

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga
**PREPREČEVANJE KRIZ Z ZDRUŽEVANJEM
PODJETIJ**

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski
Obravnavana organizacija: Droga Kolinska, d. d.
Strokovni sodelavec iz organizacije: Polona Vagaja

POVZETEK

Živimo v kompleksnem sistemu, ki zahteva od organizacij konstantno delovanje in rast, da bi lahko obstale v družbi in bile kos konkurenci na trgu. Prav te zahteve silijo podjetja k natančnosti in veliki previdnosti pri poslovanju, saj majhne težave in nepozornosti lahko pripeljejo podjetje do krize ali celo do prenehanja poslovanja. V diplomski nalogi predstavljam področje nastanka kriz v podjetju ter preprečevanja kriz z združevanjem podjetij v teoriji in konkretno na primeru nove nastale družbe Droga Kolinska, d. d. Namen tega dela je prikazati, kako lahko imajo majhne motnje znotraj podjetij, ki se iz dneva v dan kopičijo in jih nihče ne odpravlja, velik vpliv na odločitve managerjev. Podrobneje sta predstavljeni podjetji, ki se znajdetta v potencialni krizi, ter preprečitev nastanka krize z združitvijo dveh podjetij, in sicer Droge, d. d. in Kolinske, d. d. v novo podjetje Droga Kolinska, d. d.

Ključne besede: kriza podjetja, motnje poslovanja, preprečevanje kriz, združitev podjetij, partnerstva, kapitalske povezave

ABSTRACT

We are living in a complex system, which requires from companies a constant activity and growth in order that they can remain in the society and be competitive on the market. These demands force companies to be accurate and cautious in their business, because small problems can lead a company into crisis or ruin. In my dissertation I am representing fields where crisis occur in a company and prevention of crises through merging of companies in theory and in practice on the case of the new company Droga Kolinska. The intention of this dissertation is to show how small disturbances in companies, which accumulate day after day and not dealt with, can have a significant impact on decisions of the managers. This dissertation describes companies that become involved in an potential crisis, and takes prevention through merging with another company, that are Droga and Kolinska, into a new company Droga Kolinska.

Key words: crises, disturbances, obstructing crises, integration, partnerships, capital connections

UDK 65.011.8:65.016.8(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Predstavitev podjetja Droga, d. d.	3
2.1	Dejavnost podjetja	3
2.2	Sestava skupine	5
2.3	Vizija, poslanstvo, vrednote in strategija podjetja	6
2.4	Zaposlenost v Drogi, d. d.	7
3	Predstavitev podjetja Kolinska, d. d.	9
3.1	Dejavnost podjetja	9
3.2	Sestava Kolinske, d. d.	10
3.3	Poslanstvo, vizija in strategija poslovanja	10
3.4	Zaposlenost v Kolinski, d. d.	11
4	Podjetje v krizi	13
5	Preprečevanje, razreševanje in zdravljenje kriz	15
5.1	Zdravljenje kriz s strateškim poslovnim in kapitalskim povezovanjem	16
5.2	Strateška partnerstva	17
5.3	Strateške poslovne povezave	18
5.4	Kapitalske povezave	20
6	Združitev Droge, d. d. in Kolinske, d. d.	23
6.1	Razlogi združitve	23
6.2	Obdobje združevanja	28
6.3	Droga Kolinska po združitvi	30
6.3.1	Cilji, vrednote in poslanstvo Droge Kolinske, d. d.	31
6.3.2	Sestava skupine Droga Kolinska	33
6.3.3	Prednosti in slabosti združitve	33
6.3.4	Droga Kolinska, d. d.	36
7	Zaključek in predlogi	39
	Literatura	41
	Viri	41

TABELE

Tabela 2.1	Število zaposlenih v Skupini Droga na dan 31. 12. 2004	8
Tabela 3.1	Pregled števila zaposlenih na dan 31. 12. 2004.....	12
Tabela 6.1	Število zaposlenih na dan 31. 3. 2006.....	37

1 UVOD

Globalizacija je fenomen, ki se širi in pridobiva vedno večjo moč. Gospodarstvo je pripeljala do meje, ko posameznik oziroma posamezna organizacija ne more več samostojno delovati in uspešno poslovati. Zato določena podjetja združujejo svoje interese in cilje, da bi lahko bili konkurenčni in uspešni na trgu ter tako dosegli skupno zastavljene cilje.

