

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

TINA TISOVEC

**PREVZEMI IN ZDRUŽEVANJA TRGOVSKIH DRUŽB V SLOVENSLEM
PROSTORU.
PRIMER: PS MERCATOR- ŽIVILA KRANJ
DIPLOMSKO DELO**

LJUBLJANA 2007

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

TINA TISOVEC

Mentor: izr. prof. dr. ANDREJ RUS

**PREVZEMI IN ZDRUŽEVANJA TRGOVSKIH DRUŽB V SLOVENSKEM
PROSTORU.
PRIMER: PS MERCATOR- ŽIVILA KRANJ
DIPLOMSKO DELO**

LJUBLJANA 2007

PREVZEMI IN ZDRUŽEVANJA TRGOVSKIH DRUŽB V SLOVENSLEM PROSTORU. PRIMER PS MERCATOR-ŽIVILA KRANJ

Poslovodstva podjetji se širom sveta, v zadnjem času pa vse pogosteje tudi v slovenskih podjetjih, srečujejo z izzivi, kako uspešno voditi prevzeme oziroma kako se učinkovito braniti pred nezaželenimi prevzemi. Prevzemni procesi prinašajo v podjetja spremembe, katerih glavni namen je ustvarjanje tistih sprememb v poslovnem okolju, ki bodo spodbudile intenzivnejšo rast ter zmanjšale stroške poslovanja. Z omenjenimi izzivi se sooča tudi Mercator d.d., največje slovensko podjetje po prihodkih in številu zaposlenih. Na svojem zmagoslavnem pohodu, postati eno največjih trgovskih verig v jugovzhodnem delu Evropi, je Mercator prevzel številne svoje konkurente. Eno izmed teh podjetij je tudi kranjska trgovska družba Živila Kranj. Mercator se prevzema lotil strateško in dobro načrtovano. Z jasno in odprto komunikacijo je zaposlenim Živil omogočil hitrejše in manj boleče prilagajanje na novo okolje. Z dobro izdelanim načrtom komunikacije ter z doslednim izvajanjem le tega si je Mercator nastavljal dobre temelje za uspešno poprevzemno integracijo.

Ključne besede: prevzem, interna komunikacija, poprevzemna integracija.

TAKEOVERS AND MERGERS OF COMMERCIAL COMPANIES IN SLOVENIA. EXAMPLE PS MERCATOR-ŽIVILA KRANJ.

The management of companies all over the world, and recently also in Slovenia, are facing challenges, how to successfully run takeovers or how to defend their companies from unwanted takeovers. Takeovers are changing companies and are trying to stimulate a more intensive growth and to reduce the business costs. Mercator d.d., is the biggest company in Slovenia regarding the incomes and the number of employees and has also to deal with the mentioned challenges. On its victorious expedition to become one of the greatest and most successful trade-chains in the southeastern part of the Europe, the company took over some of its competitors. One of the companies, which were taken over by Mercator, is also trade company Živila Kranj. Mercator has tackled the takeover in a strategic and well planned way. Mercator has enabled the workers of the company Živila Kranj to adapt to the new environment in a fast and painless way. This is due to the clear and open communication of Mercator. Mercator has provided a good bases for successful post-merger integration with a well prepared plane for communication.

Key words: takeover, internal communication, post-merger integration

KAZALO:

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | UVOD | 6 |
| 2. | PREVZEMI IN ZDRUŽITVE..... | 8 |
| 2.1 | TERMINOLOGIJA PREVZEMOV | 9 |
| 2.2 | POTEK POSTOPKA PREVZEMA PO SLOVENSKI ZAKONODAJI | 12 |
| 2.3 | MOTIVI ZA PREVZEME | 13 |
| 2.4 | ZNAČILNOSTI PREVZEMOV | 14 |
| 2.5 | STRATEŠKI PROCES PREVZEMANJA..... | 16 |
| 2.6 | PROBLEMATIKA PREVZEMOV | 18 |
| 3. | TRGOVSKA STRUKTURA V SLOVENIJI..... | 19 |
| 3.1 | GOSPODARSKI POMEN TRGOVSKE DEJAVNOSTI | 19 |
| 3.2 | TRŽNA STRUKTURA IN TRŽNI DELEŽI TRGOVSKIH DRUŽB V SLOVENSKEM PROSTORU | 19 |
| 3.3 | PROBLEMATIKA OBSTOJEČE TRŽNE STRUKTURE | 20 |
| 3.4 | PREDSTAVITEV POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR | 21 |
| 3.4.1 | RAZVOJNA POT MERCATORJA..... | 22 |
| 3.4.2 | PREDSTAVITEV TRGOVSKIH DRUŽB..... | 22 |
| 3.4.3 | DOLGOROČNI CILJI | 23 |
| 3.4.4 | STRATEGIJA RAST PS MERCATORJA | 26 |
| 3.5 | STRATEGIJA PREVZEMANJA V MERCATORJU | 28 |
| 4. | ANALIZA PREVZEMA ŽIVIL KRANJ | 30 |
| 4.1 | PREDSTAVITEV PODJETJA ŽIVILA KRANJ | 30 |
| 4.2 | KRONOLOŠKI PREGLED PREVZEMA..... | 31 |
| 4.3 | DILEME NAČRTOVANEGA PREVZEMA | 34 |
| 4.4 | PRIMERJAVA PODJETIJ, NAMEN TER CILJI PREVZEMA..... | 35 |
| 4.5 | JAVNA PONUDBA ZA ODKUP DELNIC ŽIVIL KRANJ D.D. | 38 |
| 4.6 | DOVOLJENJE URADA ZA VARSTVO KONKURENCE | 39 |
| 4.7 | SMISELNOST PREVZEMA | 41 |
| 4.8 | OCENA PREVZEMA S STRANI RAZLIČNIH INTERESNIH SKUPIN..... | 42 |
| 5. | POPREVZEMNA INTEGRACIJA..... | 43 |
| 6. | SKLEP..... | 49 |
| 7. | LITERATURA IN VIRI..... | 52 |
| 7.1 | LITERATURA..... | 52 |
| 7.2 | VIRI..... | 54 |

KAZALO SLIK IN TABEL:

| | |
|---|----|
| Slika 2.1.1: Shematični prikaz pripojitve in spojitve | 10 |
| Slika 2.2.1: Postopek prevzema | 12 |
| Slika 2.4.1: Razvrstitev prevzemov na prijateljske in sovražne prevzeme | 15 |
| Slika 2.5.1: Konvencionalni vidik prevzema | 17 |
| Slika 2.5.2: Procesni vidik prevzema | 17 |
| Slika 3.4.3.1: Čisti poslovni izid in dobičkonosnost do konca leta 2008..... | 24 |
| Slika 3.4.3.2: Načrtovano poslovanje Skupine Mercator v obdobju 2005-2008 | 25 |
| Slika 3.4.3.3: Število zaposlenih v Sloveniji in na novih trgih | 25 |
| Slika 3.4.3.4: Rast tržnega deleža Mercatorja na področju market programa do konca leta 2008..... | 26 |
| Tabela 3.5.1: Tržni delež Mercatorja po regijah pred in po prevzemih v %..... | 29 |
| Tabela 4.4.1: Primerjava poslovanja Skupine Mercator in Skupine Živila v letu 2002 in prvih šestih mesecih leta 2003 v mio SIT. | 35 |
| Slika 5.1: Matrika človeške integracije in integracije poslovanja..... | 44 |

1. UVOD

Živimo v času, v katerem so edina stalnica nenehne spremembe. Naše poslovno okolje je postalo del notranjega trga Evropske unije in je tako močno izpostavljeno globalni konkurenci. Spremembe lastniških struktur v podjetjih so postale stalnice našega vsakdana in z veliko verjetnostjo lahko trdimo, da se bo management v prihodnje soočal s številnimi prevzemi, bodisi v vlogi kupca ali v vlogi prodajalca.

Povezovanje gospodarskih družb vzbuja veliko pozornost ne samo gospodarske, temveč celotne slovenske javnosti. Kako tudi ne. Povezovanje povzroča velike spremembe, ki se kažejo ne samo na gospodarskem, ampak tudi na socialnem, družbenem in političnem področju in posredno vplivajo skoraj na vsakogar izmed nas. Širom sveta namreč že dolgo velja spoznanje, da vsak zaposleni lahko zanesljivo pričakuje, da bo med delovno dobo udeležen v vsaj eni, če ne v dveh povezovanjih. To čedalje bolj velja tudi za naše okolje (Dolar 2002: 74).

Družba Poslovni sistem Mercator je ena najuspešnejših ter največjih trgovskih družb v jugovzhodnem delu Evrope, pri nas pa zagotovo največje podjetje po številu zaposlenih in prihodkih. Mnogi strokovnjaki zato ugotavljajo, da naj bi bil zelo zanimiva tarča za tuje prevzemnike. V nalogi me zanima Mercator kot prevzemnik oziroma njegov zmagoviti pohod na slovenskem trgovskem trgu. Kot koncern, ki je igral odločilno vlogo pri kapitalnem povezovanju trgovcev z živili na osnovi tržne logike, ki se intenzivneje pričelo v drugi polovici 1990-ih. Tudi ostale trgovske družbe v Sloveniji so mu sledile, med njimi tudi Živila Kranj, vendar nobena tako uspešno.

Poslovni sistem Mercator je s prevzemi vseskozi rasel, konkurenčni položaj Živil Kranj pa se je skozi desetletje intenzivno slabšal, zato so njegovi lastniki na pragu enaindvajsetega stoletja začeli iskati ustreznega strateškega partnerja. Na presenečenje mnogih, saj ni izkazal nobenega javnega zanimanja za prevzem, je Mercator, dne 22. septembra 2003, objavil namero o prevzemu Živil Kranj. Omenjena kapitalna povezava bo predmet diplomskega dela, kot primer kapitalnega povezovanja v slovenski trgovini na drobno, kjer je Mercator odigral vodilno vlogo.

Namen diplomskega dela je na konkretnem primeru prikazati okoliščine, ki so Mercator pripeljale do prevzema, oceniti njegovo smiselnost in podati oceno s strani različnih interesnih skupin, ki so neposredno vpete v prevzem. Obenem želim opozoriti na pomen prevzemnega internega komuniciranja z zaposlenimi ter njihovo integracijo po samem prevzemu, saj le-ti odločilno vplivajo na ugled podjetja in posledično na njegove dobre poslovne rezultate.

Cilj diplomskega dela je priti do spoznanj o pomembnosti procesov prevzemanja in združevanja podjetij, predvsem mnogokrat zanemarjene poprevzemne faze. Le ta predstavlja kritičen moment za uspeh izpeljanega prevzema ali združitve. Cilj diplomskega dela je na podlagi poslovne prakse in na primeru Mercator-Živila Kranj poiskati kritične dejavnike, ki vplivajo na proces integracije. Analiza do sedaj znanega navaja k postavljanju naslednjih hipotez:

1. način strateškega prevzemanja močno vpliva na poprevzemno integracijo, oblikuje njen potek, možne rešitve in probleme, s kateri mi se soočata tako prevzemna kot tudi prevzeta družba;
2. dobra interna komunikacija z zaposlenimi ter s prevzemniki je ključna za hitro, predvsem pa uspešno poprevzemno integracijo.

Diplomsko delo je razdeljeno na šest delov. V drugem delu se osredotočim na prevzemno zakonodajo pri nas, na motive in razloge kapitalskih povezovanj, značilnosti in problematiko prevzemov. V tem delu na kratko opišem strateški proces prevzemanja. V tretjem delu opišem trgovsko dejavnost v Sloveniji, njen gospodarski pomen, tržno strukturo in tržne deleže v slovenski trgovini z živili ter podrobneje predstavim Poslovni sistem Mercator. V četrtem delu natančno analiziram potek dogodkov prevzema Živil Kranj s strani Mercatorja. V procesih prevzema ima ključno vlogo faza poprevzemne integracije, ki jo predstavim v petem delu, s poudarkom na poenotenju računalniških sistemov, nabavnih procesov, vodstvenih nalog ter na zaposlenih. Sledijo sklepne ugotovitve.

Podatke in informacije o samem prevzemu sem pridobila iz obstoječih člankov v slovenskih pravnih in ekonomskih revijah, na spletnih straneh Mercatorja in Ljubljanske borze ter Živil Kranj.

2. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE

Cilj večine podjetij je rast. Ta se lahko kaže v več oblikah. Lahko se kaže v povečani proizvodnji, prodaji, izvozu, doseženem dobičku, povečanem kapitalu, večjem številu zaposlenih. Lahko pa se kaže rast tudi v povečanem dobičku, ki ga podjetje doseže z dezinvestiranjem oziroma zmanjšanjem števila zaposlenih.

Podjetja lahko rastejo s pomočjo notranje ali zunanje rasti. Notranjo rast doseže podjetje s povečanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih ali z dogradnjo novih. Za zunanje strategije rasti pa je značilno, da rast podjetja dosežemo z ekonomskim sodelovanjem ali z združevanjem z drugimi podjetji. Ena izmed zunanjih strategij je tudi strategija prevzemanja.

Rast obsega in števila združitvev in prevzemov podjetji je močno zaznamovala svetovno gospodarstvo v zadnjem desetletju preteklega tisočletja. Vse večje zahteve po kombiniranju poslovnih aktivnosti na globalni ravni, z namenom pridobivanja konkurenčne prednosti, in postopno vključevanje Slovenije v Evropsko unijo, kažejo na hitro naraščanje pomena kapitalskega povezovanja podjetij tudi v slovenskem prostoru (Lahovnik v Manager 2003:5).

Prevzeme podjetij urejata prevzemna in konkurenčnoppravna zakonodaja, ki postavljata posebne omejitve pri združevanju podjetij z namenom zagotoviti vsem udeležencem enake pravice in preprečiti nastajanje monopolov, kar bi škodilo konkurenčnosti gospodarstva. Prevzemna zakonodaja prvenstveno zagotavlja mehanizem za uveljavitev interesov dosedanjih delničarjev in ponudnika, konkurenčnoppravna zakonodaja pa rešuje druge morebitne konflikte, ki nastanejo ob prevzemih podjetij. Z vidika trga nastane konflikt med interesom povečanja tržnega deleža podjetij in interesom varovanja konkurence. Pri tem je potrebno opozoriti, da se večina prevzemov ne sooča s problematiko varovanja konkurence. Problem nastane, kadar prevzem na trgu povzroči ključne spremembe, ki vodijo v koncentracijo zaradi nadzora ene osebe ali povezanih oseb nad podjetjem. Koncentracija je prepovedana le v primeru, ko bistveno zmanjšuje ali celo onemogoča učinkovito konkurenco na trgu.

Zakon o prevzemih definira prevzem kot položaj, ko prevzemnik sam ali skupaj z več osebami, ki delujejo usklajeno z njim, doseže prevzemni prag, ki ga prestavlja 1/4 deleža

glasovalnih pravic v ciljni družbi. Zakon določa, da mora oseba, ki pridobi delež vrednostnih papirjev, ki zagotavlja najmanj 1/4 glasovno pravico, dati ponudbo za odkup. Ta mora obvezno vsebovati: navedbo vrednostnih papirjev, na katere se nanaša ponudba, ceno, po kateri se ponudnik zavezuje odkupiti vrednostne papirje, natančno določen rok za plačilo vrednostnih papirjev ter datum začetka in konca roka za sprejem ponudbe (ZPre 2006: 8469).

2. 1 TERMINOLOGIJA PREVZEMOV

Na področju terminologije povezovanja ter prevzemanja podjetij vlada, tako v tuji kot tudi v slovenski literaturi, precejšna zmeda. Avtorji uporabljajo različne izraze za enak proces združitve podjetij. Neskladnost lahko opazimo celo pri istem avtorju, ki uporablja za povezovanje podjetij različne izraze (Davison 1985: 1).

Dodatno neskladnost povzroča različen pristop ekonomistov in pravnikov do terminov, ki se uporabljajo v zakonskih predpisih in oblikovanju razvojne strategije. V angleški literaturi se pri obravnavi prevzemov srečujemo s tremi izrazi: "mergers", "takeovers" in "acquisitions". Razlike v uporabi pojmov so precejšnje in njihova raba je zaenkrat še precej nedosledna. Izraz "mergers" v slovenski jezik prevajamo kot združitve, izraz "takeovers" kot prevzemi in izraz "acquisitions" kot priključitve. Dodaten problem predstavlja mešanje pravnih in ekonomskih kriterijev razmejitev. Pravniki ločijo prevzeme glede na število pravnih oseb, ki ostanejo po združitvi. Ekonomisti pa praviloma uporabljajo izraz "mergers" in z njim označujejo vse pravne oblike povezovanja podjetij (Bešter 1996: 29).

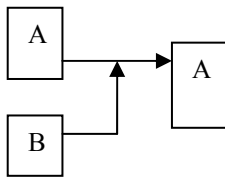
Ponudbo za prevzem lahko opredelimo kot ponudbo prevzemnika, naslovljeno na delničarje ciljne družbe, naj mu ti pod pogoji, določenimi v ponudbi, prodajo svoje delnice. Formalnoppravno je torej prevzem sistem ponudbe in sprejema ponudbe za odkup s strani zadostnega števila naslovljenih delničarjev. S prenosom delnic na ponudnika ponudnik pridobi določen upravljavski delež v družbi (Tekavc 2002: 19).

