoli vožnje Jorgič. Meni, da so odnosi v podjetju zadovoljivi in da se z »novimi« sodelavci sedaj dobro razume. Napisala je, da je zaradi širšega kroga delovanja večja možnost pridobitve kandidatov, saj po dosedanjih izkušnjah se delo velikokrat pokombinira tako, da ko je manj dela na goriškem koncu ga je na sežanskem več, in obratno. K slabostim pa je navedla nevarnost zmanjšanja obsega dela in posledično preveč zaposlenih. Vestno in korektno opravljanje dela, pa sta njena predloga k izboljšanju poslovanja.

SKLEP

»Ne glede na to, ali vodite podjetje sami, morda kar iz svoje kleti, ali pa ste poslovno tesno povezani s katerim od globalnih velikanov, boste veliko lažje uspeli, če boste imeli enostavno strategijo, zasnovano na podrobnem načrtu, ki ga boste ustrezno dopolnjevali vsaj enkrat letno« pravi Adams (1996, str. 10). Iz njegovih besed lahko razberemo, da je bolj kot denar ali dobro opremljen prostor, pomembna sama strategija podjetja.

Za šolo vožnje Marus lahko rečem, da kot podjetje, ki je prevzelo drugo podjetje, kar vztrajno sledi svojim ciljem in jih izpolnjuje. Ta dejstva je mogoče razbrati iz besed zaposlenih. Kot smo lahko prebrali, so zaposleni načeloma zadovoljni s prevzemom, sodelavci, z opravljanjem dela. Za podjetje pa bi vseeno imeli par predlogov na katerih menijo, da bi bilo potrebno še delati. Gre se predvsem za oglaševanje, izboljšanje kvalitete dela in pa nekoliko več osebnega stika s samim direktorjem.

Na področju oglaševanja se lahko osredotočimo na:

- osebna pisma;
- oglaševanje v časopisih;
- oglaševanje v revijah;
- oglaševanje na rumenih straneh;
- radijsko oglaševanje;
- televizijsko oglaševanje;
- oglaševanje na prostem;
- oglaševanje na spletni strani;
- oglaševanje in prisotnost na forumih;
- oglaševanje na Facebook-u;
- pisanje bloga.

V vsakem primeru za oglaševanje ni priporočljivo zapravljati večjih vsot denarja dokler nismo prepričani, da smo odkrili prav tisto kombinacijo metod oglaševanja, ki je za nas najprimernejša. Ravno tako v primeru, če nimamo na voljo veliko denarnih sredstev je priporočljivo, da poskusimo z oglaševanjem v posameznih medijih, saj kar je uspešno za nek izdelek ali storitev ni nujno, da bo uspešno tudi za drugega. Tako je potrebno preizkusiti vsakega izmed medijev, ki so nam na voljo. Sicer pa je za mala podjetja najbolj priporočljiva

in najhitrejša prodajna pot pošiljanje osebnih pisem. V tem primeru sporočilo podjetja neposredno doseže naslovnika in ga prebere v tistem trenutku, ki si ga sam izbere. Stroški so sicer višji kot če bi uporabili katero drugo obliko oglaševanja, vendar je zato oglaševanje tudi bolj učinkovito (Adams, 1996, str. 170-171). V pogovoru z direktorjem sem izvedela, da podjetje takega načina oglaševanja ne uporablja tako da menim, da bi bila to zanje zelo dobra reklama glede na to, da so pred časom oglaševali tudi na radiu, v časopisih in pa še vedno največkrat uporabljajo metodo oglaševanja na prostem, na spletni strani, ter na lastnem Facebook profilu.

Da bi podjetje uspelo je večinoma želja vsakega uslužbenca podjetja. Zato je z njimi potrebno primerno ravnati, za njih se je potrebno zanimati, jih pohvaliti, motivirati in nagraditi. Če se z njimi ustrezno ravna in jih pravilno motivira, največkrat ni strahu za to, da jih ne bi obdržali. V nasprotnem primeru pa lahko za neprestano iskanje novih uslužbencev izgubimo veliko časa in dragocenega denarja. Med najpomembnejše predloge izboljšanja odnosov z uslužbenci bi uvrstila slednje:

- uslužbenca je potrebno za dobro delo pohvaliti;
- potrebno jim je prisluhniti;
- z njimi je potrebno pošteno in dosledno ravnati;
- njihovo delo jim lahko predstavimo kot pozitiven izziv;
- njihove osebne zmage in pa zmage podjetja lahko praznujemo;
- organiziramo izlete, zabave, tekmovanja, srečanja, ipd.

