

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA  
PODJETNIŠKE POVEZAVE V GRADBENIŠTVU

TEJA ČRV

MENTOR  
DOC.DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007



## POVZETEK

Med gospodarskimi subjekti se nenehno ustvarjajo poslovne povezave, bodisi s kapitalsko udeležbo ali zgolj interesnega značaja. Iskanje novih temeljnih zmožnosti za ustvarjanje konkurenčne prednosti je postalo toliko bolj pomembno v času globalnega gospodarstva. S skrbno pretehtanimi poslovnimi povezavami podjetja ustvarjajo sinergijske učinke, kajti opiranje samo na lastne potenciale ne zadošča. Podjetja, ki izkoristijo vse priložnosti, tako notranje kot zunanje, lahko s svojim poslovanjem zagotavljajo pravo mero zadovoljstva vsem udeležencem procesa, tako zaposlenim kot tudi odjemalcem. Predhodna analiza, pretehtana odločitev, hitra poprevzemna integracija ter jasna vizija so botrovale uspehu v zaključni nalogi obravnavanega prevzema podjetja CPG, d.d., ki je postalo del uspešnega, sodobnega poslovno-gradbenega sistema skupine Primorje.

...

*Ključne besede:* gradbeno podjetje, gradbeništvo, podjetniške povezave, poslovne povezave, prevzem, gospodarski subjekti, sinergijski učinek

## ABSTRACT

Business connections have constantly being created among economic subjects, either with capital participation or merely common interest. Searching for new basic possibilities in order to ensure competition preferences has become of significant importance in the era of global economy. Companies have been creating synergy effects by carefully choosing business connections as relying on companies' own potentials is no longer satisfactory. Companies, which take advantage of all available inner and outer possibilities, are able to provide their employees as well as clients with the right amount of satisfaction. The successful takeover of the CPG, d.d. Company, which has become a part of the prominent contemporary building business – the Primorje Group, is due to preliminary analysis, considered decision, quick post-takeover integration and clear vision, and as such dealt with in my dissertation.

*Key words:* building concern, construction industry, concern connections, business connections, takeover, economic subjects, synergy effect

**UDK:** 658.11:624:334.75(043.2)



## VSEBINA

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Uvod</b>   | <b>1</b>  |
| <b>2</b> | <b>Raznovrstnost poslovnih povezav</b>                  | <b>3</b>  |
| 2.1      | Teoretična izhodišča                                    | 3         |
| 2.1.1    | Zgodovinska dejstva                                     | 3         |
| 2.1.2    | Oblike povezav  | 3         |
| 2.2      | Motivi za povezovanja podjetij                          | 6         |
| <b>3</b> | <b>Slovenija, moja dežela</b>                           | <b>9</b>  |
| <b>4</b> | <b>Posebnosti gradbeništva</b>                          | <b>11</b> |
| 4.1      | Razvoj skozi politična dogajanja                        | 11        |
| 4.2      | Kronologija podjetniških povezav v gradbeništvu         | 11        |
| 4.3      | Strategija povezav v gradbeništvu                       | 12        |
| 4.4      | Prevzemi – sovražni ali pa tudi ne!                     | 13        |
| 4.5      | Kako se obraniti prevzemu                               | 14        |
| <b>5</b> | <b>Primer Cestnega podjetja Nova Gorica – CPG, d.d.</b> | <b>15</b> |
| 5.1      | Opis zgodovine Cestnega podjetja                        | 15        |
| 5.1.1    | Ustanovitev in razvoj skozi čas                         | 15        |
| 5.1.2    | Preoblikovanje podjetja v delniško družbo               | 15        |
| 5.2      | Analiza dogajanja ob prevzemu                           | 16        |
| 5.2.1    | Lastniška struktura podjetja pred prevzemom             | 16        |
| 5.2.2    | Odprodaja delnic  | 17        |
| 5.2.3    | Prevzem podjetja  | 18        |
| 5.2.4    | Po prevzemne aktivnosti                                 | 19        |
| 5.2.5    | Politika implementacije in kultura podjetja             | 23        |
| <b>6</b> | <b>Sinergija</b>  | <b>25</b> |
| 6.1      | Pojem sinergijskih učinkov                              | 25        |
| 6.2      | Kako smo dosegli sinergijo ?                            | 25        |
| 6.3      | Pomembne konkurenčne prednosti                          | 26        |
| 6.4      | Analiza sinergije obravnavane povezave                  | 27        |
| <b>7</b> | <b>Poslovno gradbeni sistem</b>                         | <b>33</b> |
| <b>8</b> | <b>Ocena razvojnih možnosti CPG, d.d.</b>               | <b>35</b> |
| <b>9</b> | <b>Sklep</b>  | <b>37</b> |
|          | <b>Literatura</b>                                       | <b>39</b> |
|          | <b>Viri</b>   | <b>39</b> |

## **SLIKE**

|  |    |
|--|----|
| Slika 6.1 Fluktuacija v CPG, d.d. ....           | 28 |
| Slika 6.2 Absentizem v CPG, d.d. ....            | 28 |
| Slika 6.3 Odnos med ponodbami in pogodbami ..... | 29 |
| Slika 6.4 Uspešnost izdelanih ponodb.....        | 29 |
| Slika 6.5 Čisti poslovni izid v CPG, d.d.....    | 30 |
| ...  |    |
| ...  |    |

## **TABELE**

|   |    |
|---|----|
| Tabela 5.1 Lastniška struktura CPG, d.d. pred prevzemom ..... | 17 |
| Tabela 5.2 Lastniška struktura CPG, d.d. po prevzemu .....    | 20 |
| Tabela 8.1 PPPP analiza .....                                 | 35 |
| ...   |    |
| ...   |    |

## **KRAJŠAVE**

|           |   |
|-----------|---|
| CPG, d.d. | Cestno podjetje Nova Gorica, delniška družba    |
| OZD       | Organizacija združenega dela                    |
| TOZD      | Temeljna organizacija združenega dela           |
| BDP       | Bruto družbeni proizvod                         |
| SFRJ      | Socialistična federativna Republika Jugoslavija |
| p.o.      | poslovna organizacija                           |
| d.d.      | delniška družba                                 |
| UNIV      | univerzitetna izobrazba                         |
| VIS       | visoka strokovna izobrazba                      |
| VIŠ       | višja izobrazba                                 |
| KV        | kvalificiran delavec                            |
| PKV       | polkvalificiran delavec                         |
| NKV       | nekvalificiran delavec                          |
| ...       |   |





## 1 UVOD

Predstavljajmo si naš planet v zgodnjem otroškem obdobju. Potresi, izbruhi lave, razdruževanje celin, nastanek novih, združevanje ozemelj, dvigovanje gora, napredek in razvoj. Vse to in še mnoge druge razvojne faze so značilne tudi za slovensko podjetništvo, ki je v podobnem razvojnem otroškem obdobju, kjer so spremembe najočitnejše.

Prehod iz totalitarnega političnega sistema v demokracijo, prevlada kapitalizma, novi podjetniški pristopi, vstop v evropsko unijo, vplivi globalizacije.... To nakazuje, da živimo v času nenehnih sprememb. Po osamosvojitvi Slovenije je izredno turbulentno okolje na ekonomskem področju prebudilo otopelo »delavsko rajo«. Podjetniška žilica se je razcvetela. Iz sivega povprečja komunistične socialne, so se čez noč razvili podjetni bogataši, na drugi strani pa je revščina začela svoj pohod med povprečneži. Z razvojem podjetništva v Sloveniji po letu 1991 je vse bolj prisoten vpliv globalizacije in prevladovanje svetovnih podjetniških trendov tudi v slovenskem gospodarstvu. Pojav podjetniških povezav, bodisi poslovnih ali kapitalskih, je v slovenskem gradbeništvu pogosto zastopan.

Podjetja se ustanavljajo, rastejo, živijo, se združujejo, pa tudi odmirajo. Imajo svoj življenjski cikel, kot vse na tem svetu. Lastnike kapitala zanima izključno dobiček. V kolikor z uspešnim povezovanjem podjetij uspejo ustvarjati pozitivne sinergijske učinke, je rast dobička verjetnejša kot pri samostojnem oranju ledine.

Namen zaključne projektne naloge je celovit pregled poslovnih in kapitalskih povezav s poudarkom na primeru podjetja CPG, d.d., ter po prevzema vključitev obravnavanega podjetja v uspešen slovenski gradbeni sistem Skupino Primorje. V povezavi z navedenim je prvenstveni namen oceniti prihodnje možnosti razvoja podjetja CPG, d.d..

V zadovoljstvo mi je, da sem imela priložnost na svoji koži spoznati vplive prevzema. Posebnost moje izkušnje je v tem, da sem bila tako v času pred prevzemom, kot v času po prevzemu, vse do tega trenutka, med vodilnim managementom v obravnavanem podjetju tako, da mi je dobro poznano politično in ekonomsko stanje podjetja pred in po prevzemu. Prikazan bo dejanski potek dogodkov, načini, sistem, možnosti, strategije in nameni. Iz primera bom izpeljala razvojne možnosti s poudarkom na konkurenčnih prednostih, možne pomanjkljivosti ter obravnavala dosežene sinergijske učinke. Na osnovi teoretičnih izhodišč in konkretnega primera bom oblikovala zaključna spoznanja in priporočila.

Pri oblikovanju zaključne projektne naloge bodo določeni vidiki poslovnih dejavnikov podjetja zgolj omenjeni in ne bodo predmet podrobne analize. Dejansko stanje in nadgradnja s sinergičnimi učinki se odraža v celotni politiki podjetja, vendar so določeni sklopi poslovanja tako identični predhodnemu stanju, da ne terjajo poglobljene

analize, nasprotno pa lahko služijo kot primer negiranja določenih znanih teoretični spoznanj.

Pri konkretiziranju problematike bodo moja spoznanja temeljila na sedanjem, obstoječem položaju obravnavanega področja. Zaradi turbulentnega poslovnega okolja je realno pričakovati, da bo ob zagovoru zaključne projektne naloge takratno stanje v določenih segmentih lahko odstopalo od zapisanega.

Teoretično znanje pridobljeno v času študija na Fakulteti za management nameravam združiti s praktičnimi pogledi na obravnavano temo, temelječimi na lastnih izkušnjah, pridobljenih v organizaciji, ki je bila prevzeta s strani druge organizacije. Moja vloga se v obravnavani organizaciji v času pred prevzemom in po prevzemu ni spremenila, saj v obeh obdobjih opravljam funkcijo vodje marketinga. Navedeno dejstvo mi nudi odlična izhodišča za utemeljitev in raziskavo sinergijskih učinkov obravnavanega prevzema na podlagi empirične metode.

Analizirala bom stanje pred prevzemom, temelječ na zgodovinski metodi razvoja podjetja in s pomočjo sinteze združila spoznanja v celostno podobo. S primerjalno metodo pred in po dogodku in študijo primera bom določila sinergijo obravnavanega konkretnega primera, ter analizirala pozitivne in negativne učinke.

Uporabila bom metodo klasificiranja določenih podjetniških povezav v gradbeništvu in z definiranjem obravnavanega področja prikazala možne variacije, od posplošenih primerov, do specializacije na konkretnem obravnavanem primeru.

## **2 RAZNOVRSTNOST POSLOVNIH POVEZAV**

### **2.1 Teoretična izhodišča**

Okolje je spremenljivka, zato morajo biti spremenljive in prilagodljive tudi posamezne celice okolja, če želijo obdržati svoj življenjski prostor.

Podjetja se v svoji praksi povezujejo na take in drugačne načine skozi vse svoje faze razvoja. Med seboj sodelujejo, si konkurirajo, se združujejo in razdružujejo, poslujejo v soodvisnosti, sledeč smernice ekonomskega okolja v katerem delujejo.

Zgodovinska dejstva pričajo, da so se različne podjetniške povezave dogajale s spremenljivo intenzivnostjo v vsej zgodovini podjetništva. Skoraj vsi avtorji, ki obravnavajo prevzeme so si edini, da je bilo skozi zgodovino pet različnih valov prevzemov.

#### **2.1.1 Zgodovinska dejstva**

Kot že omenjeno, brez poslovnih povezav v podjetništvu ni dolgotrajnega obstoja. Posebno poglavje povezav so prevzemi. Tu gre za obliko kapitalske povezave, ki je v angloameriški poslovni tradiciji prisotna že od devetnajstega stoletja dalje. Od konca devetnajstega stoletja obstajajo vsaj štiri izrazita obdobja povečane aktivnosti na področju prevzemov. Ujemajo se z obdobji pospešene gospodarske rasti in pomembnih tehnoloških inovacij. (Bešter 1996, 13)

Angloameriškemu zgledu je kmalu sledila tudi kontinentalna Evropa. Prvi val prevzemov v Evropi se je začel okoli leta 1880. Pomembna tehnološka inovacija, ki je vzpodbudila začetek sprememb, je bil izum parnega stroja. (Mohorič 2004, 3). Drugi val prevzemov je vzpodbudilo sprejetje proti monopolnih zakonov v začetku leta 1919, tretji val se je začel v petdesetih letih. V tem obdobju je prihajalo do diverzifikacije proizvodnje in do velikih konglomeratnih združenj s ciljem obvladovanja globalnega trga. Razvoj novih finančnih trgov in instrumentov je zaradi dostopnejšega financiranja prevzemov botroval četrtemu valu, ki je traja skoraj do konca dvajsetega stoletja. Za vzpodbudite petega vala prevzemov je bila v začetku enaindvajsetega stoletja predvsem kriva vse večja globalizacija, ki jo je povzročila dostopnost vse svetovnih povezav (promet, telekomunikacije, internet...)