Termin prevzem podjetja je splošni pojem, ki vključuje različne oblike pridobivanja nadzora nad določenim podjetjem. Znotraj splošne kategorije prevzema ločimo združitve, prevzeme z odkupom delnic ter prevzeme z odkupom premoženja. Znotraj kategorije združitve, kadar iz dveh ali več podjetij nastane eno, ločimo pripojitve in spojitve. O pripojitvi govorimo takrat,

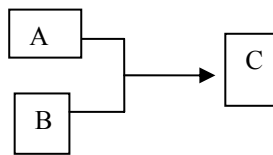
kadar izmed vseh podjetij, ki so predmet združevanja, preživi le eno, ostala nanj prenesejo svoje premoženje in obveznosti. Prezemno podjetje postane tako finančno, tehnološko in tržno močnejše, njegova blagovna znamka je bistvena. Po združitvi prevzeta podjetja prenehajo obstajati kot samostojna ločena poslovna enota, njihovo ime izgine iz spiska delujočih podjetij, lahko pa ostane blagovna znamka. Spojitev podjetij je definirana kot združitev dveh ali več podjetij v neko popolnoma novo podjetje. Podjetja s spojitvijo pravno prenehajo obstajati in postanejo del novega podjetja. Pri spojitvi praviloma nastopata dve približno enako močni podjetji, nihče od njiju nima dominantnega položaja. Pogosto novo podjetje združi imena prejšnjih ali pa pridobi povsem novo ime. Tudi v primeru, ko eno podjetje prevzame drugega, lahko ohrani ime ali blagovno znamko drugega zaradi kupcev (glej Ross 1993: 826).

Slika 2.1.1: Shematični prikaz pripojitve in spojitve

A) Pripojitev



B) Spojitev



Prezem podjetja z odkupom delnic pomeni nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic, ki imajo glasovalno pravico. Cilj prevzemnika je pridobitev zadostnega števila glasov za prevzem nadzora nad prevzetim podjetjem. Postopek odkupa delnic se prične z diskretnimi pogovori managerjev obeh podjetij, a kljub temu morajo delničarji ciljnega podjetja dobiti neposredno javno ponudbo za odkup njihovih delnic. Odkupna ponudba se lahko posreduje preko različnih medijev, bodisi preko javnega obveščanja, bodisi preko osebne pošte. Slednji način je za prevzemno podjetje manj ugoden in priljubljen, saj je potrebno imeti dostop do imen in naslovov vse delničarjev ciljnega podjetja (glej Ross 1993: 827).

O prevzemih podjetij z odkupom premoženja govorimo, kadar prevzemno podjetje kupi premoženje ciljnega podjetja. Pri izpeljavi tega dogodka je potrebno glasovanje delničarjev ciljnega podjetja (Ross 1993: 828). S pravnega stališča je prevzem podjetja z odkupom premoženja najbolj zapleten, saj zahteva urejanje dokumentacije za prenos vsake posamezne

postavke iz premoženja ciljnega podjetja, ni pa nujno, da prevzemnik prevzame celotno premoženje (Levine 1989: 3).

Ekonomisti ponavadi razvrstijo združitve podjetij v tri skupine glede na dejavnost podjetij, ki se združujejo. To so horizontalne, vertikalne in konglomeratne združitve.

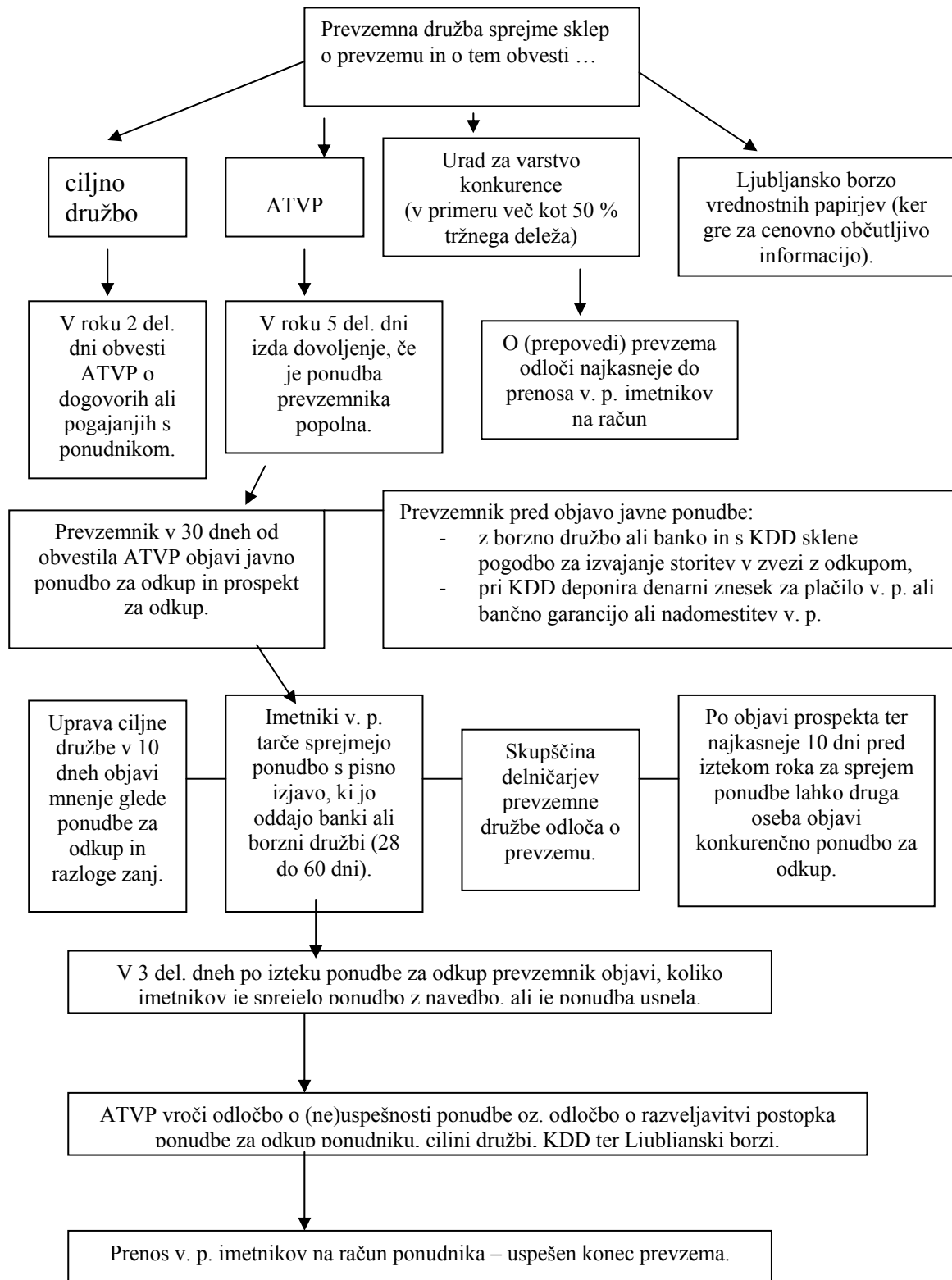
Horizontalna združitev je opredeljena kot povezovanje podjetij iste panoge. Ta podjetja poslujejo na istem trgu in si predstavljajo neposredno konkurenco. Te združitve omogočajo izkoriščanje ekonomij obsega v proizvodnji in distribuciji, zniževanje stroškov in povečanje konkurenčne prednosti ter tržne moči podjetja. Z njimi lahko prihaja do negativnih učinkov na konkurenco, saj lahko zaradi manjšega števila podjetij v panogi nastanejo monopoli, oziroma podjetja, ki izkoriščajo monopolno moč. Zaradi omenjenih učinkov so horizontalne združitve pogosto predmet državne ali mednarodne regulative (protimonopolna zakonodaja). V omenjeno skupino združitev uvrščamo združitev PS Mercator in Živila Kranj.

Vertikalna združitev povezuje podjetja, ki poslujejo v zaporednih fazah (ni nujno, da v zaporednih fazah, pomembno je le da so v različnih) procesa produkcije in distribucije. Vertikalne združitve oziroma priključitve delimo na priključitve naprej in priključitve nazaj. Za priključitve naprej je značilno, da se obravnavano podjetje združi s podjetjem-kupcem; običajno je njihov namen izboljšanje zmožnosti za diferenciacijo proizvodov, dostop do distribucijskih kanalov, stabilnost dobav in dostop do tržnih informacij ter možnost diferenciranja cen za končne kupce. Za priključitve nazaj je značilno, da se podjetje združi s svojim dobaviteljem; s kontrolo inputov tako omogoča boljšo diferenciacijo proizvodov ter zaščito specifičnega znanja, ki ga je sicer potrebno prenesti na dobavitelje surovin oziroma sestavnih delov (Porter 1980: 315–318).

Vse preostale združitve pa uvrščamo v skupino konglomeratnih združitev. Zanje je značilno povezovanje podjetij, ki se ukvarjajo z nesorodnimi dejavnostmi in nimajo med seboj nikakršnih tehnoloških ter proizvodnih povezav.

2. 2 POTEK POSTOPKA PREVZEMA PO SLOVENSKI ZAKONODAJI

Slika 2.2.1: Postopek prevzema



Vir: Razpet 2003: 142.

Tako pri prevzemu kot pri združitvi pogosto prihaja do organizacijskih sprememb, na katere so zaposleni še posebej občutljivi, zato je komuniciranje z njimi izredno pomembno. Različne študije namreč dokazujejo, da mnogo prevzemov, združitvev ne uspe, ravno zaradi slabih komunikacij z zaposlenimi.

Teorija na mnogih mestih poudarja, da bi morale biti informacije najprej posredovane zaposlenim in šele nato ostali javnosti. To pa je v primeru prevzema, če želimo spoštovati enakomerno obveščanje oz. obravnavanje delničarjev in konec koncev tudi slovensko zakonodajo, enostavno nemogoče.

2. 3 MOTIVI ZA PREVZEME

Motivov, zakaj se podjetja odločajo za prevzeme, je veliko in se pogosto spreminjajo. Notranja rast za podjetja včasih ni sprejemljiva, ker je dolgotrajna in počasna, zato se podjetja odločajo za prevzeme drugih podjetij, ker jim to zagotavlja hitrejšo rast. V primeru, da bi podjetje povečevalo svoj obseg poslovanja le s pomočjo notranje rasti, konkurenca pa bi se krepila preko prevzemov, bi podjetje močno slabšalo svoj položaj na trgu.

Bowman in Faulkner navajata finančne in strateške motive za prevzeme. Med strateške uvrščata prenos sposobnosti in virov ter doseganje sinergij. Finančni motivi so podcenjenost ciljnega podjetja, izogibanje davkom in presežek denarnih tokov. Podjetja se odločajo za prevzeme iz določenih prednosti, ki jih prinaša njihova strategija prevzemanja. Podjetje lahko s prevzemi poveča svoj tržni delež in zmanjša sezonska nihanja denarnih tokov (glej Bowman in drugi 1997: 223).

Walters deli motive na učinkovite in neučinkovite. Med učinkovite uvršča doseganje sinergij, discipliniranje managementa in finančne motive, kot je na primer diverzifikacija tveganja. Med neučinkovite motive uvršča željo po pridobivanju monopolne moči in managerske motive, ker strmijo k lastnemu bogatenju managerjev (glej Walters 1993: 206–212).

Motivi za prevzem neposredno vplivajo na management poprevzemne integracije. Motivi so namreč povezani s specifičnim tipom prevzema, ki določa način integracije. Različni tipi prevzemov lahko različno vplivajo na organizacijo v vsakem podjetju. O relevantnosti

motivov za preučevanje prevzemov govori tudi dejstvo, da so mnogi tuji strokovnjaki postavili celo vrsto hipotez in teorij, ki se delijo v dve skupini.

Prva skupina motivov naj bi temeljila na neoklasičnem pristopu, ki poudarja maksimizacijo premoženja delničarjev. Skladno s tem naj bi managerji izvajali združitve in prevzeme podjetij takrat, ko investicija zagotavlja pozitivno neto sedanjo vrednost prihodnjih denarnih tokov (Lahovnik 2005: 7).

Druga skupina motivov naj bi izhajala iz managerske hipoteze o rasti in razvoju podjetij, ki temelji na ločevanju funkcije upravljanja in managementa podjetij. Po tej hipotezi so managerji motivirani predvsem, da maksimirajo rast svojih podjetij ob zadovoljivi dobičkonosnosti. S širjenjem podjetja se namreč povečuje tudi varnost in stabilnost podjetja ter prestiž in ugled managerjev, posledično pa tudi njihovi prejemki ter varnost zaposlitve (Lahovnik 2005: 8).

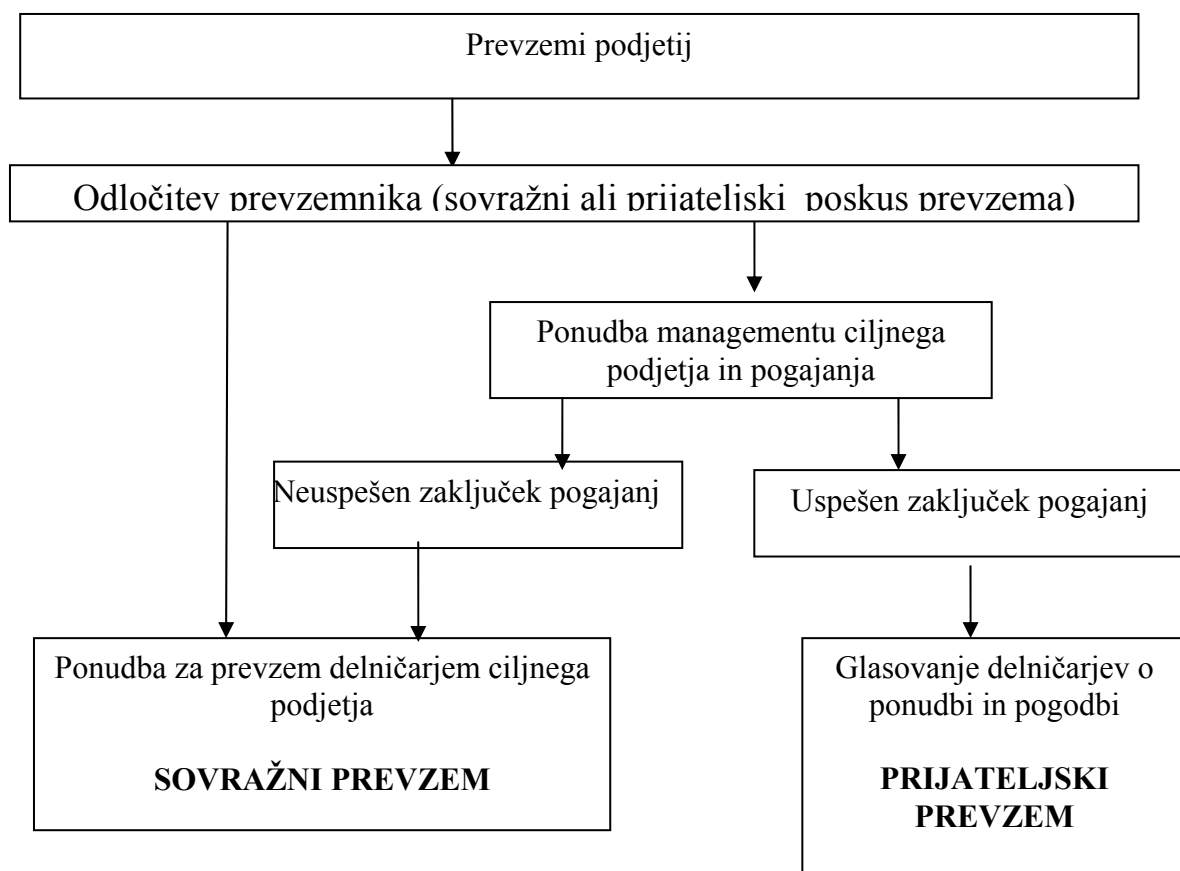
2. 4 ZNAČILNOSTI PREVZEMOV

Prevzem poteka ponavadi med podjetji različnih velikosti in je lahko prijazen oziroma prijateljski ali sovražen.

O prijateljskem prevzemu govorimo, kadar se management ciljnega podjetja strinja s prevzemom. Ponavadi se prične z zasebno in zaupno ponudbo managementu oziroma upravi ciljnega podjetja. Značilno je, da prevzemnik dalj časa pred ponudbo ne kupuje delnic ciljnega podjetja. Prednost prijateljskega prevzema je, da ima prevzemno podjetje dostop do javnosti skritih podatkov in informacij o ciljnem podjetju ter se zato lažje pogaja o morebitnem prevzemu. Prevzemnik ima običajno možnost pogajanja glede uporabe obrambnih ukrepov ciljnega podjetja pred prevzemom. Slabost prijateljskega načina prevzemanja je s stališča prevzemnika, da lahko managementu ciljnega podjetja z vnaprejšnjim opozorilom o nameravanem prevzemu zagotovi dovolj časa za pripravo ustreznih obrambnih ukrepov proti prevzemu. Ciljno podjetje lahko sklene posle, ki so prevzemnemu podjetju škodljivi ali si najde ugodnejšega ponudnika (Kocbek in drugi 1997: 19).

