

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA
PRIMER PREVZEMA V SLOVENSKI
TRGOVINI

MARKO MESARIČ

MENTOR
DOC. DR. DRAGO DUBROVSKI

KOPER, 2007

POVZETEK

Odrpta vsebina v širšem pomenu označuje primer kapitalskega povezovanja trgovcev z živili, s prikazom okoliščin, značilnosti in posebnosti konkretno obravnavanega koncentrativnega ravnanja, še zlasti s poudarkom na strategiji v koncentracijo vpletenih podjetij v prihodnosti. Zaključna projektna naloga tako orisuje ključne dejavnike, ki vplivajo na politiko rasti, portfelj strateških poslovnih enot, investiranje, prevzemanje poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega poslovanja. Na podlagi tega ugotavljam, da slovensko pozitivno pravo ne postavlja večjih ovir za procese združevanja, ki pomenijo način prilagajanja na spremembe v poslovnem okolju. Koncentrativna ravnanja predstavljajo primerno pravno in ekonomsko podlago za praktični preizkus trditev, da je globalno delovanje podjetij, ki imajo izoblikovan ustrezen pristop k procesu integriranja, sposobno doseči sinergijske učinke, hkrati pa ugled v javnosti in managementu.

Ključne besede: kapitalsko povezovanje, poslovanje podjetja, uspešnost poslovanja, združitve podjetij, prevzemi podjetij, združevalni procesi.

ABSTRACT

Open subject-matter in the broader sense is an example of a capital integration of grocers with the presentation of circumstances, characteristics and peculiarities of the actual concentrative handling, especially by accentuating the strategy of future enterprises, involved in the concentration. Therefore, the final task of the project outlines the key factors influencing the politics of growth, the portfolio of strategic business entities, investments, the acceptance of business risks, successes and economic operations. On the basis of the previously mentioned factors it can be deduced that the Slovene positive law does not represent a serious obstacle for merger processes, which represent a form of adaptation to changes in the business environment. The concentrative handling represents an adequate legal and economic basis for the practical test of hypotheses in which the global functioning of enterprises with a formed and suitable attitude to the process of integration can achieve the synergetic effects, as well as public prestige and reputation of their management.

Key words: capital integration, operation of an enterprise, business effectiveness, merger of enterprises, takeover of enterprises, integration processes.

UDK: 658.1:347.72(043.2)

VSEBINA

1 UVOD	1
2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	3
2.1 Celovita strategija	3
2.2 Terminologija prevzemov	3
2.3 Motivi za prevzeme.....	4
2.4 Strateški proces prevzemov	4
2.5 Problematika prevzemov in združitvev	5
2.6 Združitve in prevzemi v 1990-ih.....	6
3 TRGOVSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI	9
3.1 Gospodarski pomen trgovske dejavnosti	9
3.2 Tržna struktura v slovenski trgovini z živili	9
3.3 Tržni deleži v slovenski trgovini.....	11
3.4 Razvojna pot Mercatorja kot največjega trgovca v Sloveniji	12
3.5 Problematika obstoječe tržne strukture.....	13
4 ZDRUŽEVALNI PROCESI V TRGOVINSKI DEJAVNOSTI	17
4.1 Zakonska podlaga za nadzor nad združevanjem v Sloveniji	17
4.2 Razlogi za združevanje v slovenski trgovini z živili	17
4.3 Strategija prevzemanja v podjetju Mercator	19
4.4 Vpliv Mercatorjevega vzpona na slovensko gospodarstvo in družbo.....	22
5 ANALIZA PREVZEMA ERE VELENJE	27
5.1 Predstavitev podjetja ERA d.d. Velenje	27
5.2 Gibanje prodaje	28
5.2.1 Gibanje prodaje v družbi Era, d.d. Velenje	28
5.2.2 Gibanje prodaje v Skupini Era.....	29
5.3 Kronologija prevzema.....	31
5.4 Dileme načrtovanega nakupa	33
5.5 Namen in cilj prevzema	33
5.6 Dovoljenje Urada za varstvo konkurence	35
5.6.1 Mercator podal vlogo o priglasitvi koncentracije	35
5.6.2 Izdaja sklepa Urada za varstvo konkurence.....	35
5.7 Ocena smiselnosti prevzema.....	36
6 POPREVZEMNA INTEGRACIJA DRUŽB MERCATOR IN ERA	39
6.1 Organizacijska kultura obeh družb	39
6.2 Reševanje kadrovskih vprašanj v procesu združitve vpletenih družb.....	40
7 ERA DANES IN JUTRI	43
8 SKLEP	47

LITERATURA	51
VIRI	53

PONAZORILA

Slika 3.1: Tržni deleži trgovcev v Sloveniji v %.....	12
Tabela 4.1: Tržni delež Mercatorja po regijah pred in po prevzemih v %.....	21
Tabela 4.2: Ocena prednosti in slabosti Mercatorjevega vzpona na različne interesne skupine.....	23
Slika 5.1: Gibanje prodaje v družbi Era, d.d., Velenje.....	29
Slika 5.2: Gibanje prodaje v skupini Era.....	30

1 UVOD

V svetu in v Sloveniji so za trgovino na drobno značilne spremembe v dinamiki koncentracije sektorja. Koncentracija sektorja se povečuje v vseh delih trgovinskega sveta, čeprav z različno hitrostjo. Konkurenčni pritiski so v ZDA že v 1970-ih in 1980-ih povzročili veliki val združevanja in prevzemov trgovskih podjetij, v Evropi se je ta dinamika razširila v začetku in sredi 1990-ih (Vida 2002, 30).

V Sloveniji se je kapitalsko povezovanje trgovcev z živili na osnovi tržne logike pričelo v drugi polovici 1990-ih. Odločilno vlogo pri tem je imel Mercator, ki se je kot prvi odzval na globalne trende v svetu in pričel prevzemati manjše trgovske družbe. Tudi druge družbe so pričele s kapitalskimi povezavami, med njimi Era Velenje, vendar ne tako uspešno kot Mercator. Ta je s prevzemi rasel, konkurenčni položaj Ere pa se je slabšal, zato so lastniki Ere pričeli z iskanjem strateškega partnerja. Po vstopu na hrvaški trg je pričela Era z intenzivnim razvojem maloprodajne mreže, kar ji je zagotavljalo organsko rast, vendar je dinamika na trgu kmalu pokazala, da rast na podlagi razvoja maloprodajne mreže lastnih trgovin ne dosega potrebne rasti tržnega deleža. Leto 2005 je bilo za Ero prelomno leto. Vstop v Evropsko unijo je razlike v ekonomiji obsega med domačimi podjetji še bolj poudaril, vstop na slovenski in hrvaški trg pa so intenzivno pripravljali tudi diskontni trgovci. V začetku leta je Era preko svojega hčerinskega hrvaškega podjetja prevzela še eno hrvaško podjetje iz skupine CBA Trgohit s sedežem v Čakovcu. Projekcije skupnega nastopa dveh hrvaških podjetij so kazale sinergije v kapitalu, nabavi in znanju. Ob polletju je Era d.d. ustvarila že skoraj polovico poslovnih prihodkov izven meja Slovenije in je skupno zaposlovala 2.912 zaposlenih, od tega na Hrvaškem že več kot 1000. Nadaljnje širitve so zahtevale dinamičen investicijski cikel, povračila na vložena sredstva pa so zaradi pritiskov na cene in agresivnih napadov tržnih pozicij prihajale vse počasneje. Podjetje je izčrpalo lasten investicijski kapital, hiter razvoj pa je zahteval dodaten kapital, katerega tudi matično podjetje Era d.d. ni moglo več zagotoviti. Posledično je zato sredi leta 2005 Era Mercatorju prodala najprej svoje premoženje na Hrvaškem, konec leta 2005 je tej prodaji sledil še slovenski del. Ta prodaja premoženja je tudi predmet moje zaključne projektne naloge.

Zaključna projektna naloga je razdeljena na sedem poglavij. V drugem poglavju opišem teoretična izhodišča o prevzemih in združevanjih, kot so celovita strategija podjetja, terminologija prevzemov, motivi za prevzeme, strateški proces prevzemanja in problematika prevzemov. V tem poglavju tudi na kratko opišem združitve in prevzeme v 1990-ih. V tretjem poglavju opišem trgovsko dejavnost v Sloveniji s poudarkom na trgovini z živili. Prikažem tudi gospodarski pomen trgovske dejavnosti v Sloveniji, tržno strukturo in tržne deleže v trgovini z živili, razvojno pot Mercatorja in

problematiko obstoječe tržne strukture. V četrtem poglavju opisujem združevalne procese trgovske dejavnosti z živili v Sloveniji. Najprej na kratko prikažem zakonsko podlago združitvev in prevzemov v Sloveniji, v nadaljevanju tega poglavja se osredotočim na razloge za združevanje v slovenski trgovini, strategijo prevzemanja in prevzete družbe Mercatorja in vpliv Mercatorjevega vzpona na slovensko gospodarstvo in družbo. Peto poglavje v zaključni projektni nalogi je zelo pomembno, saj v njem analiziram nakup Ere s strani Mercatorja. Na začetku poglavja predstavim družbo Era, njeno zgodovino ter strategijo podjetja v prihodnosti. V procesih prevzemov je zelo pomembna faza poprevzemne integracije, ki jo opišem v šestem poglavju, s poudarkom na organizacijski kulturi, kadrovskih vprašanjih. V sedmem poglavju predstavim še delovanje Ere danes in jutri, njeno strategijo, vizijo itd. Sledijo sklepne ugotovitve. Podatke in informacije sem pridobil iz člankov v slovenskih ekonomskih revijah in na spletnih straneh Mercatorja ter Ere.

Namen zaključne projektne naloge je prikazati okoliščine, ki so pripeljale do nakupa, in razloge, zaradi katerih je Mercator izpeljal nakup. V zaključni projektni nalogi želim oceniti smiselnost nakupa Ere s strani Mercatorja, obenem pa želim opozoriti, kaj bi se verjetno zgodilo z Mercatorjem, če ne bi dosledno izvajal svoje načrtane strategije, in razpravljati o vplivu njegovega vzpona na slovensko gospodarstvo in družbo nasploh.

Prav tako je namen zaključne projektne naloge prikazati okoliščine, značilnosti in posebnosti prevzemov v slovenski trgovini z analizo izbranega primera.

Glede na izbrano tematsko področje bom v zaključni projektni nalogi uporabljal deskriptivno metodo, da spoznam in predstavim problematiko prevzemov in združitvev, statistično analizo podatkov o tržnih deležih o slovenskih trgovcih, komparativno metodo, za potrebe analiziranja in primerjanja dejavnosti po regijah, metodo posploševanja, katera velja za vse podobne organizacije, ter metodo specializacije, s katero se želim osredotočiti na obravnavani primer.

Glede na teoretično-praktično naravo zaključne projektne naloge bodo kvalitativne informacije in kvantitativni podatki pretežno pridobljeni iz sekundarnih virov, objavljenih na spletnih straneh (Finance, AJPEŠ, Statistični urad in podobno).

O predpostavkah, kaj so združitve in prevzemi, njihove oblike in pomen, obstaja več opredelitev in podatkovnih virov. Obsežna literatura je na voljo v angleškem in v slovenskem jeziku. V zaključni projektni nalogi se poskušam osredotočiti na podatke in kazalce med leti 2003/06. Pri izdelavi aplikativnega dela pa v pretežni meri uporabljam podatke zgoraj omenjenih ustanov, ker drugih podatkov nisem uspel pridobiti ne glede na to, da sem opravil intervju z vodjo kadrovske službe v podjetju Era, ki pa mi oprijemljivih podatkov ni hotela podati.

2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI

2.1 Celovita strategija

Strategija na ravni podjetja kot celote mora odgovoriti na vprašanje, s katerimi poslovnimi področji se bo podjetje ukvarjalo in v kakšnem okvirnem obsegu (Pučko 2003, 173).

Celovita strategija se ukvarja z vprašanji portfelja strateških poslovnih enot, politike rasti, investiranja, prevzemanja poslovnega tveganja, uspeha, ekonomskega sodelovanja. Glede na smer rasti (razvoja) podjetja je mogoče osnovne (celovite) strategije podjetja ločiti na (Pučko 2003, 175):

1. **strategija rasti** (razvoja),
2. **strategija stabilizacije** (normalizacija),
3. **strategija krčenja** (dezinvestiranje).

Podjetja lahko rastejo s pomočjo notranje ali zunanje rasti (Gaughan 1999, 116). Notranjo rast podjetje doseže s povečanjem obsega poslovanja v že obstoječih obratih ali z dograditvijo 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 rasti je tudi strategija prevzemanja (Wright, Pringle in Kroll 1994, 82–83).

2.2 Terminologija prevzemov

Termin prevzem podjetja je splošni pojem, ki vključuje različne oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem. Znotraj splošne kategorije prevzemov ločimo združitve, prevzeme z odkupom delnic in prevzeme z odkupom premoženja (Bešter 1996, 29). Znotraj kategorije združitve ločimo pripojitve in spojitve. O pripojitvi govorimo takrat, kadar od vseh podjetij, ki se združujejo, preživi le eno, ostala pa nanj prenesejo svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati. O spojitvah govorimo takrat, kadar se dve ali več podjetij združi v neko popolnoma novo podjetje in prejšnja prenehajo obstajati (Bešter 1996, 30). Prevzem podjetja z odkupom delnic pomeni nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic z glasovalno pravico. Prevzemnik lahko pridobi nadzor nad podjetjem tudi z nakupom dela ali celote njegovega premoženja (Bešter 1996, 31). Že na začetku je potrebno opozoriti, da se v angleški literaturi pri obravnavi prevzemov srečujemo s tremi izrazi: *mergers*, *takeovers* in *acquisitions*. Za izraz *mergers* je najprimernejši prevod **združitve**, ki vključuje še izraza **spojitve** in

pripojitev (Bešter 1996, 25). Takeovers in acquisitions pa se nanašata na *prevzem*. Sicer pa avtorji v tuji literaturi niso dosledni pri uporabi teh izrazov. Dodaten problem je mešanje pravnih in ekonomskih kriterijev razmejitev. Pravniki ločijo prevzeme po številu pravnih oseb, ki ostanejo po združitvi. Ekonomisti praviloma uporabljajo izraz »mergers« in s tem mislijo na vse pravne oblike povezovanja podjetja (Bešter 1996, 29).

2.3 Motivi za prevzeme

Motivov, zakaj se podjetje odloči za prevzeme, je mnogo in se v času in prostoru spreminjajo. Notranja rast za podjetje včasih ni sprejemljiva, ker je dolgotrajna in počasna, zato se podjetja odločajo za prevzeme drugih podjetij, ker jim to zagotavlja hitrejšo rast. Če bi podjetja povečala svoj obseg poslovanja samo s pomočjo notranje rasti, bi jih konkurenca, ki bi se širila preko prevzemov, prehitela, in poslabšala njihov konkurenčni položaj (Gaughan 1999, 116).

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

Walters (1993, 206–212) deli motive na učinkovite in neučinkovite. Med učinkovite uvršča doseganje sinergije, discipliniranje managementa in finančne motive (diverzifikacija tveganja). Med neučinkovite motive uvršča željo po pridobivanju monopolne moči in managerske motive, ker stremijo k lastnemu bogatenju managerjev. Garten (1999, 10) pravi da sta glavna motiva za kapitalske povezave podjetij zniževanje stroškov in doseganje ekonomije obsega, v kar jih sili močna konkurenca na trgu. Brigham (1995, 778) vidi v naraščajoči globalizaciji pomemben razlog za kapitalsko povezovanje podjetij.

2.4 Strateški proces prevzemov

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 (Pučko 2003, 185–186).