#### **2.1.2 Oblike povezav**

V teoriji se pojavlja različna delitev podjetniških povezav. Lahko se opredelimo na panožno delitev, ki nam definira predvsem nivo povezave. V našem primeru se bomo osredotočili predvsem na povezave v soodvisnosti s kapitalom.

V procesu povezav je velikega pomena podobnost kultur. (Cartwright 2002, 81-82) Če so kulture podjetij podobne, se z lahkoto združujejo cilji in strategije v združenem podjetju. V nasprotnem primeru pa kultura močnejšega prevlada nad kulturo šibkejšega.

Tudi v drugem primeru je povezava lahko uspešna, le pristop integracije mora biti prilagojen posameznemu primeru.

*Poslovne povezave*

Ko lastništvo kapitala ni pomembno v strukturi posamezne podjetniške povezave, govorimo o strateški poslovni povezavi. Vedno so prisotne take in drugačne povezave, vendar govorimo o strateški povezavi samo takrat, ko si dve ali več podjetij medsebojno delijo izide in tveganja svojega delovanja skozi sinergijske učinke povezave s ciljem doseči konkurenčno prednost na trgu in povečati svoje temeljne zmožnosti (Biloslavo in Tavčar 2005, 5-8). Odnos povezav med podjetji je urejen pogodbeno oziroma dogovorno in je največkrat srednjeročnega ali dolgoročnega značaja. Ne gre za posedovanje lastniškega deleža enega podjetja v drugem. Nastajajo strateška partnerstva v različnih oblikah.

Načini pogodbenega sodelovanja so licenčni in franšizni dogovori, (ki v to skupino spadajo zgolj pogojno, saj je ta odnos bolj podoben klasičnemu kupoprodajnemu odnosu) nadalje funkcijsko sodelovanje in outsourcing. (Dubrovski 2004, 96) S funkcijskim sodelovanjem si podjetja zagotovijo uspešnejše delovanje na posameznih področjih, kot na primer: tehnološko sodelovanje, projektno sodelovanje, marketinško sodelovanje in podobno. Z outsourcingom pa podjetje poišče izvedbo določenih funkcij, ki jih podizvajalsko podjetje lahko zagotovi kakovostneje, hitreje in ceneje.

Glede na nivo delimo povezave v štiri glavne kategorije. (Bertoncel 2005, 16-17):

1. Horizontalne strateške povezave:

Ta opredelitev nam opisuje povezovanje podjetij iz iste ali sorodne panoge, največkrat med neposrednimi konkurenti.

2. Vertikalne strateške povezave:

Gre za povezavo v podjetjih, ki so v sorodni panogi v različnih fazah produkcijske verige. (primer: proizvajalec----distributer----trgovec ).

3. Konglomeratne strateške povezave:

Pri teh povezavah podjetja panožno nimajo nič skupnega. Nastajajo konglomerati različnih panog, katerih motivi povezovanja so zgolj vezani na osvajanje novih tržnih deležev in diverzifikaciji proizvodnje.

4. Kongenerične strateške povezave:

To je povezava podjetij, ki delujejo v segmentu iste ciljne skupine strank. Povezave nastajajo med enakimi oziroma sorodnimi procesi s ciljem povečanja poslovnih relacij na trgu.

*Kapitalske povezave*

V primeru kapitalskih povezav gre za lastniške spremembe pri sodelujočih podjetjih. (Dubrovski 2004, 137) Načini za doseg predvzemnega cilja so različni:

Prevzem z odkupom delnic: Ta način predstavlja nakup takšnega števila delnic z glasovalno pravico ciljnega podjetja, ki omogoča obvladovanje in prevzem nadzora nad podjetjem. Po prevzemu ponavadi prevzeto podjetje še vedno ostaja samostojna pravna oseba z novim lastnikom. Največkrat je prevzem z nakupom delnic za vodstvo ciljnega podjetja nezaželen, saj novi lastnik običajno zamenja vodstvo. Managerji ciljnega podjetja zato obravnavajo tak prevzem kot sovražen prevzem in se skušajo na vse načine braniti in prevzemno podjetje ovirati pri uresničitvi namere.

Združitev podjetij: O tem načinu govorimo, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Razmerje med podjetji se uredi pogodbeno in delničarji prejšnjega podjetja dobijo v protivrednost svojih delnic, delnice novo nastalega podjetja.

Prevzem z odkupom premoženja: Nadzor nad podjetjem je mogoče pridobiti tudi z odkupom dela ali celote njegovega premoženja. Podjetje, ki je svoje premoženje prodalo, lahko po prodaji ostane nespremenjeno, vendar po končanem prenosu lastništva običajno preneha obstajati kot pravna oseba.

Boj za pooblastila za glasovanje na skupščini delničarjev: S pridobitvijo glasovalne pravice na podlagi pooblastila lahko pooblaščenec glasuje v imenu vseh pooblastiteljev po svoji volji. Na tak način se prav tako lahko pridobi nadzor nad podjetjem.

Vrste kapitalskih prevzemov, ki nastanejo z zgoraj opisanimi načini pa so sledeče (Dubrovski 2004, 138-145):

1. Združitve (pripojitve in spojitve).
2. Prevzemi.
3. Skupne naložbe.

Pripojitev se navadno zgodi, ko je ena od družb prevladujoča in pripoji k sebi eno ali več prevzetih družb. V takem primeru pripojena družba prenese vse svoje premoženje in obveznosti na prevzemno družbo in s tem preneha obstajati kot samostojni pravni subjekt. Prevzemna družba izda na podlagi povečanega kapitala dodatne delnice.

Pri spojitvi obe družbi, ki se združita v eno, po spojitvi prenehata obstajati kot samostojni pravni osebi. Premoženje obeh družb se prenese na novo nastalo družbo, ki v zameno za premoženje izda delnice in jih razdeli med delničarje spojenih družb.

Pri prevzemih običajno družbe ne izgubijo svojega statusa samostojnih pravnih oseb. Prevzemna družba le pridobi določen delež lastništva v prevzeti družbi, ki postane kontrolni delež takrat, ko prevzemna družba lahko z njim nadzoruje poslovanje v prevzeti družbi. Procent tega deleža je lahko zelo različen, saj je v veliki meri odvisen od povezanosti s preostalimi lastniki prevzete družbe.

Tretja vrsta kapitalskih povezav so skupne naložbe. Dve ali več podjetij se dogovori, da bodo s skupnim kapitalskim vložkom ustanovili novo družbo. Matična podjetja ostanejo lastniško nespremenjena, nova družba pa je v lastništvu vseh vlagateljev v razmerju vloženega kapitala. Taka družba običajno služi za točno določen

namen poslovanja, ponavadi za izvedbo točno določenega projekta, pri katerem soustanoviteljice združijo svoje poslovne možnosti.

Pri vseh vrstah kapitalskih povezav naj bi bil vedno v ospredju namen uresničevati strategije podjetij, ki v svoji viziji stremijo k ustvarjanju sinergijskih učinkov v povezanih družbah.

Posebno poglavje so kartelne povezave (Bavcon in Pučnik 1998, 81), ki jih sklepajo podjetja ali združenja podjetij s sporazumi, ki opredeljujejo poslovanje na trgu in imajo za cilj ali posledico omejitev konkurence. Kartelni sporazumi so s slovensko zakonodajo prepovedani.

## **2.2 Motivi za povezovanja podjetij**

Različni avtorji navajajo za izvedbo prevzemov različno izražene motive. Dejstvo je, da moramo razlog za takšno razširjenost prevzemov v današnjem času iskati predvsem v hitrem tehnološkem razvoju in brisanju mej zaradi globalizacije. Bertonec v svojem vodniku za uspešen prevzem ločuje dva podjetniška razloga:

1. Strateški motiv.
2. Finančni motiv.

Skoraj vsi razlogi, ki podjetje napeljejo k prevzemu imajo en cilj: zagotoviti pozitivne učinke in preživetje. V nadaljevanju bomo pod drobnogled vzeli tri glavne skupine motivov.

### **1. Sinergijski učinki**

Teorija govori, da je z združitvijo dveh poslovnih sistemov ob prerazporeditvi razpoložljivih resursov možno dosegati večje operativne in finančne sinergijske učinke, kot bi jih dosegel vsak poslovni sistem z samostojnim delovanjem. Vrednost novega sistema je večja kot zgolj seštevek vrednosti obeh sistemov tako, da je premo sorazmerno tudi ustvarjen denarni tok skupnega sistema večji od seštevka denarnega toka vsakega posameznega sistema (Repovž in Peterlin 2004).

$$\mathbf{V_a + V_b < V_{ab} \quad \rightarrow \quad D_{Ta} + D_{Tb} < D_{Tab}}$$

V<sub>a</sub>..... vrednost sistema a

V<sub>b</sub>..... vrednost sistema b

V<sub>ab</sub>..... vrednost poslovno povezanega sistema a in b

D<sub>Ta</sub>..... denarni tok sistema a

D<sub>Tb</sub>..... denarni tok sistema b

D<sub>Tab</sub>..... denarni tok poslovno povezanega sistema a in b

Sinergijski učinki se kažejo večplastno. Možno jih je izkoristiti skoraj na vseh poslovnih področjih: proizvodnem, tržnem, kadrovskem, finančnem in razvojnem.

V končni fazi je pričakovati izboljšanje poslovanja tako v prodajnem kot v stroškovnem segmentu. Nevarnost, ki jo imenujemo sinergijska past pa je, da so lahko pozitivni učinki nerealno ocenjeni, zato bo lahko potencialni kupec ciljno podjetje preplačal.

## 2. Managerski dejavnik

Človeški kapital je za uspešno poslovanje podjetja izrednega pomena. Predvsem pomembna je uspešna in sposobna managerska ekipa.

Cilj lastnikov podjetja je večja vrednost podjetja, cilj managerjev pa večje premoženje podjetja. Ta dva cilja sta si podobna, vendar se v celoti ne prekrivata, zato lahko pride do konflikta med managerji in lastniki.

Pridobitev uspešne managerske skupine je včasih lahko zadosten motiv za nakup ciljnega podjetja.

## 3. Podcenjenost podjetja tarče

Dobra informacija je zlata vredna, ker lahko iz nje naredimo zlato. Potencialni investitorji ne poznajo vseh informacij o ciljnem podjetju, ker običajno ne morejo razpolagati z notranjimi informacijami. V primeru, da nekdo lahko pridobi take informacije, ima pred ostalimi prednost, ki pa je ni pridobil na »fer« način. »Insiderstvo« pri regulaciji trga ni zaželeno.

V določenem obdobju je lahko določeno podjetje podcenjeno in je njegova tržna vrednost nižja od dejanske vrednosti. To je lahko odličen motiv za nakup takega podjetja.





### 3 SLOVENIJA, MOJA DEŽELA

Slovensko gospodarstvo je bilo v zelo kratkem obdobju izpostavljeno velikim spremembam. Zadnjih trideset let poznamo vsaj tri prelomna obdobja.

Pred osamosvojitvijo države smo živeli v dobi socializma z OZD-i in TOZD-i ter podobnimi skupinami socialistično-komunistične ureditve. Tudi to so bile svojevrstne oblike poslovnih povezav. Takrat privatnega lastništva ni bilo, vse je bilo »naše« in »od nikogar«. Moram reči, da v osnovi sam sistem niti ni bil tako slabo zamišljen, vendar ne more delovati, kajti ljudje nimamo naravno vgrajene skupne zavesti, ki bi bila na ravni organiziranosti »mravelj v mravljišču«. Zato je logično, da se je tak sistem slej ko prej moral porušiti.

Ob osamosvojitvi po letu 1991 je slovenski prostor doživel podjetniški »bum«. Poleg ustanavljanja množice malih in srednjih podjetij s privatnim lastništvom, ki so jih osnovali podjetni poslovneži praktično »iz nič«, je bilo potrebno razdeliti in olastniti tudi vse organizacije, ki so bile do tega obdobja družbene. Način lastninjenja je določila država z izdajo certifikatov vsem državljanom Republike Slovenije v odvisnosti od starosti posameznika. Certifikate so imetniki zamenjali za delnice družbenih podjetij po lastni izbiri.

V nekaterih podjetjih, ki so bila opredeljena kot državno pomembna, kot na primer elektro podjetja, komunalna podjetja, pa tudi cestna podjetja, je država zadržala zase večji delež lastništva. Ker pa je družbenega premoženja zaradi neenotnega vrednotenja družbenih podjetij zmanjkalo, je nastala tako imenovana »certifikatska luknja«. Država se je morala odreči deležev v navedenih podjetjih in je delnice teh podjetij prodala v paketu investicijskim družbam, te pa so delnice prodale najboljšemu ponudniku. Tako so ta podjetja, med njimi tudi CPG, d.d., ki ga bomo obravnavali v nadaljevanju, dobila znane lastnike z večinskim deležem, oziroma potrebnim številom delnic z glasovalno pravico, ki so omogočile lastnikom upravljanje s podjetjem.