Gorišek in Tratnik (2003, str. 69) pravita, da moramo ljudi za vlaganje truda pri delu motivirati tako, da bodo verjeli, da bo trud, ki ga vložijo vodil do uspešnosti in pa, da bo uspešnost vodila do nagrad.

Vsi se zavedamo, da imajo direktorji vedno manj časa za vse obveznosti, saj nam tako narekuje ritem današnjega vedno hitrejšega življenja. Zato bi v podjetju lahko problem stika med direktorjem in uslužbenci reševali ravno na način, da bi zaposlene bolj motivirali. Morda s kakšnimi izleti, nagradami. Mogoče bi uslužbenci na tak način začutili več osebnega stika, katerega potrebujejo. Verjamem pa, da bi se na tak način tudi kvaliteta dela zelo izboljšala.

Glavno tezo zaključne naloge »Prevzem šole vožnje Jorgič d.o.o. je bil za šolo vožnje Marus d.o.o. uspešen« potrdim. V sami nalogi sem za potrditev teze našla veliko dokazov kateri nakazujejo ravno to. Podjetje je doseglo sinergijske učinke na področju človeških virov predvsem na način, da si uslužbenci med seboj pomagajo, si svetujejo, sodelujejo. Čeprav je direktor podjetja mnenja, da se v današnjih časih za ta korak ne bi več odločil mislim, da bi s pravilno strategijo, načrti in dobrimi odnosi med uslužbenci, podjetje ravno tako uspešno poslovalo.

LITERATURA IN VIRI

1. Adams, B. (1996). *Začetek in rast malega podjetja*. Radovljica: Skriptorij KA.
2. Asplund, M., & Sandin, R. (1999). Competition in interrelated markets: An empirical study. *International Journal of Industrial Organization*, 17(3), 353-369.
3. Berger, A. N., Saunders, A., Scalise, J. M., & Udell, G. F. (1998). The effects of bank mergers and acquisitions on small business lending. *Journal of financial economics*, 50(2), 187-229.
4. Bertonce, A. (2005). *Čas prevzemov. Prevzeti ali biti prevzet*. Ljubljana: GV Založba.
5. Bešter, J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
6. *Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o.* V *Bizi.si*. Najdeno 8. januarja 2016 na spletni strani <http://www.bizi.si/MARUS-D-O-O/>
7. Bjursell, C. (2011). Cultural divergence in merging family businesses. *Journal of family business strategy*, 2(2), 69-77.
8. Brigham, E. F. (1992). *Fundamentals of Financial Management*. Fort Worth: The Dryden Press.
9. Brigham, E. F., & Gapenski, L. C. (1999). *Intermediate Financial Management*. Fort Worth: The Dryden Press.
10. Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2007). *Fundamentals of Financial Management*. United States of America: Thomson Corporation.
11. Drnovšek, M., & Prodan, I. (2005). *Poslovno okolje. Visoka poslovna šola*. Ljubljana.
12. Gaughan, P. A. (1999). *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*. New York: Wiley Cop.
13. Gorišek, K., & Tratnik, G. (2003). *Sprostitev moči zaposlenih – priložnost za poslovni uspeh: vodič za mala in srednje velika podjetja*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
14. Gunkel, M., Schlaegel, C., Rossteutcher, T., & Wolff, B. (2014). The human aspect of cross-border acquisition outcomes: The role of management practices, employee emotions, and national culture. *International business review*, 24(3), 394-408.
15. Hilscher, J., & Sisli-Ciamarra, E. (2013). Conflicts of interest on corporate boards: The effect of creditor-directors on acquisitions. *Journal of corporate finance*, 19, 140-158.
16. James, S. A., & Ahmad, K. I. (2015). What premiums do target shareholders expect? Explaining negative returns upon offer announcements. *Journal of corporate finance*, 30, 245-256.