1. Faza oblikovanja strategije: ta faza temelji na razvijanju strategije rasti. V tem procesu si podjetje izoblikuje merila za izbiro primernih kandidatov. Ta niso generična, ampak odvisna od posameznega podjetja. Sledi iskanje kandidatov za priključitev, njihovo ocenjevanje s pomočjo izoblikovanih meril in identifikacija kandidatov. Prva faza se zaključi s strateško analizo izbranega/ih kandidata/ov.

2. Faza pogajanja: v tej fazi si je najprej treba izoblikovati strategijo pogajanja. Sledi izdelava ocene vrednosti vsake firme, ki je kandidat za priključitev, in na tej osnovi izoblikovanja ciljne ocene, ki smo jo kot priključevalec pripravljene plačati za podjetje, ki bi ga priključili. Pri »prijateljskem prevzemu« na tej podlagi stečejo pogajanja s poslovodstvom podjetja – kandidata za prevzem o pogojih prevzema. Izdelati je potrebno finančno konstrukcijo, kako bo prevzem financiran. V primeru »sovražnega prevzema« seveda ni pogajanj s poslovodstvom podjetja, ampak je nasprotna stran neposredno lastnik podjetja.

3. Faza integracije: zdaj se prične proces integriranja kupljenega podjetja s podjetjem priključevalcem. Šele sedaj ima poslovodstvo priključevalca vse možnosti za temeljito oceno prevzetega podjetja in njegove organizacijske kulture. Na tej podlagi bo razvilo ustrezen pristop k procesu integriranja, začelo usklajevati strategijo, organizacijo in kulturo obeh enot.

2.5 Problematika prevzemov in združitev

Ko se družbe 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 in združitvah se namreč pojavljajo problemi na naslednjih področjih (Habeck, Kroger in Träm, 2000, 21-22):

- 1. Vizija:** partnerja, ki se povezujeta, nimata jasne predstave, čemu je namenjeno njuno kapitalsko povezovanje.
- 2. Vodstvo:** družbe niso prav hitre pri dodeljevanju vodstvenih nalog. S tem zapravljajo dragocen čas in vire, hkrati pa povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo delavcev.
- 3. Rast:** podjetja se v procesih združevanja preveč osredotočijo 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.
- 4. Kultura:** družbe pogosto nočejo priznati, da obstajajo kulturne pregrade in da jih ni mogoče na hitro odstraniti.
- 5. Komunikacija:** podjetja pogosto nimajo prave komunikacije z interesnimi skupinami med samim potekom prevzema.
- 6. Obvladovanje tveganja:** družbe slabo obvladujejo različna tveganja pri povezovanju podjetij.

Med problemi prevzemov in združitev, ki lahko postanejo vzroki za njihovo neuspešnost, velja omeniti slabo izvedeno poprevzemno integracijo. Ta faza je v procesu strategije prevzemanja zelo pomembna, ker ima opravka z ljudmi. Če ti niso

zadovoljni s svojo novo vlogo, lahko zapustijo podjetje. Nevarnost je, da ga zapusti najboljše osebje (Brealey in Myers 2000, 942).

Problem kapitalskih povezav je tudi visoka prevzemna cena, ki jo plača prevzemnik za ciljno podjetje. Podjetja, ki se povezujejo, poskušajo doseči sinergijske učinke hitreje, kot je to dejansko mogoče (Tully 1999, 43). Prevzemnik pogosto ne pozna dejanskih razmer v podjetju, ki ga prevzema. Ne zaveda se stroškov in težav, ki jih prinaša proces kapitalskega povezovanja (Henry 2002, 73).

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

2.6 Združitve in prevzemi v 1990-ih

Združitve in prevzemi so bili v 1990-ih način prilagajanja na spremembe v poslovnem okolju. Padanje cen proizvodov (naftna industrija), presežne kapacitete (avtomobilska industrija), negotovost glede tehnoloških sprememb (telekomunikacije), skrčenje trgov (vojaška industrija) in naraščajoči stroški raziskav (farmacevtska industrija) so samo nekateri dejavniki okolja, ki so močno vzpodbudili kapitalsko povezovanje v tem obdobju (Lahovnik 2000, 3–4).

Podjetja, ki delujejo globalno, imajo stroškovne prednosti pred konkurenti, ki oskrbujejo zgolj lokalni trg, tehnološke spremembe se odvijajo z neverjetno hitrostjo. Vse to je vplivalo na porast združitev in prevzemov preko državnih meja. Pozitiven vpliv je imela tudi uvedba enotne evropske valute (Leet, Parr in Rouner 1999, 1).

V 1990-ih število združitev in samo vrednost združitev nista naraščala z enako intenzivnostjo. Število združitev je naraščalo manj intenzivno kot sama vrednost združitev. Od okrog 12000 združitev na začetku 1990-ih je ta številka narasla na 25000 v letu 1998. Vrednost združitev je iz okrog 500 milijard dolarjev na začetku 1990-ih narasla na 2500 milijard dolarjev v letu 1998 (Glas, 2002). Število združitev in prevzemov se je torej podvojilo, medtem ko se je vrednost združitev in prevzemov povečala za pet krat. Po letu 1998 so združitveni procesi v ZDA tako po številu kot vrednosti pričeli upadati (Henry 2002, 73). V Evropi se je zatišje pričelo po letu 2000, saj analitiki navajajo, da evropska podjetja pričenjajo po triletnem mirovanju nove podvige na področju združitev in prevzemov. Svojo pozornost usmerjajo v države Latinske Amerike, ki poskušajo stabilizirati svoje makroekonomske razmere. Vzroki za povečano aktivnost evropskih podjetij naj bi bili naslednji (Fairlamb 2004, 34): močan evro v primerjavi z dolarjem, visoki dobički in nizke obrestne mere. Belgijska pivovarna Interbrew je napovedala prevzem brazilske pivovarne AmBev (katerega je

leta 2004 tudi prevzela). Španska banka Banco Bilbao je napovedala nakup največje mehiške banke Grupo Financiero (Smith 2004, 35).

3 TRGOVSKA DEJAVNOST V SLOVENIJI

3.1 Gospodarski pomen trgovske dejavnosti

Trgovska dejavnost sodi med najpomembnejše gospodarske dejavnosti v Sloveniji, saj je bilo leta 2003 v trgovini registriranih skoraj 16.000 pravnih in blizu 11.000 fizičnih oseb. Skupno okrog 27.000 trgovskih poslovnih subjektov 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 aktivnih prebivalcev. Največ jih je zaposleno v trgovini na drobno (51.000), sledi trgovina na debelo in posredništvo (34.000) ter trgovina z motornimi vozili, gorivi in popravili (15.000). V trgovini je zaposlenega 12,9 odstotkov vsega delovno aktivnega prebivalstva, kar je še vedno nekoliko manj od evropskega povprečja, ki znaša 15,5 odstotka (Kovač in Simsič 2003, 18).

Delež dodane vrednosti trgovske dejavnosti v dodani vrednosti celotnega gospodarstva dosega v Sloveniji 11,7 odstotka, kar je nižje od povprečja v EU, ki znaša 12,5 odstotka. Trgovska dejavnost zaostaja za evropskim povprečjem tudi pri prihodkih na zaposlenega. V Sloveniji zaposleni v trgovski dejavnosti ustvari 70 odstotkov povprečnega prihodka na zaposlenega v EU (Kovač in Simsič 2003, 17). Verjetno je ta odstotek med panogami v Sloveniji med najboljšimi.

Povprečna velikost prodajnega prostora v EU meri 360 kvadratnih metrov, v Sloveniji le okrog 140 kvadratnih metrov. Zaradi toliko manjših prodajaln je tudi produktivnost dosti nižja. Z večjo produktivnostjo se seveda veča možnost večjega zaslužka (Gerdina 2003, 27).

3.2 Tržna struktura v slovenski trgovini z živili

Leta 1995 je izšla raziskava Strategija razvoja slovenske trgovine. Ta raziskava je pokazala smernice razvoja slovenske trgovine ob vključevanju v evropske integracije, zato menim, da je primerna za krajšo predstavitev. Z vstopom Slovenije v evropske integracije se bo trgovina soočila z ostro konkurenco tujih trgovskih družb, zaradi česar bo morala za ohranitev svojega tržnega položaja upoštevati vse potencialne možnosti na področju organizacije, načinov poslovanja ter uveljavljanja tržnega koncepta (Potočnik in Hrastelj 1995, 5).

Raziskava strategije razvoja slovenske trgovine je napovedovala, da bo nastala v Sloveniji 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 Hrastelj 1995, 74).

Mnenje Kovača leta 2000 je bilo, da lahko v letih 2000–2004 pričakujejo pomembne spremembe v tržni strukturi in razvijanju konkurence. Na to naj bi vplivale predvsem naslednje spremembe (Kovač 2000, 76-77):

1. skupni evropski trg in proces priključevanja EU, ki povzroča večjo globalizacijo poslovanja in izenačuje preference potrošnikov,
2. velike evropske trgovske verige bodo razvijale strategijo penetracije na lokalnem slovenskem trgu (Interspar, Leclerc),
3. povečanje domače in tuje konkurence ter razvojni trendi v sodobni organizaciji in načinu poslovanja trgovine na debelo in drobno.

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 integracije med trgovci (Potočnik in Hrastelj 1995, 20).

Razvojne tendence v svetovni trgovini temeljijo na naslednjih temeljnih postavkah (Kovač 2000, 76):

1. demografske spremembe v razvitem svetu,
2. strukturne spremembe v svetovnem gospodarstvu povečujejo pomen terciarnega sektorja,
3. globalizacija trgov povečuje liberalizacijo blagovnih tokov in svetovno trgovinsko konkurenco,
4. delež prodajnih stroškov narašča, zato trgovske organizacije povečujejo obseg poslovanja, centralizirajo organizacijo in koncentrirajo kapitalsko (lastniško) strukturo,
5. velike trgovske organizacije praviloma centralizirajo nabavne, logistične, finančne, investicijske, kadrovske in druge razvojne funkcije.

Iz današnje perspektive lahko ugotovim, da so se napovedi uresničile. Slovenska trgovina je sledila svetovnim trendom. Po mnenju Stanislava Brodnjaka, predsednika Združenja za trgovino pri Gospodarski zbornici Slovenije in člana uprave Mercatorja,

imamo v market programu¹ relativno podobno strukturo kot v EU. V Sloveniji smo imeli pet velikih trgovcev (Mercator, Spar, Tuš, Era, Vele), kateri so pokrivali 70 odstotkov trga. To je bilo zelo podobno kot v EU. Tudi po strukturiranosti domačih in tujih trgovskih družb smo bili po mnenju Brodnjaka že relativno globoko v Evropi. Prisotnih je nekaj močnih in velikih multinacionalnih verig, ki pokrivajo naš maloprodajni prostor. (Spar, Leclerc). Obstaja še nekaj prostora za prihod novih in širitev sedanjih trgovskih družb. Pričakovati je bilo, da bo v Sloveniji po vstopu v EU, zaradi odprave carinske zaščite za blago domačega porekla, možen prihod večjega števila tujih trgovcev, zlasti tistih, ki se ukvarjajo z diskontno prodajo. To je zahtevalo nov korak v prestrukturiranju slovenske trgovine z živili. Veliki trgovski sistemi so s prevzemi (predvsem Mercator) in gradnjo velikih nakupovalnih centrov zavzeli slovenski trg. Mali trgovci zagotovo ne morejo cenovno konkurirati velikim, zato so se bili prisiljeni povezati z velikimi trgovskimi sistemi v sistem franšizinga. Tudi v krajih z manj prebivalci je priložnost za malega trgovca, ki ima franšizno pogodbo z velikimi trgovskimi sistemi (Mercator, Tuš). S pogodbo si zagotovijo nabavno verigo in vhod blaga pod ugodnejšimi pogoji, pa tudi strokovno vodenje, ki se prav tako izraža skozi franšizno pogodbo (Gerdina 2003, 27-29).

3.3 Tržni deleži v slovenski trgovini

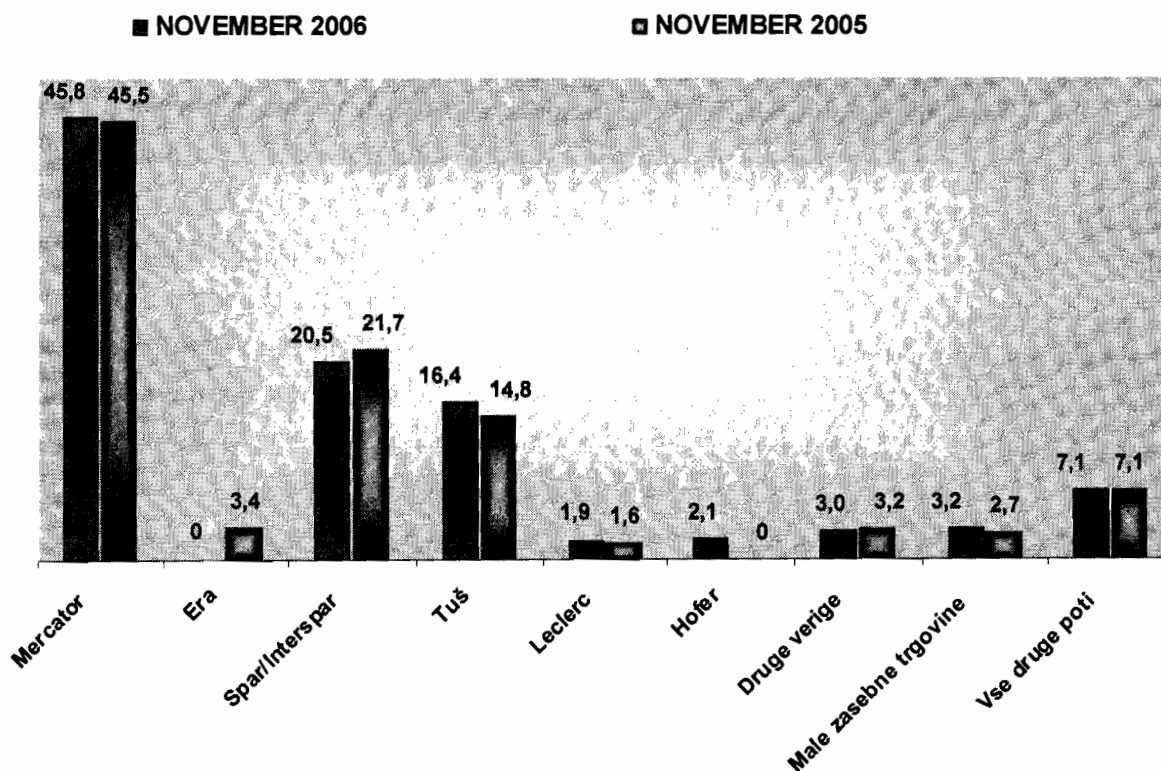
Največji trgovec z živili je na slovenskem trgu že več let Mercator, ki je z nakupom Ere s 45,8 –odstotnim tržnim deležem ohranil vodilno pozicijo. Na drugem mestu je trgovska veriga Spar z 20,5–odstotnim deležem, na tretjem mestu pa se je ustalila skupina Tuš, ki ima 16,4–odstotni tržni delež. Po besedah direktorice oddelka (GfK Gral-Iteoja) ad hoc raziskav, go. Gene Arh, ter Darje Vresk, vodje projektov pri omenjeni raziskovalni hiši je na četrto mesto prišla trgovska veriga Hofer, ki je pridobila 2,1 odstotni tržni delež. Sledi ji trgovski center Leclerc, ki vsa leta ohranja svoj okoli dva odstotni tržni delež. Enako se dogaja s skupnim deležem vseh drugih trgovskih verig in z deležem preostalih trgovskih kanalov, torej lastnih prodajaln, mesnic, neživil, kmetijskih zadrug, kioskov sadje-zelenjava, tržnic in kmetij. Male zasebne trgovine pa prvič po daljšem času ne kažejo trenda izgubljanja – saj jim tokrat pripada 3,2 odstotni tržni delež.