Lastništvo v slovenskih družbenih podjetjih se je počasi konsolidiralo. Nastopilo je obdobje gospodarjenja na nov, kapitalističen način. Danes smo izpostavljeni globalizaciji, ki prodira v vse pore našega gospodarstva. Z vstopom v evropsko unijo so meje »padle«. Pričakujemo lahko vdor tujega kapitala, naša podjetja pa imajo možnost vlaganja v tuja podjetja. Nastopilo bo pospešeno obdobje prevzemov.

Na trgu se bje stalen konkurenčni boj. Podjetja morajo poiskati nove temeljne zmožnosti, ne nazadnje tudi skozi poslovne povezave, ki omogočajo z doseganjem sinergijskih učinkov prodiranje na nove trge in uspešno delovanje v globalnem gospodarstvu.



## **4 POSEBNOSTI GRADBENIŠTVA**

### **4.1 Razvoj skozi politična dogajanja**

Že od nekdanj se med laičnim ljudstvom govori: » Če gradbeništvo cveti, potem se to pozna povsod !« S temi preprostimi besedami je izražena resnica, da ob ustrezni rasti BDP-ja investitorji več vlagajo v nove investicije, ki zajemajo med drugim v veliki meri gradnjo infrastrukture in objektov za individualne potrebe. Prav tako se tudi del proračunskih sredstev vlaga v gradnjo objektov družbenega pomena. Če je politika naklonjena razvoju, za ta del nameni več proračunskih sredstev.

Gradbena dejavnost zajema podjetja s proizvodnjo gradbenih materialov, projektivna podjetja, operativna gradbena podjetja, obrtniška podjetja, inštitute in inženiring podjetja.

Po drugi svetovni vojni so se ustanovila velika gradbena podjetja, ki so združevala vse zgoraj našete dejavnosti. Služila so obnovi domovine. Ko je bila glavna gradnja zaključena, je zmanjkalo dela za, za naše razmere predimenzionirana, podjetja. Delo je bilo potrebno poiskati v tujini. Naša podjetja so na veliko gradila v arabskem svetu. Kmalu je bilo jasno, da tudi to ni prava rešitev, zato je prišlo do prestrukturiranja in reinženiringa teh podjetij (Dubrovski 2004a, 309). Zmanjšalo se je število zaposlenih, podjetja so se preoblikovala v več manjših podjetij, prišlo je do specializacije po področjih.

Po osamosvojitvi Slovenije se je privatizacija dogajala tudi v gradbenih podjetjih. V gradbeništvu je bilo izpeljanih kar nekaj uspešnih prevzemov, bodisi na področju obvladovanja surovin za gradbene materiale ali na področju gradbene operative.

### **4.2 Kronologija podjetniških povezav v gradbeništvu**

#### *Poslovne povezave*

Z vidika poslovnih povezav je za gradbeništvo v veliki meri značilen relacijski marketing. Predvsem pri obrtniških delih se gradbena podjetja poslužujejo outsourcinga.

Jasno je, da sodobna izbira različnih vrst materialov in sistemov gradnje terja od podjetij strogo specializirano dejavnost na svojem področju. Iz navedenega sledi, da zaradi širokosti področja podjetja postajajo vse bolj ozko usmerjena, saj le tako lahko težijo k doseganju popolnosti.

Pri gradnji sodeluje mnogo različnih podizvajalcev, ki so vsak na svojem področju specialisti. Pomembno je, da gradbeno podjetje, ki prevzame določen projekt v izgradnjo, pozna svoje zunanje sodelavce in se na njih lahko zanese, kajti končno odgovornost do naročnika nosi samo podjetje, ki ima z naročnikom pogodben odnos.

Bistvo relacijskega marketinga je v partnerskem odnosu, ki temelji na korektnem poslovnem sodelovanju na različnih projektih, a med partnerji običajno ni nobene lastniške soodvisnosti.

### *Kapitalske povezave*

Glede na strukturo dejavnosti se v gradbeništvu dogajajo vertikalne in horizontalne kapitalske povezave. Pri vertikalni povezavi gre predvsem za zagotavljanje lastne proizvodnje verige od surovine do končnega proizvoda.

Horizontalnim povezavam pa v gradbeništvu botrujejo predvsem želje po omejevanju konkurence, širitev na nove trge in sinergijski učinki z združevanjem servisnih dejavnosti, kot so računovodstvo, pravna služba in podobno.

### **4.3 Strategija povezav v gradbeništvu**

Podjetje pri iskanju poslovnih priložnosti in obrambi pred nevarnostmi budno spremlja svojo konkurenco. V primeru, ko podjetje odkrije svojo prevzemno tarčo, naj bi pričelo s postopki analiziranja in preverjanja bonitete tarče, kar lahko stori samostojno, oziroma to delo prepusti specializirani instituciji. Kot že omenjeno, je razlogov za prevzem več. Poglejmo nekaj tipov povezav v gradbeništvu z različnih vidikov.

#### *Pozitivni vidik*

V gradbeništvu nastajajo kapitalske povezave na različnih nivojih, bodisi znotraj panoge ali tudi izven. Vedno je pozitivno, če je prevzemno podjetje dobro pripravljeno in ima jasno razdelano strategijo prevzema. Z preučitvijo razmer v ciljnem podjetju, preverjanjem bilančnega stanja, poglobljeni analizi kulture podjetja in ujemanja z lastno kulturo, se le-to lahko pripravi na prevzem z jasno vizijo integracije ciljnega podjetja. Na ta način tudi lahko doseže pozitivne odzive v prevzetem podjetju. Zaposleni čutijo zaupanje in so pripravljene z novim lastnikom kooperativno sodelovati v prid razvoju podjetja. Po uspešni prevzemni integraciji lahko v tem primeru dokaj hitro pričakujemo pozitivne sinergijske učinke.

#### *Negativni vidik*

Če prevzemno podjetje nima časa za pred prevzemne analize je velika verjetnost, da bo kupilo »mačka v žaklju«.

Za tak nakup se podjetje odloči, če je v to prisiljeno zaradi različnih vzrokov. Primer takega hitrega prevzema nastane, če se pojavi bojazen, da se bo z prepustitvijo priložnosti konkurenci le-ta preveč okrepila.

Drug tak primer nastane, če je v nevarnosti podjetje, ki je ključen člen proizvodnje verige in se prevzemno podjetje, ki je poslovno lahko odvisno od ciljnega podjetja odloči, da s prevzemom pomaga temu ciljnemu podjetju in s tem seveda rešuje tudi svojo proizvodnjo.

Tudi taki primeri lahko vodijo k uspešni povezavi, vendar je postopek lahko bolj tvegan. Bistvo uspeha prevzema je hitra prevzemna integracija, odločno delovanje novih lastnikov, s trdnimi poslovnimi odločitvami. Vse to je lažje izvedljivo in se dogaja brez napak lahko le, če je prevzemno podjetje predhodno dobro pripravljeno. Če

stanje v prevzetem podjetju močno odstopa od pričakovanega, lahko pride tudi do propada obeh: prevzemnika in prevzetega.

Ne na zadnje lahko povezave pripeljejo tudi do oviranja učinkovite konkurence zaradi nastajanje koncentracije. (Tekavc in Pučnik 2002, 67-69) Pri vsaki koncentraciji, tudi pri prevzemu prihaja do sprememb strukture vpliva trga. Slovenska zakonodaja delno zagotavlja transparentnost na tem področju z Zakonom o preprečevanju omejevanja konkurence.

#### **4.4 Prevzemi – sovražni ali pa tudi ne!**

*... z vidika prevzemnega podjetja*

Podjetje, ki se odloči za prevzem ciljnega podjetja, lahko to stori z namenom ohranitve tega podjetja in doseganjem nove konkurenčne prednosti z izkoriščanjem sinergijskih dosežkov tako ustvarjene povezave. Svoje poslovanje obogati z novimi temeljnimi zmožnostmi, skupaj s prevzetim podjetjem pa ustvarita trdnejšo navezo proti konkurentom v primeru, da gre za navezo znotraj panoge.

Če se povežeta podjetji izven panoge, pa je prednost zaznati v diverzifikaciji proizvodov in osvajanju novih tržnih segmentov.

Prevzemno podjetje redkokdaj svoje dejanje smatra kot napad ali sovražno dejanje.

Izjemoma pa lahko prevzemno podjetje že namensko deluje sovražno in mu je edini cilj uničiti konkurenco ne glede na stroške in zato prevzeto podjetje takoj po prevzemu likvidira. Kot že rečeno, je to le izjema, kajti investicija v prevzem je največkrat prevelika in tako ravnati ni gospodarno.

*... z vidika prevzetega podjetja*

Nasprotno kot prevzemno podjetje se prevzeto podjetje večkrat počuti kot žrtev. Predvsem management prevzetega podjetja včasih bolj ali manj odkrito nasprotuje prevzemu, kajti najbolj običajno je, da novi lastniki zamenjajo management v prevzetem podjetju, razen če prevzemu botruje managementski dejavnik in je bil dejanski cilj prevzema ravno pridobitev uspešne managementske ekipe, ki jo je posedovalo ciljno podjetje.

Po prevzemni ukrepi v podjetju največkrat vključujejo grobe prijeme: reorganizacijo, odpuščanja, prerazporeditve, spremembe v poslovanju.... Zaposleni takšnim ukrepom niso naklonjeni. Po drugi strani pa prevzem na način »žametne rokavice« največkrat ne prinese zelenih učinkov.

Razumljivo je, da se zaposleni v podjetju prevzema bojijo, ker v njihov vsakdan prinese spremembe, soočajo se z neznanim in se zato počutijo ogrožene.

Vendar pa so tudi na strani prevzetih podjetij izjeme in v določenih okoliščinah prevzema ne smatrajo kot napad. Določena podjetja se znajdejo v situaciji, ko ugotovijo, da samostojna pot ni več realnost. To spoznanje jih privede do želje po navezavi saj se zavedajo, da ne morejo uspešno delovati in se razvijati v globalnem

gospodarstvu. Poiščejo ustreznega poslovnega partnerja in so za dodaten vložen kapital pripravljena nuditi svoje temeljne zmožnosti v dobro skupnega obvladovanja tržnih razmer. V primeru obojestranske pripravljenosti na sodelovanje, se pozitivni sinergijski učinki pokažejo v kratkem času.

#### **4.5 Kako se obraniti prevzemu**

Kadar podjetje smatra, da bo možna tarča prevzema, ima možnost raznih obrambnih aktivnosti (Dubrovski 2004, 223-225) Podjetje lahko izvaja splošne preventivne aktivnosti s tem, da management skrbi za čim višjo ceno delnic, stalno spremlja strukturo delničarjev in komunicira z javnostjo.

Če kljub preventivnim ukrepom pride do nevarnosti prevzema in se management skuša prevzema ubraniti, je na voljo kar nekaj bolj ali manj uspešnih obrambnih mehanizmov in taktik kot so:

1. Beli princ: podjetje poišče bolj sprejemljivega poslovnega partnerja za prevzem s katerim misli, da bo lažje sodelovalo.
2. Beli plemič: podjetje tarča poišče partnerja, ki je pripravljen kupiti zadostno količino delnic, da onemogoči prevzem.
3. Dihurstvo: Podjetje umetno sproži spremembe, ki odženejo prevzemnike.
4. Protinapad: Podjetje prične z odkupovanjem delnic prevzemnega podjetja.
5. Požgana zemlja: Podjetje sproži ukrepe, ki povzročijo zmanjšan interes za podjetje.
6. Obramba treh mušketirjev: Podjetje se razdeli na več manjših podjetij.
7. Sladko povračilo: Podjetje tvega nakup prevzemnega podjetja po višji ceni, kot je tržna.
8. Zlato padalo: Management si da izplačati visoke odpravnine, se tako reši, delavce pa pusti »na cedilu«.
9. Samodokup: Podjetje ponudi delnice v odkup dotedanjim družbenikom.
10. Razvodenitev: Podjetje izda nov sveženj delnic, ki zmanjšajo vrednost posamezne delnice.
11. Zastrupljene tabletki: Podjetje se prekomerno zadolži.

Med določene oblike obrambnih taktik sodi tudi managerski odkup ali managersko-delavski odkup preko družbe pooblaščenke.

## **5 PRIMER CESTNEGA PODJETJA NOVA GORICA – CPG, D.D.**

### **5.1 Opis zgodovine Cestnega podjetja**

#### **5.1.1 Ustanovitev in razvoj skozi čas**

Prvi zametki CPG, d.d. segajo v leto 1947, ko je državni dekret ceste razdelil na I., II., III. In IV. red. Nalogo vzdrževanja I., II. In III. reda cest prevzame Republika Slovenija, ceste IV. reda pa padejo pod pristojnost takratnih lokalnih skupnosti. Državna uprava se loti naloge s pomočjo tako imenovanih cestnih baz. Za primorski okoliš je bila ustanovljena cestna baza v Vipavi. To je bila prva oblika organiziranega vzdrževanja cest v Republiki Sloveniji. Dejavnost vzdrževanja je bila dejansko javna služba (Kruljc 1997).