17. Juhart, M. (2000). *Postopek prevzema ciljne družbe. Strokovno posvetovanje. Združitve in prevzemi gospodarskih družb*. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana in Pravniško društvo Ljubljana.
18. Kocbek, M., Plavšak, N., & Pšeničnik, D. (2006). *Zakon o prevzemih (ZPre-1)*. Ljubljana: GV Založba.
19. Lahovnik, M. (2013). *Združitve in prevzemi podjetij*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Levy, H. (1988). *Principles of Financial Management*. London: Prentice Hall International.
21. Marus d.o.o. (2006/2007). Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
22. Marus d.o.o. (2007). Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
23. Marus d.o.o. (2007/2008). Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
24. Marus d.o.o. (2008). Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
25. Marus d.o.o. (2008/2009). Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
26. Marus d.o.o. (2009). Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
27. Marus d.o.o. (2009/2010). Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
28. Marus d.o.o. (2010). Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
29. Marus d.o.o. (2010/2011). Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
30. Marus d.o.o. (2011). Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
31. Marus d.o.o. (2011/2012). Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.

32. Marus d.o.o. (2012). Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
33. Marus d.o.o. (2012/2013). Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
34. Marus d.o.o. (2013). Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
35. Marus d.o.o. (2013/2014). Letno statistično poročilo izvajalcev nadaljnega izobraževanja vozniške šole. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
36. Marus d.o.o. (2014). Bilanca stanja podjetja Marus d.o.o. (interno gradivo). Renče: Marus d.o.o.
37. *Podjetje Marus – O nas*. Najdeno 5. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.marus.si/index.php>
38. Seim, K., & Vitorino, M. A. (2011). *Efficiency Gains from Removing entry and Price Controls: Evidence from a Change in Regulation*. Philadelphia.
39. Shapiro, C. A. (1990). *Multinational Financial Management*. Boston: Allyn and Bacon.
40. *Šola vožnje – družinsko podjetje*. Najdeno 1. marca 2015 na spletnem naslovu http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/lestvice_bizi_si/2014/06/avtosole_poslovanje_.aspx
41. *Število šol voženj v Sloveniji*. Najdeno 1. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.zurnal24.si/sola-voznje-vozniski-izpit-avp-clanek-242407>
42. *Število šol voženj v Sloveniji*. Najdeno 1. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/>
43. Tajnikar, M. (2000). *Pripojitive, spojitive in prevzemi. Strokovno posvetovanje. Združitve in prevzemi gospodarskih družb*. Ljubljana: Društvo ekonomistov Ljubljana in Pravniško društvo Ljubljana
44. Tekavc, J., & Pučnik, J. (2002). *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Tržič: Učila International.
45. Zakon o prevzemih. *Uradni list RS* št. 47/97, 56/99 – ZTVP-1, 42/06 – ZGD-1 in 79/06 – ZPre-1.
46. Wang, W., & Whyte, A. M. (2010). Managerial rights, use of investment banks, and the wealth effects for acquiring firms' shareholders. *Journal of banking & finance*, 34(1), 44-54.

47. Weston, F. J., & Weaver, S. C. (1986). *Mergers and acquisitions*. New York, London – McGraw – Hill.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketa	1
Priloga 2: Intervjuja	3

Priloga 1: Anketa

ANKETA

Sem Rusjan Mojca, absolventka na Ekonomski fakulteti v Ljubljani. Ker se moj študij bliža koncu, moram pripraviti Zaključno strokovno nalogo z naslovom »Prevzemi v dejavnosti šol vožnje: Študija primera prevzema dveh avtošol v Sloveniji«, pod mentorstvom doc. dr. Slavec Alenke. Za potrebe zaključne naloge moram pripraviti tudi intervjuje in ankete, katere bom uporabila samo za namen raziskave v svoji nalogi, zato bi bila zelo hvaležna za vaše odgovore.