Podjetja, ki se odločajo za strateška partnerstva, torej za poslovne ali kapitalske povezave, imajo tehten razlog za tako odločitev. Eden izmed teh je lahko nastop krize v podjetju, saj podjetje zakrije svojo pomanjkljivost (vzrok krize) s prednostjo podjetja, s katerim je stopilo v partnerstvo.

Sam izraz kriza nam zbuja negativne občutke in tako jo povezujemo z najrazličnejšimi neprijetnostmi in težavami. Kriza je torej kratkotrajno, neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, ki je nastalo zaradi zunanjih ali notranjih vzrokov, in neposredno ogroža nadaljnji razvoj in obstoj podjetja (Dubrovski 2004a, 18). Vsaka kriza ima svoje značilnosti. Pred krizo se običajno pojavljajo simptomi, ki opozarjajo na bližajočo se krizo. Ugotoviti je moč vzroke in povode krize, pa tudi posledice nastale krize. Podjetje lahko poskuša krizo preprečiti, razrešiti ali zdraviti na različne načine.

Naslov mojega diplomske naloge je »Preprečevanje kriz z združevanjem podjetij«. Teoretično bom predmet obravnave prikazala na primeru nove delujoče družbe Droga Kolinska, d. d., Kolinska ulica 1, Ljubljana. Diplomsko nalogo sem razdelila na osem poglavij. Uvodu sledi predstavitev krize in razlike med motnjami in krizo. V nadaljevanju sem predstavila podjetji Drogo, d. d. in Kolinsko, d. d., nato pa sem se osredotočila na jedro diplomske naloge, in sicer na združitev teh dveh podjetij ter na spremembe, ki so nastale z združitvijo.

Izziv sem skozi celotno diplomsko nalogo videla v raziskovanju razlogov, ki so pripeljali Drogo in Kolinsko v združitev. S podajanjem predpostavk sem iskala poglobitve razloge za združitev. Predvsem sem iskala razloge združitve, s katerimi so hoteli v podjetjih preprečiti nastanek morebitne krize, na katero so že kazali morebitni simptomi. Novo podjetje je prevzelo nase vse premoženje in obveznosti podjetij, ki sta prenehali obstajati. Lahko se izkaže kot dobra priložnost za oblikovanje novega statusa podjetja, lahko pa združitev potegne za seboj težave, ki privedejo podjetje do krize in morebitnega propada podjetja.

Ne gre pozabiti, da sta bili Droga in Kolinska uspešni podjetji v živilski industriji. Proizvajali sta sorodne izdelke, tako bi lahko bilo povezovanje smiselno. Sorodnost izdelkov lahko izkoristijo kot prednost pri združitvi blagovnih znamk, saj gre za dobro

uveljavljeni blagovni znamki, ki se prodajata po trdno ustaljenih distribucijskih poteh. Čas bo pokazal, ali je bila združitev smiselna in dobrodošla.

Pri pisanju diplomske naloge sem se srečala z omejitvami glede uporabe nekaterih podatkov zaradi tajnosti in varovanja osebnih podatkov znotraj podjetja. Opredelila sem se za sekundarne vire, ki sem jih navedla v literaturi.

Diplomsko nalogo sem zaključila s povzetkom celotnega dela in s predlogi, do katerih sem prišla pri preučevanju združitve Droge, d. d. in Kolinske, d. d.

2 PREDSTAVITEV PODJETJA DROGA, D. D.

Droga Portorož, d. d. je bilo eno izmed redkih podjetij v Sloveniji z nadpovprečno visokimi tržnimi deleži prehrabnih izdelkov lastne proizvodnje. Za ta izjemni uspeh se morajo zahvaliti njihovi dosledni politiki ohranjanja kakovosti in negovanju dobrih poslovnih odnosov v kritičnih trenutkih.