O sovražnem prevzemu govorimo takrat, ko se management ciljnega podjetja ne strinja s prevzemom. Uporaba obrambnih ukrepov ciljnega podjetja pred prevzemom je odličen indikator, da management oziroma uprava razume poskus prevzema kot sovražen. Za sovražen prevzem gre tudi v primeru, ko se management ciljnega podjetja ne brani, vendar pa si prevzema ne želi. Prevzemnik nima možnosti dostopa do nejavnih podatkov ciljnega podjetja. Po drugi strani, pa je prednost sovražnega prevzema v tem, da je ciljno podjetje časovno omejeno glede vpliva na ponudbo o odkupu delnic ter pri uporabi obrambnih taktik proti prevzemu. Cilj sovražnih prevzemov je zamenjava managementa ciljnega podjetja z novim, ki naj bi dosegel vidnejše rezultate. Prevzemi so lahko sovražni le do managementa in ne do delničarjev ciljnega podjetja. Slednji lahko pri takšnih prevzemih realizirajo višje premije kot pri prijaznih prevzemih. V primeru sovražnih prevzemov delničarji ciljnih podjetij v povprečju realizirajo višje premije v višini vsaj 30 odstotkov, v nekaterih primerih pa celo več kot 100 odstotkov (glej Bešter 1996: 101–104).

Slika 2.4.1: Razvrstitev prevzemov na prijateljske in sovražne prevzeme



Vir: Bešter 1996: 103.

2. 5 STRATEŠKI PROCES PREVZEMANJA

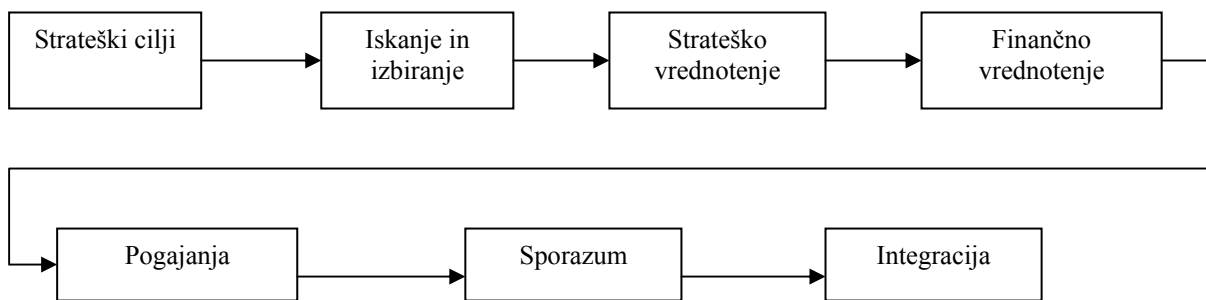
Proces oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve ima tri faze, in sicer: faza oblikovanja strategije, faza pogajanja z možnim kandidatom za priključitev in faza poprevzemne integracije.

- a) Faza oblikovanja strategije: faza temelji na razvijanju strategije rasti. Težišče predprevzemne faze oziroma faze oblikovanja strategije predstavlja ideja in identifikacija potrebe ali priložnosti za prevzem. Priložnosti izvirajo iz privlačnosti panoge, v katero želi podjetje vstopiti ali si v njej utrditi položaj. Identifikaciji potrebe in priložnosti sledi proces sprejemanje odločitve, kot ga poimenujeta Haspeslghagh in Jamison ter ga opisujeta kot analitični proces, ki poteka korak za korakom. Ta proces se začne z identifikacijo strateških ciljev, nadaljuje s sistematičnim iskanjem kandidatov in izbiranjem, sledi strateško in finančno ocenjevanje in zaključi se s pogajanjem.
- b) Faza pogajanj: v tej fazi si je najprej potrebno oblikovati strategijo pogajanj. Faza pogajanj sledi neposredno fazi načrtovanja. Rezultat te faze je izvršitev transakcije prevzema oziroma formalna izvedba prevzema. Da pride do tega, pa je potrebno najprej oblikovati konkretno ponudbo za odkup delnic ciljnega podjetja. V tej fazi se vzpostavi prvi kontakt med prevzemnikom in ciljnim podjetjem. Prevzem dobi v tej fazi predznak prijaznega ali sovražnega prevzema. od tega je odvisen nadaljnji potek aktivnosti, še posebej v fazi integracije.
- c) Faza integracije: Načrtovanje integracije se začne že prej, s sprejemom strateške odločitve o izvedbi prevzema. Začetka integracije ni mogoče natančno določiti. O integraciji ne moremo govoriti kot o diskretni fazi, ki se začne potem, ko so podpisani dokumenti, pač pa o procesu, ki se začne že s skrbnim pregledom. Integracija je zadnja faza procesa, zadnji korak do uresničitve cilja. Bistveno je izvajanje ukrepov, s katerimi podiramo staro in gradimo vsaj tako dobro novo. Z njimi uresničujemo spremembe, določene z načrtom integracije, ki je bil pripravljen v drugi fazi in v začetku te faze potrjen. Ključne spremembe so v procesih in strukturah. Najprimernejše je, če za uresničevanje sprememb določimo projekte in njihovo

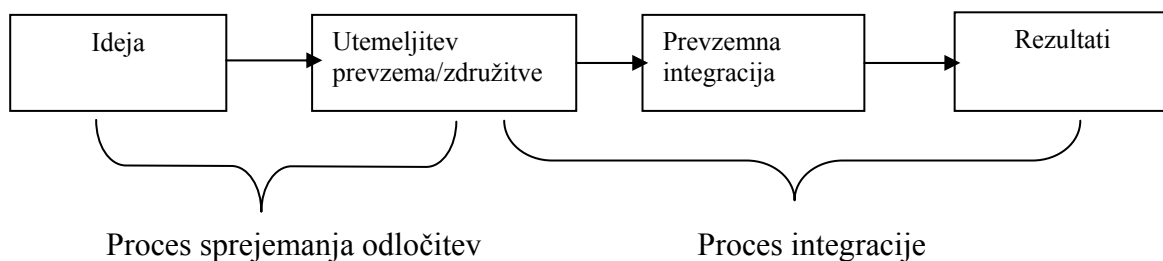
izvajanje naložimo skupinam, sestavljenim iz predstavnikov obeh strani (Dolar 2002: 74).

Haspeshagh in Jamison predlagata dva vidika prevzemov: konvencionalen vidik (glej sliko 2.5.1) in procesni vidik (glej sliko 2.5.2). Konvencionalni vidik predvideva proces sprejemanja odločitev za prevzem kot zaporedni, segmentiran proces, v katerem sta ključna elementa finančno vrednotenje in predprevzemna analiza strateške ustreznosti. Konvencionalni pristop predpostavlja, da je mogoče vrednost prevzema predvideti v trenutku doseženega sporazuma (Haspeshagh in drugi v Krašovec 2003:12–13).

Slika 2.5.1: Konvencionalni vidik prevzema



Slika 2.5.2: Procesni vidik prevzema



Haspeshagh in Jamison (1991: 12–13) pripisujeta večjo ustreznost procesnemu pristopu prevzema, ki je sestavljen iz procesa sprejemanja odločitev in procesa integracije. Procesni pristop temelji na dejstvu, da proces spreminjanja odločitve in proces integracije ustvarjata vsak svoje priložnosti in probleme, hkrati pa delujeta interaktivno, zato ju moramo obravnavati skupaj. V primerjavi s konvencionalnim pristopom poudarja procesni pristop vlogo sprejemanja odločitev, ki pomaga managementu razumeti, kako ustvariti vrednost s

prevzemom in ne le, kako povečati finančno vrednost podjetju, kot je to v navadi pri konvencionalnem pristopu.

2. 6 PROBLEMATIKA PREVZEMOV

Kadar se podjetja združujejo, je vsa pozornost usmerjena v obljubljeni dobre novice: v večjo uspešnost in učinkovitost, v potencial rasti, povečanje donosa, vendar je končni rezultat pogosto negativen. Pri prevzemih se pogosto pojavljajo problemi, predvsem na naslednjih področjih:

- Vizija: partnerja, ki se povezujeta, nimata jasne predstave, čemu je namenjeno njuno kapitalsko povezovanje.
- Vodstvo: družbe niso prav hitre pri dodeljevanju vodstvenih nalog. S tem zapravljajo dragocen čas in vire, hkrati pa povzročijo negotovost in zmanjšujejo motivacijo delavcev.
- Rast: podjetja se v procesih združevanj preveč osredotočajo na zmanjševanje stroškov, ker jih zanese kratkoročni uspeh, ki pa ni trajen. Ko jim uspe kakorkoli zmanjšati stroške, se pogosto preprosto vrnejo nazaj k tisti obliki delovanja, ki so jo vajena od prej, namesto da bi se posvetila rasti.
- Kultura: družbe pogosto nočejo priznati, da obstajajo kulturne pregrade in da jih ni mogoče hitro odstraniti.
- Komunikacija: podjetja pogosto nimajo prave komunikacije z interesnimi skupinami med samim potekom prevzema.
- Obvladovanje tveganj: družbe slabo obvladujejo različna tveganja pri povezovanju podjetij.

Vir: Habeck in drugi 2000: 21–22.

Med problemi prevzemov in združitve, ki lahko postanejo vzroki za njihovo neuspešnost, velja omeniti slabo izvedeno poprevzemno integracijo. Omenjena faza je v procesu strategije prevzemanja zelo pomembna, ker ima opraviti z ljudmi. V primerih, ko ti niso zadovoljni s svojo novo vlogo, obstaja velika verjetnost, da podjetje zapustijo. Tako obstaja velika nevarnost, da podjetje zapusti najboljše osebje (Brealey in drugi 2000: 942).

Pogost problem kapitalskih povezovanj je tudi previsoka prevzemna cena, ki jo plača prevzemnik za ciljno podjetje. Podjetja, ki se povezujejo, poskušajo doseči sinergijske učinke hitreje, kot je to dejansko mogoče. Prevzemnik pogosto ne pozna dejanskih razmer v podjetju, ki ga prevzame. Ne zavedajo se stroškov in težav, ki jih prinaša proces kapitalskega povezovanja (Tully 1999: 43).

Aiello in Watkins v svojem delu navajata, da mora biti za uspešnost prevzema prevzemnik finančno sposoben izpeljati prevzem, imeti sposobnost realizacije sinergije s ciljnim podjetjem, uživati ugled v javnosti in managementu ciljnega podjetja ter uspešno izpeljati poprevzemno integracijo (glej Aiello in drugi 2001: 41).

3. TRGOVSKA STRUKTURA V SLOVENIJI

3.1 GOSPODARSKI POMEN TRGOVSKE DEJAVNOSTI

Trgovska dejavnost sodi med pomembnejše dejavnosti v Sloveniji, saj predstavlja dobrih 19 odstotkov vseh poslovnih subjektov v Republiki Sloveniji. Trgovina, ki je v standardni klasifikaciji opredeljena kot dejavnost G-Trgovina, popravila motornih vozil in izdelkov široke porabe, zaposluje okrog 100.000 delovno aktivnega prebivalstva.

Delež dodane vrednosti trgovske dejavnosti v dodani vrednosti celotnega gospodarstva je nekoliko nižji od povprečja v Evropski uniji. Za evropskim povprečjem pa trgovska dejavnost zaostaja tudi pri prihodkih na zaposlenega. V Sloveniji zaposleni v trgovski dejavnosti ustvari 70 odstotkov povprečnega prihodka na zaposlenega v EU. Velikost prodajnega prostora je v Sloveniji bistveno manjša od povprečja v EU. V tem je moč iskati vzrok za nižjo produktivnost in s tem posledično nižji zaslužek.

3.2 TRŽNA STRUKTURA IN TRŽNI DELEŽI TRGOVSKIH DRUŽB V SLOVENSKEM PROSTORU

Raziskava strategija razvoja slovenske trgovine iz leta 1995 je napovedala, da bo v Sloveniji nastala normalna struktura trgovinske mreže, ki jo bodo sestavljale le dve ali tri vseslovenske

trgovske družbe ter vsega 50-60 srednje velikih trgovskih organizacij na tradicionalnih tržno gravitacijskih območjih. Na te nosilne trgovske organizacije se bo morala navezati večina malih trgovcev, da bi na ta način izkoristili ekonomijo obsega z racionalizacijo nekaterih poslovnih funkcij, predvsem nabave, logistike, pospeševanja prodaje in financ (Potočnik in drugi 1995: 74).

Zakovitosti razvoja trgovine razvitega sveta se odražajo v stalnem naraščanju ravni koncentracije in različnih integriranih oblik trgovanja. Vse manj je neodvisnih trgovcev, ki delujejo solistično na trgu. Ostri pogoji konkurence jih silijo v povezovanje in sodelovanje in zato nastajajo številne oblike horizontalne in vertikalne kooperacije ter integracije med trgovci (Potočnik in drugi 1995: 20).

Njihove napovedi so se v veliki meri uresničile. Slovenska trgovina je sledila svetovnim trendom. V market programu, vanj je zajeto blago za vsakdanjo rabo, imamo relativno podobno strukturo kot ostala EU. Imamo štiri velike trgovce (Mercator, Spar, Tuš in Vele), ki pokrivajo 70 odstotkov trga. Tudi po strukturiranosti domačih in tujih trgovskih družb ne izstopamo iz EU povprečja. Prisotnih je nekaj močnih in velikih multinacionalnih verig, ki pokrivajo naš maloprodajni prostor (Leclerc, Spar). Veliki trgovski sistemi (predvsem Mercator) so s prevzemi in združevanji ter gradnjo velikih nakupovalnih centrov zavzeli slovenski trg. Mali trgovci niso uspeli cenovno konkurirati velikim in zato so se bili prisiljeni povezovati z le-temi v sistem franšizinga. S pogodbo si mali trgovci zagotovijo nabavno verigo in vhod blaga pod ugodnejšimi pogoji, pa tudi strokovno vodenje (Gerdina 2003: 27–29).

Največji trgovec je na slovenskem trgu že več let Mercator. Z okoli 40 odstotnim tržnim deležem zaseda vodilni položaj. Sledita mu veriga Spar in Tuš, ki skupaj obvladujeta okoli 30 odstotkov slovenskega trgovinskega prostora.

3. 3 PROBLEMATIKA OBSTOJEČE TRŽNE STRUKTURE

Posledica tržne moči velikih trgovskih družb je krepitev trgovskih blagovnih znamk, ki vse bolj izpodrivajo lastne blagovne znamke proizvajalcev. Tako morajo proizvajalci večkrat

popustiti pred velikimi trgovci. Največji slovenski trgovec ponuja že približno 7 odstotkov izdelkov v svoji prodaji pod lastno blagovno trgovsko znamko (Šalamun 2003: 16).

V Sloveniji smo bili priča koncentraciji trgovine. S tržno strukturo, ki je nastala, je povezan propad malih trgovcev. Številni majhni zasebniki, ki so v prvi polovici prejšnjega desetletja navdušeno odpirali trgovske lokale, so morali razočarano priznati, da ne zmorejo izpolnjevati zahtev sodobnega časa. Po besedah Teskovnika, lastnika treh manjših prodajaln v Ljubljani, se položaj malih trgovcev še dodatno zastruje. Glavni problem je nabava, saj nikakor ne morejo biti konkurenčni, če veliki trgovci dosežajo 30 in več odstotkov razlike v nabavni ceni. Tako se najdejo na policah izdelki slovenskih proizvajalcev, ki so za 10-20 odstotkov cenejši od malemu trgovcu dostopne nabavne cene, pri istem proizvajalcu. Prednost malih trgovin je v osebnem odnosu, ki ga kupci v velikih centrih vse bolj pogrešajo. Omeniti velja tudi večjo marljivost in prilagodljivost malih trgovcev (Dernovšek 2004: 29).

Na domačem trgu Mercator daje prednost izdelkom slovenskih proizvajalcev, prav tako lahko slovenska podjetja preko njegovih trgovin širom nekdanje Jugoslavije prodajajo svoje izdelke. Težave utegnejo nastopiti za slovensko-predelovalno industrijo ob morebitnem prevzemu Mercatorja s strani tujega trgovca. Povsem verjetno je, da se bo lastniška struktura pri našem največjem trgovcu sčasoma toliko spremenila, da bo med njegovimi največjimi lastniki tujec, ki ne bo navezan na slovenske živilske izdelke in bo s seboj pripeljal svoje dobavitelje (glej Mirkovič 2004: 14).

3.4 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA SISTEMA MERCATOR

Skupina Mercator je ena največjih gospodarskih družb v Jugovzhodni Evropi, ki deluje že 53 let. Skupina Mercator je vodilna trgovska veriga na slovenskem trgu, poleg tega pa postaja tretji največji trgovec s prehrabnenimi izdelki na hrvaškem trgu in pomemben trgovec na tržišču BIH in SR Jugoslavije. V Mercatorjevih družbah je preko 15.000 zaposlenih. V svojem sistemu vključuje 750 prodajnih enot različnih tipov, od nakupovalnih centrov, hipermarketov, supermarketov, blagovnic do samopostrežnih in specializiranih prodajaln.