Nadaljnjih deset let se organizacijsko način vzdrževanja cest ni spremenil. Šele leta 1957 se razdeli podjetje na državni ravni na:

1. Upravo za vzdrževanje cest.
2. Investicijske grupe za izgradnjo.

Regijsko so nastale »tehnične sekcije«, ki so bile financirane proračunsko. Tak način organiziranosti je obveljal do leta 1961, ko je SFRJ z zakonom ustanovila Cestna podjetja v Sloveniji v obliki združenja Skupnih cestnih podjetij, ki se je kasneje preoblikovalo v Republiško upravo za ceste, kar je ekvivalenca današnji Direkciji Republike Slovenije za ceste.

Cestno podjetje nova Gorica, p.o. je nastalo z združitvijo Okrajne uprave za ceste in Tehnične sekcije Ajdovščina. To je bila prva oblika poslovne povezave v zgodovini Cestnega podjetja Nova Gorica. Takratna oblika organiziranosti je bila zelo podobna današnji. Podjetje se je delilo na enote: mehanizacija, gradnje in vzdrževanje, ter je preko cestnih baz pokrivalo območja od Vršiča do Idrije preko Cola do Vipave, južno do Krasa in ob italijanski meji zaokrožilo celoto nazaj do Vršiča. Kot rečeno se organiziranost ni bistveno spreminjala, razen v poimenovanju enot, ki so bile enkrat enote, pa sekcije, potem obrati, pa TOZD-i in spet enote.

Drugo poglavje pa je sama opremljenost Cestnega podjetja. To se je stalno posodabljalo v skladu z novimi tehnološkimi smernicami. Iskali so nove temeljne zmožnosti in tako ustanovili asfaltno bazo, ki deluje še danes. Zagotovili so si svoj surovinski vir v separaciji Tolmin, zaposlovali so nove strokovnjake, skušali slediti smernicam razvoja v okviru svojega delovanja. Skratka, dokaj uspešno so podjetje skozi zgodovino krmarili različni direktorji.

#### **5.1.2 Preoblikovanje podjetja v delniško družbo**

Kot sem že opisala v poglavju 4.0, je Slovenija po osamosvojitvi leta 1991 začela z lastninskim prestrukturiranjem družbenega premoženja. Takrat se je v delniško družbo preoblikovalo tudi Cestno podjetje Nova Gorica, ki je iz pravne oblike p.o. postalo d.d..

Poudariti je potrebno, da je način lastninskega preoblikovanja slovenskih cestnih podjetij potekal nekoliko drugače, kot pa lastninjenje drugih družbenih podjetij, ki niso opravljala družbeno pomembnih dejavnosti. Država si je z večjim deležem lastništva v cestnih podjetjih hotela zagotoviti nadzor nad izvajanjem dejavnosti vzdrževanja cest. Večina finančnih prilivov je še vedno pritekala direktno iz proračunskih finančnih sredstev brez javnega razpisa, zato je bila zahteva države do neke mere razumljiva. Nekaj časa so se vodstva cestnih podjetij družno pogajala o višini deleža države v tako imenovani »zlati delnici«. Dosegli so malenkostno znižanje procenta, vendar je bil delež še vedno visok, saj je v Cestnem podjetju Nova Gorica d.d. skupaj z deležem, ki bi iz tega naslova pripadel lokalnim skupnostim, znašal kar 23 %. Posledica tega je bila manjša količina preostalih delnic, ki bi lahko prešle v last zaposlenih z vložitvijo njihovih certifikatov. Splošna klima zaradi navedenega dejstva pa ni bila izrecno negativno naravnana, saj je prevladovalo mišljenje, da bo država poskrbela za svoje lastništvo in se iz tega vidika ni bati za prihodnost družbe.

Prišlo je do lastninskega preoblikovanja podjetja na podlagi zastavljene delitve. Kljub temu, da delavci niso imeli možnosti vložitve vseh certifikatov v lastno podjetje, se jim stanje ni zdelo kritično, ker so se pod okriljem večinskega lastnika, kar je bila Republika Slovenija skupaj z Kapitalsko družbo d.d. in Slovensko odškodninsko družbo d.d., počutili varne.

V tem obdobju je začel veljati Zakon o javnih naročilih. Proračunska sredstva so se po posameznih projektih dodeljevala različnim ponudnikom, glede na uspešno licitacijo na javnem razpisu. Direktnih prilivov iz državnega proračuna ni bilo več.

Kljub navedenim spremembam je podjetje še naprej uspešno poslovalo, saj vsa leta svojega delovanja bilanca ni zapadla v »rdeče številke«.

## **5.2 Analiza dogajanja ob prevzemu**

### **5.2.1 Lastniška struktura podjetja pred prevzemom**

Takoj po zamenjavi certifikatov v delnice podjetja je bila lastniška struktura Cestnega podjetja Nova Gorica d.d. še vedno v dokaj veliki meri ugodna za zaposlene. Z obvladovanjem lastnih delnic, z zaupanjem v državo in lokalne skupnosti smo bili prepričani, da obvladujemo večinski delež. Večina se ni zavedala nelojalnosti države, ki si je s prioriteto zagotovila privilegiran dostop do lastništva, kar pa je v drugi fazi lastninjenja z lahkoto ignorirala, kar bo prikazano v nadaljnjem interpretiranju. Dejansko lastništvo v tem obdobju je razvidno iz spodnje tabele:



**Tabela 5.1** Lastniška struktura CPG, d.d. pred prevzemom

| Delničar                                   | %    |
|--|------|
| Kapitalska družba d.d.                     | 25%  |
| Slovenska odškodninska družba d.d.         | 24%  |
| Republika Slovenija                        | 19%  |
| Mestna Občina nova Gorica                  | 4%   |
| Občina Šempeter-Vrtojba                    | 1%   |
| Občina Ajdovščina                          | 0,6% |
| Občina Vipava                              | 0,6% |
| Občina Idrija                              | 0,6% |
| Občina Cerklje                             | 0,6% |
| Občina Kobarid                             | 0,6% |
| Občina Tolmin                              | 0,6% |
| Občina Bovec                               | 0,3% |
| Fizične osebe-zaposleni in bivši zaposleni | 23%  |

Vir: Poslovno poročilo 2002 (Baskar Tovornik 2003)

Kot v večini slovenskih podjetij se tudi v Cestnem podjetju Nova Gorica d.d. sprememba lastništva ni kaj dosti odražala v samem poslovanju podjetja. V zgodnjem obdobju še ni bilo čutiti vpliva kapitalizma in globalizacije. Še vedno so delavci imeli občutek, da je vse njihovo in so se počutili uspavano varne na tržišču, ki so ga obvladovali skozi pretekla zgodovinska obdobja. Sprememba kulture ljudi je dolgotrajen proces, pogojen s stresnimi situacijami. Kar nekaj truda je bilo potrebnega, da so zaposleni doumeli, da je na trgu prisotna tudi konkurenca, ki čaka na svojo priložnost, ter da se proračunskih sredstev ne deli več »na lepe oči«, ampak jih je treba pridobiti na javnem razpisu (Vesel in Mužina 2004) in da veljajo v poslovnem svetu nova pravila.

Nerazumevanje novo nastalih razmer je takratnega direktorja, kljub še vedno uspešnemu poslovanju, stalo direktorskega stola v novem mandatu.

### **5.2.2 Odprodaja delnic**

Leta 2001 je slovenska vlada ugotovila, da je bila izdana večja vrednost certifikatov, kot pa je ocenjeno družbeno premoženje slovenskih podjetij. Za zapolnitev »certifikatske luknje« je padla odločitev o odprodaji delnic, ki jih je država obdržala v svoji lasti. To so bile poleg delnic cestnih podjetij tudi delnice drugih podjetij, ki so upravljale družbeno pomembne dejavnosti kot so proizvajalci električne energije, komunalna podjetja, vodnogospodarska podjetja in podobno. Po vodi je splavala teorija o skrbi države za svojo lastnino, saj so prav nadaljnji postopki pripeljali do odtujitve

Cestnega podjetja Nova Gorica d.d. zaposlenim, čeprav na račun nespretnosti takratnega vodstva.

Prodaja je bila organizirana na način dražbe paketa delnic teh tako imenovanih državnih podjetij, možnost nakupa pa so imeli najboljši ponudniki vendar le iz vrst investicijskih skladov.

V drugem paketu, ponujenem na dražbi v letu 2002, so se znašle tudi delnice Cestnega podjetja Nova Gorica d.d. Prešle so v last družbe Merkata d.d. in 19% delnic je pristalo v negotovih rokah. Kar nekaj časa nadaljnja poteza ni bila znana, vendar je bilo delu managementa Cestnega podjetja Nova Gorica d.d. jasno, da bo slej ko prej prišlo do trgovanja s temi delnicami. Identičen primer se je zgodil s Cestnim podjetjem Koper d.d., katerega delnice so bile prodane v prvem paketu.

Vodstvo Cestnega podjetja nova gorica d.d. je v tem odločilnem trenutku »zaspalo«. Brez potrebnega znanja o možnosti obrambe pred prevzemom se ni odločilo za nobeno od prej naštetih možnosti preventivnih aktivnosti.

### ***5.2.3 Prevzem podjetja***

Kot rečeno se je 19% delnic obravnavanega podjetja znašlo v rokah lastnikov, katerih delovanje je usmerjeno k ustvarjanju dobička s trgovanjem z delnicami in ne z vodenjem poslovnih subjektov. Realno je bilo pričakovati, da bo v najkrajšem možnem času trg z delnicami Cestnega podjetja Nova Gorica d.d. zaživel.

Merkata d.d. je v letu 2002 dala ponudbo za odkup dodatnih delnic po principu »striženja ovac« torej: od malih delničarjev pridobiti čim več delnic. Cilj Merkate d.d. je bil doseči lastništvo čim večjega števila delnic, ki bi bile tržno zanimive za eventualne prevzemnike, kajti smisel začetka prevzema je potencialna možnost nakupa takega števila delnic ciljnega podjetja, ki omogoča s kontrolnim deležem obvladovanje poslovanja.

Ko je ponudba Merkate d.d. narasla na vrednost, ki je malim delničarjem postala zanimiva, se je sprožil plaz prodaje in delež zaposlenih in bivših zaposlenih je hitro kopnel, vodstvo pa je z vsakim dnem izgubljalo možnost nadzora nad dogajanjem, potencialnim prevzemnikom pa je podjetje postalo »kot na pladnju«

#### ***Možni kupci***

Pojavile so se različne govorice o možnih zainteresiranih kupcih. Vodstvo Cestnega podjetja Nova Gorica d.d. je tehtalo sprejemljivost različnih prevzemnikov. Pojavila so se vprašanja ali je smiselno komu olajšati nakup po principu teorije »belega princa«, vendar je kmalu postalo jasno da podjetje, ki je bilo do sedaj naš najagresivnejši konkurent in tudi naš »teritorialni sosed« Primorje d.d. ne bo dopustilo, da katerokoli drugo podjetje prevzame Cestno podjetje Nova Gorica d.d., saj bi to pomenilo vdor konkurence na severno primorsko območje, prevzem določenih tržnih segmentov in oslabitev tržnega deleža podjetja Primorje d.d..

### *Kako nadaljevati samostojno pot ?*

Vodstvo Cestnega podjetja Nova Gorica d.d. je poizkušalo sprožiti še zadnji obupan poizkus (,ki pa je bil že prepozen !) ustavitve odtujitve delnic malih delničarjev na tak način, da je organiziralo managersko-delavski odkup. »Polovilo« se je nekaj odtekajočih delnic malih delničarjev, vendar pa je nadaljnji korak, ki bi moral slediti managersko-delavskemu odkupu in bi lahko onemogočil prevzemnemu podjetju doseči kontrolni delež, neslavno propadel. Vodstvo Cestnega podjetja Nova Gorica d.d. je želelo na zelo demokratičen način, z opredelitvijo z glasovanjem, doseči ustanovitev družbe pooblaščenke. Izkazalo se je, da so pretekle neaktivnosti vodstva pripeljale do velikega nezaupanja zaposlenih, zato se je za vložitev svojih delnic v družbo pooblaščenko odločilo le 4% delničarjev (oziroma 4% kapitala) in še ti procenti so v večini pripadali managerjem.

Odgovor o samostojni poti je bil »kot na dlani«. Zaposleni so se, mogoče malo brezglavo pa vendarle, odločili, da želijo novega lastnika.

### *Dogovor s kupcem ali obramba pred prevzemom ?*

Načini obrambe pred prevzemom, ki so vodstvu Cestnega podjetja Nova Gorica d.d. še preostali, so bili dokaj pičli in za sam obstoj podjetja nesprejemljivi. Kot že nekajkrat omenjeno in kar bo pokazala nadaljnja analiza, je podjetje poslovalo uspešno skozi vsa leta svojega delovanja. Metoda »strupenih tablet«, »zlatega padala«, »dihurstva« in podobno niso prišle v poštev zaradi prevelike pripadnosti managementa podjetju in zaradi ugleda podjetja, ki je bil na visoki ravni. Nekaj delnic je podjetje odkupilo v sklad lastnih delnic. Management je poizkušal z lobiranjem pridobiti dodatne delnice z nakupom le-teh od lokalnih skupnosti, ki so bile še vedno lastnik nekaj procentov. V primeru, da bi določena količina delnic v skladu lastnih delnic zadostovala za preprečitev prevzema večinskega deleža, bi imelo podjetje v rokah »aduta« za pogajanje s potencialnim prevzemnikom.