Primerjava z novembrom 2005 je kazala, da sta bili sorazmerno uspešni pri pridobivanju strank trgovski verigi Tuš in pa Hofer. Slednji ima namreč skupaj s preostalimi diskontnimi trgovskimi verigami prek štiri odstotni tržni delež. Sorazmerno

¹ Market program predstavlja blago za vsakdanjo rabo, to so hrana, pijača, osnovna čistila in osebna kozmetika.

manj pa je bil uspešen Mercator, ki mu kljub priključitvi Ere ni uspelo povečati tržnega deleža, katera je imela v predhodnem merjenju 3,4 odstotni tržni delež (Finance 2007, Priloga Trgovina).

Slika 3.1: Tržni deleži trgovcev v Sloveniji v %.



Vir: Finance 2007, Priloga Trgovina (lastna priredba grafa).

3.4 Razvojna pot Mercatorja kot največjega trgovca v Sloveniji

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

Leta 1997 je bilo prelomno leto v poslovanju družbe v smislu preobrata v eno najuspešnejših trgovskih podjetij na področju nekdanje Jugoslavije. Družba Poslovni sistem Mercator d.d., ki je do leta 1997 poslovala še z izgubo, je v oktobru 1997 dobila novo upravo, s predsednikom Zoranom Jankovičem na čelu. Uprava, ki so jo poleg predsednika Zorana Jankoviča sestavljali še člani Aleš Čerin, Jadranka Dakič ter Marjan

Sedej, je ob svojem prihodu sprejela ambiciozen strateški načrt, s katerim je želela prekiniti negativne trende iz preteklih let ter ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, primerljivo z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. Pričeli so se procesi notranjega prestrukturiranja ter procesi, potrebni za integracijo slovenske živilske in druge trgovine. V Mercatorju so zaradi tržnih zakonitosti, tuje konkurence in odliva potrošnikov v tujino spremenili dotedanjo strategijo, ki je temeljila na manjših prodajalnah. Sprejet je bil nov razvojni načrt, ki je temeljil na gradnji prodajaln, ki so večje od 500 kvadratnih metrov. Tako se po zgledu in filozofiji nakupovalnih centrov iz Zahodne Evrope začeli z gradnjo sodobnih nakupovalnih središč.

Leti 1999 in 2000 je zaznamovala širitev in posodabljanje maloprodajne mreže. Vrstile so se naložbe v velike nakupovalne centre po Sloveniji in kapitalske povezave oziroma prevzemi določenih maloprodajnih trgovskih družb. Pomemben mejnik v razvoju predstavlja širitev poslovanja na trge bivših jugoslovanskih republik z nakupovalnimi centri na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini in Srbiji (Zgodovina 2004).

3.5 Problematika obstoječe tržne strukture

Na slovenskem trgu je med slovenskimi živilskimi trgovci zaradi prevladujočega položaja Mercatorja nezadovoljstvo čedalje večje. Napetost med trgovci raste, ker naj bi največji trgovec v državi po mnenju konkurentov zlorabljal prevladujoči položaj. Od dobaviteljev naj bi Mercator zahteval rabate in druge nabavne ugodnosti, ki so primerno večji in boljši od drugega ali tretjega največjega trgovca. Očitajo mu, da s tem posredno kroji nabavno politiko tudi za druge trgovce, jim zmanjšuje pogajalsko suverenost ter tako posredno prevzame nadzor nad celotnim trgom. Mercatorju se tudi očita, da si dobavitelji zaradi prevelike odvisnosti od prodaje največjemu trgovcu teh očitkov ne upajo javno povedati. Kot primer se navaja Radgonska mestna industrija MIR. Ta naj bi zaradi kratkega stika v pogajanjih izgubila Mercator kot največjega kupca, ki mu je prodajala dobro tretjino svoje letne proizvodnje. Priložnost, da izrazijo svoje mnenje, so dobavitelji dobili v vprašalniku Urada za varstvo konkurence. Urad je poslal vprašalnike na 60 naslovov, med njimi tudi na Spar in Engrotuš, ki sta največja konkurenta Mercatorju. V Sparu so naredili korak več, saj so razen ugovorov Urada za varstvo konkurence poslali tudi predlog za uvedbo postopka za ugotavljanje zlorabe prevladujočega položaja (Pavlovič 2003, 5).

Posledice tržne moči velikih trgovskih družb je krepitev trgovskih blagovnih znamk, ki vse bolj izpodrinjajo lastne blagovne znamke proizvajalcev. Tako morajo proizvajalci večkrat popustiti pred Mercatorjem in ostalimi trgovci. Največji slovenski trgovec ponuja že približno 7 odstotkov izdelkov v svoji prodaji pod lastno 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 trgovinske 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 zaostuje. Glavni problem je nabava, saj nikakor ne morejo biti konkurenčni, če veliki trgovci dosegajo 30 in več odstotkov razlike v nabavni ceni. Tako se najdejo na policah izdelki slovenskih proizvajalcev, ki so za 10 do 20 odstotkov cenejši od malemu trgovcu dostopne nabavne cene pri istem proizvajalcu. Prednost malih trgovin pa je osebni odnos, ki ga kupci v velikih centrih vse bolj pogrešajo. Omeniti velja tudi večjo marljivost in prilagodljivost (Dernovšek 2004, 29).

Zagotovo Mercator ni edini trgovec, ki od dobaviteljev zahteva ugodnejše nabavne pogoje (količinski popust, superrabati, plačilni roki). Vsak trgovec poskuša znižati svoje vhodne stroške (Mirkovič 2004, 12). Če lahko proizvajalci svoje izdelke po višjih cenah prodajo kakemu drugemu kupcu, lahko od Mercatorja tudi odstopijo. Po drugi strani Mercator ne potrebuje 20 vrst kruha različnih proizvajalcev. Treba je priznati, da se je Mercatorjeva strategija širitve in modernizacije prodajne mreže izkazala kot zelo uspešna. Mercator je danes prisoten praktično po vsej Sloveniji. Svoj tržni delež je povečal v največjega v državi, zato lahko sedaj zahteva najboljše nabavne pogoje, saj je vendarle največji trgovec v državi, drugi največji trgovec v Sloveniji pa dosega manj kot polovico njegovega tržnega deleža. Nerealno je pričakovati, da bosta imela drugi in tretji največji trgovec enake količinske popuste kot Mercator, ki je daleč največji odjemalec slovenske živilsko-predelovalne industrije.

Menim, da ni mogoče Mercatorja preprosto, brez pomisleka, obtožiti povzročanja škode slovenski proizvodnji. To kažejo nekatera dejstva, ki se jih je treba zavedati. Evropa res prinaša večji trg, ukinjanje omejitev poslovanja s člani EU (Evropske Unije), vendar tudi nove tekmece, zato se bo živilska industrija v EU soočila še z močnejšo konkurenco. Uvoženi izdelki bodo postali cenejši zaradi ukinitve carin, ki so do sedaj ščitile slovenske proizvajalce. To pomeni, da naša živilsko-predelovalna podjetja niso imela pravega neposrednega stika s tujimi tekmeči, zato se vsa še niso prilagodila tržnemu boju. Uvozna cena za nekatere izdelke se bo znižala tudi za več kot 30 odstotkov. Zaostri se bodo pogoji poslovanja z državami nekdanje Jugoslavije, saj ne bo več sporazumov o prosti trgovini, ki smo jih v preteklosti sklenili s temi državami, kar bo podražilo izdelke slovenskih proizvajalcev, zato se bo zmanjšala njihova konkurenčnost na tamkajšnjih trgih (Šalamun 2004, 13-14). Na domačem trgu daje Mercator prednost slovenskim proizvajalcem, prav tako lahko slovenska podjetja preko njegovih trgov v državah nekdanje Jugoslavije prodajajo svoje blagovne znamke. S tem pa, ko se od dobaviteljev zahteva evropsko konkurenčne cene, se na slovenskem trgu v

bistvu že pripravlja slovensko živilsko-predelovalno industrijo na konkurenco EU. S pritiskom na cene so se proizvajalci prisiljeni hitreje prilagajati in biti konkurenčni tujim dobaviteljem. Večje težave utegnejo nastopiti za slovensko živilsko-predelovalno industrijo ob morebitnem prevzemu Mercatorja s strani tujih trgovcev. Možno je namreč, da se bo lastniška struktura pri našem največjem trgovcu sčasoma spremenila in da bo med večjimi lastniki tujec, ki ne bo navezan na slovenske živilske izdelke. Poleg tega bo s seboj pripeljal svoje dobavitelje (Mirkovič 2004, 14). Na podlagi naštetih dejstev lahko rečem, da je Mercator do sedaj pozitivno vplival na razvoj slovenske živilsko-predelovalne industrije.

Nekatera slovenska živilska podjetja kljub krepitvi trgovskih blagovnih znamk še naprej uspešno tržijo tudi lastne blagovne znamke. Lahko bi jih našeli nekaj, od proizvajalcev mlečnih izdelkov (Ljubljanske mlekarne), oljarjev (Tovarna olja Gea Slovenska Bistrica), do Kolinske in Droge, ki sta se 3. maja 2005, kot združeni podjetji Droga d.d. in Kolinska d.d. registrirali kot podjetje **Droga Kolinska, Živilska industrija, d.d.**

Proizvodno podjetje, ki kljub krepitvi trgovskih blagovnih znamk več kot uspešno krepí tudi lastno blagovno znamko, zagotovo predstavlja Perutnina Ptuj, ki ima doma in v tujini še 8 hčerinskih družb. To podjetje na trgih EU ustvari 10 odstotkov svoje realizacije. Njihova blagovna znamka Poli je najbolj priljubljena perutninska klobasa v Evropi (Weiss 2004, 5).

4 ZDRUŽEVALNI PROCESI V TRGOVINSKI DEJAVNOSTI

4.1 Zakonska podlaga za nadzor nad združevanjem v Sloveniji

Zakonsko podlago na področju združevanja in prevzemov v Sloveniji predstavlja Zakon o prevzemih (v nadaljevanju ZPre) in Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (v nadaljevanju ZPOmk).

ZPre določa način in pogoje za nakup vrednostnih papirjev pasamezne delniške družbe, kadar želi določena fizična ali pravna oseba pridobiti delež vrednostnih papirjev, ki zagotavlja več kot 25 odstotkov glasovalnih pravic. ZPre določa, da mora oseba, ki pridobi delež vrednostnih papirjev, ki zagotavlja najmanj 25 odstotno glasovalno pravico, dati ponudbo za odkup. Ponudba mora obvezno vsebovati: navedbo vrednostnih papirjev, natančno določen rok za plačilo vrednostnih papirjev in datum začetka ter konca roka za sprejem ponudb (Zakon o prevzemih, 1997).

ZPOmk zavezuje, da se mora Uradu za varstvo konkurence priglasiti koncentracija, če je skupni letni promet v transakciji udeleženih podjetij v zadnjih dveh letih na slovenskem trgu presegel 8 milijard tolarjev, ali če so v transakciji udeležena podjetja ustvarila za več kot 40 odstotkov prodaje ali nakupov na slovenskem trgu s proizvodi, ki so predmet transakcije. Pri presoji koncentracije se presoja izbira, ki jo imajo na voljo dobavitelji in potrošniki, tržni položaj prizadetih in njihov pristop do trga, ovire za vstop na trg, mednarodna konkurenčnost podjetij, ki se presojujejo, konkurenčni položaj na trgu (Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence, 1999).

4.2 Razlogi za združevanje v slovenski trgovini z živili

V Sloveniji se do leta 1997 pri povezovanju v živilski trgovini ni prav dosti dogajalo. Veliko ima pri tem privatizacija, ki je zaposlovala uprave trgovskih družb. Prva resnejša razmišljanja o povezovanju so se običajno začela v pismih o namerah ter z nerešenim vprašanjem, kdo bo prevzel vodstvo združenega sistema. Šele po letu 1997 se je v slovenski živilski trgovini začelo dogajati tisto, kar se je v starejših tržnih gospodarstvih dogajalo predvsem v 1980-ih, torej povezovanje trgovskih sistemov. K temu je v veliki meri pripomoglo bolj agresivno obnašanje Mercatorja, ki se vse do leta 1997 niti ni obnašal kot največji trgovec v državi. Vsi živilski trgovci so kupovali in prodajali bolj ali manj enako blago, imeli bolj ali manj enake trgovine, bolj ali manj enake akcije in promocije ter zato tudi bolj ali manj enake prodajne cene. Razlika v njihovi uspešnosti je postajala čedalje bolj odvisna od tega, kako poceni so lahko kupili blago in s kolikšnimi stroški so ga spravili na police in do potrošnika. Nabavni pogoji in logistika so postali ključni dejavniki uspešnosti. Povedano drugače, logičen razvoj

trgovine je vodil k povezovanju v večje trgovske sisteme, ki imajo očitno prednost pred manjšimi, saj lahko zaradi velikega odjema pri posameznih dobaviteljih dosežejo boljše nabavne pogoje, velikost pa jim omogoča tudi manjše stroške prodaje in logistike na enoto prodaje, skratka večjo učinkovitost (Mencinger 2000, 7).

Kovač (2000, 77) pravi, da so temeljni razlogi za povezovanje v slovenski trgovini, pri čemer so najpomembnejše združitve velikih slovenskih trgovcev, ki so sposobni oblikovati večregijsko trgovsko dejavnost, naslednji:

1. odpor pred tujo konkurenco,
2. skupen nastop do nabavne poti in obvladovanje poslovne logistike,
3. racioniranje stroškov poslovanja,
4. povečanje tržnih možnosti pri prodajnih storitvah in dodani vrednosti.

Slovenska trgovina je krenila na pot kapitalskega povezovanja, da bi povečala svojo konkurenčnost in se ohranila tudi pred vstopi velikih multinacionalnih trgovskih korporacij. Živilska trgovina kot panoga se namreč po posameznih državah in regijah razlikuje po tem, v kateri fazi koncentracije je. Tako se je v Zahodni Evropi koncentracija znotraj posameznih držav v največji meri že končala. Trgovske multinacionalke so se zato lotile mednarodnih prevzemov. V nekaterih državah nekdanjega vzhodnega bloka se je dogajala predvsem koncentracija s strani tujih trgovcev (Mencinger 2000, 7). Posledica tega je, da na Poljskem, Madžarskem in Češkem med prvimi desetimi trgovci prevladujejo tuji trgovski koncerni. Tudi na Slovaškem so bila ugledna domača trgovska podjetja prodana tujcem. Za slovaške proizvajalce je bil prihod tujih trgovcev velik pretres. V sosednji Avstriji so razmere v trgovini po vstopu te države v EU postale zelo razgibane. Tuje trgovske verige so se začele na avstrijskem trgu pospešeno širiti, bodisi s procesom združevanja ali s prevzemom avstrijskih tekmecev (Kastner 2003, 30-31).