Osnovna dejavnost Skupine Mercator je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke porabe. Sem so poleg trgovine vključeni še proizvodnja prehranskih izdelkov in gostinske storitve ter inženiring in projektiranja.

3.4.1 RAZVOJNA POT MERCATORJA

Zgodovina Mercatorja sega v leto 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje na debelo Živila Ljubljana, predhodnik današnje družbe Poslovni sistem Mercator. Leta 1953 je začela delovati družba z imenom Mercator kot trgovsko podjetje na debelo.

Leta 1997 je v poslovanju družbe prišlo do velikega preobrata, saj je družba postala eno izmed najuspešnejših trgovskih podjetij na področju nekdanje Jugoslavije. Družba, ki je do omenjenega preobrata poslovala z izgubo, je v oktobru 1997 dobila novo upravo, s predsednikom Zoranom Jankovičem. Ob svojem ustoličenju je uprava sprejela ambiciozen strateški razvojni načrt, s katerim je želela ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi. Pričeli so se procesi notranje prestrukturacije ter procesi, potrebni za integracijo slovenske živilske in druge trgovine. Sprejet je bil nov razvojni načrt, ki je temeljil na gradnji prodajaln, ki so večje od 500 kvadratnih metrov. Tako so po zgledu nakupovalnih centrov Zahodne Evrope začeli z gradnjo sodobnih nakupovalnih središč tudi pri nas.

V letu 2005 je Mercator k sebi pripojil svoje hčerinske družbe (Mercator-Dolenjska, Mercator-Goriška ter Živila Kranj). Konec leta so Mercator zaznamovale spremembe v upravljanju podjetja. Z mesta predsednika uprave je bil odstavljen Zoran Janković. Na naslednji seji nadzornega sveta pa so bili odpoklicani preostali člani uprave.

Z začetkom leta 2006 se je mandat predsednika uprave Poslovnega sistema Mercator d.d. začel Žigi Debeljaku, ter članom uprave Veri Aljančič Falež, Mateji Jesenek in Petru Zavrlu. Ob tem dogodku je nadzorni svet sprejel nov akt o upravi Poslovnega sistema Mercator d.d.

3.4.2 PREDSTAVITEV TRGOVSKIH DRUŽB

Trgovska družba Poslovni sistem Mercator je obvladujoča družba Skupine Mercator, ki obvladuje poleg hčerinskih družb še področja trženja, kadrov, proizvodnje in korporativnih

zadev ter finančno-računovodsko področje. Znotraj področij so organizirani sektorji in nižje območne enote, v katerih se izvajajo določene poslovne funkcije. Vse družbe, ki sestavljajo Skupino Mercator, so samostojne pravne osebe, vendar izvajajo enotno poslovno politiko, določeno z razvojnim in letnim gospodarskim načrtom skupine ob upoštevanju lokalnih specifičnosti področij, ki jih oskrbujejo.

3.4.3 DOLGOROČNI CILJI

Strateške usmeritve izhajajo iz vizije in jih Mercator določa na osnovi pričakovanj kupcev, makroekonomske situacije in konkurenčnosti ter meritev zadovoljstva kupcev in zaposlenih. Pri doseganju ciljev upošteva dosežene rezultate iz preteklega obdobja. Strateške usmeritve so:

- Največji trgovec v Sloveniji

ohranitev vodilnega tržnega deleža v market programu v Sloveniji z izboljšanjem konkurenčnosti ponudbe in razvojem maloprodajne mreže.

- Vodilni trgovec na sosednjih trgih JV Evrope

Postati prvi ali drugi največji trgovec market programa na trgih Hrvaške, Srbije in Črne Gore ter Bosne in Hercegovine s strateškimi povezavami in razvojem lastne maloprodajne mreže.

- Vstop na druge trge JV Evrope

Vstopiti oziroma zagotoviti možnost vstopa na druge trge Jugovzhodne Evrope, kjer obstaja potencial postati eden od petih vodilnih trgovcev v market programu z nakupi privlačnih lokacij, razvojem maloprodajne mreže in strateškimi povezavami.

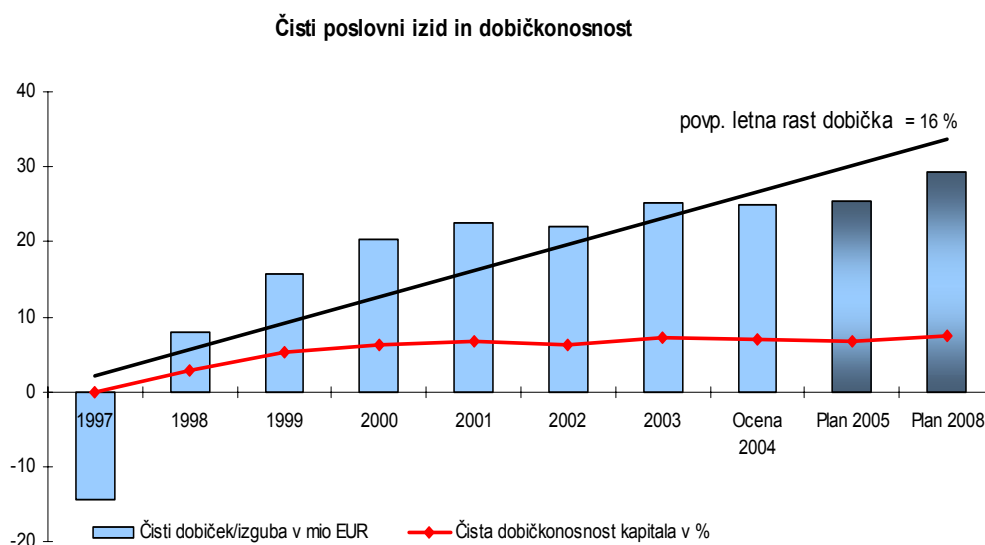
- Razvoj nemarket programov

Razvijati nemarket programe, ki omogočajo izkoriščenje pozitivnih sinergij z market programom in ki predpostavljajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok.

- Dobičkonosno poslovanje

Zagotavljati dobičkonosno poslovanje z ukrepi za ohranjanje višine trgovskih marž, z ukrepi za stroškovno racionalizacijo in povečevanje produktivnosti ter z ukrepi za povečevanje produktivnosti investiranega kapitala.

Slika 3.4.3.1: Čisti poslovni izid in dobičkonosnost do konca leta 2008



- Skrb za zadovoljstvo Mercatorjevih kupcev in pridobivanje novih kupcev
- V vsakem trenutku pravi izdelki na pravem mestu
- Najboljši zaposleni za največje zadovoljstvo kupcev
- Povečanje poslovne uspešnosti in učinkovitosti ter vrednosti premoženja lastnikov
- Skrb za okolje

Tržni delež do leta 2008:

| | |
|-----------------------|------|
| Slovenija: | 37 % |
| Hrvaška: | 10 % |
| Srbija in Črna gora: | 5 % |
| Bosna in Hercegovina: | 5 % |

Poleg obstoječih trgov bodo v Mercatorju iskali in analizirali priložnosti tudi za nove širitve, onstran meja nekdanje Jugoslavije. Trgi, ki jih proučujejo in kamor želijo v načrtovanem obdobju vstopiti, so Makedonija, Bolgarija, Romunija, Moldavija in Ukrajina.

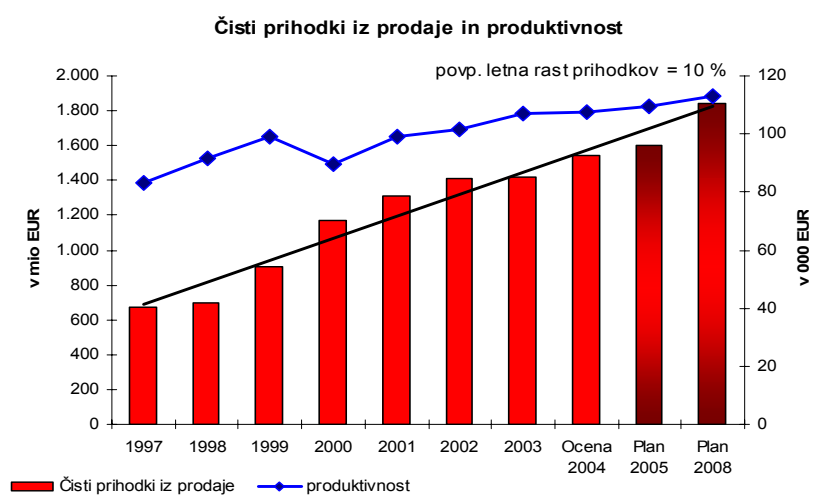
Čisti prihodki iz prodaje: 1,8 milj. EUR v letu 2008

Produktivnost: 1 % letna rast

Poslovni izid pred davki, obrestmi in amortizacijo: 6 % letna rast

Naložbe v osnovna sredstva: 537 mio EUR v obdobju 2005-2008

Slika 3.4.3.2: Načrtovano poslovanje Skupine Mercator v obdobju 2005-2008

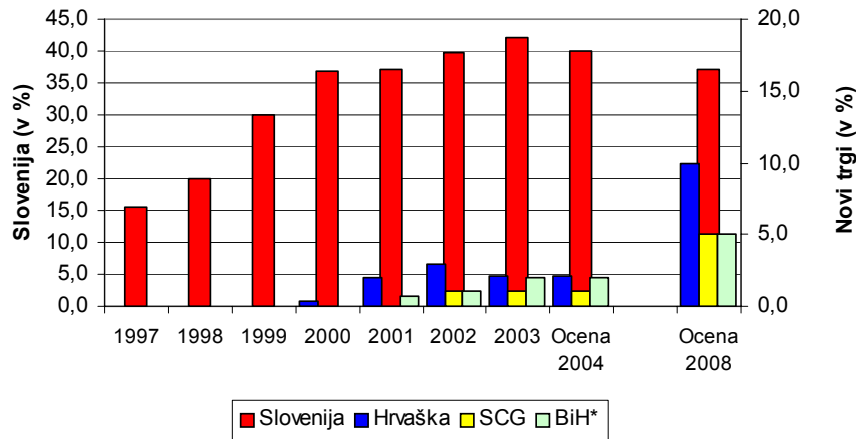


Slika 3.4.3.3: Število zaposlenih v Sloveniji in na novih trgih



Slika 3.4.3.4: Rast tržnega deleža Mercatorja na področju market programa do konca leta 2008

Rast tržnega deleža Mercatorja na področju market programa do konca leta 2008



Vir slik 3.4.3.1-3.4.3.4: Povzetek srednjeročnega gospodarskega načrta Poslovnega sistema Mercator d.d. in Skupine Mercator za obdobje 2005-2008.

3.4.4 STRATEGIJA RAST PS MERCATORJA

Mercator strmi k cilju postati vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v Jugovzhodni Evropi. Na vseh trgih delovanja želi Mercator zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig. Vodilni tržni delež v market programu bodo poskušali ohraniti z izboljšanjem konkurenčnosti ponudbe in razvojem maloprodajne mreže. To bodo uresničili z razvojem in ustvarjanjem partnerstev za nove trgovske in netrgovske storitve za posamezne ciljne skupine potrošnikov, z razvojem izdelkov lastnih blagovnih znamk in povečanjem njihovega deleža v prodaji, nadaljevanjem razvoja bonitetnega sistema za povečevanje lojalnosti potrošnikov ter ciljnega trženja izdelkov in storitev, s selektivnim razvojem in preoblikovanjem maloprodajne mreže, s povečevanjem deleža franšiznih trgovin na vseh trgih, konkurenčno cenovno politiko, prilagojeno različnim trgovskim storitvam ter z zagotavljanjem izobraženega, prijaznega in motiviranega prodajnega osebja.

Mercator bo razvijal politiko dolgoročnih strateških partnerstev in razvoja lastne proizvodnje ter širil to delovanje na nove trge. Povečeval bo vrednost premoženja lastnikov, zadovoljstvo zaposlenih in izpolnjeval obveznosti do vseh ostalih interesnih skupin. Na vsakem trgu, kjer

je prisoten, bo sodeloval z lokalnim okoljem, pri čemer se zaveda družbeno odgovornega delovanja in ravnanja z okoljem.

Vodstvo in vsi zaposleni v Mercatorju so se zavezali, da bodo izpolnjevali zahteve kupcev. Kupci so njihovo največje bogastvo in hkrati njihovi sodniki. Kakovost ponudbe stalno izboljšujejo z organiziranostjo poslovnega procesa. Sistem obvladovanja kakovosti je vgrajen v vse organizacijske enote Skupine Mercator. Vsaka organizacijska enota je odgovorna za uresničevanje ciljev in strateških usmeritev na svojem področju.

Postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije in Črne Gore ter Bosne in Hercegovine bodo uresničevali s strateškimi povezavami z obstoječimi trgovskimi verigami na ciljnih trgih, s sistematičnim razvojem maloprodajne mreže na ciljnih trgih, ki bo omogočala izkoriščanje regionalnih sinergij na področju logistike, trženja in drugih poslovnih aktivnosti, z razvojem in izvajanjem regionalno prilagojenih trženjskih aktivnosti ter z vzpostavljanjem regionalnih partnerstev na področju trženja in nabave in z razvojem sistema franšiz.

Ukrepe ohranjanja višine trgovskih marž zagotavljajo s sistematičnim razvojem odnosov z dobavitelji, s stalnim prilagajanjem prodajnega spleta ter skupnim razvojem izdelkov z dobavitelji. Ukrepi za stroškovno racionalizacijo in povečanje produktivnosti so: izvedba programa racionalizacije poslovanja Skupine Mercator, uvedba standardiziranega integriranega poslovno-informacijskega sistema in optimizacija logistične infrastrukture na domačem in tujih trgih. Ukrepi za povečanje donosnosti investiranega kapitala pa so naslednji: usmeritev v povečanje sposobnosti ustvarjanja in rasti denarnih tokov z investiranim kapitalom, izboljšanje upravljanja s čistim obratnim kapitalom, optimizacija virov financiranja ter davčna optimizacija in odprodaja poslovno nepotrebnega premoženja.

Vsi zaposleni dejavno sodelujejo in zagotavljajo odlično kakovost, tako da izpolnjujejo zahteve po kakovosti dela. Družba posluje skladno z ISSO standardi kakovosti 9001. Delavci so usposobljeni in motivirani za opravljanje dela z nasmehom. Pomembna naloga Mercatorja je izgradnja dolgoročnega poslovnega sodelovanja s kupci in dobavitelji, ki temelji na medsebojnem spoštovanju, poštenosti in upoštevanju kupčevih potreb in želja.

Z uresničevanjem zgoraj navedenega v praksi izpolnjujejo slogan: "Mercator, najboljši sosed".

3.5 STRATEGIJA PREVZEMANJA V MERCATORJU

Slovenska trgovina je krenila na pot kapitalskega povezovanja, da bi povečala svojo konkurenčnost in se ohranila pred vstopi velikih multinacionalnih trgovskih korporacij. Domači trgovci glede velikosti prodajnih površin, kapitalske moči in ponudbe blaga niso bili pripravljeni na prihod tuje konkurence. Še slabše so bili pripravljeni na neizprosni cenovni boj s tujimi trgovskimi verigami. Združevalni procesi so bili torej posledica tržne prisile. Če se slovenska trgovska podjetja ne bi kapitalsko povezala, bi sama postala plen tujih trgovskih družb (Pavlovčič 2003a: 7).

Mercator je prvi spoznal ter se odzval na globalne pojave povezovanja in koncentracije kapitala, hkrati je v praksi spoznal prednosti ekonomije obsega. V primeru neizvajanja strategije prevzemov Mercator ne bi realiziral prednosti, ki jih prinaša kapitalsko povezovanje pri trgovskih podjetjih (skupen nastop do domačih in tujih dobaviteljev, nižji logistični stroški, skupen nastop do bank in drugih finančnih institucij, optimizacija prodajnega programa, večja prodajna mreža, skupno trženje in oglaševanje). Brez le-tega Mercator danes ne bi bil zmožen konkurirati večjim evropskim tekmečem. Po mnenju bivšega predsednika uprave Jankovića lahko Mercator ne glede na globalizacijo v trgovini ostane samostojen. V prodaji ima namreč odlične lokacije, izobražen in prijazen kader, kar mu daje velike možnosti za obstoj (Pavlovčič 2003a: 7).