Ko je bilo dejansko odločeno, da bo prevzemno podjetje Primorje d.d., ki je do tedaj opravilo že kar nekaj prevzemov gradbenih podjetij (STAVBENIK d.o.o., GRADBINEC d.o.o., ABK, d.o.o., RUDIS d.o.o.), je vodstvo z prodajo delnic iz sklada lastnih delnic podjetja doseglo boljše pogoje za obstanek v podjetju. Iz prvotno nakazanega sovražnega prevzema je v končni fazi prišlo do dogovornega prevzema.

### **5.2.4 Po prevzemne aktivnosti**

Hitra integracija novih strategij je pogoj za zagotovitev uspešnega prevzema, kar se je izkazalo tudi pri obravnavanem prevzemu. Kot v podobnih primerih so tudi v Cestnem podjetju Nova Gorica d.d., ki je z zamenjavo lastnika postalo CPG, d.d. (skrajšan naziv firme), zaposleni s strahom pričakovali spremembe in so bili ob uresničevanju idej novega lastnika, v bojzani za zaposlitev, še kako pripravljeni sodelovati.

*Dobili smo novega lastnika*

Glede nato, da je Primorje d.d. s svojimi do tedaj že prevzetimi družbami širše poznano v slovenskem gospodarstvu in predvsem v okolju delovanja gradbenih podjetij, so bile napovedane spremembe za sam značaj našega podjetja dejansko zanemarljive, še zlasti zaradi delne specifičnosti dejavnosti vzdrževanja cest, ki v gradbenih podjetjih ni zastopana, sama struktura delovanja pa je v osnovi enaka prevzemnikovi. Dejavnosti CPG d.d. so torej ostale enake in so osredotočene na nekaj bistvenih:

1. Vzdrževanje in varstvo državnih in lokalnih cest.
2. Rekonstrukcije, modernizacije in gradnja cest ter objektov nizkih gradenj.
3. Gradnja in vzdrževanje objektov javne infrastrukture.
4. Proizvodnja in vgrajevanje bitumenskih zmesi.
5. Pridobivanje in predelava kamenih materialov, gramozov in peskov.
6. Projektiranje, inženiring in tehnično svetovanje.
7. Opravljanje storitev v cestnem in tovornem prometu.
8. Storitve z gradbeno mehanizacijo in storitve mehaničnih delavnic.

Lastniška struktura kapitala, ki znaša 535.560.000,00 sit je razdeljena na 535.560 navadnih delnic z nominalno vrednostjo 1.000,00 sit z znanimi lastniki v naslednji lastniški strukturi:

**Tabela 5.2** Lastniška struktura CPG, d.d. po prevzemu

| Delničar                     | število delnic | %     |
|------------------------------|----------------|-------|
| Primorje d.d.                | 263.912        | 49,28 |
| Vipa holding d.d.            | 104.940        | 19,59 |
| Kapitalska družba d.d.       | 52.940         | 9,88  |
| AVIP d.o.o.                  | 35.146         | 6,56  |
| S. odškodninska družba, d.d. | 29.681         | 5,54  |
| Mestna občina Nova Gorica    | 13.620         | 2,54  |
| Kapitalska družba d.d.       | 10.509         | 1,96  |
| Sklad lastnih delnic         | 4.769          | 0,89  |
| Občina Ajdovščina            | 3.776          | 0,71  |
| Občina Šempeter-Vrtojba      | 2.447          | 0,46  |
| Občina Kobarid               | 1.901          | 0,35  |
| Občina Bovec                 | 1.363          | 0,25  |
| Intara DZU d.o.o.            | 3.663          | 0,68  |
| fizične osebe                | 6.893          | 1,29  |

Vir: Poslovno poročilo 2003 (Brecelj 2004)

Prezem je bil izveden sočasno s potekom mandata nadzornemu svetu, zato je novi večinski lastnik lahko takoj formiral nov tričlanski nadzorni svet, ki je konec leta imenoval novo enočlansko upravo – direktorja.

#### *Strategija za uspešno integracijo ob prevzemu*

Bistvo uspešnega prevzema v tem obdobju je temeljilo predvsem na naslednjih dejstvih:

1. Hitra zamenjava uprave.
2. Vodenje s »trdo roko«.
3. Podobna funkcijska organiziranost in podobne dejavnosti tako prevzetega podjetja kot prevzemnika.
4. Podobna kultura obeh podjetij.
5. Odločitev uprave, da v teamu obdrži obstoječ management (razen direktorja), ki se je že do sedaj odlikoval s svojimi sposobnostmi in je s pripravljenostjo na sodelovanje z novo upravo in s svojim znanjem bistveno pripomogel k nadaljnjim uspehom.

#### *Jasna vizija*

Na prvem mestu in edini resnični preizkus, ali smo na pravi poti je vizija. (Habech, Kroger in Tram 2000, 29-43) Podjetje je tako pred prevzemom, kot po prevzemu delovalo na podlagi dolgoletnih izkušenj iz področja vzdrževanja in varstva cest, kar je njegova temeljna prioriteta naloga. S celovito ponudbo in nenehnim izboljševanjem kakovosti, skrbi za zadovoljstvo odjemalcev in nenazadnje končnih uporabnikov njegovih storitev – voznikov. Načrtuje, gradi, rekonstruira, modernizira in vzdržuje vse vrste nizko gradbenih in infrastrukturnih objektov. S celovito in konkurenčno ponudbo gradbenih proizvodov izpolnjuje zahteve in pričakovanja odjemalcev. Izvaja tudi celovit program mehaničnih storitev in del z gradbeno mehanizacijo, ter tovornih transportov.

Podjetje CPG, d.d. bo v okviru skupine Primorje ohranjalo in razvijalo položaj vodilnega podjetja za vzdrževanje in varstvo cest na območju severnoprimorskega dela Slovenije. Svoje delovanje bo širila na sosednja območja v skladu s teritorialnimi zmožnostmi obvladovanja. S celovito ponudbo ostalih gradbenih proizvodov, visoko ravni strokovnosti, predvsem pa z izstopajočo kakovostjo zgrajenih objektov in kakovostjo v vseh poslovnih funkcijah bo zagotavljalo rast in uspešnost celotnega poslovnega sistema s stremljenjem k odličnosti. Z nenehnim učenjem in spodbujanjem inovativnosti v delovnih procesih, bo izstopalo na področju razvoja ter ohranjanju naravnega okolja obogatenega z zgrajenimi objekti prijaznimi zdravju. V vseh poslovnih procesih bo prioriteta osredotočenost na odjemalce, ohranjanje obstoječih in pridobivanje novih.

Vizija samostojnega podjetja pred prevzemom in podjetja, ki je del skupine Primorje, se dejansko v celoti prekriva, v določenih segmentih pa dopolnjuje. Zaradi

navedenega dejstva je jasno, zakaj je bilo izredno enostavno implementirati vizijo skupine v vizijo CPG d.d..

#### *Vodstvo in ostali zaposleni*

Vodstvo podjetja je prirejeno principu funkcijske organiziranosti in je sestavljeno iz vršnega managementa, srednjega managementa in nižjega managementa.

Vršni management je enočlanska uprava-direktor, ki je bil imenovan s strani novega nadzornega sveta, torej postavljen s strani lastnika. Njegova funkcija je vseobsegajoča in centralistična. Edini v podjetju ima neokrnjeno moč odločanja. Edini je bil predhodno zaposlen na prevzemnem podjetju Primorje d.d..

Srednji management sestavlja kolegij direktorja, ki obsega sedem zaposlenih sodelavcev-managerjev. Ti so neposredno podrejeni direktorju. Vodijo podporne in proizvodnje procese, ki v podjetju zagotavljajo proizvodnjanje. Podporni procesi: marketing, upravno pravna služba, kontroling in priprava dela služijo nemotenemu delovanju proizvodnih procesov, ki so: vzdrževanje cest, gradnje in mehanizacija. Celoten srednji management, razen vodja mehanizacije, ki je ob prevzemu dopolnil svojo delovno dobo, je ob prevzemu ostal na enakem delovnem mestu kot pred prevzemom, kar je bilo izredno pozitivno za nadaljnje uspešno poslovanje podjetja, seveda ob dejstvu, da so bili managerji pripravljene sodelovati z novo upravo in še nadalje s svojim znanjem usmerjati podjetje k doseganju zastavljenih ciljev.

Nižji management predstavlja neposredno operativno vodstvo in je sestavljen iz vodij del in delovodij, ki dejansko operativno zagotavljajo potek proizvodnih procesov z neposrednim vodenjem delavcev.

Podjetje CPG, d.d. ima z določenimi nihanji vsa leta približno enako število zaposlenih, ki se giblje okoli 320 ljudi. Trend zaposlovanja je v upadanju.

#### *Struktura zaposlenih*

Starostna struktura: Največ sodelavcev je v starostni skupini od 46 do 50 let in sicer kar 23%, glavnina vseh pa je v rangi od 31 do 55 let, saj je izven tega ranga le 47 sodelavcev. Struktura po spolu: Ker je glavna dejavnost podjetja gradbeništvo je razumljivo, da je zaposlenih manj žensk, le skromnih 7,3%. Pohvalna pa je ugotovitev, da je zastopanost žensk med vodstveno strukturo kar 25%. Izobrazbena struktura: Glavnina zaposlenih je pod V. stopnjo izobrazbe, kar je slabost podjetja. Zastopanost po stopnjah je sledeča: UNIV in VIS 13 ljudi, VIŠ 4 ljudje, SŠ 65 ljudi, KV 134 ljudi, PK 82 ljudi in NKV 15 ljudi.

#### *Kadrovska politika*

Glede na nizko izobrazbeno strukturo podjetje s podporo lastnika namenja dobršen delež sredstev v izobraževanje zaposlenih in novo zaposlovanje sodelavcev z višjo stopnjo izobrazbe saj se zaveda, da je znanje vir uspešnosti. Za primer je bilo v letu 2005 kar 264 različnih sodelavcev na raznih oblikah 499-tih izobraževanj. V povprečju to znese kar 15 ur/zaposlenega/leto ali približno 150.000,00 sit/zaposlenega /leto.

Trend zaposlovanja je v naravnem upadanju. Razvojna politika je naravnana k povečanju izobrazbene strukture. Zadovoljstvo zaposlenih je zadovoljivo, kar se ugotavlja z letnimi razvojnimi razgovori, na to pa kaže tudi relativno nizek absentizem (7,3 ure/ zaposlenega). Fluktuacija je bila v letu 2004 nekoliko večja zaradi novih lastniških sprememb, nakar je v letu 2005 precej upadla.

### **5.2.5 Politika implementacije in kultura podjetja**

Kot že omenjeno, je bila kultura prevzetega podjetja precej podobna kulturi prevzemnega podjetja, zato implementacija politike prevzemnega podjetja ni predstavljala zaposlenim velikih preglavic. Pripadnost podjetju in skrb za kakovost poslovanja, ki se odraža v uspehu in ugledu podjetja (Kralj 2003, 197-212) je že predhodno prežemala zavest zaposlenih. Uspeh podjetja se odraža s kazalniki uspešnosti in ekonomičnosti, ki jih bomo podrobneje analizirali v naslednjih poglavjih, s poudarkom na sinergijskih učinkih prevzema, ugled pa je sestavljen iz posrednih vedenjskih sestavin: urejenosti in uglednosti. Če enačimo urejenost podjetja z odnosi v podjetju ugotovimo, da je podjetje na tem področju uspešno. Pripadnost in zavest zaposlenih sta pozitivno usmerjeni kategoriji. Vrednote v podjetju so usklajene s temeljno politiko podjetja. Poslanstvo je močno zakoreninjeno v kulturo organizacije in temu sledi kultura zaposlenih. S prevzemom podjetja v letu 2003 je prišlo do kratkotrajne porušitve teh vrednot. Pogled v prihodnost je bil negotov in prevladoval je strah, ki je imel v določenem smislu pozitivne učinke na poslovanje podjetja v smislu uspeha, a negativne v smislu ugleda. Ko je minil prvi šok, so se zadeve glede medsebojnih odnosov stabilizirale in celo izboljšale, kajti uspešnost in učinkovitost podjetja se je v tem prelomnem obdobju občutno izboljšala, kar je pozitivno vplivalo na odnose in posledično na ugled podjetja. Marsikaj bi pa management moral izboljšati na področju ustvarjalnosti. Rutina in pravila ter funkcijska struktura niso naklonjeni ustvarjalnemu mišljenju in delovanju sodelavcev. Prevladuje vodenje s »trdo roko« centralizirano iz vrha. Uglednost podjetja je na zelo visoki ravni. Kakovost poslovanja se odraža z delovanjem po standardih ISO 9001 in 14001, ki ju je podjetje pridobilo že leta 2001, torej neodvisno od prevzemnika. Poslovna sposobnost in zanesljivost je izražena tudi skozi dobro likvidnost, solidnimi finančnimi tokovi, spoštovanjem pogodbenih obveznosti, majhnim številom reklamacij, hitrim odzivnim časom, prijaznostjo in strokovnostjo osebja, kar vse potrjujejo odjemalci skozi letne ankete o zadovoljstvu odjemalcev, seveda pa tudi z vedno novimi naročili. Javnost je redno informirana o delovanju podjetja in o novostih preko medijev in spletne strani. Dejavnost podjetja z dnevnim poseganjem sproža določene negativne vplive na okolje, ki pa jih želi podjetje maksimalno omiliti. V ta namen je dokaj hitro pristopilo k delovanju v skladu z ISO 14001 in s tem želelo javnost prepričati, da jim ni vseeno v kakšnem okolju bodo živeli naši otroci. Podjetje posluje kakovostno, jasno pa je, da so potrebni vedno novi ukrepi

*Primer CPG,d.d.*

za celostno rast in razvoj podjetja in ne »spanje na lovorikah«. Pozitivna naravnost zaposlenih, predvsem managementa in vedenje, da se je treba spreminjajočemu okolju prilagajati, je ena bistvenih prednosti kakovostnega poslovanja podjetja z jasno izraženo vizijo.