Verjetno bi se v Sloveniji dogajalo podobno kot v drugih državah. Domači trgovci glede velikosti prodajnih površin, kapitalске moči in ponudbe blaga niso bili pripravljene na tujo konkurenco. Še manj so bili pripravljene na neizprosni cenovni boj s tujimi trgovskimi verigami. Združevalni procesi so bili torej predvsem posledica tržne prisile. Čedalje močnejši tuji tekmeči so med najpomembnejšimi razlogi za trgovsko povezovanje v Sloveniji. Če se slovenska trgovska podjetja ne bi kapitalsko povezala, bi sama postala plen tujih trgovskih družb. Zato je bilo edino smiselno, da se je Mercator lotil prevzemov in si zagotovil boljše pogoje poslovanja. Prvi je spoznal in se tudi odzval na globalne pojave povezovanja in koncentracije kapitala, hkrati je tudi 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 tega pomembnega koraka Mercator danes ne bi bil sposoben konkurirati večjim evropskim tekmecem. Po mnenju Jankoviča (bivšega predsednika uprave Mercatorja) lahko Mercator ne glede na globalizacijo v trgovini ostane samostojen. V prodaji na drobno ima namreč odlične lokacije, izobražen in prijazen kader, kar mu daje možnosti, da obstane. Druga stvar, ki je bila za Jankoviča zelo pomembna, so izdelki domačih proizvajalcev na prodajnih policah. In tretjič, če bi prišlo do kakšne krize, se Mercator lahko vključi v katero od nabavnih skupin (Pavlovič 2003b, 6–7).

Ob vstopu na naš trg se je na primer francoski Leclerc do slovenskih proizvajalcev obnašal precej arogantno. Nekatere izdelke slovenskih proizvajalcev (Droga, Eta Kamnik) je prodajal pod svojo nabavno ceno. V Drogi so proti temu ostro protestirali, saj je šlo za degradacijo njihove blagovne znamke, isto mnenje je izrazila tudi Eta Kamnik, ki je samovoljno potezo francoskega trgovca označila za zavajanje kupcev (Pušnik 2000, 10-11). Iz opisa izhaja, da je Leclerc na začetku verjetno podcenjeval kakovost slovenskih blagovnih znamk. Spar, drugi trgovec s tujim kapitalom v Sloveniji, ni uspel vključiti nobenega od slovenskih proizvajalcev živil v Sparovo evropsko mrežo trgovin (Pavlovčič 2003a, 4). Javno tudi ni znano, da bi Leclerc internacionaliziral izdelke slovenskih proizvajalcev v svoje trgovine drugod po Evropi. Očitno je, da slovenska proizvodnja zaenkrat bolje sodeluje z domačimi trgovci, predvsem z Mercatorjem, čeprav ne gre prezreti prodaje Leclercu in Sparu.

4.3 Strategija prevzemanja v podjetju Mercator

Največji slovenski trgovec se je zaradi vse večje konkurence tujih trgovcev in zaradi strateškega cilja, da poveča 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, Maxima Maribor, Jestvina Koper) in za štiri od njih so se odločili, da jih je potrebno dobiti na vsak način. Nadaljnjih sedem družb so prevzeli po pogajanjih z institucionalnimi lastniki. V dveh primerih sta postopke za priključitev k Mercatorju začeli sami strateški ciljni družbi. Porajalo se je vprašanje, zakaj Mercator za prevzeme ni izdal novih delnic. Po mnenju Čerina se je potrebno zavedati cene lastnega kapitala v primerjavi z drugimi viri kapitala. Mercator je svoje prevzeme izpeljal z gotovino. Ta je bila za mnoge delničarje izjemno vabljiva, celo odločujoča (Čerin 2000, 67-69).

Združevalni procesi, ki so se pričeli v slovenski trgovini, so bili po besedah Jankoviča nujni. V Slovenijo so namreč prišla podjetja, ki so do 30-krat večja od Mercatorja, ki je največje trgovsko podjetje pri nas (Goslar 1999, 30). Kako resne namene je imel Leclerc ob vstopu na naš trg, pove njihov trojni interes v Sloveniji, ki ga je napovedal predsednik združenja E. Leclerc leta 2000. Prvi je bil geopolitični. Slovenija je politično stabilna država, primerna za oskrbovalno bazo, iz katere bi potem šli v vse druge države nekdanje Jugoslavije. V druge države nameravajo vstopiti šele potem, ko bi si ustvarili solidno bazo v Sloveniji. Drugi interes je ekonomski. Slovenija ima dokaj visoko kupno moč, ima dobre organizacijske sposobnosti, kakovostno delovno silo ter zelo sposobno industrijo. Tretji interes je po svoje zelo zanimiv. Po mnenju Leclerca je Slovenija draga država, cene so visoke, zato je za njihovo podobo dobro, če s svojim delovanjem znižajo cene (Pavlovčič 2000, 8).

Trojni interes Leclerca lahko primerjamo s cilji, ki jih je Mercatorjeva uprava povsem jasno definirala v triletnem poslovnem načrtu za leto 1997–2000, torej v letih, ko se je za vstop na slovenski trg pripravljala francoski Leclerc. Mercator je za svoje cilje navedel (Ruzzier1999, 30):

1. povečanje tržnega deleža v slovenski trgovini,
2. umestitev ekonomije obsega v odnose z dobavitelji in transformacija pridobljenih bonitet v korist potrošnika
3. na prodajnih policah dati prednost izdelkom slovenskih proizvajalcev, kakovostno in cenovno primerljivih z istovrstno evropsko ponudbo,
4. upravljanje premoženja, ki bo zagotovilo delničarjem varnost in stabilnost naložbe,
5. socialna varnost zaposlenih.

Mercatorjeva uprava je postavila tudi strategijo za doseg zgoraj navedenih ciljev:

1. prevzemi za Mercator zanimivih družb,
2. prestrukturiranje in prenova obstoječih maloprodajnih mrež, gradnja novih hipermarketov oz. nakupovalnih centrov z vseobsegajočo ponudbo,
3. kupcem v Mercatorju zagotoviti znižanje cene za kakovostno blago,
4. racionalna notranja organiziranost trgovskega dela koncerna.

Primerjava ciljev obeh družb prikaže, da sta si obe želeli v Sloveniji pridobiti dober tržni položaj in kupcem ponuditi izdelke po najugodnejših cenah. Vendar je Mercator prvi pričel izvajati svojo strategijo in tudi s pomočjo prevzemov manjših trgovskih družb onemogočil oz. vsaj otežil uresničitev zastavljenih ciljev tuje konkurence. Mercator je bil korak pred drugimi, saj je spoznal, da je le z učinkovitim povezovanjem

slovenske trgovine možno vzpostaviti ustrezno ravnovesje s tujimi trgovskimi hišami in si z združitvijo nabavnih tokov ter z uveljavitvijo ekonomije obsega zagotoviti ugodne nabavne pogoje. Uprava največjega trgovca pri nas se je zavedala, da je kapitalsko povezovanje učinkovit način izvajanja strategije rasti in zagotavljanja dolgoročne konkurenčnosti.

Že v letu 1998 je Mercator prevzel mariborsko družbo Klas, v prvem polletju leta 1999 je pridobil večinski delež v družbi Jelša, Šmarje pri Jelšah in Planika, Slovenska Bistrica. V istem obdobju je družba Mercator uspešno izvedla prevzem družbe Loka, Škofja Loka in družbe Goriška, Nova Gorica. Ti dve družbi sta postali odvisni regijski družbi skupine Mercator, ki pokrivata gorenjsko in goriško regijo. V goriški regiji je Mercator pridobil večinski delež družbe Hubelj, Ajdovščina ter zaključil postopek prevzema družbe Grosist, Nova Gorica. Ta prevzem je izpeljal preko družbe Goriška Nova Gorica. Na Gorenjskem je prevzel še družbo Špecerija, Bled. V letu 2000 je Mercator prevzel družbo Posavje, Brežice in Dolenjko, Novo Mesto, družbo Rožca, Jesenice in družbo Povrtina, Maribor.

Tabela 4.1: 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	24,9	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 delež1999 / tržni delež 1997) * 100

Vir. Čerin 2000, 68

Kot je razvidno iz tabele 4.1, je Mercator glede na to, kje je bil pred prevzemi že prisoten, najbolj povečal svoj tržni delež na Gorenjskem, sledita Obala in Štajerska. Na Goriškem pred prevzemi sploh ni bil prisoten. Najmanj se mu je tržni delež povečal v osrednji Sloveniji, kjer je bil že pred prevzemi največji trgovec, očitno pa je tudi manjkalo pravih prevzemnih kandidatov.

Medijsko najbolj odmeven prevzem je bil prevzem Emone Merkurja, Ljubljana. Ta prevzem je zaradi dogodkov pred prevzemi (neuspešen poskus združitve Emone

Merkurja, Emone Obala in Živil kot pravega tekmeca Mercatorja) in zaradi prvega vladnega »NE« k soglasju za prevzem Emone Merkurja s strani Mercatorja dvignil precej prahu. Vlada je prevzemu sprva nasprotovala iz treh razlogov:

1. s postopkom prevzema v trenutku postopka združitve prej omenjenih družb. prevzem Emone Merkurja s strani Mercatorja bi še posebej škodoval konkurenci v ljubljanski regiji,
2. dati bi bilo potrebno priložnost Emona Obali, Živilom Kranj in Emoni Merkurju, da se združijo in ustanovijo drugo močno trgovsko verigo pri nas,
3. nameravani prevzem Emone Merkurja se bi lahko razumel tudi kot preprečevanje oz. onemogočanje konkurence, saj je Mercator začel s postopkom prevzema v trenutku postopka združitve prej omenjenih družb.

Marca 2000 je Mercator vlado ponovno zaprosil za dovoljenje za prevzem. Ker so se razmere v enem letu zelo spremenile, tako imenovani trojček Emone Obale, Živila Kranj in Emone Merkurja kot protiutež Mercatorju ni zaživel (medtem se je oblikovalo Gospodarsko interesno združenje Suma), o sodelovanju pa sta se dogovorila tudi Mercator in Emona Merkur, je vlada drugi prošnji za prevzem ugodila. Konec marca je vlada izdala soglasje, dva tedna kasneje je Urad za varstvo konkurence obvestil podjetji Mercator in Emona Merkur, da je priglašena koncentracija skladna s pravili konkurence. Ko je Mercator drugič zaprosil vlado za dovoljenje za prevzem, je sprva kazalo, da se bo znova zapletlo. Takratni državni sekretar za trgovino je menda zahteval, da Mercator podpiše, da s prevzemi ne bo več nadaljeval. Tedanji predsednik uprave Mercatorja Zoran Jankovič je takšno zavezo zavrnil. Seveda bi bilo presenetljivo, če bi jo sprejel, ker bi s tem zaprl možnost nadaljevanja strategije rasti (Pavlovčič 2000, 15).

Na podlagi pogodbe o strateškem sodelovanju, podpisane v letu 2001, je Žana Žalec 1. januarja 2003 svoje celotno poslovanje prenesla na Poslovni sistem Mercator. S tem so Žalčani prenehali opravljati trgovsko dejavnost, s katero so leta 2002 ustvarili 3,8 milijarde tolarjev prihodkov in 30 milijonov tolarjev dobička. Po besedah Dolfeta Naraksa, prvega moža Žane, ki je do pravnega prenehanja obstoja še opravljal to funkcijo, kasneje pa naj bi postal svetovalec Zorana Jankoviča (tedanjega predsednika uprave Mercatorja) za celjsko območje, so si Žalčani s pripojitvijo k Mercatorju zagotovili preživetje v hudem konkurenčnem boju, lažje doseganje konkurenčnih cen ter pregleden odnos med dobavitelji in kupci (Trgovina doma, 2003).

4.4 Vpliv Mercatorjevega vzpona na slovensko gospodarstvo in družbo

Gospodarska zbornica Slovenije je leta 2001 Zoranu Jankoviču, tedanjemu predsedniku uprave Mercatorja, podelila visoko priznanje za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke trajnejšega pomena v slovenskem gospodarstvu. V obrazložitvi

nagrade so zapisali, da je Mercator pod njegovim vodstvom pričel s potrebnimi procesi integracije slovenske živilske trgovine in s tem spodbudil k povezovanju tudi druge veje trgovine (tehnična). Družba Mercator je povečala ekonomičnost in konkurenčnost poslovanja in pozitivno vplivala na druge dele slovenskega gospodarstva. Mercatorjevi centri na novih trgih so most za izvoz slovenskega gospodarstva (Nagrada Zoranu Jankoviču, 2001).

Sodeč po odmevih dobaviteljev na Mercatorjevih trženjskih dnevih leta 2001 je partnerstvo trgovine in proizvodnje, kot ga je zastavil Mercator, pot, ki pokriva interese obeh strani. Ti pa so v primeru obeh pogoj za uspešno prilagajanje konkurenčnosti v procesih odpiranja meja. Udeleženci srečanja so se strinjali, da postaja strateško partnerstvo z nastankom globalnega trga pogoj preživetja ter razvoja trgovine in proizvodnje (Mercator organiziral trženjske dneve, 2001). Kot potrditev prave trženjske usmeritve in filozofije Poslovnega sistema Mercator velja omeniti nagrado Slovenske oglaševalske zbornice, ki je Mercator leta 2002 razglasila za oglaševalca leta (Mercator oglaševalec leta, 2002). Mercator je postal gonilo slovenske proizvodnje, saj po Jankovičevih besedah za Mercator neposredno ali posredno dela okrog 70.000 ljudi, obenem pa je Mercator pripomogel k zniževanju inflacije v Sloveniji, ko je od proizvajalcev zahteval evropsko primerljive cene (Pavlovčič 2001, 23).

Mercatorjev vpliv na slovensko gospodarstvo in družbo v nadaljevanju skušam analizirati z vidika različnih interesnih skupin.

Tabela 4.2: Ocena prednosti in slabosti Mercatorjevega vzpona na različne interesne skupine

Interesne skupine	Prednosti	Slabosti
Zaposleni	<ul style="list-style-type: none"> - urejen status - občutek pripadnosti firmi - stalen dostop do vodstva podjetja - možnost izobraževanja, napredovanja - letna srečanja - redna izplačila plač 	<ul style="list-style-type: none"> - visoko postavljeni cilji vodstva - poimenska graja - potreba po stalnem dokazovanju

<p>Dobavitelji</p>	<ul style="list-style-type: none"> - dolgoročni pogodbeni odnosi - skupen vstop na nove trge - izredna plačilna disciplina - zakup prodajnih polic - organizacija trženjskih dnevorov - skupne trženjske akcije - preferiranje trženjske proizvodnje - stalen odjem - računalniška izmenjava naročil 	<ul style="list-style-type: none"> - povečevanje moči trgovske blagovne znamke Mercator - čiščenje seznama dobaviteljev - velika odvisnost od prodaje Mercatorju - pritisk na cene
<p>Lastniki</p>	<ul style="list-style-type: none"> - dosedanje povečevanje vrednosti delnic - varnost naložb - velika likvidnost delnic - visoka raven poslovne učinkovitosti - dobra javna podoba - dobra informiranost delničarjev 	<ul style="list-style-type: none"> - nepopolna pokritost dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri
<p>Kupci</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mercatorjeva Pika kartica - prostorni marketi - cenovno ugodna ponudba - nagradne igre - ustreznost ponudbe 	<ul style="list-style-type: none"> - zapiranje odročnih prodajaln
<p>Država</p>	<ul style="list-style-type: none"> - znižanje cen živilskih izdelkov - velik del prilivov v državni proračun - povečevanje števila zaposlenih - ohranitev družb z nebleščečo prihodnostjo in s tem zmanjšanje socialne napetosti 	<ul style="list-style-type: none"> - težavnost nadziranja velikega sistema - možnost omejevanja konkurence

Vir: Predstavitev skupine Mercator 2005.

Mercatorjevo obnašanje ima več pozitivnih kot negativnih učinkov na slovensko gospodarstvo in družbo. Morda sem pri tej oceni preveč subjektiven, vendar menim, da dejstva, ki sem jih navedel na začetku tega poglavja, to mojo tezo potrjujejo.