Mercator se je zaradi vse večje konkurence tujih trgovcev in zaradi strateškega cilja, da poveča svoj tržni delež na vseh območjih s šestimi samostojnimi regijskimi družbami, odločil, da svoj konkurenčni položaj okrepi tudi s kapitalskimi povezavami. V letu 1998 so se v Mercatorju lotili vsestranske in detajlne analize 33 maloprodajnih družb v Sloveniji. Od 15-ih ciljnih družb so jih 6 opredelili kot strateško pomembne za Mercator (Emona Merkur, Ljubljana; Goriška, Nova Gorica; Loka, Škofja Loka; Klas, Maribor; Maxina, Maribor; Jestvina, Koper), nadaljnjih 7 družb so prevzeli po pogajanjih z institucionalnimi lastniki, v dveh primerih pa sta postopke za priključitev k Mercatorju začeli kar strateški ciljni družbi sami. Ob vsakem prevzemu se je porajalo vprašanje, zakaj Mercator za prevzeme ni izdal

novih delnic. Po mnenju Čerina se je potrebno zavedati cene lastniškega kapitala v primerjavi z drugimi viri kapitala. Mercator je svoje prevzeme vedno izpeljal z gotovino. Ta je bila za mnoge delničarje izjemno vabljava, celo odločilna v številnih primerih (Čerin 2000: 67–69).

V letu 1998 je Mercator prevzel mariborsko družbo Klas, v prvi polovici leta 1999 je pridobil večinski delež v družbah Jelša in Planika. V istem obdobju je družba Mercator uspešno prevzela družbi Loka in Goriška. Omenjeni družbi sta postali odvisni regijski družbi Skupine Mercator, ki sta pokrivali gorenjsko in goriško regijo. V goriški regiji je postal večinski lastnik družbe Hubelj iz Ajdovščine ter zaključil postopek prevzema družbe Grosist. Le tega je Mercator izpeljal preko družbe Goriška. Na Gorenjskem je prevzel družbo Špecerija iz Bleda. V letu 2000 je Mercator prevzel družbe Posavje, Dolenjka, Rožca ter družbo Povrtina.

Tabela 3.5.1: Tržni delež Mercatorja po regijah pred in po prevzemih v %

| Regija | Delež 1997 | Delež 1999 | Indeks* | Prevzete družbe |
|--------------------|------------|------------|---------|--------------------------|
| Osrednja Slovenija | 27,5 | 39,5 | 144 | Alpkomerc, Emona Merkur |
| Gorenjska | 5,2 | 34,9 | 479 | Loka, Špecerija |
| Obala | 10,2 | 36,7 | 360 | Jestvina |
| Goriška | 0 | 17,6 | - | Goriška, Grosist, Hubelj |
| Dolenjska | 31,7 | 50,3 | 159 | Dolenjka, Posavje |
| Štajerska | 14,5 | 30,2 | 208 | Klas, Planika, Jelša |

* indeks=(tržni delež 1999 / tržni delež 1997)*100

Vir: Čerin 2000: 68.

Medijsko najbolj odmeven je bil prevzem Emone Merkur iz Ljubljane. Ta je zaradi neuspešnega poskusa združitve Emone Merkurja, Emone Obale in Živil ter zaradi prvega vladnega "ne" k soglasju za prevzem Emone Merkurja s strani Mercatorja dvignil precej prahu. Vlada je prevzemu sprva nasprotovala iz naslednjih vzrokov:

- Prevzem Emone Merkurja s strani Mercatorja bi še posebej škodoval konkurenci v ljubljanski regiji.
- Dati je potrebno priložnost Emoni Obali, Živilom Kranj in Emoni Merkurju, da se združijo in ustanovijo drugo najmočnejšo trgovsko verigo pri nas.

- Nameravani prevzem Emona Merkurja se lahko razume tudi kot onemogočanje konkurence, saj je Mercator začel s postopkom prevzema v trenutku postopka združitve prej omenjenih družb.

Mercator je marca 2000 vlado ponovno zaprosil za dovoljenje za prevzem družbe Emona Merkur. Država je drugi prošnji ugodila, saj so se razmere na trgu v primerjavi z letom poprej močno spremenile. Naveza Emona Merkur, Emona Obala in Živila Kranj je propadla oziroma ni nikoli dodobra zaživela, Emona Merkur pa se je z Mercatorjem dogovorila za sodelovanje. Konec marca omenjenega leta je Urad za varstvo konkurence obvestil akterja v prevzemu, da je priglašena koncentracija skladna s pravili konkurence (Pavlovčič 2000: 15).

Na podlagi pogodbe o strateškem sodelovanju, ki je bila podpisana leta 2001, je Žana, Žalec z začetkom leta 2004 svoje celotno poslovanje prenesla na Poslovni sistem Mercator. V istem časovnem obdobju je Mercator postavil s 55,7 odstotni lastnik družbe Živila Kranj.

4. ANALIZA PREVZEMA ŽIVIL KRAJN

4.1 PREDSTAVITEV PODJETJA ŽIVILA KRAJN

Podjetje Živila Kranj d.d. je trgovsko podjetje s prehrabnim in neprehrabnim blagom. Ustanovljeno je bilo 23. decembra 1953, s poslovanje pa je uradno začelo s 1. januarjem naslednjega leta, kot grosistično podjetje za prodajo živil, gospodinjskih potrebščin in tobačnih izdelkov. Maloprodajna dejavnost se je odvijala v številnih manjših podjetjih, katerih večina se je v obdobju med letoma 1961 in 1963 združila s podjetjem Živila, ki se je tako začelo ukvarjati tudi z maloprodajno dejavnostjo. V času delovanja se je družbi priključila številna podjetja, ki so delovala v gorenjski regiji. Od 26. januarja 1995, ko je bilo v sodni register vpisano lastninsko preoblikovanje podjetja, le-to posluje kot Živila Kranj, trgovina in gostinstvo, d.d. s sedežem v Naklem. Podjetje Živila je v letu 1997 oblikovalo Skupino Živila. Vanjo so se postopoma vključevala podjetja Agrotehnika-trgovina, d.d., Ljubljana (1997); Delikatesa, d.d., Jesenice (1998); trgovski del podjetja Delikatesa d.d., Ljubljana; Veletrgovina Potrošnik, d.d. (2000); trgovski del dejavnosti podjetja Mikon, d.o.o. (2001) (Kratka zgodovina 2006).

Konec leta 2001 je maloprodajna dejavnosti potekala v 71 prodajalnah, od tega v 4 hipermarketih, 12 supermarketih, 53 marketih, 1 diskontu in 1 specializirani prodajalni. Na zadnji dan leta 2001 je bilo v podjetju zaposlenih 1120 delavcev.

S prevzemom podjetja Potrošnik so Živila prevzela še 33 prodajaln s prehrabnimi izdelki, 5 prodajaln z galanterijskimi izdelki, 5 prodajaln s tekstilom, 9 tehnično-gradbenih prodajaln ter 6 prodajaln z agroopremo. Tako so Živila postala vodilni trgovec z izdelki za kmetijsko dejavnost v Sloveniji. Število zaposlenih se je s pripojitvijo povečalo na 1666 (Kratka zgodovina 2006).

Vse večje odločitve vodilnih v Živilih, če izvzamemo tisto, ko je Mercator ponudil Živilom ponudbo o združitvi, so vodile v smer povezovanja s slovenskimi trgovci, a nobene izmed njih niso izpeljali do konca. Oblikovanje trojčka, ki so ga nameravali ustanoviti vodilni možje v Emoni Merkur, Emoni Obali ter Živilih, je preprečila njihova počasnost in nezmožnost dogovora, kdo bo prevzel vodenje združenega podjetja. v tem času je Mercator začel s postopki za prevzem Emone Merkurja in pri tem tudi uspel (Pavlovčič 2003b: 8).

Sledila je zamisel o interesni ter kapitalski povezavi Živil, Ere, Veleja ter Koloniala v gospodarsko združenje imenovano Suma. Aprila leta 2000 je Urad za varstvo konkurence izdal za članice Sume poseben status. Ta je svojim članicam omogočal, da so v razmerju do dobaviteljev iztržile večje ugodnosti, kot bi jih v primeru, da bi vsaka družba nastopala samostojno. V začetku oktobra 2002 sta se družbi Živila in Vele povlekli iz gospodarsko interesnega združenja Suma, iz razloga, ker se združenje v dveh letih delovanja ni bistveno premaknilo k cilju (Pavlovčič 2002: 4).

Leta 2002 sta takratna direktorja Živil Remic in Veleja Stane Skok zasnovala načrt o pripojitvi Veleja k Živilom, ki pa je zaradi nesoglasja lastnikov Veleja propadel. Medtem se je trgovska konkurenca ves čas krepila in z novimi trgovinami na tako rekoč domačem dvorišču spodnesla vodilni položaj Živil na Gorenjskem (Pavlovčič 2003b: 8).

4.2 KRONOLOŠKI PREGLED PREVZEMA

Prvi pogovori o možnosti kapitalskega povezovanja med družbama Živila in Mercator segajo v obdobje nastajanja trojčka, saj so Živila izpolnjevala vse pogoje za vključitev v

Mercatorjevo strategijo širjenja. Ko je Mercator leta 2000 prevzel družbo Emona Merkur in izpeljal načrtovano strategijo prevzemov 18 družb, so stiki med družbama glede kapitalskega povezovanja zamrli. Po večletnem prizadevanju Živil, da bi skupaj še z nekaterimi trgovskimi družbami oblikovali drugi steber slovenske trgovine, je projekt propadel. Večji lastniki Živil so zaradi tega ter slabih poslovnih rezultatov družbe v maju 2003 pričeli z aktivnim prodajanjem svojih delnic, ki je imela zaradi razvoja dogodkov v slovenski trgovini zelo negotovo prihodnost.

Dne 23.4.2003 so se v medijih pojavile informacije, da največji lastniki pripravljajo skupno ponudbo, s katero bodo prodali svoj delež v družbi. Da bi za posamezno delnico iztržili čim več, so se odločili deleže prodati skupaj in tako potencialnim kupcem na trgu ponuditi najmanj 51-odstotni paket delnic. Javnosti pa niso se razkrili, ali bodo delnice prodali z javnim razpisom, ki je bil objavljen v časopisu, ali bodo poziv k zbiranju ponudb poslali neposredno na naslove potencialnih kupcev. Pojavili so se komentariji, da naj prevzemna cena ne bi veliko odstopala od tržne cene, ker družbi močno upadajo prihodki od prodaje, poleg tega izgublja tržni delež na Gorenjskem, pa tudi veliko svojega premoženja je že prodala. Enotni tečaj Živil na ljubljanski borzi je bil okrog 14.000,00 SIT (Bertoncelj 2003a: 3).

Dne 30.5.2003 so večinski lastniki Živil, Nacionalna finančna družba (NFD), Triglav steber, Zlata Moneta, Pomurska investicijska banka in Slovenska odškodninska banka (SOD) objavili razpis za prodajo 178.408 delnic, kar je takrat predstavljalo 55,7 odstotkov družbe Živila Kranj. Prijaviteljem na razpis ni bilo potrebno plačati nikakršne varščine. V ponudbi lastniki delnic niso zapisali izhodiščne cene, ki naj bi bila za njih sprejemljiva. Ponudbe so morali zainteresirani poslati najkasneje do 28.6.2003 na naslov NFD, ki je vodila celoten postopek.

Dne 3.6.2003: Možni kupci za zdaj molčijo oziroma pravijo, da jih nakup Živil ne zanima, prodajalci pa poudarjajo, da ponudbe bodo. Bo večinskim lastnikom Živil uspelo prodati delnice in po kakšni ceni, kdo bi se lahko potegoval za kranjskega kupca?

Med domačimi trgovci se je najpogosteje omenjalo Mercator in celjski Engotuš. Mercator je zanikal zanimanje za nakup, v medijih so se pojavile govornice, da bi ob morebitnem prevzemu moral zapreti precej trgovin Živil in s tem posledično tudi odpuščati delavce. Razlog proti naj bi bili tudi, da so Mercatorjevi naložbeni cilji usmerjeni predvsem na območje nekdanje Jugoslavije, virov za financiranje širitve na jug in hkrati še za nakup Živil

pa Mercator naj ne bi imel. Tudi pri Ergotušu so zanikali zanimanje za nakup Živil, čeprav bi ga po napovedih lahko pritegnila dva hipermarketa Živil v Ljubljani, ker mu doslej še ni uspel večji prodor v Ljubljano. Tržna cene delnice Živil je padla pod 14.000,00 SIT (Bertoncelj 2003a: 5).

Dne 16.6.2003 Stane Valant zanika, da je objavljen razpis samo preizkušanje trga in obenem pravi, da je tržna cena v tem trenutku objektivno prenizka, saj je že likvidacijska vrednost dvakrat višja. Toda po drugi stani je tudi res, da bi z izkazovanjem nezanimanja potencialni ponudniki radi potisnili ceno Živil čimbolj navzdol. Valant je povedal, da so zaznali nekaj zanimanja pri tujcih, vendar o imenih ni želel govoriti, je pa s polovično verjetnostjo napovedal, da bo strateški partner Živil prišel iz tujine (Novakovič in drugi 2003: 20).

Na dan 28.6.2003 je iztekel rok za prijavo k dajanju ponudb za nakup 55,7 odstotnega deleža trgovske družbe Živila. Za razpis, ki je bil objavljen konec maja, ni bilo velikega zanimanja. Še dva dneva pred iztekom roka ni kazalo, da bi se kdo prijavil na razpis. Zoran Jankovič je povedal, da ponudbe Mercator ni oddal, isti odgovor je bil v Ergotušu, kjer pa so nakup Živil opustili potem, ko so izvedeli, da so Živila prodala skoraj 5 odstotni delež Gorenjske banke. Stane Valant je povedal, da sta prispeli dve prijavi, ena je bila italijanska, druga pa avstrijska. Kdo natančneje je ponudbi oddal, ni želel komentirati. Za avstrijskega kupca menda niso poznali identitete, ker ga je zastopala odvetniška pisarna z Dunaja. Italijanskega interesenta so poznali, vendar njegovega imena niso razkrili (Pavlovčič 2003c: 4).

Dne 2.7.2003 so prijavo na razpis zanikali direktor Spar Slovenija Igor Mervič, srbska trgovska družba Delta in podjetnik Stanko Polanič. Slednji naj bi se lahko zanimal za Živila, saj bi tako nekaterim od živilskih podjetij, v katerih je solastnik (MIR Gornja Radgona, Kmetijska zadruga Rakičan, Pomurka), tudi v prihodnje zagotovil kupce (Bertoncelj 2003b: 3).

Dne 25.8.2003 lastniki prodajo Živila, Remic pa trgovine. Živila so namreč prodala približno 5.500 kvadratnih metrov nepremičnin na Bledu: trgovino Škrbino, vilo Bellevue in pripadajoče zemljišče (Bertoncelj 2003c: 3).

Dne 26.8.2003 je avstrijski dnevnik Wirtschaftsblatt poročal, da se za nakup Živil zanimata avstrijski verigi Billa in Aldi ter tudi Lidl (Bertoncelj 2003d: 4).

V NFD družbi, ki je zbirala ponudbe zainteresiranih ponudnikov, niti dva meseca potem, ko se je že iztekla ponudba za nakup delnic Živil, niso želeli razkriti imen ponudnikov, zato so se začeli pojavljati dvomi, ali sploh obstajajo (Pavlovčič 2003d: 28).

Tečaj delnic Živil je na dan 18.9.2003 porasel za dobrih 10 odstotkov na 16.200,00 SIT. Tečaj je s tem dosegel zgornjo mejo, saj za delnice, ki kotirajo na organiziranem trgu, velja 10 odstotna omejitev rasti ali padca tečaja v enem dnevu. Borzni analitiki so rast tečaja povezovali s prevzemom. Predsednik nadzornega sveta Živil je povedal, da nadzorni svet še ni dobil nobene zahteve od morebitnega kupca, da bi opravil skrbni pregled poslovanja (Bertoncelj 2003e: 5).

Po skoraj štirimesečnem iskanju kupca so se večinski lastniki na dan 22.9.2006 le dogovorili o prodaji svojega deleža Mercatorju, ki vsaj v javnosti ni kazal zanimanja za nakup. Živila so bila prvi cilj Mercatorjevega prevzemnega pohoda, ki se je začel pred sedmimi leti. Prvi poskus prevzema je takrat spodletel, ker protagonista obeh družb, sicer ista kot sedaj, tedaj nista našla skupnega jezika, predvsem pa sta oba imela enak cilj postati prvi na trgu. Komu je to uspelo in kdo je na poti omagal, je jasno že dalj časa. Razlika med sedanjim in prejšnjim srečanjem je v tem, da je Branko Remic, direktor Živil, sedaj kooperativen, česar prvič ni bilo. Prav sodelovanje uprave Živil omogoča, da Mercator ne bo naletel na hujše ovire, kot se je to zgodilo pri prevzemu Emone Merkurja (Pavlovčič 2003e: 3).

4.3 DILEME NAČRTOVANEGA PREVZEMA

Poslovanje Živil pred prevzemom Mercatorja ni bilo uspešno, podjetje je poslovalo z veliko izgubo, organizacijska klima znotraj podjetja je bila slaba, konkurenčnost podjetja na trgu je vseskozi upadala, zato družba ni imela nikakršnih možnosti za preživetje na trgu. A kljub temu se je veliko prahu dvignilo zaradi napovedanega prevzema Živil s strani Mercatorja.

Mnenja strokovnjakov so bila deljena, eni so prevzemu nasprotovali, drugi pa so bili povezovanju v slovenski trgovini bolj naklonjeni. Odziv Spara, glavnega takratnega Mercatorjevega konkurenta na slovenskem trgu, ni bil presenetljiv. Direktor Spara je prepričan, da v Evropski uniji ne bi dopustili, da bi se Mercator, ki je imel do tedaj že 40 odstotni delež, povezal z Živili. Mercator naj bi si s prevzemom zagotovil povsem prevladujoč položaj na Gorenjskem (Šubic 2003: 5).