## 6 SINERGIJA

### 6.1 Pojem sinergijskih učinkov

Sinergija je združitev moči. Je bistveno več kot le seštevek zmogljivosti. Je odraz enotnosti, oplemenitenje skupnih dosežkov.

Sinergijsko izkoriščanje razpoložljivih sredstev udeležencev se nanaša na kombinacijo različnih fizičnih (materialnih), finančnih in intelektualnih sredstev tako, da je njihova vrednost večja kot pa vsota njihovih individualnih vrednosti. Sinergija je tako razlika med vrednostjo povezanih (združenih) podjetij in skupno vrednostjo ločenih podjetij pred povezavo:

$$\text{Sinergija} = V_{ab} - (V_a + V_b)$$

Pri čemer je:

$V_{ab}$  – vrednost povezanega (združenega) podjetja

$V_a, V_b$  – vrednost podjetij pred povezavo (združitvijo)

Sinergijska vrednost lahko pomeni sedanjo vrednost denarnih tokov, ki izvira iz izboljšav oz. učinkov, nastalih s kombiniranjem sredstev povezanih podjetij. Sinergija lahko izvira iz: stroškovnih prihrankov, povečanih prihodkov, procesnih izboljšav, finančnega inženiringa in davčnih koristi. (Dubrovski 2004, 162-163)

Idealen primer doseganja pozitivnih sinergijskih učinkov je prav prevzem in poslovno kapitalska povezava med prevzemnikom Primorje d.d. in prevzetim podjetjem CPG, d.d.

### 6.2 Kako smo dosegli sinergijo ?

To vprašanje se zastavi vsem, ki v poslovnem svetu želijo zrušiti enostavno matematično zakonitost, ki nam narekuje enakost na levi in desni strani enačbe. Kako doseči, da bo  $2 + 2 > 4$  ?

Mi poznamo odgovor. Takoj po prevzemu in integraciji prevzemnikove politike, je direktor pričel izvajati ukrepe racionalizacije, vendar ne na račun odpuščanja ampak s prerazporeditvami služb, ki so lahko skupne obema podjetjema. Združitev in prenos na prevzemno podjetje so doživele servisne službe kot je računovodstvo, pravna služba, laboratorijska kontrola. Poenotil se je sistem vrednotenja zaposlenih in kadrovska politika. Z usklajevanjem aktivnosti na področjih marketinga in proizvodnje se dnevno izkorišča proste kapacitete enega ali drugega podjetja, upošteva se lokacijske prednosti glede na dislociranost proizvodnje, kar je v gradbeništvu zakonitost.

Vse naštetu prinaša zmanjševanje stroškov in vzpodbuja konkurenčne prednosti v lokalnem in globalnem smislu, ki jih samostojno podjetje, z opiranjem le na lastne resurse, ne more dosežati. (Dubrovski 2004, 81-87)

### 6.3 Pomembne konkurenčne prednosti

Že temeljne zmožnosti Cestnega podjetja Nova Gorica pred prevzemom so predstavljale konkurenčno prednost v lokalnem gospodarstvu, saj je podjetje uspešno delovalo in sledilo sodobnim smernicam razvoja.

*Smotri, zastavljeni v temeljni politiki so:*

1. Povečanje tržnega deleža na vzdrževanju cest s sprotnimi in stalnimi zahtevami, usmerjenimi na upravljavce cest, za izvajanje ukrepov za izboljšanje prometne varnosti.
2. Razvoj vseh elementov vzdrževanja in varstva cest.
3. Pridobivanje in izvajanje koncesij za izvajanje vzdrževanja in varstva državnih in lokalnih cest.
4. Iskati vedno nove temeljne zmožnosti za povečevanje tržnega deleža in osvajanje novih tržnih segmentov.
5. Z motiviranjem in nagrajevanjem spodbujati ustvarjalnost in omogočiti zadovoljstvo ter osebni in poklicni razvoj vsem zaposlenim.

*Strateški cilji podjetja so:*

1. Uvajanje novih tehnologij z namenom posodabljanja in izkoriščanja kapacitet.
2. Nenehno povečevati kakovost proizvodov in poslovnih procesov ter s tem povečati konkurenčno prednost.
3. Z novimi znanji in osredotočenostjo na odjemalce in kupce zaznavati in zadovoljevati potrebe, želje in pričakovanja le-teh.
4. Z nenehnim povečevanjem poslovne učinkovitosti zagotoviti stabilno rast vrednosti premoženja lastnikov in doseči stabilno rast dividende.
5. Širiti in izpopolnjevati informacijski sistem.
6. Z načrtnim kadrovanjem in nenehnim izobraževanjem izboljšati izobrazbeno strukturo zaposlenih in uresničevati projekt učečega se podjetja.

Temeljne zmožnosti predstavljajo konkurenčne prednosti podjetja. V dolgoletni praksi je podjetje razvilo in posodabljal svoja sredstva predvsem za vzdrževanje in varstvo cest, kar se odraža v kratkem odzivnem času na razmere na cestah, ki terjajo takojšnje posredovanje, kar je sigurno ena od bistvenih konkurenčnih prednosti podjetja.

Kultura in vrednote zaposlenih v CPG, d.d. se skladajo s kulturo organizacije, ki je naravnana v povečevanje kakovosti, solidarnostne »ad hoc« akcije v izrednih razmerah, pripadnost organizaciji in zavedanje svojih dolžnosti, tako da lahko z gotovostjo trdimo, da so zaposleni z svojimi vrednotami prav tako bistvena konkurenčna prednost podjetja.

Konkurenčno prednost podjetja predstavlja tudi management s svojo sposobnostjo »modrega« vodenja in odločanja na meji med znanjem, izkušnjami in dobršno mero intuicije.

Prva naloga vseh zaposlenih je stalna skrb za odjemalce in osredotočenost na njihovo zadovoljstvo, kar tudi povečuje konkurenčno prednost podjetja.

Zavedamo se pomembnosti poslovnih povezav, ne samo z našim lastnikom, temveč tudi z ostalimi poslovnimi partnerji, ki v procesu skupaj z nami tvorijo celoto. Relacijski marketing je v gradbeništvu dokaj pogosto zastopan. (Dubrovski 2004, 51-73) CPG d.d. se na področju obrtniških del poslužuje outsourcinga, velikokrat po principu relacijskega marketinga, od združevanja obstoječih proizvajalcev posameznih funkcij, do končnega znanega odjemalca.

Ne glede na to, da so naši odjemalci v veliki večini proračunski porabniki in tako pri trošenju sredstev podvrženi Zakonu o javnih naročilih (Vesel in Mužina 2004), ki predpisuje dovoljene oblike izbire izvajalcev, pa je vendarle področje vzdrževanja cest preveč specifično in je zato funkcija relacijskega marketinga lahko zastopana v vsem svojem pomenu s celotno verigo, od dobavitelja preko proizvajalca do naročnika. Govorimo lahko o dolgoročnem stalnem razmerju, ki prinaša pozitivne učinke, tako ponudniku kot potrošniku po principi win-win relacij. Sodelovanje potrošnika, v našem primeru državnih in lokalnih skupnosti, prinaša določeno relacijsko vrednost, ki se odraža v dodani vrednosti in zadovoljstvu partnerjev, tako odjemalca kot dobavitelja.

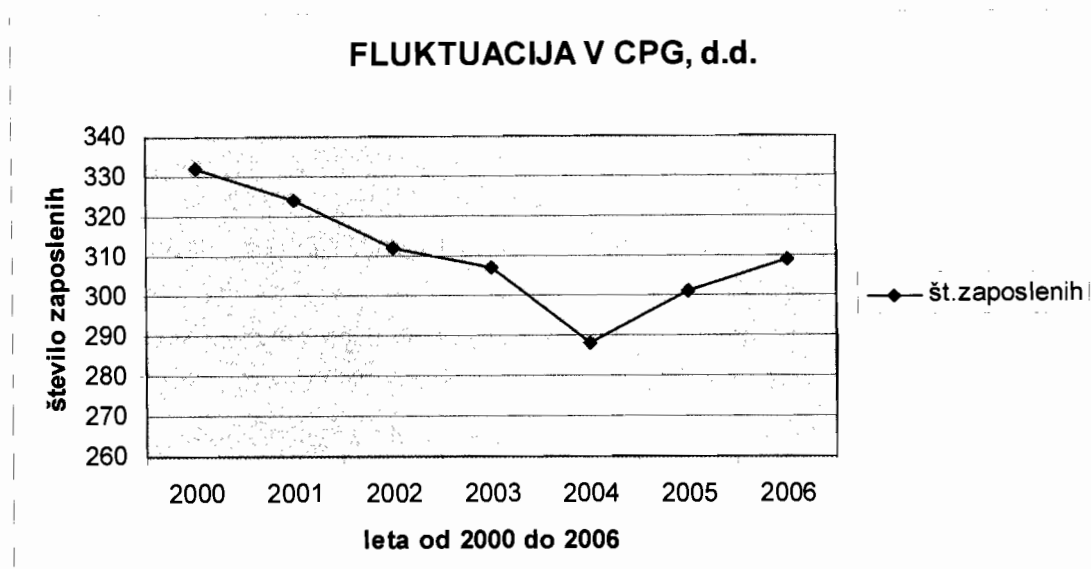
#### **6.4 Analiza sinergije obravnavane povezave**

Glede na spremljanje dogajanja skozi leta pred prevzemom in po prevzemu, lahko z gotovostjo trdim, da je v CPG, d.d. obravnavana poslovno kapitalna povezava prinesla pozitivne sinergijske učinke, ki se v končni fazi odražajo pri dobičku v podjetju, ki je odraz skupka uspešnega delovanja podjetja.

Poslovna uspešnost se kaže na vseh področjih: od marketinga, preko proizvodnje do vseh ostalih funkcij. Merimo jo z kazalniki uspešnosti. Na različnih področjih poslovanja se v CPG, d.d. spremlja kar nekaj kazalnikov že vrsto let.

Pokazatelj kulture in pripadnosti zaposlenih je zagotovo kazalnik, ki nam poda gibanje absentizma in fluktuacije skozi daljše časovno obdobje:

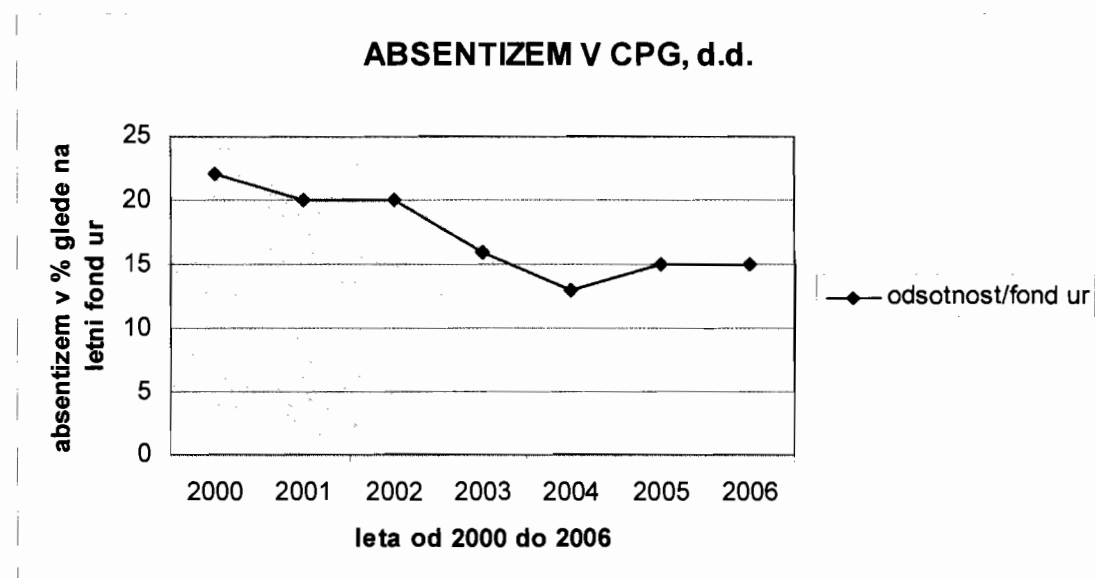
Slika 6.1 Fluktuacija v CPG, d.d.