Prav tako ugotavljam, da Mercator, Interspar/Spar ter Tuš še vedno obvladujejo kar 80% celotnega slovenskega trga z izdelki široke porabe. Do sedaj so to dosegli s širitvijo mrež in povezovanjem ter prevzemi, v prihodnosti pa jih čakajo novi izzivi – vstop nove konkurence in boj za kupce. Posebej rad bi poudaril glavne ugotovitve in prihajajoče trende, to so novi tipi prodajaln – **diskontni supermarketi** (Hofer, Lidl), ki bodo po mojem mnenju predstavljali osrednjo dinamiko in vplivali na morebitne spremembe v strukturi trgovine prihodnjih nekaj let. Ocenjujem, da bodo ti v naslednjih letih osvojili med 10 in 15% slovenskega trga. Prav tako pa poudarjam, da postaja slovenski trg zasičen in menim, da bodo slovenski trgovci svoj prostor za rast iskali na trgih bivše Jugoslavije. Trgi Hrvaške, Srbije ter BiH so še zelo razpršeni in menim, da bodo ravno ti trgi ključno območje delovanja trgovcev v prihodnosti.

5 ANALIZA PREVZEMA ERE VELENJE

5.1 Predstavitev podjetja ERA d.d. Velenje

Zgodovina podjetja

Korenine podjetja Era segajo približno pol stoletja nazaj. Zametek današnjega podjetja je bilo Okrajno trgovsko podjetje II Šoštanj. Sedež je imelo v Velenju in se je leta 1951 preimenovalo v Krajevno trgovsko podjetje Velenje, kasneje pa je še večkrat spremenilo svoje ime. Leta 1953 v Mestno trgovsko podjetje, leto kasneje pa v Trgovsko podjetje Bazen Velenje. To ime se je obdržalo do leta 1969, ko se je z Velmo združilo v novo trgovsko podjetje ERA. Ime je kratica glavnih področij takratnega trgovskega delovanja, ki je zajemalo elektroindustrijo, rudarstvo in agrarijo. Podpomen imena pa se skriva predvsem v želji po njegovi trdni in kot vek dolgi prihodnosti, ki so si jo zamislili njegovi ustanovitelji (Priročnik za zaposlene 2002, 10). Trgovska mreža v občini Velenje je najmočnejši razvoj doživela v obdobju po letu 1970, ko so v Velenju svoje poslovalnice odprla tudi nekatera druga slovenska trgovska podjetja (celjski Merx, ljubljanska NAMA, ki je z lokacijo večje blagovnice v centru Velenja predstavljala resno konkurenco razdrobljeni Eri), še posebej po letu 1980, ko so začeli odpirati svoje trgovine tudi zasebniki, kar je dodatno povečalo konkurenčnost.

V letu 1971 se je dejavnost podjetja še razširila s priključitvijo Kmetijske zadruge Šoštanj, preko nekdanjega Veletrga pa se je začela močno razvijati tudi veleprodajna dejavnost. V tem obdobju so se gradile nove trgovine kot so: Market, Standard Dekor, Trg zelenjave, Pesje, Hrana, preureditev Zibke. Prav tako je bilo zgrajeno novo veleprodajno skladišče ter novi hlevi na posestvu Turn.

Kot vsa podjetja sredi sedemdesetih let dvajsetega stoletja se je tudi Era kot trgovsko in proizvodno podjetje po Zakonu o združenem delu preoblikovala v delovno organizacijo s štirimi TOZD-i. Z dodatno razširitvijo Ere v letu 1981, ko se jim je priključilo tudi podjetje Vino Šmartno ob Paki, so se začeli ozirati tudi za bolj racionalnimi rešitvami poslovanja. Zaradi želje po trdnejših povezavah v okviru sestavljenega podjetja in v obdobju družbenih pretresov je pomenila selitev uprave pod skupno streho korak k utrditvi povezav in ohranitvi sistema (Priročnik za zaposlene 2002, 10).

Veliko prelomnico za podjetje je pomenilo preoblikovanje trgovske in proizvode delovne organizacije Era v enovito podjetje in posledično tudi v delniško družbo. Na osnovi strateškega plana je leta 1989 nastala skupina Era, ki jo je predstavljalo matično

podjetje Era d.d., in odvisna podjetja². Proces reorganizacije se je zaključil v letih 1992 in 1993, ko so Skupino Era sestavljala odvisna podjetja ter dve tržni enoti – Živila in Neživila. Takrat so bili sprejeti tudi vizija, cilji in strategija (Z obeh strani pulta 2001, 44).

Zaradi spremenjenega tržnega sistema in zahtev iz okolja je tudi skupina Era v letu 1995 izvedla program lastninskega preoblikovanja. Skušala je izvesti pošten pristop k lastninjenju, zato je program omogočal, da postanejo lastniki Ere najprej tisti, ki so jo ustvarjali. Julija, leta 1997, po koncu lastninskega preoblikovanja, so tako 60% lastninski delež imeli v rokah prav notranji delničarji (Z obeh strani pulta 2001, 44).

5.2 Gibanje prodaje

5.2.1 Gibanje prodaje v družbi Era, d.d. Velenje

V letu **2005** so v družbi Era, d.d. z dejavnostjo ustvarili **35.624.932 SIT** prodaje, kar predstavlja **14,2-odstotno zmanjšanje v primeru z letom 2004**. Obseg prodaje se je zmanjšal na:

1. področje živil za **10,01%**,
2. področju neživil na **22,4%**.

Z vidika vrste prodaje je obseg prodaje padel v okviru:

1. maloprodajne dejavnosti za **6,0%**,
2. veleprodajne dejavnosti za **35,4%**,
3. dejavnosti C+C za **81,8%**.

Konsolidacija dejavnosti v Skupini Era v 2005 se odraža v strukturi dejavnosti družbe Era, d.d., Velenje. Veleprodajna funkcija postaja vedno bolj funkcija lastne oskrbe. To je predvsem značilnost področja živil, medtem ko na področju programov neživil prevladuje prodaja na eksternem trgu.

Zmanjšan obseg dejavnosti v podjetju Era d.d., Velenje je posledica prenosa določenih vsebin dejavnosti (zaščita, bencin, cash&carry) pod okrilje hčerinskih podjetij.

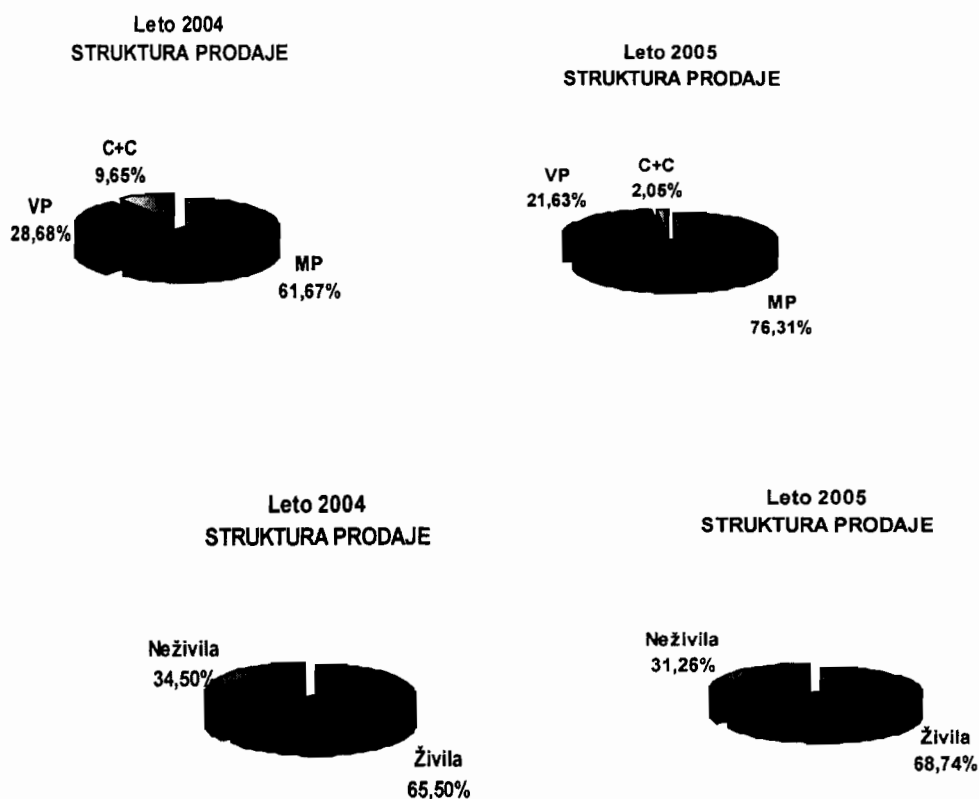
Z živilskimi programi je družba v preteklem letu dosegla obseg prodaje v vrednosti 24.489.264 tisoč SIT, kar v skupnem obsegu prodaje predstavlja 68,7%. V primerjavi z letom 2004 se je vrednost zmanjšala za 10,1%.

Prav tako za področje neživil ugotavljamo padec obsega prodaje. V primerjavi z letom 2004 se je obseg prodaje zmanjšal za 22,4% in dosegel raven 11.135.668 tisoč

² V letu 1989 so bile del Poslovnega sistema Era tudi naslednja odvisna podjetja: Era Vino, Era Koplas, Era Ve-ma, Era Dom in Era Kivi (Priročnik za zaposlene 2002, 10)

SIT. V skupnem obsegu prodaje družbe Era, d.d., predstavlja področje neživil 31,3% (ERA d.d. Velenje, *Letno poročilo 2005*).

Slika 5.1: Gibanje prodaje v družbi Era, d.d., Velenje.



Vir: Letno poročilo Ere 2005, 18

5.2.2 Gibanje prodaje v Skupini Era

V letu **2005** so v Skupini Era z dejavnostjo ustvarili **48.404.681 tisoč SIT** prodaje, kar predstavlja **31,9-odstotno zmanjšanje v primerjavi z letom 2004**. Obseg prodaje se je zmanjšal na:

1. področju živil za **35,9%**,
2. področju neživil za **21,5%**.

Z vidika vrste prodaje se je vrednost:

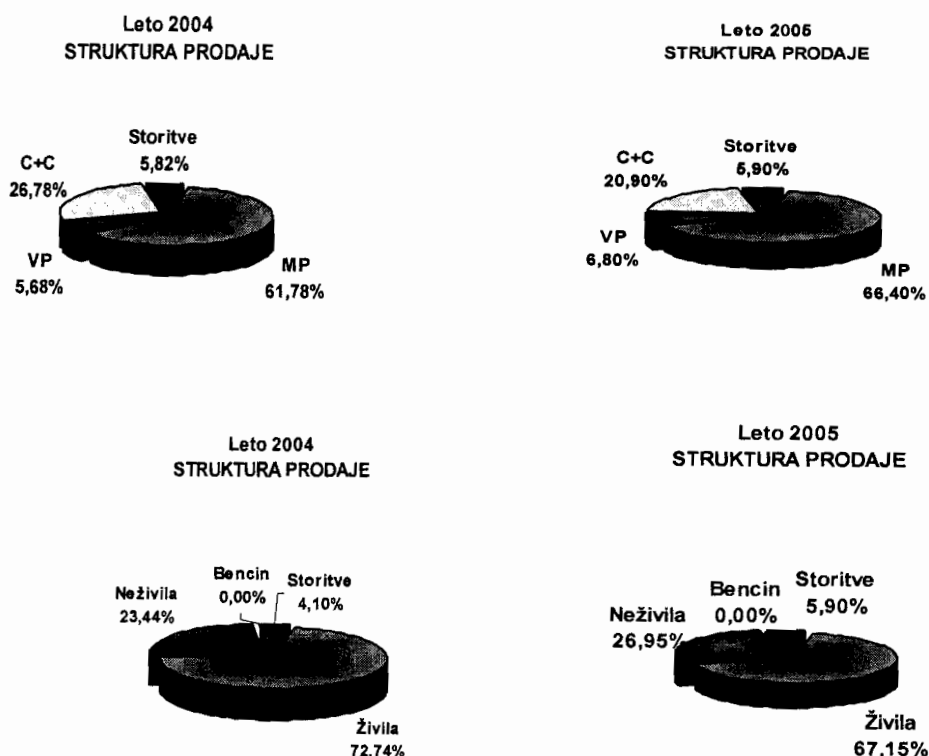
1. maloprodajne dejavnosti zmanjšala za **27,0%**,
2. veleprodajne dejavnosti zmanjšala za **47,0%**,
3. dejavnost C+C zmanjšala za **18,0%**,

4. vrednost opravljenih storitev se je znižala za **0,3%** (področje dejavnosti storitev zajema dejavnost družb Era Koplas, d.o.o., Velenje, Avtoservis Nove Gorica, d.d., Nova Gorica in Skopski Saem, a.d., Skopje).

S programi živil so v preteklem letu dosegli obseg prodaje v vrednosti 32.502.998 tisoč SIT, kar v skupnem obsegu prodaje predstavlja 67,1%. V primerjavi z letom 2004 se je vrednost zmanjšala za kar 35,9%. V celotnem obsegu prodaje Skupine Era predstavljajo programi živil 67,1%.

Na področju neživil je vrednost prodaje trgovskega blaga v primerjavi z letom 2004 nižja za 20,5%. Obseg veleprodajne dejavnosti je nižje za 29,6%, obseg maloprodajne dejavnosti pa je nižji za 9,9%. Vrednost storitev je v letu 2005 nižja za 0,3%. V skupnem obsegu prodaje Skupine Era predstavlja področje neživil vključno s storitvami 32,8% (ERA d.d. Velenje, *Letno poročilo 2005*).

Slika 5.2: Gibanje prodaje v skupini Era.



Vir: Letno poročilo Ere 2005, 20

Gibanje strukture prodaje je po mojem mnenju jasen pokazatelj tega, kar je sledilo, to pa je prodaja maloprodajnih, veleprodajnih ter tehničnih trgovin poslovnemu sistemu Mercator. Članica uprave Nada Zavolovšek Hudar in pojasnjuje, da bo Era še naprej krepila svojo maloprodajno trgovsko mrežo v državah nekdanje Jugoslavije, predvsem v Makedoniji, Črni Gori ter na Kosovem, prav tako pa dodaja, da se Era naj ne bi več ukvarjala z maloprodajno trgovsko dejavnostjo v Sloveniji. Na Slovenskem trgu pa se bo Era, ki ima po zadnjih podatkih (iz leta 2005) 2,4-odstotni tržni delež, ukvarjala z novimi programi, kot sta inženiring in cash&carry trgovina. (Finance 2005, *Era se v Sloveniji ne bo več ukvarjala z maloprodajo*).

5.3 Kronologija prevzema

16.09.2005: Na podlagi predpogodbe sta 19. avgusta 2005 vodstvi družb Poslovnega sistema Mercator, d.d., in Era, d.d., podpisali pogodbo za nakup Erine trgovske mreže na Hrvaškem preko odvisne družbe Mercator – H, d.o.o., vreden 11 mrd SIT (nakup družb Era Tornado, d.o.o., Trgohit, d.d., in nepremičnine-nakupovalnega centra Samobor) in za nakup zemljišča v kompleksu Skopski sejem za širjenje poslovnih aktivnosti v Makedoniji, vreden 120 mio SIT (Zgodovina Mercatorja, 2005).

22.09.2005: Mercator bo po neuradnih podatkih plačal kupnino za Erino premoženje v Sloveniji. Kot je znano, je Mercator plačal kupnino za nakup Erine trgovske mreže na Hrvaškem in v Makedoniji, za kar je skupaj odštél 47,5 milijona evrov. Koliko bo odštél za slovensko premoženje, zaenkrat še ni znano (Finance 2005, *Mercator prihodnji teden po Erinem Slovenskem premoženju*).