Lep pozdrav,
Mojca Rusjan

1. Se vam je zdel prevzem šole vožnje Jorgič d.o.o. dobra ideja?

- a) Da
- b) Ne
- c) Drugo _____

ZAKAJ? _____

2. Ste bili pred prevzemom zadovoljni s svojim delom?

- a) Da
- b) Ne, ker _____
- c) Drugo _____

3. Ste se morda kdaj zbal, da bi se zaradi prevzema zmanjšal obseg vašega dela?

- a) Da
- b) Ne
- c) Drugo _____

4. Ste bili po prevzemu zadovoljni z obsegom vašega dela?

- a) Da, ker se ni spremenil.
- b) Ne
- c) Drugo _____

5. Vas je kdaj zaskrbelo, da bi se zaradi prevzema odnosi v podjetju poslabšali?

- a) Da, ker _____
- b) Ne
- c) Drugo _____

6. Kakšni so sedaj odnosi v podjetju?

- a) Odlični
- b) Zadovoljivi
- c) Slabi
- d) Drugo _____

7. Ste mogoče poznali katerega izmed zaposlenih pri šoli vožnje Jorgič d.o.o./Marus d.o.o. že pred prevzemom?

- a) Da
- b) Ne

8. Se z »novimi« sodelavci sedaj dobro razumete?

- a) Da
- b) Ne, ker _____

9. Katere prednosti vidite sedaj v prevzetem/novem podjetju?

10. Katere slabosti oziroma izzive vidite v prevzetem/novem podjetju?

11. Imate mogoče kakšne predloge za izboljšanje poslovanja? Katere?

Priloga 2: Intervjuja

INTERVJUJA

Intervju z direktorjem podjetja Marus d.o.o.

1. *Kaj je bil povod za prevzem podjetja Jorgič d.o.o.?*

»Povod za prevzem podjetja je bil predvsem širitev podjetja na druga območja. Direktor šole vožnje Jorgič me je kontaktiral in mi predstavil njegov predlog. Ideja se mi je zdela zelo obetavna, zato sva začela z dogovarjanjem.«

2. *Koliko časa je trajalo dogovarjanje, dokler ni prišlo do dejanskega prevzema?*

»Dogovarjanje je potekalo precej časa, saj sva z direktorjem in pa tudi z zaposlenimi imeli precej sestankov, da bi prevzem čim boljše stekel.«

3. *Kje je potekal podpis pogodbe, kako je izgledal celoten postopek?*

»Do podpisa pogodbe zaradi odprtja podružnice, ni prišlo. To pa zato, ker smo samo podružnico odprli v bivših prostorih podjetja Jorgič d.o.o. Šola vožnje Marus je prevzela zaposlene učitelje vožnje brez administrativne delavke, katera je bila zaposlena v pisarni. Prostore smo vzeli v najem, poleg tega pa smo odkupili osnovna sredstva (avtomobile, motorje, itd.). Učitelji vožnje so se nato zaposlili v našem podjetju.«

4. *Katere dokumente ste potrebovali za prevzem podjetja in kateri državni organi so vam morali to odobriti?*

»Potrebovali nismo nobenega dokumenta, smo pa zato morali odprtje podružnice opraviti na Ministerstvu za notranje zadeve. Minimalno dve redno zaposleni osebi v podružnici pa je bil pogoj, katerega smo za odprtje morali izpolnjevati.«

5. *Zakaj ste se odločili ravno za to šolo vožnje?*

»Kot sem že zgoraj omenil se mi je predlog, kateri bi omogočal širitev našega podjetja v širšo okolico, zdel precej dober.«

6. *Ste se zavedali, da se bodo odgovornost in stroški tako rekoč podvojili?*

»Sicer do podvojenosti ni prišlo, ampak da, sem se zavedal, ampak se je splačalo.«

7. *Vas je kdaj zaskrbelo, da se kolektiv med sabo ne bi razumel, oziroma, da se zaposlenim v enem in drugem podjetju prevzem ne bo zdel primeren? Ste se mogoče na tako situacijo pripravili? Je do take situacije tudi prišlo? Kako to rešujete?*

»Ni me skrbelo, saj smo z vsemi zaposlenimi imeli precej sestankov na katerih jim je bilo vse lepo predstavljeno. Rešili smo vse dvome, ki so jih mogoče imeli, zato nisem pričakoval večjih konfliktov, do katerih tudi ni prišlo.«

8. *Se vam je porajalo vprašanje, da bi morda zaradi prevzema in neprepoznavnosti v Sežani kandidati opravljali vozniški izpit v njim bolj poznani šoli vožnje, v šoli vožnje PoloPlus?*