Vir: Zapisniki kolegijev direktorja CPG, d.d. (Baskar Tovornik 2006)

Iz priloženega grafikona je razvidno, da se je število zaposlenih zmanjšalo ravno v času prevzema oziroma leto po prevzemu, kar je posledica po prevzemnih aktivnosti lastnika (prezaposlitev kadra iz področja služb, ki so enotne za celo skupino) in nove uprave. V naslednjih letih, po konsolidaciji stanja se je število zaposlenih ponovno pričelo zviševati, ker je zaupanje v podjetje in novo stanje pod okriljem skupine naraslo, kar je bil vzrok za priliv sveže delovne sile.

Slika 6.2 Absentizem v CPG, d.d.

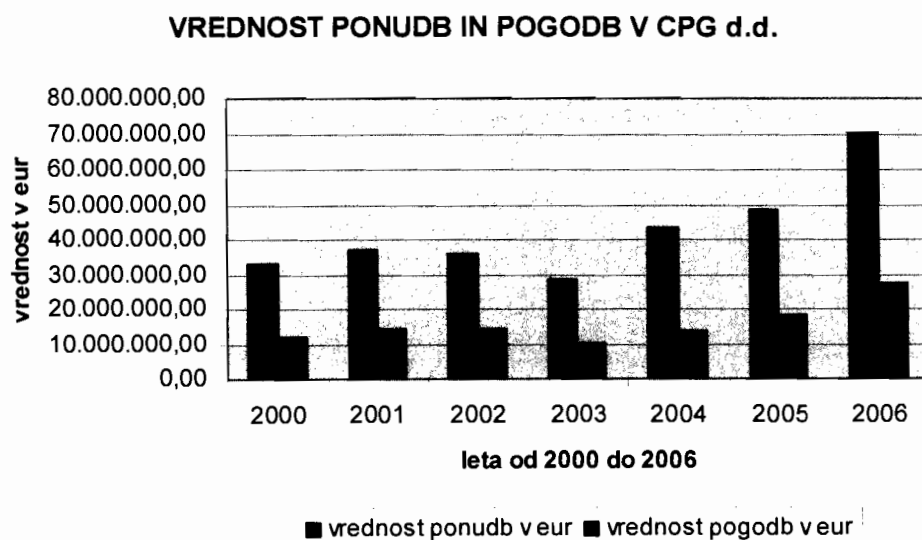


Vir: Zapisniki kolegijev direktorja CPG, d.d. (Baskar Tovornik 2006)

Graf odraža upadanje absentizma v letih po prevzemu, kar je posledica bojazni pred izgubo delavnega mesta. V zadnjih dveh letih je absentizem ponovno v rahlem porastu, predvsem na račun nezgod pri delu zaradi povečane proizvodnje na zaposlenega.

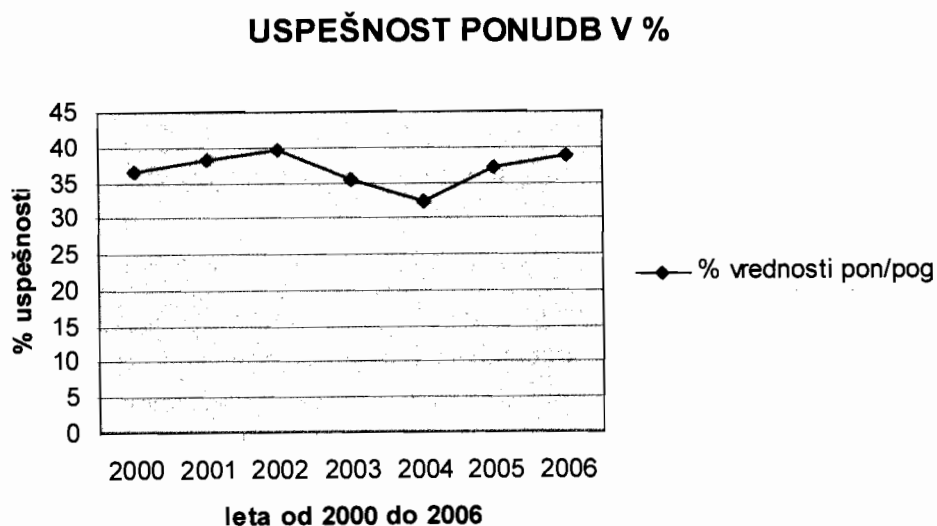
Pomemben pokazatelj uspešnosti na področju marketinga je procent uspešnosti izdelanih ponudb, na podlagi katerih pride do realizacije naročila.

**Slika 6.3** Odnos med ponodbami in pogodbami



Vir: Zapisniki kolegijev direktorja CPG, d.d. (Baskar Tovornik 2006)

**Slika 6.4** Uspešnost izdelanih ponudb

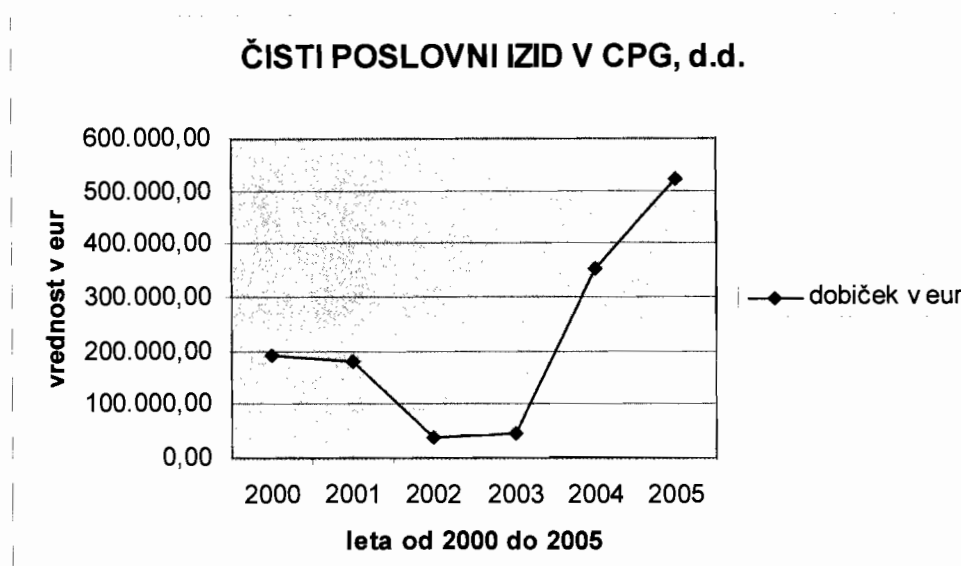


Vir: Zapisniki kolegijev direktorja CPG, d.d. (Baskar Tovornik 2006)

V letu 2004 po prevzemu je uspešnost ponudb nekoliko upadla zaradi nastalih po prevzemnih pretresov. V zadnjem času se je normalizirala in se ponovno približuje vrednosti blizu 40 %, kar je v gradbeništvu velik odstotek. (Za primerjavo: Vrednost v celotni skupini Primorje se giblje malenkost nad 20% ).

Pokazatelj uspešnosti podjetja pa je predvsem viden iz bilance stanja in uspeha. V spodnjem grafu je prikazano gibanje čistega poslovnega izida obračunskega obdobja, ki je eden od pokazateljev uspešnosti podjetja:

**Slika 6.5** Čisti poslovni izid v CPG, d.d.



Vir: Bilance stanja in uspeha podjetja CPG, d.d.(Miška 2006)

Iz pričujočih podatkov je razvidno, da je v letih 2002 in 2003 nastopila v podjetju določena kriza, kajti management je bil preveč zaposlen z nevarnostjo prevzema in obrambo pred njim, tako da je bilo vodenje poslovanja podjetja stihijsko. V zadnjih letih pa so sinergijski učinki obravnavanega prevzema povzročili strmo naraščanje pozitivnega poslovnega izida.

Tako iz prikazanih kot tudi iz mnogih drugih kazalnikov je razvidno, da je podjetje CPG, d.d. že pred prevzemom poslovalo uspešno, sinergijski učinki prevzema pa so prispevali k novim razsežnostim konkurenčnih prednosti podjetja.

Lahko strnemo nekaj ugotovitev v pričujoča dejstva. Uspešnemu prevzemu so botrovali naslednji dejavniki:

1. Uspešnost prevzetega in prevzemnega podjetja že pred prevzemom.

Iz poslovnih rezultatov preteklih let je razvidno, da je podjetje uspešno poslovalo v vsej svoji zgodovini od nastanka, pa vse do prevzema. S prilagajanjem tržnim razmeram, osvajanjem zanimivih tržnih segmentov in strateškim načrtovanjem razvojne

politike je ohranilo zaupanje ciljnih udeležencev. Sinergijski učinki so še oplemenitili že v osnovi pozitivno bilanco.

2. Podobni kulturi zaposlenih v obeh podjetjih.

Obe podjetji delujeta na enakem tržnem segmentu, zato je razvoj podjetij sledil potrebam odjemalcev. Skozi leta je skrb za kupce oblikovala kulturo zaposlenih, ki v obeh podjetjih izhajajo iz podobnega življenjskega okolja. Ker kulture v prevzetem podjetju ni bilo potrebno spreminjati ali delovati v nasprotju z njo, je prevzemno podjetje, oziroma nova uprava, lahko brez večjega odpora vpeljala zastavljeno politiko.

3. Hitra po prevzemna integracija.

Nov nadzorni svet je takoj po nastopu svoje funkcije imenoval novo enočlansko upravo – direktorja, ki je izhajal iz vrst prevzemnega podjetja. Ker ima nov direktor poleg ostalih potrebnih lastnosti tudi izredne organizacijske sposobnosti, je takoj vpeljal nove prijeme, ki so skladni z vizijo prevzemnega podjetja in jih dnevno striktno izvaja.

4. Pripravljenost managementa za sodelovanje z novo upravo.

Srednjemu managementu, ki je bil pripravljen sodelovati z novo upravo, je bilo omogočeno, da ostane na enakem položaju, kot pred prevzemom. To je pozitivno učinkovalo na poslovanje, kajti vsi člani kolegija, ki smo ostali v podjetju, smo čutili pripadnost podjetju in dejstvo o zamenjavi lastnika tega ni spremenilo. Naše izkušnje je nova uprava izkoristila v prid nizanja nadaljnjih uspehov.

5. Izkoristek sinergijskih učinkov na vseh segmentih poslovanja.

Z združitvijo virov tako materialnih, kot intelektualnih je povezano podjetje, oziroma v našem primeru skupina podjetij, pridobila nove razsežnosti, ki nam omogočajo razvojno rast v prid našega obstoja in zadovoljstva udeležencev.





## **7 POSLOVNI GRADBENI SISTEM**

Delniška družba Primorje je v preteklih letih s kapitalskimi naložbami in ustanavljanjem hčerinskih podjetij postopoma oblikovala Skupino Primorje. V letu 2004 so se Skupini pridružile še štiri odvisne družbe, število zaposlenih pa se je povzpelo na skoraj 3000. (Primorje 2005)

Skupina Primorje je danes s svojo velikostjo in geografsko prisotnostjo, predvsem pa s celovitostjo in kakovostjo svoje ponudbe vodilni poslovni sistem za gradbeništvo v Sloveniji. Sodobna organiziranost Skupine Primorje omogoča učinkovito oblikovanje projektnih teamov, ki investitorju zagotavljajo celovito strokovno podporo v vseh fazah razvoja in izvedbe projekta. Za vsak projekt je kadarkoli na voljo know-how celotne Skupine Primorje.

Skupina Primorje lahko investitorjem ponudi celovite rešitve: pridobitev ustreznih zemljišč, izdelavo projektne in investicijske dokumentacije, finančno planiranje, gradnjo in nadzor nad izvedbo objektov.

Vodenje investicijskih projektov za naročnika vključuje niz ekspertnih znanj in dejavnosti s ciljem zagotoviti čimbolj ekonomično in terminsko uspešno izvedbo. Posebej pomembno je sodelovanje z naročnikom že v fazi načrtovanja. Ta faza predstavlja najobčutljivejši del projekta in prav v tej fazi je mogoče s strokovnimi odločitvami zagotoviti dokončno uspešnost investicije. Izkušeni strokovnjaki lahko v fazi načrtovanja ponudijo optimalne rešitve z vidika kakovosti, stroškov in roka gradnje.

V fazah vodenja in izvedbe projekta Skupina Primorje s svojimi službami poskrbi za ekonomičnost gradnje ter izbiro kakovostnih in cenovno ugodnih podizvajalcev del.

Strokovnjaki s področja gradbene operative vodijo izvedbo gradbenih del in poskrbijo za končno in zunanjo ureditev objekta. Po naročilu investitorja pa strokovnjaki Skupine Primorje poskrbijo tudi za gradbeni nadzor in sodelujejo pri oddaji del.

Skupina Primorje je sodoben sistem, ki je eksplicitno tržno naravnano in stremi k popolni zadovoljivosti svojih odjemalcev. CPG, d.d. je s prevzemom postal del te celote in z vlaganji v razvoj podjetja ključno prispeva k uspešnosti poslovnega gradbenega sistema Skupine Primorje.