30.09.2005: Trgovska družba Mercator bo plačala del kupnine za premoženje velenjskega trgovca Era v Sloveniji. Skupaj naj bi odkupila deset tehničnih in nekaj živilskih prodajal, neuradno pa se govori, da bi Mercator želel vseh 62 Erinih trgovin. Mercator bo kupoval vsak objekt posebej, da bi se izognil morebitni preiskavi Urada za konkurenco, ki ga vodi Andrej Plahutnik. Ta je za Finance že povedal, da bo Mercatorjev nakup (čeprav priglasitve Mercatorja ni dobil) obravnaval. Odzval se je tudi direktor Spara Igor Mervič. Napoveduje, da bo na slovenski Urad za varstvo konkurence – če ta ne bo ukrepal, pa tudi na evropsko komisijo, zoper Mercator vložil zahtevo za presojo zlorabe prevladujočega položaja. Predsednik uprave Mercatorja Zoran Jankovič ni želel komentirati omenjenega odkupa, niti ni želel povedati, koliko bo odštél za premoženje Ere. Kot je znano, je Mercator plačal kupnino za nakup Erine trgovske mreže na Hrvaškem in v Makedoniji, za kar je skupaj odštél 47,5 mio evrov (Finance 2005, *Mercator po kapljicah v Slovenski del Ere*).

03.10.2005: Delničarji Ere so 2. novembra odločali o odprodaji 41 trgovin, treh skladišč, prenosu obveznosti iz poslovnega leasinga v šestih večjih trgovinah in prodaji lastniškega deleža v družbi Adut Mega (tehnične trgovine). Koliko bo Mercator za navedeno odštél, v sklicu skupščine ni zapisano.

Era ima v Sloveniji skupaj 62 trgovin, od tega 12 tehničnih (Adut). Kaj bo s preostalimi trgovinami, ki jih Mercator ne kupuje, ni bilo možno izvedeti, saj predsednik uprave Ere Gvido Omladič ni bil dosegljiv.

Bilančna vrednost opredmetenih osnovnih sredstev (nepremičnin in opreme) Ere, matične družbe, je bila konec preteklega leta 11,7 milijard tolarjev. Mercator bo pridobil 46.399 kvadratnih metrov bruto prodajnih površin in 17.764 metrov skladiščnih površin. Če prodajno površino vrednotimo po tisoč evrov za kvadratni meter in skladiščno po 500 evrov za kvadratni meter, je vrednost prodajaln in skladišč 13,3 milijarde tolarjev. Zalog je imela Era konec leta za 4,6 milijarde tolarjev. Če upoštevamo zgolj bilančno vrednost, je vrednost premoženja 16,3 milijarde tolarjev (Finance 2005, *Mercatorjev šoping v Velenju: Era prodaja 47 trgovin in tri skladišča*).

02.11.2005: Delničarji velenjske trgovske družbe Era so na skupščini, na kateri je bilo navzočega 96,7 odstotka kapitala, s 84,6 odstotka glasov sprejeli sklep o prodaji nepremičnin, poslovnega deleža in zalog Poslovnemu sistema Mercator. Članica uprave je še dodala, da se Era v Sloveniji ne bo več ukvarjala z maloprodajo.

Upravi Ere in Mercatorja sta se dogovorili, da bo Mercator prevzel tudi večino Erinih delavcev, čeprav pa njihovo točno število še ni znano. V matični družbi je sicer trenutno zaposlenih 1406 delavcev.

Na podlagi sprejetega sklepa o odprodaji premoženja bo Era Mercatorju tako prodala 41 trgovin in tri skladišča v Šmartnem ob Paki, Velenju in Novem Celju, prodala pa bo tudi zaloge v družbi Adut Mega. Z nakupom Erinih trgovin bo Mercator, ki ima okoli 40-odstotni tržni delež, pridobil 46.399 kvadratnih metrov bruto prodajnih površin in 17.764 kvadratnih metrov skladiščnih prostorov.

Era je že pred časom prodala 19 tisoč kvadratnih metrov veliko zemljišče v sklopu kompleksa Skopski sejem, kjer Mercator načrtuje gradnjo nakupovalnega centra. Na Hrvaškem je Mercator pridobil 53 tisoč kvadratnih metrov bruto prodajnih površin. Tako si bo Mercator, ki naj bi leta 2005 na Hrvaškem ustvaril več kot dve milijarde kun prihodkov, prizadeval postati drugi največji trgovec na Hrvaškem (Finance 2005, *Era se v Sloveniji ne bo več ukvarjala z maloprodajo*).

22.12.2005: Na podlagi pozitivne odločitve na skupščini družbe Era, d.d., z dne 02.11.2005, so bili izpolnjeni vsi pogoji, da skupina Mercator prične s sukcesivnim

nakupom maloprodajnih, veleprodajnih in tehničnih enot v Sloveniji, s pripadajočimi zalogami, do 31.01.2006. S prodajo bo Mercator prevzel vse zaposlene v prodajalnah in skladiščih ter jim še naprej zagotavljal ustrezne delovne pogoje in socialno varnost, poleg tega pa bo z Mercatorjem dolgoročno zagotovljena tudi prodaja slovenskega blaga.

Družbi Era, d.d., in Mercator, d.d., sta potrdili, da kupnina za zgoraj navedene nepremičnine in opremo znaša 14 mrd SIT, s čimer bo Mercator pridobil cca. 84 tisoč kvadratnih metrov bruto površin (66 tisoč kvadratnih metrov maloprodajnih in 18 tisoč kvadratnih metrov veleprodajnih površin) oz. 47 trgovin z market programom, 12 tehničnih trgovin ter tri skladišča, prevzel pa bo tudi pravice in obveznosti iz leasing pogodb za 7 objektov (Zgodovina Mercatorja, 2005).

5.4 Dileme načrtovanega nakupa

V medijih se je dvignilo dosti prahu zaradi nakupa Ere s strani Mercatorja. Mnenja so bila deljena: eni so nakupu nasprotovali, drugi so bili naklonjeni povezovanju v slovenski trgovini. Odziv Spara, glavnega Mercatorjevega konkurenta na slovenskem trgu, ni bil presenetljiv. Igor Mervič, direktor Spara, je podal svoje nasprotno mnenje Uradu za varstvo konkurence oz. njenemu direktorju g. Andreja Plahutnika rekoč: »Plahutnikov urad je čista anomalija na trgu. Namesto da bi monopole razbijal, jih ustvarja. To ni nevarno za Spar, ki s pripojitvijo premoženja Ere Mercatorju ne izgublja ničesar. To je strašno za slovensko gospodarstvo, sploh v trgovini, ki ji grozijo tuji prevzemniki« (Finance 2006, *Plahutnik Mercatorju še ni dokončno dovolil nakupa Ere*).

5.5 Namen in cilj prevzema

V Mercatorju so dalj časa skrbno preučevali možnosti in priložnosti nakupa podjetja Era, d.d., za katerega so se nazadnje le odločili pretežno zaradi naslednjih razlogov:

1. Razširitev Mercatorjeve ponudbe na Savinjsko Šaleško regijo: Mercator je glede na ostale regije v Sloveniji na območju Savinjsko Šaleške regije prisoten podpovprečno, kar je bil eden glavnih razlogov, zakaj so se v Mercatorju odločili za nakup Ere. Predvsem zgornje Savinjsko področje je zelo pomembno turistično območje. V tem delu je zelo razvit zimski kot tudi letni turizem, kar pomeni, da je potrebno skozi vse leto tako domačim kot tudi tujim kupcem ponuditi celovito konkurenčno ponudbo.

2. Lokacija prodajaln Ere: vse lokacije so preučili in menijo, da jih večina za Mercator predstavlja potencial za razvoj obstoječe ponudbe Mercatorja. Mercator lahko v nekaterih Erinih trgovinah ponudi nov prodajni format, ki na slovenskem trgu še ni zaživel v večji meri, z raziskavami pa je ugotovljeno, da na trgu obstaja potencial. Trend v svetu je v gradnji nakupovalnih centrov, manjših sosedskih prodajaln, kjer je poudarek na svežem programu, in diskontih, kjer je poudarek na cenovno ugodni ponudbi.

3. Zaščita slovenske proizvodnje: z nakupom podjetja Era Velenje želi Mercator slovenski proizvodnji še naprej zagotoviti zvestega odjemalca, kajti strategija Mercatorja temelji na dolgoročnem partnerstvu s slovenskimi proizvajalci. Prepričani so, da bi bil v primeru nakupa Ere s strani tujega trgovca delež slovenskih izdelkov občutno nižji kot je v Mercatorju, kjer lahko kupec na prodajnih policah najde 72 odstotkov izdelkov slovenskega porekla.

4. Gospodarsko interesno združenje SUMA zaradi različnih interesov znotraj združenja ni uspelo: drugi steber slovenske trgovine, t.i. SUMA, ni uspel. Zaradi tega želi Mercator trgovinam Ere ponuditi priložnost ponovnega vzpona ter tako pred tujimi trgovci zaščititi tudi slovensko proizvodnjo. Vizija in strategija Mercatorja sta jasna. Želijo postati vodilna veriga na trgu Jugovzhodne Evrope, zato želijo doma izkoristiti vse sinergije³.

5. Osredotočenje na temeljno dejavnost: Mercator je z dezinvesticijo netrgovskih dejavnosti izkazal svoj osnovni namen, in sicer osredotočenost na temeljno dejavnost – trgovina na drobno. Prepričani so, da imajo za to znanje in vire, predvsem pa, da najbolje poznajo kupca, njegova pričakovanja in potrebe v povezavi z izdelki vsakdanje potrošnje.

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. V Mercatorju so prepričani, da se bodo zaposleni iz družbe Era vključili v Mercatorjevo korporacijsko kulturo.

³ Teorija sinergije temelji na pojmu sinergije, ki pomeni sodelovanje, vzajemno pomoč, družno delovanje, sodelovanje dveh ali več sil ali organov. Lahko je koncipirana kot obče, univerzalno načelo povezanosti delovanja najrazličnejših dejavnikov in sil v naravi in družbi. Sinergija je tesno povezana s kooperacijo, saj nastajajo sinergijski učinki v sodelovanju. Sinergijo je treba razumeti kot združevalni učinek $2+2=5$, kod skupno delovanje delov, ki vodijo k boljšemu izidu od tistega, ki bi ga zmogli doseči v njegovem posamičnem delovanju (Dubrovski 2004, 25).

5.6 Dovoljenje Urada za varstvo konkurence

5.6.1 Mercator podal vlogo o prigrasitvi koncentracije

Ker je Urad za varstvo konkurence ugotovil, da je glede priglašene koncentracije Mercatorja in Ere izkazan resen sum skladnosti s pravili konkurence, je sprejel sklep o uvedbi postopka. V 90. dneh je moralo biti znano, ali bo urad razveljavil posel med Mercatorjem in Ero. Andrej Plahutnik, direktor Urada za varstvo konkurence, je razložil, da so popolno vlogo Mercatorja dobili 6. januarja 2006, zato so izdali sklep o uvedbi postopka presoje skladnosti koncentracije. Kakor so zapisali v sklepu, gre za Mercatorjev nakup pretežnega dela nepremičnin družbe Era in s tem za izključni nadzor Mercatorja nad tem delom družbe.

Varuh konkurence je pojasnil, da so se za uvedbo postopka odločili, ker ima Mercator pomembno tržno moč na področju prodaje na drobno, prodaje na debelo, predvsem pa nabave. Zato so morali nameravano koncentracijo presojati na upoštevanem storitvenem trgu prodaje izdelkov za vsakdanjo rabo na drobno, debelo in na trgu nabave izdelkov.

Možnosti izidov je bilo več. »Če se bo v postopku izkazalo, da je vse skladno s pravili konkurence, se ne bo nič spremenilo. Druga možnost je, da urad naloži trgovcema dodatne ukrepe, kot je denimo odprodaja enot. Tretja možnost je absolutna prepoved koncentracije, kar pomeni vrnitev v prejšnje stanje« je pojasnil Plahutnik. Priznal je tudi, da so razmere v primeru Ere in Mercatorja zanimive, ker na področju, ki ga pokriva Era, Mercator ni navzoč.

Predsednika uprav Mercatorja in Ere Žiga Debeljak in Gvido Omladič, se nista bale morebitne razveljavitve posla. Oba sta izrazila prepričanje, da bo Urad za varstvo konkurence nakup Erinih nepremičnin odobril. Gvido Omladič, predsednik uprave Era, je ocenil, da bo urad pozitivno obravnaval ta primer. »Za to imamo tri glavne argumente. Era je geografsko navzoča na področjih, kjer Mercator ni. Drugič, tretjina posla pomeni neživilski del. Ne nazadnje ne smemo pozabiti, da se trg internacionalizira in s tem več« je poudaril Omladič. (Finance 2006, *Mercatorjev nakup Ere lahko Plahutnik razveljavi*).

5.6.2 Izdaja sklepa Urada za varstvo konkurence

Urad priglašeni koncentraciji družb Poslovni sistem Mercator d.d., Dunajska cesta 107, Ljubljana, in Era, Trgovina z živilskimi in neživilskimi izdelki. d.d., Prešernova 10, Velenje, ki je nastala s pridobitvijo lastništva nad delom podjetja Era, **ni nasprotoval** in je izjavil, da je koncentracija v skladu s pravili koncentracije (Urad za varstvo konkurence 2006, *Arhiv sklepov*).

Kaj natančno je vplivalo na Plahutnikovo odločitev za izdajo odločbe o skladnosti koncentracije s pravili konkurence, zaradi nerazpoložljivosti podatkov ne moram podati, lahko pa navedem nekaj svojih tez.

Zagotovo so okoliščine glede na vstop Slovenije v EU in odprtje tega trga drugačne kot pred leti, ko je Mercator pričel svoj prevzemni pohod. Mercator je v primerjavi z velikimi evropskimi verigami še vedno majhen, pričakuje se prihod nemških diskontnih trgovcev na slovenski trg, kar pa bo konkurenco med trgovci verjetno še bolj zaostriilo. Povedati je treba tudi, da so vsi akterji na slovenskih tleh imeli možnost in s tem tudi poslovno priložnost nakupa Ere, pa tega vendarle niso naredili. Verjetno so ponovno čakali na to, kaj bo storil največji trgovec v državi, kateri pa jih je še enkrat več presenetil.

Zavedati se je potrebno, da prevladujoči položaj na trgu sam po sebi ni prepovedan, prepovedana je namreč zloraba prevladujočega položaja. Mercatorju do sedaj niso dokazali zlorabe prevladujočega položaja, čeprav si nekateri to močno želijo. Na koncu naj povem, da podpiram Plahutnikovo odločitev, ker Slovenija v EU potrebuje močne gospodarske subjekte, ki omogočajo razvoj tudi drugih delov gospodarstva, kar Mercator vsekakor zagotavlja.

5.7 Ocena smiselnosti prevzema

Mercatorjev prevzem Ere se mi zdi smiseln predvsem zaradi sinergijskih učinkov na področju nabave, prodaje, trženja in distribucije, ki pozitivno vpliva na poslovanje družb. V Mercatorju celotna nabava poteka centralizirano. To bo pozitivno vplivalo predvsem na Ero (nižje nabavne cene), na Poslovni sistem Mercator pa bo imelo le majhen vpliv in sicer na doseganje boljših nabavnih pogojev pri svojih dobaviteljih. Prav tako je po besedah uprave Pivovarne Laško naloga uprave vsake družbe njeno dobro vodenje v imenu njenih lastnikov. Kot navajajo Laščani, je bil nakup Ere namenjen ohranjanju vpliva uprave v družbi Mercator in urejanju lastniških razmer v njej (Finance 2005, Uprava Pivovarne Laško: *Razrešitev Jankoviča zaradi klientelizma*).