Ob razkritju kupca Živil je bil sprva zelo presenečen tudi Andrej Plahutnik, direktor Urada za varstvo konkurence Republike Slovenije, saj sta možna kupca, v javnosti vseskozi krožili imeni dveh tujih družb. Napovedal je, da odločitve Urada v tem primeru ne gre pričakovati zelo hitro, saj je potrebno pregledati, kakšen vpliv na trenutna razmerja na trgu bo to imelo, kolikšen obseg tržnih deležev in kakšno izbiro imajo na razpolago dobavitelji in kupci (Bošnik 2003: 4).

V medijih so začele krožiti govorice o nejasnostih povezanih s prevzemom Živil. NFD je konec maja 2003 v imenu večjih lastnikov Živil v časopisu Delo objavila razpis za prodajo 55.7 odstotnega deleža Živil. Na razpis za nakup sta se prijavi dve tuji družbi. Italijanski trgovec je od posla kmalu odstopil, od odvetniške pisarne z Dunaja je bilo pričakovati, da bo v Živilih opravila skrben pregled poslovanja. Družba Mercator se formalno ni prijavila na razpis, zato so se pojavile špekulacije kako je sploh mogoče, da bo pogodba o prodaji deleža podpisana z Mercatorjem. Na očitke javnosti so v NFD odgovorili, da od odvetniške pisarne z Dunaja niso dobili uradne zahteve, da želi opraviti skrben pregled poslovanja, v predvidenem roku, zato ni oškodovanja, ker je bil za kupca Živil izbran Mercator (Bertoncelj 2003f: 3).

4.4 PRIMERJAVA PODJETIJ, NAMEN TER CILJI PREVZEMA

V podjetju Mercator so, še preden so se odločili za nakup večinskega deleža Živil, naredili primerjavo poslovanja obeh družb v letu 2002 in prvi polovici leta 2003.

Tabela 4.4.1: Primerjava poslovanja Skupine Mercator in Skupine Živila v letu 2002 in prvih šestih mesecih leta 2003 v mio SIT.

| | Obdobje 1-12 2002 | | Obdobje 1-6 2003 | |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Skupina Živila | Skupina Mercator | Skupina Živila | Skupina Mercator |
| Čisti prihodki iz prodaje | 40.441 | 319.777 | 19.639 | 155.766 |
| Čisti poslovni izid | 340 | 4.970 | 285 | 2.686 |
| Poslovni izid pred davki, obrestmi in amortizacijo | 2.733 | 24.632 | 1.310 | 12.311 |
| Finančne obveznosti na dan 31.12. (30.6.) | 8.110 | 91.593 | 8.859 | 89.242 |
| Število zaposlenih na dan | 1.616 | 14.331 | 1.692 | 12.861 |

Vir: Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema družbe Živila Kranj, d.d. 2003.

Skupina Mercator je ustvarila v obeh primerljivih obdobjih približno osemkrat več prihodkov od prodaje blaga od Skupine Živila. Če primerjamo obe prikazani meri poslovne uspešnosti in učinkovitosti (čisti poslovni izid in poslovni izid pred davki, obrestmi in amortizacijo) s prihodki od prodaje blaga, pa kaže slednje pri Skupini Mercator na precej višjo, tako absolutno, kot tudi relativno sposobnost ustvarjanja denarnih tokov v primerjavi s Skupino Živila.

Medtem ko se je zadolženost Skupine Živila v prvih šestih mesecih letošnjega leta nekoliko povečala, se je slednja pri Skupini Mercator ob spremembi ročnosti prejetih posojil v korist dolgoročnih ob intenzivnem investicijskem ciklusu, v katerem se ta nahaja, celo nekoliko znižala. Tudi slednje kaže na veliko finančno moč in sposobnost ustvarjanja denarnih tokov, s katerimi Skupina Mercator financira svoje nove investicije (Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema družbe Živila Kranj, d.d. 2003: 6).

V Mercatorju so dalj časa skrbno preučevali možnosti nakupa podjetja Živila, za katerega so se nazadnje odločili predvsem iz naslednjih razlogov:

1. Razširitev Mercatorjeve ponudbe na Gorenjskem

Mercator je na Gorenjskem prisoten predvsem v predelu Kranja in njegove okolice, veliko manj pa v severnejšem predelu omenjene pokrajin, ki predstavlja zelo pomembno turistično središče Slovenije. Poleg tega se nahaja v bližini italijanske in avstrijske meje, kjer je zaradi bližine tujih trgovcev pritisk kupcev po cenovno konkurenčni ponudbi še močnejši. S širitvijo maloprodajne mreže v ta del Slovenije želi Mercator v svoje prodajalne privabiti tudi tuje kupce, predvsem turiste.

2. Lokacije prodajaln Živila

Večina lokacij predstavlja za Mercator velik potencial za razvoj obstoječe ponudbe Mercatorja. Družba Mercator lahko v nekaterih Živilinih trgovinah ponudi nov prodajni format, ki na slovenskem trgu še ni zaživel. Tu gre za razvoj verige diskontov, s katerim lahko kupcem ponudijo cenovno še bolj ugodno ponudbo. S tem lahko Mercator zaokrožiti obstoječo ponudbo in v svoje prodajalne privabiti čim več segmentov kupcev.

3. Zaščita slovenske proizvodnje

Z nakupom podjetja Živila Kranj, d.d. želi Mercator slovenski proizvodnji še naprej zagotoviti zvestega odjemalca, kajti strategija Mercatorja temelji na dolgoročnem partnerstvu s slovensko proizvodnjo.

4. Gospodarsko interesno združenje Suma zaradi različnih interesov znotraj združenja ni uspelo

Kot že omenjeno, drugi steber slovenske proizvodnje t.i. Gospodarsko interesno združenje SUMA, ni uspelo. Zaradi tega se Mercator čuti dolžnega trgovinam družbe Živila Kranj, d.d., ponuditi priložnost ponovnega vzpona in rasti ter tako pred tujimi trgovci zaščititi tudi slovensko proizvodnjo.

5. Osredotočenost na temeljno dejavnost – zadovoljevati potrebe ljudi pri nakupu izdelkov vsakdanje potrošnje

V zadnjem letu je Mercator z dezinvestiranjem netrgovskih dejavnosti izkazal svoj osnovni namen, in sicer osredotočenost na temeljno dejavnost – trgovino na drobno.

Tudi čas nakupa podjetja Živila Kranj, d.d., je primeren, kajti Živila so v Kranju v izjemnem investicijskem ciklusu, Mercator pa želi v Kranju zgraditi tudi drugi hipermarket po Mercatorjevih standardih.

6. Zaposleni

Mercatorjeva korporacijska kultura temelji na izjemnem zaupanju in spoštovanju medsebojnih odnosov, odprtosti v komuniciranju, vzpodbujanju razvoja in izobraževanja vseh zaposlenih, predvsem pa na pripadnosti družbi. Prepričani smo, da se bodo zaposleni iz družbe Živila Kranj, d.d., vključili v Mercatorjevo korporacijsko kulturo (glej Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema Živil Kranj, d.d. 2003: 4–5).

4.5 JAVNA PONUDBA ZA ODKUP DELNIC ŽIVILA KRANJ D.D.

Mercator je dne, 22. septembra 2003, objavil namero za nakup delnic trgovske družbe Živila Kranj d.d.. Skladno z 24. členom Zakona o prevzemih, je Mercator pred tem obvestil o nameri za ponudbo za odkup delnic, Agencijo za trg vrednostnih papirjev (ATVP), poslovodstvo družbe Živila Kranj, ter Urad za varstvo konkurence.

Istega dne je družba Mercator d.d., skupaj z družbami NFD 1, investicijski sklad, d.d., Ljubljana, ki ga je zastopala nacionalna finančna družba za upravljanje investicijskih skladov, Triglav Steber I, id, Ljubljana, ki ga je zastopala Triglav družba za upravljanje d.o.o., Slovenska odškodninska družba, d.d., Ljubljana, Pomurska investicijska banka, d.d., Murska Sobota in Zlata Moneta d.d., Maribor, sklenila kupoprodajno pogodbo za nakup 178.408 delnic družbe Živila Kranj d.d., kar predstavlja 55,7-odstotni lastniški delež v omenjeni družbi. Dogovorili so se, da bo kupnina za navedeni delež poravnana v gotovini v višini takratnih 3.211.44,00 tisoč tolarjev, kar predstavlja 18.000,00 tolarjev za delnico. Družba Mercator je v svojem sporočilu za javnost navedla, da namerava poslati v zakonitem roku vsem delničarjem družbe Živila Kranj, d.d., ponudbo za odkup delnic družbe.

Agencija za trg vrednostnih papirjev je 16. oktobra 2003 dala Poslovnemu sistemu Mercator dovoljenje za ponudbo za odkup. Družba Živila Kranj, d.d., se na to odločitvijo ni pritožila.

Po pridobitvi dovoljenja je Mercator v časopisu Delo dne 18. oktobra 2003 objavil javno ponudbo za odkup delnic družbe Živila Kranj, d.d., kot to določata Zakon o prevzemih in Zakon o trgu vrednostnih papirjev. Ponudba se je nanašala na vse delnice družbe Živila Kranj, kar pomeni 319.997 navadnih imenskih delnic istega razreda z glasovalno pravico, zmanjšano za 178.408 delnic, ki jih je Mercator na dan objave ponudbe že imel v lasti, skupno torej 141.589 delnic družbe Živila Kranj, d.d.. Mercator je delničarjem prevzete družbe ponudil za izplačilo ene delnice 18.000,00 tolarjev za delnico. Plačilo za delnice je bilo ponujeno v denarju, ponudba pa je veljala od 18. oktobra 2003 do vključno 15. novembra istega leta. Trgovska družba Mercator ni posebej določila najmanjšega števila delnic, katerih imetniki bi morali ponudbo sprejeti, da bi se le ta smatrala za uspešno. Prevzemnik si je pridržal pravico, da bo v času veljavnosti ponudbe sam, neposredno ali posredno ali preko tretje osebe, kupoval delnice, vendar ne pod ugodnejšimi pogoji, kot so bili navedeni v ponudbi in prospektu za

odkup. Mercator je bal javno ponudbo preko borzno-posredniške hiše Publikum, d.d. (glej Prospekt ponudbe za odkup delnic družbe Živila Kranj, d.d. 2003).

Do izteka veljavnosti ponudbe je le to sprejelo 1.439 delničarjev družbe Živila Kranj d.d., ki so bili imetniki 106.476 delnic, kar je v lastniškem deležu predstavljalo 33,27 odstotka vseh delnic. Če le te prištejemo k delnicam, katerih Mercator lastnik je bil že prej, je Mercator postal lastnik 284.884 delnic, kar skupaj s 30.019 lastnimi delnicami Živil predstavlja 314.903 oziroma 98,41 odstotka vseh delnic Živil (glej Mercator bo s ponudbo za odkup delnic družbe Živila Kranj, d.d. postal 98,41 odstotni delničar te družbe 2003).

4.6 DOVOLJENJE URADA ZA VARSTVO KONKURENCE

Takoj ko je Mercator sprejel sklep, da začne postopek prevzema Živil, je o nameri obvestil Urad za varstvo konkurence. Urad je moral, potem ko je Mercator priglasil koncentracijo z Živili, v 120 dneh pripraviti odgovor glede skladnosti koncentracije s pravili konkurence.

Urad za varstvo konkurence je 30. januarja 2004 izdal odločbo v zvezi s priglašeno koncentracijo družb Mercator, d.d. in Živila Kranj d.d.. Urad priglašeni koncentraciji ni nasprotoval in je izjavil, da je koncentracija skladna s pravili konkurence, pri čemer bo morala družba Mercator izpolniti dodatne obveznosti in pogoje, s katerimi se zagotovi skladnost koncentracije s pogoji Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence, in sicer bo morala:

- V obdobju največ osemnajst mesecev od dneva vročitve odločbe prodati ali oddati v najem (najmanj za obdobje enega leta) vsaj deset prodajaln z market programom na območju Gorenjske, pri čemer morebitni kupec ali najemnik ne bo smel biti družba ali posameznik, ki ima z Mercatorjem sklenjeno franšizno pogodbo.
- V obdobju največ osemnajst mesecev od dneva vročitve odločbe spremeniti namembnost vsaj petnajstim prodajalnam z market programom.
- V roku devetdeset dni od dneva vročitve odločbe Uradu posredovati seznam dobaviteljev družbe Živila Kranj na dan 22. september 2003 in projekcijo nadaljnega komercialnega sodelovanja oziroma prenehanja sodelovanja z navedbo razlogov za prenehanje. O izteku vsake izmed komercialnih pogodb dobaviteljev družbe Živila Kranj, veljavne na dan 22. september 2003, mora Mercator, v primeru da ni oziroma ne namerava podaljšati oziroma skleniti nove pogodbe, obvestiti Urad.

- Obvestiti Urad, če bo ali je sklepala anekse ali druge dodatke k pogodbam z dobavitelji družbe Živila, veljavnimi na dan 22. september 2003, tako da Uradu posreduje sklenjeni aneks ter navede razloge in namen za njihovo sklenitev (Odločba glede koncentracije družb Mercator, d.d. in Živila Kranj, d.d. 2004).

Kaj vse je še Plahovnik zapisal v 16 strani dolgi odločbi, javnosti ni znano. Zato nekateri domnevajo, da gre za nekatere občutljive informacije. Plahovnikova privolitev v koncentracijo pod določenimi pogoji in dodatnimi obveznostmi sodeč po odmevih v javnosti ni presenečenje, seveda pa je drugo vprašanje, ali se vsi igralci na trgu z njo strinjajo. Takšnega urada, ki Mercatorju kljub prevladujočemu položaju dovoli prevzem, pri nas sploh ne potrebujemo, pravi direktor Spara Igor Mervič (Pavlovčič 2004: 3).

Z gotovostjo lahko trdim, da so okoliščine glede vstopa Slovenije v EU in odprtje tega trga drugačne kot pred leti, ko je Mercator začel svoj prevzemni pohod. Mercator je v primerjavi z ostalimi velikimi trgovskimi giganti še vedno majhen. Potrebno je poudariti, da so vsi akterji na trgu imeli enake možnosti nakupa Živil, vendar se tega niso lotili. Verjetno so vsi čakali na reakcijo največjega slovenskega trgovca, ki pa jih je še enkrat več presenetil. Z navideznim nezanimanjem za prevzem Živil je spet dokazal svojo odlično prevzemno strategijo. Pomembno je poudariti, da prevladujoč položaj na trgu sam po sebi ni prepovedan, zakonsko je prepovedala zgolj zloraba le tega. Mercatorju vse do danes niso dokazali zlorabe. Naj pripomnim, da je bila Plahovnikova odločitev pravilna, saj Slovenija, kot enakopravna članica EU, potrebuje močne gospodarske subjekte, ki omogočajo razvoj tudi drugih delov gospodarstva, kar Mercator vsekakor zagotavlja, velik del Živil pa bi brez omenjenega prevzema propadel.

V procesu poprevzemne integracije mora Mercator rešiti vprašanje, kaj se bo zgodilo v prihodnosti z dosedanjimi dobavitelji Živil. Med pregledovanjem pogodb med Živili in dobavitelji je Mercator ugotovil, da je v povprečju pri istih dobaviteljih kupoval devetkrat več kot Živila. Mercator zagotavlja, da bo pregledal vse dosedanje pogodbe o dobavi živilskih izdelkov med Živili in dobavitelji in če bodo njihove ponudbe dovolj zanimive, jih bodo obdržali tudi v naprej (Bertoncelj 2003g: 9).

Jasno je, da je prostor na prodajnih policah omejen in če vzamejo nov izdelek v asortiman morajo enega umakniti iz prodaje. Za največja živilsko-predelovalna podjetja ni strahu. Ti

bodo še naprej uspešno poslovali z Mercatorjem. Večji problem pa utegne nastati pri manjših lokalnih dobaviteljih Živil, kot so na primer nekatere pekarnice, ki niso sposobne zadostiti Mercatorjevim zahtevam.

4.7 SMISELNOST PREVZEMA

Mercatorjev prevzem Živil se zdi smiseln predvsem zaradi sinergijskih učinkov na področje nabave, prodaje, trženja in distribucije, ki pozitivno vplivajo na poslovanje obeh družb. V Mercatorju nabava v celoti poteka zelo centralizirano. Z vključitvijo v Mercatorjevo maloprodajno mrežo bodo prodajalne Živil svojim kupcem nudile kakovostnejšo in cenovno privlačnejšo ponudbo, podprto s celovito storitvijo. Naslednji pozitiven vpliv na povečanje prodaje Živil predstavlja Mercatorjeva Pika kartica, ki nagrajuje zvestobo kupcev, podjetju pa omogoča, da se kupci vedno znova vračajo. Pri izboljšanju prodajnih rezultatov Živil velja izkoristiti Mercatorjeve izkušnje na področju izobraževanja prodajnega osebja, razporeditve blaga v trgovinah, skrajševanja čakalnih vrst pred blagajnami, za kar Mercator postavlja zelo visoke standarde. Povečanje prodaje je moč doseči z različnimi projekti, ki jih je vpeljal Mercator (Trajno nizka cena, Mercatorjeva košarica, Trgovska blagovna znamka Mercator, Lumpi). Prevzem Živil Mercatorju omogoča nadomestiti prihodke iz prodaje ter ohranjanje največjega tržnega deleža v državi.