»Ne, ker je za kandidate ostalo vse popolnoma isto. Podjetje je registriralo podružnico z imenom Jorgič, ravno tako so ostali isti inštruktorji, pisarna, učilnica, avtomobili, telefonske številke, itd.«

9. *Vam je bilo kdaj žal, da ste se odločili za prevzem, predvsem ob pojavu gospodarske krize in zmanjšanju rodnosti otrok, ali bi se ponovno enako odločili? Zakaj?*

»Prevzema nisem nikdar obžaloval, vendar ravno zaradi razlogov, ki so navedeni v vprašanju dvomim, da bi se za to ponovno odločil. Trenutni časi niso ravno rožnati, da bi ta korak ponovil.«

10. *Ste po prevzemu dosegli kakšne sinergije? Katere?*

»Med sinergije bi lahko uvrstil predvsem sodelovanje med inštruktorji vožnje. Vsak ima svoje pozitivne in negativne izkušnje s kandidati, avtomobili, cesto, izpitno komisijo, itd., katere lahko deli z vsemi zaposlenimi. Ta dejstva se mi zdijo precej pomembna, saj na tak način podjetje pridobiva na kvaliteti in predvsem na ne-ponavljanju določenih napak. Zrastli smo tudi na prepoznavnosti goriško-kraškega območja, med seboj si pomagamo tudi s sposojanjem avtomobilov pri raznoraznih težavah, itd.«

Intervju z bivšim direktorjem podjetja Jorgič d.o.o.

1. *Zakaj ste se odločili za zaprtje svojega podjetja, oziroma, da greste v postopek prevzema?*

»Poleg osebnih razlogov katerih ne bi rad izpostavljajal, so se v podjetju začeli pojavljati problemi v razmerju prihodkov in odhodkov. Odhodki so začeli presežati prihodke, zato nam poslovanje ni teklo ravno po načrtih. Postopek prevzema se mi je zdel dobra ideja, saj sta nam prepoznavnost in kvaliteta poslovanja vseeno pripeljala precej kandidatov. Ampak način takšnega poslovanja nas ne bi pripeljal ravno daleč.«

2. *Zakaj ste se odločili ravno za šolo vožnje Marus d.o.o.? Kako je potekalo dogovarjanje?*

»Za podjetje Marus sem se odločil, ker sem direktorja že od prej poznal. Med seboj sva se razumela in se mi je ideja o prevzemu zdela najboljša poteza za ohranitev dejavnosti. Direktorju sem idejo predlagal, ter po parih mesecih dogovarjanja in sestankov smo prevzem tudi izvedli.«

3. *Sta se z direktorjem Marusa d.o.o. že prej poznala?*

»Da, poznala sva se že od prej.«

4. *Ste bili takrat zadovoljni s svojimi zaposlenimi?*

»Z zaposlenimi sem bil načeloma zadovoljen. Včasih je prišlo do manjših konfliktov, vendar le-ti niso vplivali na poslovanje.«

5. *Ste dobro poslovali pred prevzemom?*

»Kot sem že zgoraj omenil, so bili prihodki na meji z odhodki. Nekaj več stroškov smo imeli s popravili in nabavo novih avtomobilov, ter plačo administrativne delavke, zato so se posledično začele težave.«

6. *Se vam je bilo težko soočiti z dejstvom, da boste postali »le« inštruktor, enakovreden ostalim zaposlenim?*

»Soočanje s tem dejstvom ni bilo ravno enostavno. Vajen sem bil vodenja, svetovanja, odločanja, ipd., vendar je bilo kljub vsemu ta korak potrebno storiti.«

7. *Vam je bilo kdaj žal, da ste se odločili za prevzem?*

»Ne, žal mi ni bilo nikoli, saj se je stanje izboljšalo.«

8. *Imate morda kakšne predloge za izboljšanje poslovanja novega podjetja?*

»Večjih in konkretnjših predlogov nimam, lahko bi se le malce več posvetili oglaševanju in reklamiranju. Če imam kadarkoli v mislih kakšen večji predlog, se med seboj tudi pogovorimo.«