Z vključitvijo v Mercatorjevo maloprodajno mrežo bodo prodajalne Ere kupcem lahko ponudile kakovostnejšo ter cenovno bolj konkurenčno ponudbo, podprto s celovito storitvijo. Drug pozitiven vpliv na povečanje prodaje Ere predstavlja Mercatorjeva Pika kartica (potrošniki bodo dosedanjo kartico »Zrno na Zrno« zamenjali z novo Mercatorjevo kartico Pika), ki nagrajuje zvestobo kupcem, podjetju pa omogoča, da se kupci vračajo. Pri izboljševanju prodajnih rezultatov velja izkoristiti Mercatorjeve izkušnje na področju izobraževanja prodajnega osebja, razporeditvi blaga v trgovinah, skrajševanju čakalnih vrst pred blagajnami, za kar postavlja Mercator visoke standarde. Povečanje prodaje je možno doseči z raznimi projekti, ki jih je vpeljal Mercator (Trajno

nizke cene, Mercatorjeva košarica, Trgovska blagovna znamka Mercator, Lumpi). Nakup Ere je za Mercator pozitiven tudi s stališča nadomestitve prihodka iz prodaje, saj je znano, da je Mercator v letu 2003 prodal delnice Trgoavta, d.d., Mesnine dežele Kranjske, d.d., Kmetijstva Kranj, d.o.o., in Spara Slovenije. Nakup Ere omogoča Mercatorju ohranjanje največjega tržnega deleža v Sloveniji.

Na področju trženja se lahko pojavijo prihranki zaradi učinkovitejšega izvajanja skupnih trženjskih aktivnosti. Z nakupom Ere se bodo znižali stroški oglaševanja na enoto proizvoda, ker se bo oglaševala le trgovska blagovna znamka Mercator. Trgovska blagovna znamka Mercator je neprimerno bolj pozicionirana, kar omogoča boljšo izrabo sredstev Ere in doseganje višjih stopenj donosa. Z razvojem lastne blagovne znamke si Mercator utrjuje pogajalsko moč v odnosu do dobaviteljev, ustvarja za kupce višjo vrednost in s tem povečuje njihovo zvestobo.

Mercatorjev nakup Ere ocenjujem kot smiseln še iz nekaterih drugih razlogov. Mercator zagotovo ne bi mogel rasti tako intenzivno in konstantno, če si doma ne bi s prvimi prevzemi najprej ustvaril vodilni položaj, s sedanjimi prevzemi pa ga samo še utrjuje. Zaključek je torej, da Mercatorjev nakup Ere ohranja njegov dominantni položaj na slovenskem trgu, kar mu omogoča nadaljnjo ekspanzijo na trgih bivše Jugoslavije (Pavlovič 2003b, 7).

6 POPREVZEMNA INTEGRACIJA DRUŽB MERCATOR IN ERA

Poslovni prevzem ni sam sebi namen. Treba se je zavedati, da je njegov uspeh možno oceniti šele dolgoročno, predvsem po tem, kako smo prevzeto podjetje integrirali v svoj poslovni sistem. Na poti integracije nas čaka veliko izzivov in pasti. Vendar to ne sme biti razlog, da se integracije ne lotimo. Le dobro se moramo nanjo pripraviti, biti zadosti vztrajni in procesu integracije nameniti dovolj pozornosti in sredstev (Musič 2003, 27).

O prevzemih veljata dve resnici. Prva pravi, da jih večina po petih letih ne prinese predvidenih rezultatov, zato se izkažejo za nesmiselne in za lastnike škodljive, saj uničujejo vrednost, namesto da bi jo ustvarjali. Druga pravi, da obstajajo podjetja, ki v prevzemih sistematično dosegajo bistveno boljše rezultate od povprečja, zato večina njihovih prevzemov uspe in s časom ustvari dodatno vrednost. Osnovna razlika, ki loči uspešne od povprečja, je v razumevanju procesov prevzemanja in združevanja podjetja. Ti nikoli ne delajo smiselnih rezultatov vnaprej, temveč se ti ustvarijo šele v procesu poprevzemne integracije (Verčič 2003, 28).

Glavne skupine problemov, ki jih je potrebno pričakovati v fazi poprevzemne integracije, so problemi organizacijskih rešitev (koliko samostojnosti pustiti prevzemni enoti), notranji politični in kulturni problemi integracije (kakšen položaj 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 idr.) in končno problemi, ki jih je treba razrešiti v pripravljalni fazi integracije in v fazi dejanskega prenosa sposobnosti med obema enotama (Pučko 2003, 186).

Menim, da se v poslovnem sistemu Mercator zagotovo ne bi odločili za nakup Ere, če ne bi pričakovali, da bosta pozitivnih učinkov deležna oba.

6.1 Organizacijska kultura obeh družb

Organizacijsko kulturo podjetja lahko označimo kot spisec pisanih in nepisanih pravil, vzorcev obnašanja, komuniciranja, delovanja, ki podjetje opredeljuje kot celoto (Musič 2003, 27). Organizacijska kultura se velikokrat prezre v procesih povezovanja podjetij. Vzroki za zapostavljenost organizacijske kulture v procesih združitve in prevzemov so lahko naslednji (Novak 2003, 39–40):

1. prepričanje, da vrednost ustvarja tehnična plat poslovanja (ta misel je zmotna, saj prihodke ustvarjajo ljudje, ki sodelujejo pri doseganju skupnega cilja),

2. preprosteje je delati s sistemi in procedurami (ugotovitev velja, saj so sistemi in postopki konkretni in vidni, organizacijska kultura pa je abstraktna, neopredeljena in pogosto določena s sistemi vrednot in osebnostmi vodstva),
3. napredek je preprosteje izmeriti skozi tehnično plat (tehnične spremembe so fizično zaznavne),
4. najodpornejši bodo preživeli (nekateri gledajo na združitev kot na proces izbire, ki ohrani najbolj trpežne, prilagodljive in vztrajne osebe, neprimerne pa žrtvuje za uspeh združitve),
5. premalo vemo o uspešnem delovanju s človeškim elementom, zato ga obidemo (to je posledica asimetričnega izobraževanja, ki nas pripelje do premagovanja tehničnih ovir, umetnost dela z ljudmi pa zanemarja).

Vprašanje organizacijskih kultur in iskanje najboljše kombinacije bo v procesu integracije zelo pomembno, toliko bolj, ker se kulturi podjetja razlikujeta. Nujno je potrebno identificirati razlike, se jih zavedati in upoštevati pri oblikovanju vseh integrativnih aktivnosti. Ignoriranje razlik v kulturi ima lahko resne posledice na uspešnost prevzema. Med integracijo mora Mercator intenzivno komunicirati in sproti obveščati različne interesne skupine. Komunikacija ne sme biti samo stvar Mercatorjeve službe za odnose z javnostjo, temveč vodstva podjetja in celotnega managementa. Nekdanja konkurenta, ki sta bila navajena medsebojnega tekmovanja, se morata zavedati, da sta od zdaj naprej v »istem čolnu«, kajti le z medsebojnim partnerstvom bosta dokazala, da sta sposobna konkurirati vse hujši konkurenci na trgu in da jo celo presegata.

6.2 Reševanje kadrovskih vprašanj v procesu združitve vpletenih družb

V procesih prevzemov se lahko pri zaposlenih pojavljajo trije učinki:

1. učinek »zmagovalcev in poražencev«: čeprav vodstvi na vse načine poskušata prikriti ta fenomen (tudi s terminom »združevanje enakovrednih«), se pogosto razvije razmišljanje, da je ena organizacija zmagala, druga pa izgubila. To se kaže v odnosu med pripadniki zmagovalcev in poražencev, ki lahko porušijo sistem vrednot v podjetju,
2. učinek »kaj se bo zgodilo z mano«: zaposleni se soočajo s strahom, kakšen vpliv bo imelo združevanje na njihovo zaposlitev, pozicijo in pristojnosti. Pojavlja se vprašanje, kakšen bo odnos do zaposlenih, ali se bo zamenjalo vodstvo, ali bodo ostali skupaj z dosedanjimi sodelavci in podobno. Gre predvsem za vprašanje vpliva prevzemov na individualni ravni, ki pa se kaže v spreminjanju osredotočenosti z delovnih obveznosti na lastno eksistenco,

3. učinek »kulturene izolacije«: zaradi kulturnih razlik, na primer pri prevzemanju odgovornosti, se izoblikujejo posamezniki in skupine, ki se izolirajo (Novak 2003, 40).

Javnost in zaposlene je najbolj zanimalo, kaj bo z zaposlenimi in ali bo prišlo do odpuščanja.

Uprava Ere in Mercatorja pa ste se dogovorili, da bo Mercator prevzel tudi vse zaposlene Ere. Teh je bilo konec leta 2004 1.664, kar pomeni, da so bili letni stroški dela v letu 2004 5,3 milijarde tolarjev (Finance 2005, *Mercatorjev šoping v Velenju: Era prodaja 47 trgovin in tri skladišča*).

Mercator je moral zaposlenim v Eri jasno predstaviti vizijo in poslanstvo nadaljnjega poslovanja, prav tako pa jim je moral določiti njihove nove vloge. Poosebljen odnos, prilagajanje osebnostim in posluh za nove zaposlene, so stvari, katerim mora Mercator slediti, saj bo s tem še bolj udejanjil svojo družbeno odgovorno delovanje, kar mu bo izboljšalo že tako dobro javno podobo. Določena nevarnost pri tem je, da je zaradi mnogo večje »teže« Mercatorja lahko prisoten občutek podrejenosti pri zaposlenih v Eri, kar utegne ovirati sproščeno sodelovanje.

7 ERA DANES IN JUTRI

Po besedah predsednika uprave ERA d.d. Velenje, Gvida Omladiča, so v Eri zaradi izredne koncentracije in globalizacije trgovine v Sloveniji in širše konec leta 2005 sprejeli zelo pomembno podjetniško odločitev, skleniti strateško partnerstvo in prodati klasično maloprodajno mrežo (53 trgovin), veleprodajo s skladišči in zaposlenimi (cca. 1450 delavcev) v Sloveniji ter na Hrvaškem Poslovnemu sistemu Mercator.

Družbe v Skupini ERA:

Sedež ERA d.d. Velenje: Prešernova 10, 3320 Velenje

Spletni naslov: <http://era.si>

1. **V Sloveniji ima le še tri hčerinska trgovska podjetja:** ERA SV-Ptuj, ERA DISGRO-Miren (Nova Gorica) in ERA KOPLAS-Velenje.
2. **V Makedoniji:** SKOPSKI SAEM d.d.-Skopje.
3. **V Črni Gori:** ERA d.d.-Podgorica ter na
4. **Kosovem:** ERA d.d. Priština.

Kljub izvršenemu prevzemu Erine prodajne mreže s strani Mercatorja pa je še vedno:

1. **poslanstvo podjetja Era:** ponuditi bogat izbor kakovostnih izdelkov in storitev, oziroma nuditi čim večjo uporabno in dodano vrednost ob hkratnem zagotavljanju osebnega in strokovnega razvoja vseh zaposlenih,
2. **glavni strateški cilj:** uveljaviti se kot evropsko primerljivo podjetje v jugovzhodnem ter srednjeevropskem prostoru. Z razvojem sodobnih organizacijskih oblik, kot so povezovanje v interesna in kapitalska združenja, razvoj novih programov in znanj, želijo tudi utrditi delež na področju Slovenije in razširiti svoje poslovanje preko meja, predvsem na trg nekdanje Jugoslavije,
3. **vizija skupine ERA:** ERA se je v viziji opredelila za intenziven razvoj in prestrukturiranje, zlasti v smislu novih dejavnosti tako v Sloveniji kot na trgih bivše Jugoslavije. Njena perspektiva je v razvoju programov, v katere je potrebno vložiti več znanja, imajo višjo dodano vrednost in niso tako izpostavljeni globalizaciji.
4. **strategija skupine ERA:** vizija bo bazirala na znanju in izkušnjah, inovativnosti, fleksibilnosti, poštenosti in zaupanju. Strategija Skupine ERA v Sloveniji bo v naslednjih letih temeljila predvsem na krepitvi programov v tržnih nišah trgovine tako na živilskem kot na neživilskem področju, kot tudi na iskanju ter oblikovanju novih tržnih priložnosti: investicijski inženiring, izdelava poslovnih načrtov, izobraževanje, trženje poslovnih trgovskih in marketinških storitev,

financiranje novih projektov, poslovanje z nepremičninami, sejemska dejavnost in ponudba celotne programske opreme za izvedbo tematskih akcijskih parkov.

Skladno z novo strategijo in vizijo se Era povezuje tudi s strateškimi partnerji, ki bi s projektnim pristopom oziroma s skupnimi naložbami v te projekte utrjevali položaj in razvojne možnosti vseh partnerjev.

ERA d.d. je član skupine CBA, s sedežem v Budimpešti, ki povezuje 9 držav (Madžarsko, Slovenijo, Hrvaško, BiH, Srbijo in Črna gora, Poljsko, Slovaško, Romunijo ter Bolgarijo) in ki ima kot največja vzhodnoevropska grupacija okrog 4 milijarde EUR letnega prometa; več kot sedem let so delničarji v avstrijski neživilski verigi 3 E iz Wellsa, zastopniki številnih proizvajalcev, tudi avstrijskih npr., Ybbstaler; bili soustanovitelj italijanske verige hard diskontov za Slovenijo.

Na osnovi tega so v letu 2006 tudi izdelali novi Strateški plan Skupine ERA do leta 2010:

1. Dejavnosti in strateški cilji Skupine Era: Po načrtih bo v prihodnjih letih trgovska dejavnost še vedno njihova osnovna dejavnost, kljub temu, da so se v Eri odločili, da sami maloprodajne mreže ne bodo razvijali v Sloveniji in na Hrvaškem. Po gospodarskem načrtu za leto 2006 je Skupina ERA zaposlovala v Sloveniji približno 220 sodelavcev in ustvarila približno 12 milijard SIT čistih prihodkov od prodaje. Skupaj s hčerinskimi podjetji v Črni gori, Makedoniji na Kosovem ter na Hrvaškem so zaposlovali približno 450 sodelavcev in ustvarili 16,3 mrd SIT čistih prihodkov od prodaje.

V letu 2006 so v Sloveniji na področju prehrane njihovi združeni hčerinski družbi ERA Disgro in ERA-SV še okrepili oskrbo gostinskih lokalov, javnih razpisov, manjših trgovin ter bencinskih servisov. Širili so tudi mrežo C&C (v letu 2005 so jih imeli 5) z jasnim ciljem postati eden najpomembnejših igralcev v tej branži.

Na področju neprehrane bo njihovo podjetje ERA Koplaz poleg kooperacijske proizvodnje razvijalo še področje oskrbe kupcev z delovno zaščito, biro programom, zastopniškimi programi ter inženiring posli. V dejavnosti opravljanja storitev bo zelo aktivna z Ero povezana družba **PROJEKT IN**, zlasti pri izvajanju aktivnosti celovitega vodenja družbe, marketinških storitev in nudenja celotne programske opreme za izvedbo akcijskih parkov za preživljanje prostega časa otrok, s katerimi se želijo diferencirati od konkurence.

ERA bo še naprej krepila in razvijala lastne blagovne znamke GooD (prehrana) in Agrina (Agro program) ter Adut (neživila). Uvajali bodo številne nove zastopniške programe. Sledili bodo trendom ter željam kupcev po proizvodih, ki pomenijo kvalitetno življenje (bio, prosti čas) ter se s tem razlikovali od konkurence tako v Sloveniji kot v tujini. Erina kartica je še vedno v svoji funkciji v maloprodaji na tujih trgih. V Sloveniji pa bodo razvijali dejavnosti, katere bodo zahtevale odlične odnose s kupci in Erina kartica je eden izmed pogojev za doseg tega cilja (ERA d.d. Velenje, *Letno poročilo 2005*).