Na področju trženja se bodo v prihodnje pojavili prihranki zaradi učinkovitejšega izvajanja skupnih trženjskih akcij. Živila so se do danes v celoti pripojila Mercatorju in s tem so se znižali stroški oglaševanja na enoto proizvoda, ker se oglašuje le trgovska blagovna znamka Mercator. Z razvojem lastne blagovne znamke si Mercator še dodatno utrjuje pogajalsko moč v odnosu do dobaviteljev, ustvarja za kupce višjo vrednost in s tem povečuje njihovo zvestobo.

Mercator zagotovo ne bi mogel tako intenzivno ter konstantno rasti, če si doma ne bi s prvimi prevzemi ustvaril vodilni položaj, ki ga s sedanjimi prevzemi, najprej Živil in nato še Ere, samo še utrjuje.

Poanta je torej, da Mercatorjev prevzem Živil ohranja njegov dominantni položaj na slovenskem trgu, kar mu omogoča nadaljnjo ekspanzijo na trgih bivše Jugoslavije. Mercatorja

prevzem Živil finančno nikakor ni izčrpal. Bilanca je zelo enostavna. Mercator je samo z dezinvestiranjem v letu 2003 pridobil 9 milijard tolarjev, za nakup Živil pa je odštel dobrih 5 milijard tolarjev (Pavlovčič 2003a: 7).

4.8 OCENA PREVZEMA S STRANI RAZLIČNIH INTERESNIH SKUPIN

Potrošniki bodo po Mercatorjevem prevzemu v trgovinah Živil imeli možnost izbiranja med kakovostnejšim, cenovno ugodnejšim in večjim asortimanom izdelkov. Mercatorjeva košarica, sestavljena iz izdelkov kakovostnih slovenskih proizvajalcev, z zagotovljeno najnižjo ceno bo na voljo tudi v prodajalnah Živil. Potrošniki v prodajalnah Živil bodo deležni tudi vseh ostalih Mercatorjevih ugodnosti. Največji trgovec v slovenskem prostoru ima standardizirano ponudbo in način prodaje, kar pomeni, da lahko potrošnik v vseh prodajalnah pod Mercatorjevim okriljem pričakuje enako kakovost storitev.

Prevzem za upravo Živil, vsaj v začetku, prinaša določeno negotovost, saj se bo njihova prihodnja vloga pokazala še le v procesu poprevzemne integracije. Tudi uprava se je prisiljena prilagoditi spremenjeni organizacijski kulturi in Mercatorjevi strategiji poslovanja. Moči odločanja, s katero so razpolagali, nimajo več. Pohvaliti je, da uprava Živil ni nasprotovala prevzemu in je svojim delničarjem svetovala, da sprejmejo Mercatorjevo ponudbo za odkup delnic. S tem je podjetju omogočila, da si pod streho Mercatorja povrne svoj nekdanji ugled. Mercatorjeva uprava si je s prevzemom Živil zagotovila ohranitev statusa vodilnega položaja na domačem trgu. Uprava Mercatorja je že na začetku prevzema jasno definirala razloge za prevzem in s tem pokazala, kakšne razvojne načrte ima z Živili. Z zaposlenimi v Živilih uprava največjega trgovca vseskozi sodeluje in jih ne ustrahuje. Zaveda se kulturnih razlik med obema podjetjema. Sprememb ne izvaja čez noč, saj se zaveda, da bo prevzem končan šele po uspešni poprevzemni integraciji. Mercatorjeva uprava je primerno obveščala javnost o dogodkih, povezanih s prevzemom, postopek prevzema je bil izpeljan pregledno in v skladu z zakonom o prevzemih.

Mercatorjevi konkurenti se velikokrat pritožujejo zaradi Mercatorjevega prevladujočega položaja. Vendar ko imajo priložnost za krepitev svojega konkurenčnega položaja le tega ne izkoristijo. S oddajo namere o prevzemu Živil bi si Spar okrepil svoj tržni položaj in bi tako učinkoviteje konkuriral Mercatorju. Tudi Tuš bi si s prevzemom Živil okoristil, saj bi si s tem

zagotovil prodor na Gorenjsko in osrednjo Slovenijo. Tuš bi si torej s prevzemom pridobil lokacije, kjer še ni močno tržno prisoten.

Mercatorjev vzpon do sedaj ni bil povezan z množičnim odpuščanjem delavcev. Mercator ni tako neracionalen, da bi Živila uničil, njihove delavce pa vrgel na cesto. Ob tem je smiselno dodati, da vseh delovnih mest ne bo moč obdržati. S prestrukturiranjem trgovin, s cenejšo, kakovostnejšo in celovitejšo ponudbo bo Mercator v prihodnje povečal obseg poslovanja in s tem povečal prilive v državno blagajno. Z izpolnitvijo obveznosti, ki mu jih je naročil Urad za varstvo konkurence, se preprečijo morebitni negativni učinki na konkurenco.

5. POPREVZEMNA INTEGRACIJA

Proces integracije je ključ za delovanje prevzema. Tega se dandanes zaveda vse več managerjev, vendar pa še vedno obstajajo situacije, kjer so integracijske aktivnosti prepuščene prostemu in stihijskemu vodenju. Pri nekaterih managerjih se je odnos do integracije spremenil v spoznanje o enostavnih aktivnostih, ki potekajo po načelu »naj delajo tako kot mi«.

Konceptualni razvoj integracije je plod izmenjave številnih znanstveno-teoretičnih mnenj, diskusij in hipotez posameznih analitikov. Prvotno je bil glavni cilj prevzemov ustvarjanje vrednosti ali integracija poslovanja, ki je bil merjen s pogoji za prenašanja poslovnih sposobnosti med podjetji in porazdelitvijo virov. Kasnejši pogled pa je temeljil predvsem na zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih iz obeh podjetij. Integracija je sestavljena iz dveh temeljnih procesov. Prvemu procesu pravimo človeška integracija, slednjemu pa integracija poslovanja. Med obema procesoma obstaja na eni strani jasna ločnica, po drugi strani pa gre za interaktivno povezanost, saj sta druga od druge odvisni. V primeru povečanja zadovoljstva zaposlenih je večja verjetnost, da bosta prenos dobrih poslovnih praks in porazdelitev virov med podjetjema učinkovitejša. Obratno pa učinkovita integracija poslovanja preide do večjega zadovoljstva zaposlenih in izoblikovanja ustrezne poslovne identitete.

Slika 5.1: Matrika človeške integracije in integracije poslovanja

| | | | |
|--|---------------|--|--|
| Stopnja dovršenosti integracije človeških virov | Visoka | <i>Mešan uspeh: zadovoljni zaposleni, vendar brez doseženih operativnih sinergij</i> | <i>Uspešen prevzem/združitev</i> |
| | Nizka | <i>Neuspeh prevzem/združitev</i> | <i>Mešan uspeh: operativne sinergije z zmanjšanjem zadovoljstva zaposlenih</i> |
| | | Nizka | Visoka |
| Stopnja dovršenosti integracije poslovanja | | | |

Vir: Birkinshaw 2000: 399.

Iz matrike je razvidno, da ima pretirano poudarjena ena integracija negativen vpliv na rezultate prevzema. V primeru poudarjene človeške integracije lahko pride sicer do večjega zadovoljstva zaposlenih, vendar nimamo operativnih sinergij. Obratno pa, ko je stopnja dovršenosti integracije poslovanja visoka in človeška integracija na nizkem nivoju, imamo delen oziroma mešan uspeh, saj pridemo do operativnih sinergij, vendar je motivacija zaposlenih nizka. Za uspešen proces integracije in posledično uspešnost prevzema ali združitve morata biti izpolnjena dva pogoja, in sicer učinkovita integracija poslovanja in ob enem učinkovita integracija človeških virov (Birkinshaw 2000: 399).

Glavne skupine problemov, ki jih je potrebno pričakovati v fazi poprevzemne integracije, so problemi organizacijskih rešitev, predvsem pri vprašanju koliko samostojnosti pustiti priključeni enoti, notranji politični in kulturni problemi integracije (kakšne položaje bodo imeli posamezniki v organizacijski hierarhiji in s tem moč ter vpliv, koliko so organizacijske kulture obeh podjetij različne), problemi, ki jih odkrivamo z zamudo (izvirajo iz spoznanja dejanskih razmer v podjetju, iz procesa uničenja starih vrednot v priključenem podjetju, iz neustreznega poslovanja v fazi poprevzemne integracije), in končno problemi, ki jih je treba razreševati v pripravljalni fazi procesa integracije (dokapitalizacija, postavljanje tima, ki vodi proces integracije) in v fazi dejanskega prenosa sposobnosti med obema enotama (Pučko 2003: 186).

Razlika med organizacijsko kulturo Mercatorja in Živil je po besedah Jankovića ta, da morajo zaposleni pri Mercatorju povedati svoje mnenje, če je drugačno, vendar ga morajo znati tudi utemeljiti, vertikalna komunikacija torej nemoteno teče. Situacija v Živilih, pa je ravno obratna. Njihova filozofija je temeljila na tem, da morajo biti nasprotje Mercatorju (Bertoncelj 2003g: 9).

Zelo očitno je, da se organizacijski kulturi obeh podjetij močno razlikujeta. Na začetku procesa poprevzemne integracije je nujno potrebno identificirati razlike, se jih zavedati ter jih upoštevati pri oblikovanju vseh integrativnih aktivnosti. Ignoriranje kulturnih razlik ima lahko resne posledice na uspešnost prevzema. Naloga Mercatorja je intenzivno komuniciranje ter sprotno obveščanje različnih interesnih skupin: zaposlenih v Živilih, svojih zaposlenih, lastnikov, management prevzetega podjetja, kupce, dobavitelje, širšo javnost in državo.

Komunikacija je pogosto razlog za neuspešnost povezovanja. Katerokoli obliko komunikacije se uporabi, je bistveno, da si vodstvo najprej pridobi zaupanje in spoštovanje zaposlenih. Smiselno je uporabiti več različnih orodij komunikacije, saj si tako vodstvo pridobi več ciljnih javnosti, večjo prepoznavnost oziroma zapomljivost in razumevanje sporočil. Učinkovito komuniciranje je še posebej pomembno v občutljivih obdobjih, ko se zaposleni sprašujejo predvsem o obstoju svojega mesta v organizaciji in lahko prispeva k uspešni integraciji dveh kultur.

V času povezovanj in poprevzemne integracije se zaposleni vedno srečujejo s stresom, ki prizadene tako njih kot tudi organizacijo. Komunikacija ne sme biti samo stvar Mercatorjeve službe za odnose z javnostmi, temveč vodstva podjetja in celotnega managementa obeh strani, ki mora verjeti v vizijo in strategijo, ki si jo je načrtalo ob prevzemu. Mercator in Živila morata graditi zaupanje in jasno predstaviti cilje in pot do njih. Nekdanja velika konkurenta, ki sta bila navajena medsebojnega tekmovanja, se morata zavedati, da sta od trenutka prevzema naprej eno.

Javnost in zaposlene v Živilih najbolj zanima, kaj bo z zaposlenimi in kako hitro bo prišlo odpuščanja. Predsednik Mercatorjeve uprave Zoran Janković je zagotovil, da nič ne bo šlo na hitro oziroma preko noči. Natančnih števil o morebitnih presežkih še ni, ker analize še potekajo. Najprej morajo poiskati področja, ki imajo perspektivo za rast. Mogoče je to

kmetijska trgovina, kjer imajo Živila pomemben tržni delež. Vodstvo Mercatorja je pojasnilo, da nihče ne bo ostal, če delovno mesto ne bo upravičeno (Bertoncelj 2003g: 9).

Mercator je zaposlenim v Živilih podrobno predstavil vizijo in poslanstvo nadaljnjega poslovanja, ter jim določil njihove nove delovne vloge. Posebljen odnos, prilagajanje osebnostim in poslušanje za potrebe novih zaposlenih so stvari, katerim Mercator sledi, da bi poglobil svoje družbeno odgovorno delovanje in izboljšal, že tako dobro javno podobo. Pri tem pa se lahko pojavi nevarnost, pojava občutka podrejenosti pri zaposlenih v Živilih. To pa utegne ovirati sproščeno sodelovanje.

V primeru prevzema pogosto naletimo na težave vodilnih kadrov prevzete družbe, ki so do prevzema zasedali pomembna mesta. Po prevzemu ti kadri doživljajo osebne stresne situacije. Zato je pomembno, da se v takih primerih tem kadrom zagotovi tak ali podoben status, kot so ga imeli pred prevzemom. V tem primeru lahko podjetje računa na njihovo pomoč.

Značilno je, da številni kadri prevzetega podjetja le-tega zapustijo takoj po pripojitvi ali pa v roku dveh let. Od kadrovske moči je odvisno ali prevzemniku predstavlja problem in v kolikšni meri. Izguba ključnih kadrov je predvsem značilna v primerih, ko se spremembe dogajajo preveč hitro in ne na način, kot je bil prvotno dogovorjen.

Najbolj na udaru so delovna mesta v komerciali Živil, saj ni pričakovati, da bo Mercator odpuščal svoje ljudi na omenjenem oddelku. Mercator je omenjene presežke razporedil na druga delovna mesta, delovna mesta v na novo zgrajenih nakupovalnih centrih. Starejšim zaposlenim v Živilih, ki so tik pred upokojitvijo, je Mercator omogočil dokup let zavarovalne dobe. Za tiste, ki pa se z razporeditvijo na nova delovna mesta niso strinjali, pa je edina rešitev prekinitev delovnega razmerja.

Zaposleni, ki so ostali v organizaciji, hitro opazijo, da v organizaciji ni njihovih nekdanjih sodelavcev in nadrejenih. Zato se počutijo prizadete in krive in se sprašujejo, zakaj jih ni več in zakaj so oni zaposleni. Poleg tega so lahko tudi zaskrbljeni, da bodo tudi oni izgubili delo. Izgubljajo moralo, in ta nizka morala se lahko kaj hitro razširi tudi na ostale. Tega problema so se v Mercatorju lotili tako, da so delavcem, ki so se jim pridružili iz Živil, organizirali srečanja iz oči v oči z njihovimi nadrejenimi, budno so spremljali klimo v podjetju. K reševanju tega problema in pozitivnemu ozračju je ogromno pripomogel obisk predsednika

uprave Zorana Jankovića v organizacijskih enotah Živil in njegovo javno sporočilo zaposlenim, da so pridni delavci z voljo do učenja in pozitivno naravnostjo v Mercatorju vedno dobrodošli.

V Mercatorju pa niso pozabili tudi na zaposlene Živil, ki se iz kakršnihkoli razlogov niso pridružili Skupini Mercator. Ti zaposleni so potencialni Mercatorjevi kupci, delničarji, predstavljajo vir informacij za medije in lahko škodijo Mercatorjevemu slovesu, prav tako imajo v Mercatorju zaposlene prijatelje, ki niso izgubili dela. Vodilni so hitro ugotovili, da je potrebno te zaposlene sprejemati z vsem spoštovanjem in dostojanstvom.

V Mercatorju so takoj po prevzemu začeli analizirati obstoječe lokacije prodajaln. Prodajalne Živil se predvsem nahajajo v tistih mestih in predelih, kjer Mercator v neposredni bližini nima svojih prodajaln. Vse lokacije Živil je skupina analitikov natančno preučila in podala mnenje, da lahko večina lokacij še dodatno spodbuja razvoj obstoječe ponudbe Mercatorja.

Razmišljali so tudi, da bi kupcem ponudili prodajni format, ki na slovenskem trgu še ni zaživel, z raziskavami pa so ugotovili, da obstaja tržna možnost. Gre za razvoj prodajnega formata hard diskont, s katerim so želeli na trg vstopiti z novim imenom, kupcem pa ponuditi ugodnejše cene. Predvsem so želeli zaokrožiti obstoječo ponudbo Mercatorja, kajti trendi v svetu kažejo, da največji in najuspešnejši trgovci na domačem trgu razvijajo različne prodajne formate, s katerimi želijo v svoje prodajalne privabiti čim več segmentov kupcev. Tako se je razvila veriga Hura diskontov, ki svojim kupcem ponujajo blago po cenovno dostopnejših cenah.

Na določenih lokacijah pa prihaja do podvajanja prodajaln. Mercator je z natančno analizo lokacij preučil ali so na določenih lokacijah potrebni obe prodajalni. Merilo pri zapiranju trgovin ni bilo dejstvo ali je trgovina bila Mercatorjeva oziroma od Živil, temveč boljša lokacija, več parkirišč, boljša urejenost, sodobnost in večji donos. Problem podvajanja na določenih lokacijah je Mercator rešil s prestrukturiranjem določenih trgovin (vpeljava trgovin Intersporta, Modiane, tehničnih trgovin) ter vpeljavo diskontov. V manjših trgovinah pa Mercator razvija sistem franšizinga. Vse prodajalne so se povezale in priključile na Mercatorjevo informacijsko mrežo.