## 8 OCENA RAZVOJNIH MOŽNOSTI CPG, D.D.

Ena od metod določitve razvojnih možnosti podjetja je tudi PPPP analiza (Kavčič 2005) s katero ugotovimo možne potenciale podjetja v odvisnosti od zunanjih in notranjih vplivov, ki za podjetje predstavljajo možne ovire oziroma priložnosti. V priloženi tabeli je izvedena analiza podjetja kot neodvisne samostojne celice, ki s svojimi temeljnimi zmožnostmi prispeva k sinergiji delovanja celotne skupine. Vsa podjetja v skupini predstavljajo gradnike skupne celote. Z analizo vsakega posameznega člana je potrebno poiskati najšibkejšega in ga ojačati, kajti le tako je celotna veriga zadosti močna, da prenese vedno večje obremenitve, ki jih je potrebno premagati, če želimo biti vodilni na obstoječem trgu in ob enem z naskokom na konkurenčna podjetja osvajati nove trge.

**Tabela 8.1** PPPP analiza

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;">+</p> <p><i>Prednosti v podjetju:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Močno razvita pripadnost zaposlenih (nizek absentizem : 7,3 ure/zaposlenega/leto, majhna fluktuacija: 3% letno)</li> <li>• Relativno dobra povprečna mesečna plača na zaposlenega glede na nizko stopnjo izobrazbe ( 98% v primerjavi z povprečjem dejavnosti)</li> <li>• Pozitivne vrednote zaposlenih: delavnost, vodljivost (1,12 indeks preseganja planirane proizvodnje)</li> <li>• Velika vlaganja v posodobitev osnovnih sredstev (10% letnega prihodka)</li> <li>• Poslovanje v skladu s standardi ISO 9001 in ISO 14001(od leta 2001)</li> </ul> | <p style="text-align: center;">-</p> <p><i>Pomanjkljivosti v podjetju:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nizka izobrazbena struktura zaposlenih (73,8% zaposlenih z IV. In nižjo stopnjo izobrazbe)</li> <li>• Nizka naravnost k inovacijam, ustvarjalnemu delovanju in uvajanju novih tehnologij (tri novosti v preteklih 10 letih)</li> <li>• Premočna centraliziranost vodenja (v funkcijski strukturi ima direktor neomejeno moč odločanja)</li> <li>• Birokratizem (»vse« zapisano in določeno v poslovniku podjetja in organizacijskih predpisih)</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;">+</p> <p><i>Priložnosti v okolju:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Osredotočenost na odjemalce (indeks ocene letne ankete zadovoljstva odjemalcev 2004/2003 je 1,03)</li> <li>• Radij dostopnosti cestnih baz in opreme pokriva celotno območje (6 cestnih baz/1600 km)</li> <li>• Opredmetena sposobnost za vzdrževanje cest (z javnim razpisom priznana za naslednje srednjeročno)</li> </ul>  | <p style="text-align: center;">-</p> <p><i>Pretnje v okolju:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Z padcem meje na zahodu države nevarnost vdora tuje konkurence z nižjimi materialnimi stroški (cena vhodnih surovin za asfaltne mešanice v tujini cenejša 12%)</li> <li>• Močna odvisnost od višine v proračunu zagotovljenih sredstev in pravočasno realiziranih javnih razpisov (85% prihodka ustvarjenega s</li> </ul>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>obdobje 3 let)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skrbno ravnanje z okoljem z informiranjem zainteresirane javnosti (1x mesečno v lokalnem mediju in na spletu)</li> <li>• Široko razvita in obvladana socialna mreža vplivnih zunanjih udeležencev (naklonjenost lokalnih uprav)</li> <li>• Koncesija za izkoriščanje proda iz Soče (pogodbeno zagotovljena za srednjeročno obdobje petih let)</li> </ul> | <p>proračunskimi sredstvi)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Slaba plačilna disciplina v slovenskem poslovnem okolju in dolgi plačilni roki (90 dni od izstavitve računa)</li> <li>• Nelojalna konkurenca z dumping cenami (na javnem razpisu edino merilo najnižja cena)</li> <li>• Velika odvisnost od vremenskih razmer (kapacitete planirane na pokrivanje celotnega območja za zimsko vzdrževanje cest)</li> </ul> |
|---|--|

Podjetje ima vse sestavine in potencialne za uspešno poslovanje v prihodnosti. Stalno iskanje novih konkurenčnih prednosti s poslušom in vzpodbujanjem inovativnosti mora v bodočnosti biti temeljna naloga managementa, kajti spreminjajoče se okolje zahteva hitra prilagajanja, da ima podjetje lahko vedno »korak« prednosti pred konkurenco. Vršni management mora pritegniti k teamskemu sodelovanju srednji management, ta pa mora z efekti blaženja umno voditi sodelavce k pozitivnim izidom. Z načrtovanjem preventivnih in korektivnih ukrepov na podlagi analiziranja izidov za izboljšanje svojih pomanjkljivosti, z izkoriščanjem svojih prednosti in iskanjem novih priložnosti v okolju ter izogibanjem in izničenjem pretenj iz okolja bo management z uporabo znanja, izkušenj in dobršno mero intuicije z vso verjetnostjo tudi v bodočnosti vodil podjetje umno, v zadovoljstvo vseh udeležencev, še posebej pa lastnikov.

## 9 SKLEP

Iskanje novih konkurenčnih prednosti, osvajanje novih tržnih segmentov, zadovoljevanje vse večjih zahtev odjemalcev sodobna podjetja sili v nenehno izboljševanje svojega poslovanja v korist vseh udeležencev trga. Kot je prikazano v pričujočem delu, je ena od možnih rešitev zadane naloge prav v poslovnem povezovanju.

Cilj proučevanja je bil v celovitem pregledu poslovnih in kapitalskih povezav s poudarkom opisa dejanskih dogodkov ob prevzemu podjetja CPG, d.d. s strani Primorje d.d. ter analiza po prevzemne integracije podjetja v uspešen poslovni gradbeni sistem skupino Primorje.

Teoretična izhodišča nam pomagajo k razumevanju posameznega konkretnega dejstva, zato sem v prvem delu naloge opredelila posamezne tipe poslovnih povezav, ki se med seboj razlikujejo glede na udeležbo kapitala ter nivoje povezav, imajo pa običajno skupen cilj. Sinergijski učinki so lahko doseženi le z združevanjem in prepletanjem pozitivnih lastnosti partnerjev, kajti opiranje na lastne resurse lahko v globalnem gospodarstvu ne zadošča več. Sinergija, ki nastane ob povezavi je več kot seštevek vrednosti vsakega posameznega podjetja, saj z združevanjem finančnih, materialnih in intelektualnih sredstev pride do oplemenitenja skupnih virov. Ob tem pa je potrebno izločiti šibke točke vsakega posameznega podjetja, opirajoč se na dognanja vseh udeležencev, kar ob jasno zastavljeni viziji nudi nove razvojne možnosti.

Študija konkretnega primera je temeljila predvsem na lastnih izkušnjah. Pri proučevanju zgodovine CPG, d.d. je bilo evidentno, da je podjetje uspešno poslovalo vsa leta delovanja. Prevzem je bil izpeljan strokovno, s pretehtanimi koraki in poglobljeno analizo pred dejanji, ter hitro po prevzemno integracijo. Jasno zastavljena vizija, smotri in strateški cilji nudijo nove razvojne razsežnosti, ki jih dosegamo z obvladovanjem tveganja in izkoriščanjem pozitivnih potencialov, ki nam jih nudijo lastne temeljne zmožnosti v povezavi s Skupino Primorje, izvirajoče iz sinergijskih učinkov in priložnosti, ki se porajajo v tržnem okolju.

Specifičnost našega primera se kaže tudi v enakosti kultur in panoge, podobni viziji in smotrov prevzetega in prevzemnega podjetja, kar je vse v prid uspehu prevzema. V nasprotnem primeru, ko niso podana pozitivna izhodišča, je prevzemniku veliko težje vpeljati svojo politiko in je potrebno povzeti bolj destruktivne ukrepe, kar je za zaposlene lahko zelo boleče, učinki pa posledično niso tako hitro vidni kot v našem primeru.

Svoje ugotovitve lahko nanizam v nekaj spodaj navedenih dejstev:

Iz poslovnih rezultatov preteklih let je razvidno, da je podjetje uspešno poslovalo v vsej svoji zgodovini od nastanka, pa vse do prevzema. S prilagajanjem tržnim razmeram, osvajanjem zanimivih tržnih segmentov in strateškim načrtovanjem razvojne

politike je ohranilo zaupanje ciljnih udeležencev. Sinergijski učinki so še oplemenitili že v osnovi pozitivno bilanco uspešnega samostojnega podjetja.

Obe podjetji delujeta na enakem tržnem segmentu, zato je razvoj podjetij sledil potrebam odjemalcev. Skozi leta je skrb za kupce oblikovala kulturo zaposlenih, ki v obeh podjetjih izhajajo iz podobnega življenjskega okolja. Ker kulture v prevzetem podjetju ni bilo potrebno spreminjati ali delovati v nasprotju z njo, je prevzemno podjetje, oziroma nova uprava, lahko brez večjega odpora vpeljala zastavljeno politiko.

Nov nadzorni svet je takoj po nastopu svoje funkcije imenoval novo enočlansko upravo – direktorja, ki je izhajal iz vrst prevzemnega podjetja. Ker ima nov direktor poleg ostalih potrebnih lastnosti tudi izredne organizacijske sposobnosti, je takoj vpeljal nove prijeme, ki so skladni z vizijo prevzemnega podjetja in jih dnevno striktno izvaja.

Srednjemu managementu, ki je bil pripravljen sodelovati z novo upravo, je bilo omogočeno, da ostane na enakem položaju, kot pred prevzemom. To je pozitivno učinkovalo na poslovanje, kajti vsi člani kolegija, ki smo ostali v podjetju, smo čutili pripadnost podjetju in dejstvo o zamenjavi lastnika tega ni spremenilo. Naše izkušnje je nova uprava izkoristila v prid nizanja nadaljnjih uspehov.

Z združitvijo virov tako materialnih, kot intelektualnih je povezano podjetje, oziroma v našem primeru skupina podjetij, pridobila nove razsežnosti, ki nam omogočajo razvojno rast v prid našega obstoja in zadovoljstva udeležencev.

Ker je bil obravnavani prevzem uspešno izpeljan, sem osebno zagovornik poslovno kapitalskih povezav, kar pa je delno lahko tudi odraz pristranskosti zaradi moje osebne vpletenosti.

Skratka, v vsakem posameznem primeru povezave, še posebej pri prevzemu, je predhodno potrebna temeljita priprava, z poglobljeno analizo. Presoja danih dejstev mora biti nepristranska in mora upoštevati vse trenutne okoliščine v prostoru. Vsak odločilen korak privede do sprememb, ki jih odgovorna oseba z izkušnjami in kančkom intuicije lažje obvladuje, v kolikor ima izdelane scenarije na podlagi predhodno pripravljenih podatkov. Ob upoštevanju navedenih dejstev je prisotna velika verjetnost, da bo povezava uspešno izpeljana v zadovoljstvo vseh udeležencev.

## LITERATURA

- Bavcon, Edvard in Janko Pučnik. 1998. *Slovensko podjetje in konkurenčno pravo EU*. Ljubljana: Inštitut za delničarstvo, Zavod za raziskave delničarstva
- Bertoncel, Andrej. 2005. *Čas prevzemov: prevzeti ali biti prevzet*. Ljubljana: GV Založba.
- Bešter, Janez. 1996. *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Cartwright, Susan. 2002. Why mergers fail and how to prevent it. V *Business*. Ur. Bloomsbury Business database, 81-82. London: Bloomsbury Publishing Plc
- Dubrovski, Drago. 2004a. *Krizni management in prenova podjetij*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Habech, Max m., Fritz Kroger in Michael r. Tram. 2000. *Čas združitev*. Ljubljana: DZS, d.d..
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za management.
- Mohorič, Miha. 2004. *Prevzemi podjetij in njihova odvisnost od izbranih makroekonomskih kategorij*. Diplomsko delo. Ekonomska fakulteta. Univerza v Ljubljani.
- Primorje. 2005. *Organiziranost skupine*. 2005. [www.primorje.si/index.php](http://www.primorje.si/index.php)
- Repovž, Leon in Jožko Peterlin. 2003. *Financiranje 2., dopolnjena izdaja*. Koper: Fakulteta za management.
- Tekavc, Janez in Janko Pučnik. 2002. *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Tržič: Učila international, založba d.o.o.
- Vesel, Tomaž in Aleksij Mužina. 2004. *Zakon o javnih naročilih s komentarjem*. Ljubljana: Založniška hiša Primath.

## VIRI

- Baskar Tovornik, Nevenka. 2003. *Poslovno poročilo 2002*. Interno gradivo, CPG, d.d..
- Baskar Tovornik, Nevenka. 2006. *Zapisniki kolegijev direktorja*. Interno gradivo, CPG, d.d..
- Biloslavo, Roberto in Mitja Tavčar. 2005. *Strateški management*. Interno gradivo, FM.
- Brecelj, Jože. 2004. *Poslovno poročilo 2003*. Interno gradivo, CPG, d.d..
- Kavčič, Klemen. 2005. *Uvod v management*. Interno gradivo, FM.
- Kruljc, Boris. 1997. *Razvoj Cestnega podjetja Nova Gorica*. Interno gradivo, CPG, d.d..
- Miška, Dušan. 2006. *Bilanca stanja in uspeha*. Interno gradivo, CPG, d.d..