8 SKLEP

Primarno spoznanje moje razprave je, da se je v Sloveniji v trgovini z živili konkurenca med trgovskimi družbami v drugi polovici 1990-ih močno povečala. Stopnjeval se je pritisk tujih trgovcev (Spar, Leclerc), trgovske družbe so po zgledu zahodnoevropskih trgovskih verig pričele graditi velike nakupovalne centre in prevzemati manjše trgovske družbe. Mali trgovci niso več zdržali cenovne bitke, zato jih je veliko propadlo. Glavno vlogo v trgovini so prevzela velika trgovska podjetja, med katerimi je na prvem mestu Mercator, ki je postal gonilna sila razvoja slovenske trgovine na drobno.

Drugi trgovci so Mercatorju poskušali slediti in zato imeli tudi podporo države, ki je podpirala ustanovitev drugega stebra slovenske trgovine, pri čemer je sodelovala tudi Era. Do tega zaradi počasnosti in nezmožnosti dogovora med akterji, kdo bo vodil združeno podjetje, nikoli ni prišlo. Tako tuja (Spar, Leclerc) kot domača (Mercator, Tuš) konkurenca sta se medtem širili. To so okoliščine, ki so pripeljale Ero v slab konkurenčen položaj, zato so večinski lastniki začeli iskati nove poslovne priložnosti. S strategijo opuščanja maloprodajne trgovske dejavnosti v Sloveniji, je konec leta 2005 pripeljalo vodstvo Ere do odprodaje Mercatorju 47-tih Erinih trgovin z market programom, 12 tehničnih trgovin in tri skladišča, prav tako pa so prevzeli pravice in obveznosti iz pogodbe o poslovnem najemu 7-ih objektov.

Za nakup Erinega premoženja je Mercator odštél 14 mrd SIT. Pri nakupu Ere s strani Mercatorja se je pojavljalo vprašanje, ali bo Urad za varstvo konkurence nasprotoval načrtovanemu prevzemu oz. nakupu, glede na Mercatorjev prevladujoč položaj na slovenskem trgu. Urad je na začetku maja 2006 izdal soglasje, da priglašeni koncentraciji ne nasprotuje in izjavil, da je koncentracija v skladu s pravili konkurence.

Z razpravo ugotavljam, da Mercatorju učinkovito poslovanje doma omogoča nadaljnjo ekspanzijo širitve na jugovzhodnih trgih, poleg tega pa se z nakupom še bolj osredotoča na svojo temeljno dejavnost. Večina lokacij prodajaln Ere ima potencial za uspešno poslovanje. Smiselnost prevzema je v sinergijskih učinkih nabave, prodaje, trženja in distribucije, ki bodo pozitivno vplivali na obe podjetji. Prevzem Erinega premoženja Mercatorja finančno ni izčrpal, zato njegov nadaljnji razvoj nikakor ni ogrožen. Prihodnja vloga managementa se bo pokazala v poprevzemni integraciji. Dosedanji razvoj dogodkov kaže, da se je Mercator pripravil prilagoditi spremenjeni strategiji poslovanja. Management Mercatorja je podjetju z nakupom ohranil vodilni položaj na slovenskem trgu, nakup pa pozitivno vpliva na potrošnike, saj so deležni kakovostnejše in cenovno bolj ugodne ponudbe.

Mercator je zadržal vse zaposlene delavce, kar je pozitivno tudi z narodnogospodarskega stališča. Da Mercatorjev vzpon pozitivno vpliva na slovensko gospodarstvo, dokazujejo priznanja s strani Gospodarske zbornice Slovenije, pohvale dobaviteljev na Mercatorjevih trženjskih dnevih in nagrada Slovenske oglaševalne zbornice.

Največji trgovec v državi je pravočasno spoznal, da ga pasivno spremljanje razvojnih tendenc v svetovni trgovini ne bo obdržalo pri življenju. Ob upoštevanju in spremljanju razvojnih tendenc se postavi vprašanje Mercatorjevega preživetja, če se ne bi obnašal tako kot se je. Mercator zagotovo ne bi imel tolikšne tržne moči, kot jo ima danes, ko ima pomemben položaj v celi Jugovzhodni Evropi. Če sam ne bi pričel izvajati strategije prevzemov in širitve maloprodajne mreže, bi ga prevzela katera od drugih trgovskih verig, kot se je to zgodilo z domačimi trgovci na Slovaškem, Češkem, Madžarskem in v Avstriji, in kar je pri tem najbolj pomembno, njegova prevzemna cena bi bila bistveno nižja od današnje vrednosti Mercatorja. To bi verjetno pomenilo konec blagovne znamke Mercator, slovenska industrija pa bi izgubila svojega najpomembnejšega kupca. Mercator bi šel po poti nekdanjih velikih slovenskih trgovskih sistemov (Emona, ABC Pomurka), ki so sčasoma propadli. Tako pa se je pravočasno lotil ukrepov v skladu z razvojnimi tendencami v svetovni trgovini in lahko sedaj preživi, celo več, še naprej lahko raste kot podjetje, ki se ne pusti ustaviti. S prevzemi manjših trgovskih družb in gradnjo nakupovalnih centrov je povečal obseg poslovanja, s čimer je lahko krotil naraščajoče prodajne stroške. Centraliziral je nabavno funkcijo in vpeljal enoten nastop koncerna v pogajanjih z dobavitelji, ker je želel povečati ekonomijo obsega v odnosih z dobavitelji.

In končno, zavedati se je potrebno, da prevladujoči položaj na trgu sam po sebi ni prepovedan, prepovedana je namreč zloraba prevladujočega položaja. Mercatorju pa do sedaj niso dokazali zlorabe prevladujočega položaja, kvečjemu močno gospodarsko moč, ki omogoča razvoj tudi mnogih delov domačega gospodarstva. Na področju trženja se namreč pojavljajo prihranki zaradi učinkovitejšega izvajanja skupnih trženjskih aktivnosti nakup Ere s strani Mercatorja tako dokazuje znižanje stroškov oglaševanja na enoto proizvoda, omogoča boljšo izrabo sredstev ter doseganje višjih stopenj donosa, z razvojem lastne blagovne znamke pa si Mercator utrjuje pogajalsko moč v odnosu do dobaviteljev, ustvarja za kupce višjo vrednost in s tem povečuje njihovo zvestobo. Prevzemi oz. povezovanja, ki so temeljni inštitut moje razprave, so po sklepnih ugotovitvi Mercatorju omogočili intenzivno ter konstantno rast, s katerimi si je najprej v Sloveniji ustvaril vodilni položaj, s sedanjimi povezovanji pa ga samo še utrjuje.

Zaključek je torej, da si Mercator s povezovanji na domačem trgu ohranja in utrjuje prevladujoč položaj, hkrati pa mu to omogoča ekspanzijo na tuje trge.

Ko ugotavljam, da Mercator, Interspar/Spar ter Tuš še vedno obvladujejo 80% celotnega slovenskega trga z izdelki široke porabe kar so dosegli z širitvijo mrež, povezovanjem ter prevzemi, pa ne morem zaobiti, da jih v prihodnosti čakajo novi izzivi kot so vstop nove (tuje) konkurence ter boj za kupce. Prihajajoči trendi, to so novi tipi prodajaln–diskontni supermarketi bodo predstavljali osrednjo dinamiko, s tem pa vplivali na morebitne spremembe v strukturi trgovin.



LITERATURA

- Aiello, J. Robert in Michael D. Watkins. 2001. *The Fine Art of Friendly Acquisition. Harvard Business Review on Mergers and Acquisition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Berk, Aleš, Igor Lončarski in Peter Zajc. 2002. *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Bešter, Janez. 1996. *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bowman, Cliff in David Faulkner. 1997. *Competitive and Corporate Strategy*. London: Irwin.
- Brealey, A. Richard in Stewart C. Myers. 2000. *Principles of Corporate Finance*. Boston: McGraw-Hill.
- Brigham, F. Eugene. 1995. *Fundamentals of Financial Management*. Orlando: The Dryden Press.
- Čerin, Aleš. 2000. *Praktične izkušnje pri prevzemih in kapitalskih povezavah. Zbornik I. strokovnega posvetovanj: Združitve in prevzemi gospodarskih družb*. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana in Pravniško društvo Ljubljana.
- Dernovšek, Igor. 2004. *Da le imamo za plače in davke*. Ljubljana: Trgovina.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: FM.
- Fairlamb, David. 2004. Europe. *Deals Are Back in Season*. BusinessWeek, New Yourk, 3859-1189.
- Garten, E. Jeffrey. 1999. *Megamergers Are Clear and Present Danger*. BusinessWeek, New Yourk, 3597-927.
- Gaughan, A. Patrick. 1999. *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*. New York: John Wiley&Sons.
- Gerdina, Tomaž. 2003. *Za male trgovce me ne skrbi*. Ljubljana: Glas gospodarstva, julij-avgust.
- Goslar, Mito. 1999. *Raje objem kot prevzem*. Ljubljana: Glas gospodarstva, marec.
- Habech, M. Max, Fritz Kröger in Michael R. Träm. 2000. *Čas združitve*. Ljubljana: DZS.
- Henry, David. 2002. *Mergers*. BusinessWeek, New York, 3787-1117.
- Kastner, Th. Robert. 2003. *Pretnos za živilsko trgovino in industrijo*. Ljubljana: Trgovina .
- Kovač, Bogomir. 2000. *Protislovje poslovnih prevzemov in združevanj in primer združitve v slovenski trgovini. Zbornik I. strokovnega posvetovanj: Združitve in prevzemi gospodarskih družb*. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana in Pravniško društvo Ljubljana.
- Kovač, Jože in Marjanca Simšič. 2003. *Trgovina pred vstopom v EU*. Ljubljana: Glas Gospodarstva, julij-avgust.
- Lahovnik, Matej. 2000. *Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji*. Doktorska disertacija (Povzetek). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Literatura

- Leet, M. Kenneth, Parr W. Garry in Rouner K. Jonathan. 1999. *The investment banker's overview of recent and future developments in international mergers and acquisition*. London: Kluwer law international.
- Marčič, Dejan. 2003. *Prezemanje in združevanje*. Ljubljana: Glas gospodarstva.
- Mencinger, Tomaž. 2000. *Inventura*. Ljubljana: Trgovina.
- Musič, Marko. 2003. *Poslovna integracija*. Ljubljana: Glas gospodarstva.
- Novak, Sašo. 2003. *Vloga organizacijske kulture v procesih združevanja in prevzemov podjetja*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Oseli, Petra. 2003. *Tržni deleži v slovenski trgovini*. Ljubljana: Trgovina.
- Pavlovčič, Lidija. 2003a. *Partnerji na pragu EU*. Ljubljana: Trgovina.
- Pavlovčič, Lidija. 2003b. *Vsi so imeli možnost*. Ljubljana: Trgovina.
- Potočnik, Vekoslav in Tone Hrastelj. 1995. *Strategija razvoja slovenske trgovine*. Ljubljana: Gospodarska zbornica Slovenije.
- Pučko, Danijel. 2003. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Pušnik, Manja. 2000. *Podcenjevanje slovenskih blagovnih znamk*. Ljubljana: Trgovina.
- Ruzzier, Mitja. 1999. *Združevanje podjetij v trgovini v Sloveniji*. Ljubljana: Diplomsko delo.
- Smith, Geri. 2004. *Latin America: It's in play again, too*. New York: BusinessWeek.
- Šalamun, Andreja. 2003. *Več znamk, več dobička*. Ljubljana: Trgovina.
- Šalamun, Andreja. 2004. *Konec domače zaščite*. Ljubljana: Trgovina.
- Tully, Shawn. 1999. *Premiumpriced*. Zofingen: Fortuna.
- Verčič, Dejan. 2003. *Prezemanje in združevanje*. Ljubljana: Glas gospodarstva.
- Vida, Irena. 2002. *Trgovski velikani in trgovski formati*. Ljubljana: Trgovina.
- Walters, J. Stephen. 1993. *Enterprise, Government, and the Public*. New York: McGraw-Hill.
- Weiss, Monika. 2004. *Perutnina Ptuj ustvarja skupno podjetje z angleškim Meadowvale Foods*. Ljubljana: Finance.
- Wright, Peter, Charles D. Pringle in Mark J. Kroll. 1994. *Strategic Management*. Boston: Allyn and Bacon.

VIRI

Era d.d. 2001. *Z obeh strani pulta.*

Era d.d. 2005. *Letno poročilo 2005.*

http://www.ajpes.si/JOLP/podjetje_pdf_view.asp?segment=RLP&keyword=RLP&jezik=SL&stPor=1

Glas, Miroslav. 2002. Protimonopolna politika. Ljubljana: prosojnice.

Finance. 2005. Era se v Sloveniji ne bo več ukvarjala z maloprodajo.

<http://www.finance.si/show.php?id=135887> (02.11.2005).

Finance. 2005. Uprava Pivovarne Laško: Razrešitev Jankoviča zaradi klientelizma.

<http://www.finance.si/?MOD=show&id=137574> (18.11.2005).

Finance. 2005. Mercatorjev šoping v Velenju: Era prodaja 47 trgovin in tri skladišča.

<http://www.finance.si/?MOD=show&id=132907> (03.10.2005).

Finance. 2005. Mercator prihodnji teden po Erinem slovenskem premoženju.

<http://www.finance.si/?MOD=show&id=131893> (22.09.2005).

Finance. 2005. Mercator po kapljicah v slovenski del Ere.

<http://www.finance.si/show.php?id=135887> (30.09.2005).

Finance. 2006. Mercatorjev nakup Ere lahko Plahutnik razveljavi.

<http://www.finance.si/?MOD=show&id=143666> (31.01.2006).

Finance. 2006. Era z novo nadzornico.

<http://www.finance.si/?MOD=show&id=171255> (22.12.2006).

Finance. 2007. Priloga Trgovina.

<http://www.finance.si/index.php?MOD=show&id=177577> (19.03.2007).

Glas, Miroslav. 2002. Protimonopolna politika. Ljubljana: Prosojnice.

Koncentracije. Mercator - Era

http://www.uvk.gov.si/si/arhiv_sklepov/sklep06/ (19.01.2006).

Mercator. 2002. Letno poročilo Mercatorja.2002.

Mercator. 2005. Arhiv sporočil za leto 2005

<http://www.mercator.si/podjetje/default.asp?menuID2=2233&NewsId=388>

Mercator oglaševalec leta.

<http://www.mercator.si/podjetje/default.asp?menuID2=1282&NewsId=142>
(14.02.2002).

Mercator organiziral trženjske dneve.

<http://www.mercator.si/podjetje/default.asp?menuID2=1283&NewsId=121>
(02.02.2001).

Nagrada Zoranu Jankoviču.

<http://www.gzs.si/Nivo3asp?Id=11402> (13.2.2001).

Viri

Odločba o koncentraciji. Mercator – Era

http://www.uvk.gov.si/si/arhiv_odlocb/odlocba16/ (03.05.2006).

Predstavitev skupine Mercator

http://www.mercator.si/podjetje/Datoteke/SI/Financni_podatki/2005/predstavitev_s_kupine_slo.pdf (Maj 2006).

Urad za varstvo konkurence. 2006. Arhiv sklepov.

http://www.uvk.gov.si/si/arhiv_sklepov/sklep06/ (19.01.2006).

Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence (Uradni list RS, št. 56/1999).

Zakon o prevzemih (Uradni list RS, št. 47/1997).

Zgodovina. 2004.

<http://www.mercator.si/podjetje/index.asp?pg=3> (26.3.2004).