Dandanes si podjetja brez ustrezne informacijske tehnologije sploh ne znamo več predstavljati. Zaradi hitro razvijajoče se računalniške industrije se v večini podjetij srečujejo z neuskklajeno računalniško opremo, saj npr. že eno ali dve leti stara računalniška oprema ne more več v popolnosti podpirati najnovejše programske in mrežne opreme. Le najmočnejša podjetja si lahko privoščijo stalno obnavljanje računalniške tehnologije.

Težave se pojavijo v primeru združitve dveh podjetij, ki sta imeli bistveno drugačno računalniško opremo. To je potrebno uskladiti, kar pomeni, da jo je potrebno vsaj v enem podjetju zamenjati. Pri zamenjavi računalniške opreme pa ne gre zgolj za stroške nakupa nove opreme, temveč je poudarek na učenju zaposlenih o delovanju novih programov, v številnih primerih pa celo za spremembo organizacijskih procesov.

Mercator je v vse trgovine, ki so bile od Živil, namestil računalniške sisteme in programe, ki jih je tudi sam uporabljal v svojih prodajalnah. V kar nekaj trgovinah je bila ustrezna računalniška oprema že nameščena, potrebno je bilo zgolj namestiti programe in jih priključiti na Mercatorjevo mrežo.

V času poprevzemne integracije v Mercatorju začeli projekt prenove informacijskega sistema za osnovne in podporne procese, ki temelji na osnovni usmeritvi informacijske podpore na transakcijskem nivoju s pomočjo uvedbe paketnih rešitev. S tem so si v Mercatorju pridobili določeno konkurenčno prednost. Kupljene in lastne rešitve so integrirali v okviru skupne arhitekture.

Zaradi velikega obsega in kompleksnosti pričakovanih sprememb so vzpostavili poseben program Prenova informacijskega sistema, ki ga sestavljajo projekt za prenovo informacijskega sistema podpornih funkcij, projekt za prenovo informacijskega sistema blagovnega poslovanja in projekt za ureditev matičnih podatkov. Istočasno so nadaljevali z aktivnostmi na ključnih projektih računalniške izmenjave podatkov in informacijske podpore skupinskemu delu.

Namen posodobitve informacijske tehnologije je ohraniti konkurenčno prednost pred neposrednimi konkurenti in omogočiti vsem organizacijskim enotam Mercatorjevih družb poenoteno informacijsko podporo in vključitev le teh v informacijski sistem za podporo vodenju in odločanju Skupine Mercator.

6. SKLEP

Konkurenca med trgovskimi družbami z živili se je v Sloveniji, predvsem v drugi polovici 1990-ih močno povečala. Istočasno se je stopnjeval pritisk tujih trgovcev, predvsem velikih trgovskih verig Spar in Leclerc. Trgovske družbe so po zgledu zahodnoevropskih trgovinskih verig začele graditi velike nakupovalne centre in prevzemati manjše trgovske družbe. Mali trgovci niso več vzdržali cenovne bitke, zato jih je veliko propadlo. Glavno vlogo v trgovini z živili so prevzela velika trgovska podjetja, med katerimi je na prvem mestu Mercator, ki je v takratnem času postal gonilna sila razvoja slovenske trgovine na drobno in ta položaj ohranil vse do danes.

Drugi trgovci so Mercatorju poskušali slepo slediti in za to imeli tudi podporo države, ki je podpirala ustanovitev drugega stebra slovenske trgovine, pri čemer so sodelovala tudi Živila Kranj. Počasnost in nezmožnost dogovora med akterji pri oblikovanju drugega stebra slovenske trgovine, so okoliščine, ki so pripeljale Živila v slab konkurenčni položaj, zato so jim večinski lastniki pričeli iskati strateškega partnerja, ki bi jih bil pripravljen prevzeti.

Strateškega partnerja so Živila Kranj našla v Mercatorju, ki je postal lastnik 98,41 odstotka delnic kranjskega trgovca. Prevzem ni bil osovražen, ker uprava prevzetega podjetja prevzemu ni nasprotovala. Obojestransko prijateljsko sodelovanje pri prevzemu je močno vplivalo na potek in trajanje poprevzemne integracije. Le ta je bila za delavce, predvsem zaradi odprte komunikacije vodstva z vsemi zaposlenimi, manj stresna in je prinesla številne hitre in ugodne rešitve, tako za vodstvo kot tudi za zaposlene.

Na podlagi navedenih dejstev lahko potrdim v začetku zastavljeno hipotezo, da način strateškega prevzemanja močno vpliva na poprevzemno integracijo, oblikuje njen potek, možne rešitve in probleme, s katerimi se soočata tako prevzemna kot tudi prevzeta družba. Vendar pa se je potrebno zavedati dejstva, da zgolj prijateljski način strateškega prevzemanja ni dovolj za uspešno in učinkovito poprevzemno integracijo. Zanj je potrebno zagotoviti in upoštevati še številne druge dejavnike in uspešno soočati s problemi in pastmi, ki se pojavijo na poti do uspeha.

Pri prevzemu Živil Kranj s strani Mercatorja se je pojavilo vprašanje, ali bo Urad za varstvo konkurence nasprotoval načrtovanemu prevzemu Živil, upoštevajoč Mercatorjev prevladujoč položaj na slovenskem trgu. Urad je konec januarja 2004 izdal soglasje k priglašeni koncentraciji, pri čemer je bilo Mercatorju naloženo izpolniti dodatne obveznosti in pogoje, s katerimi se bo zagotovila skladnost s pravili konkurence. Zaradi velikega tržnega deleža Mercatorja in Živil na Gorenjskem je moral Mercator prodati oziroma oddati v najem vsaj 10 prodajaln na Gorenjskem, petnajstim pa je moral spremeniti namembnost.

Mercatorju učinkovito poslovanje na domačem trgu omogoča nadaljnjo ekspanzijo širitve na jugovzhodnih trgih, poleg tega se s prevzemi še bolj krepi svojo temeljno dejavnost. Večina lokacij prodajaln Živil Kranj še kaže danes velik potencial za uspešno poslovanje.

Smiselnost prevzema Živil Kranj je v sinergijskih učinkih na področju nabave, prodaje, trženja in distribucije, ki pozitivno vplivajo na obe podjetji. Prevzem ni finančno izčrpal Mercatorja, zato ni bil v nobenem trenutku ogrožen njegov obstoj oziroma nadaljnji razvoj.

Management Mercatorja je podjetju s prevzemom okrepil vodilni položaj na slovenskem trgu. Z morebitnim prevzemom Živil bi si Spar in Tuš povečala svoj tržni delež v gorenjski regiji, kjer sta podpopvprečno prisotna. Prevzem pozitivno vpliva na potrošnike, saj bodo deležni kakovostnejše in cenovno ugodnejše ponudbe.

Vodilni v Mercatorju so se z zaposlenimi v Živilih vseskozi odkrito pogovarjali o poteku in namenu prevzema ter o njihovem nadaljnjem sodelovanju. Vodilni v Mercatorju so že v začetku prevzema razjasnili zaposlenim in javnosti o namerah odpuščanja delavcev. Zagotovili so da masovnega odpuščanja delavcev ne bo in da bodo z vsakim posameznim delavcem individualno razpravljali o njunem nadaljnjem sodelovanju.

Mercator po prevzemu Živil Kranj ni začel z masovnim odpuščanjem delavcev, kar je pozitivno tudi z narodnogospodarskega stališča, čeprav je nesmiselno pričakovati ohranitev vseh delovnih mest.

Na podlagi spoznanj iz analize prevzema lahko potrdim v začetku zastavljeno hipotezo, da je dobra interna komunikacija z zaposlenimi ter s prevzemniki ključna za hitro, predvsem pa uspešno poprevzemno integracijo. Zaposleni so, zaradi dobre interne komunikacije, doživljali

manjši stres na delovnem mestu in se hitreje prilagajali novostim. Dobro izdelan načrt interne komunikacije in odkrito komuniciranje z vsemi akterji pri prevzemu ključno pripomoreta k uspešni poprevzemni integraciji.

Mercator je pravočasno spoznal, da ga pasivno spremljanje razvojnih tendenc v svetovni trgovini ne bo ohranjalo pri življenju. V primeru, da ne bi začel izvajati strategij prevzemov in širitve maloprodajne mreže, bi bil lahka tarča tujih prevzemnikov. To bi pomenilo konec blagovne znamke Mercator in s tem bi posledično slovenska industrija izgubila svojega najpomembnejšega kupca.

Mercator se je pravočasno lotil ukrepov v skladu z razvojnimi tendencami, ki jih narekuje svetovna trgovina in vseskozi povečuje poslovne uspehe. Centraliziral je nabavno funkcijo in vpeljal enoten nastop koncerna v pogajanjih z dobavitelji, ker je želel doseči ekonomijo obsega v odnosih z dobavitelji. S prevzemi manjših in malo večjih trgovskih družb ter gradnjo nakupovalnih centrov je povečal obseg poslovanja, s čimer uspešno obvladuje naraščajoče prodajne stroške.

Potrošniki bomo po Mercatorjevem prevzemu v trgovinah Živil pridobili kakovostnejši, cenovno ugodnejši in večji asortiman izdelkov. Mercatorjeva košarica, ki jo sestavlja 55 izdelkov kakovostnih slovenskih proizvajalcev z zagotovljeno najnižjo ceno, bo na razpolago tudi v prodajalnah Živil. Največji trgovec v državi ima standardizirano ponudbo in standardiziran način prodaje, kar pomeni, da lahko potrošnik tudi v trgovinah Živil pričakuje enako kakovost storitev kot v Mercatorjevih.

7. LITERATURA IN VIRI

7.1 LITERATURA

1. Aiello, J. Robert in Michael Watkins D. (2001): *The Fine Art of Friendly Acquisition. Harvard Business Review on Mergers and Acquisitions*. Boston: Harvard Business School Press.
2. Bertoncej, Andrej (2005): *Čas prevzemov: prevzeti ali biti prevzet: vodnik za uspešne prevzeme*, Ljubljana: Gospodarski vestnik.
3. Bertoncej, Mateja (2003): Večinski sveženj Živil kmalu na prodaj. *Finance* 23.4., 3.
4. Bertoncej, Mateja (2003a): Komu Živila? *Finance* 3.6.,5.
5. Bertoncej, Mateja (2003b): Spar, Polanič, Delta zanikajo prijavo za nakup Živil. *Finance* 2.7., 3.
6. Bertoncej, Mateja (2003c): Branko Remic prodal trgovino za žemlje. *Finance* 25.8., 3.
7. Bertoncej, Mateja (2003d): Aldi, Lidl in Billa v igri za Živila. *Finance* 26.8., 4.
8. Bertoncej, Mateja (2003e): Tečaj Živil eksplodiral: namigi o prevzemu. *Finance* 19.9., 5.
9. Bertoncej, Mateja (2003f): NFD še ni razveljavila razpisa za prodajo Živil. *Finance* 22.9., 3.
10. Bertoncej, Mateja (2003g): Ta pridni so čakali Mercator. *Finance* 23.10., 9.
11. Bešter, Janez in Nina Plavšak (1996): *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
12. Birkinshaw, Julian M. (2000): *The flexible firm: Capability management in network organization*. Oxford: Oxford University Press.
13. Bošnik, Lucija (2003): Plahutnik presenečen nad kupcem Živil. *Finance* 22.9., 4.
14. Bowman, Cliff in David Faulkner (1997): *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin.
15. Brealey, A. Richard in Stewart Myers C. (2000): *Principles of Corporate Finance*. Boston: McGraw-Hill.
16. Čerin, Aleš (2000): Praktične izkušnje pri prevzemih in kapitalskih povezavah. *Zbornik I. strokovnega posvetovanja: Združitve in prevzemi gospodarskih družb*, 17–29.

17. Davidson, M. Kenneth (1985): *Megamergers; Corporate American's Billion-Dollar Takeovers*. Cambridge-Massachusetts, Ballinger Publishing Company.
18. Dernovšek, Igor (2004): *Da le imamo za plače in davke*. Ljubljana: Trgovina.
19. Gerdina, Tomaž (2003): Za male trgovce me ne skrbi. Ljubljana: *Glas gospodarstva* (julij-avgust), 7.
20. Habech, M. Max, Fritz Kröger in Michael Träm R. (2000): *Čas združitev*. Ljubljana: DZS.
21. Henry, David (2002): Mergers. *Business Week* (3787-1117), 5.
22. Kocbek, Marijan, Nina Plavšak in Peter Premk (1997): *Zakon o prevzemih s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
23. Krašovec, Tone (2003): *Prevzemi gospodarskih družb*. Ljubljana: Manager.
24. Lahovnik, dr. Matej (2005): Intervju. *Mladina* (29), 13-14.
25. Lahovnik, dr. Matej (2003): *Uspešnost prevzemov podjetij doma in v svetu*. Ljubljana: Manager.
26. Levine, N. Sumner (1989): *The Acquisitions Manual*. New York: New York Institute of Finance.
27. Mirkovič, Peter (2004): Po čem je Mercator?, *Gospodarski vestnik* (18), 3 .
28. Novkovič, Goran in Tine Petrič (2003): Prodajam Živila, kupil pa bi Triglav. *Gospodarski vestnik* (24). 9.
29. Pavlovič, Lidija (2000): Po pravilih konkurence. *Trgovina* (4), 12-13.
30. Pavlovič, Lidija (2002): Družbi Vele in Živila izstopili iz Sume. *Trgovina* (8), 5–6.
31. Pavlovič, Lidija (2003a): Vsi so imeli možnost. Ljubljana: *Trgovina* (10), 3.
32. Pavlovič, Lidija (2003b): Branko Remic zamudil vlak združitev. *Gospodarski vestnik* (17), 8.
33. Pavlovič, Lidija (2003c): Selitev k Mercatorju. *Trgovina* (8), 2.
34. Pavlovič, Lidija (2003d): Živila na razpotju. *Gospodarski vestnik* (34), 5.
35. Pavlovič, Lidija (2003e): kdor čaka, ta dočaka. *Trgovina* (8), 10.
36. Pavlovič, Lidija (2004): S priokusom. *Trgovina* (2), 7.
37. Potočnik, Vekoslav in Tone Hrastelj (1995): *Strategija razvoja slovenske trgovine*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
38. Porter, Michael (1980): *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
39. Pučko, Danijel (2003): *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
40. Razpet, Aleš (2003): *Komunicirajte s finančnimi javnostmi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

41. Ross, Stephen A., Randolph Westerfield, in Jeffrey Jaffe F.(1993): *Corporate Finance*. Boston: Irwin.
42. Šalamun, Andreja (2003): Več znamk, več dobička. *Trgovina* (5), 3.
43. Šubic, Petra (2003): V EU Mercator ne bi dobil Živil. *Finance* 24.9., 2.
44. Tekavec, Janez in Janko Pučnik (2002): *Prezemi podjetij in varovanje konkurence*. Tržič: Učila.
45. Tully, Shawn (1999): *Premiumpriced*. Fortune: Zofinger (139).
46. Walters, J. Stephen (1993): *Enterprise, Government and The Public*. New York: McGraw-Hill.

7.2 VIRI

1. Mercator (2003): *Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema Živil Kranj, d.d.* Dostopno na http://www.mercator.si/podjetje/xls/gradivo_zanovinarje_23092003.doc/ (20. september 2006).
2. Ljubljanska borza (2003): *Izveček prospekta ponudbe za odkup delnic družbe Živila Kranj, d.d.*. Dostopno na http://www.seonet.ljse.si/menu/default.asp?document_id=7563/ (20. september 2006).
3. Živila Kranj (2004): *Kratka zgodovina*. Dostopno na <http://www.zivila.kranj.si/poslovne/zgodovina.asp> (20. september 2006).
4. Mercator d.d. *Izdaje letnih poročil v letih: 2002-2006*. Mercator d.d., Ljubljana.
5. Mercator (2004): *Mercator bo s ponudbo za odkup delnic Živil Kranj, d.d. postal 98.41 odstotni delničar te družbe*. Dostopno na <http://www.mercator.si/podjetje/index.asp?pg=403&id=309> (15. september 2006).
6. Mercator (2006): *Povzetek gospodarskega načrta družbe Poslovni sistem Mercator d.d. in Skupine Mercator za leto 2006*. Mercator d.d., Ljubljana.
7. Ljubljanska borza (2004): *Odločba glede koncentracije družb Mercator, d.d. in Živila Kranj, d.d.* Dostopno na http://www.seonet.ljse.si/menu/default.asp?document_id=8517 (8. februar 2004).
8. Državni zbor RS (1999): *Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence*. Ljubljana: Uradni list RS 56, 7044–7046.
9. Državni zbor RS (2006): *Zakon o prevzemih*. Ljubljana: Uradni list RS 79, 8469–8471.

10. Mercator (2006): *Zgodovina*. Dostopno na <http://www.mercator.si/podjetje/index.asp?pg=3> (29. april 2007).