Razvoj in rast Droge sta se prepletala z gospodarskimi in političnimi dogodki. Tudi iz najbolj nenaklonjenih okoliščin so znali črpati koristne izkušnje, s pomočjo katerih so gradili in nadgrajevali znanje ter obvladovanje trga, izbrali pot tržne usmerjenosti in dosegli zavirljivo raven poslovne odličnosti.

Droga je bila uspešno slovensko podjetje, kar dokazujejo njeni poslovni rezultati. Poslovni rezultati prehrabne industrije v Sloveniji in v svetu pa kažejo, da je Droga poslovala na uspešnem in perspektivnem gospodarskem področju.

Droga je bila globalno delujoča družba, ki je sledila prehrabnim navadam in jih usmerjala. Zagotavljala je varno in okusno hrano v zadovoljstvo njenih uporabnikov.

Ne glede na zunanje ali notranje težave in ne glede na to, kakšen je bil njihov obseg, pa je Drogi zmeraj uspelo zagotoviti in obdržati kakovost izdelkov. Delovne zavesti in vneme zaposlenih niso zmanjšali neugodni ukrepi oblasti ali nepričakovane poslovne situacije: izdelek je moral na trg in moral je biti dober. Droga je s hitrimi koraki dosegla cilje, zastavljene v strateškem poslovnem načrtu. Ustvarili so trdne temelje za nadaljnjo rast družbe, za ohranjanje tržnih deležev, za prilagajanje novostim na področju tržnih zakonitosti, tehnologije in strategije poslovanja (Droga, d. d. 1996).

Štiri desetletja delovanja, ki jih je Droga, d. d. zaokročila v letu 2004, obeležujejo dolgoletno tradicijo, znanje in izkušnje, ki jih je podjetje pridobilo v tem času. S tem predstavljajo bogato »dediščino«, ki jo bo Droga odnesla v svoje novo življenjsko obdobje, v katerem bo na trgu nastopala močnejša, namreč združena s še enim uspešnim slovenskim živilskim podjetjem – s Kolinsko.

2.1 Dejavnost podjetja

Skupina Droga je bila sestavljena iz podjetja Droga, d. d. in njegovih povezanih podjetij. Droga je bila ustanovljena leta 1964. V vseh teh letih so začetne dejavnosti razširili in obogatili, posodobili proizvodnjo, trženje in organiziranost. Sodobnim tokovom v živilski industriji so sledili z izobraževanjem strokovnjakov in s spodbujanjem inovativnosti. Odločili so se za okolju prijazno tehnologijo, saj so se zavedali pomembnosti okolja, v katerem živimo in delamo.

Temeljne dejavnosti so bile (Droga, d. d. 2005):

- predelava in pakiranje kave ter čajev,
- proizvodnja mesnih izdelkov, predvsem iz perutninskega mesa,

- predelava in pakiranje žitaric, začimb in drugih živilskih izdelkov,
- predelava in konzerviranje zelenjave in gob,
- predelava morske soli,
- proizvodnja ekstraktov,
- predelava zdravilnih zelišč in čajev,
- prodaja trgovskega blaga.

V Skupini Droga so v letu 2004 posebno pozornost namenili usklajenemu delovanju vseh trženjskih funkcij na obstoječih in novih trgih Evropske unije. Pomemben poudarek je bil namenjen konsolidaciji blagovnih znamk in izdelčnih skupin, saj so se zavedali, da so lahko uspešne le jasno usmerjene blagovne znamke. Uspešno so tako prodirali tudi na zahtevne tuje trge. Stalna pripravljenost trženjske funkcije in celotnega podjetja za nove izzive in priložnosti so bili osnova njihove poslovne uspešnosti.

Dejavnost družbe je bila široka in obsežna, saj je zajemala več področij, ki si niso v sorodu. Sledi kratka predstavitev nekdanjega podjetja Droga, d. d. (Droga, d. d. 2004).

- Kava

Praženje in pakiranje kave je bil nedvomno najpomembnejši Drogin program. Sodobna tehnologija, izkušnje tehnologov, zagotovljena preskrba surovih kav in celovit marketinški koncept so prednosti, s katerimi je Droga dosegla vodilni položaj v Sloveniji. Na osnovi dolgoletnih izkušenj je izoblikovala značilno mešanico kave Barcaffé.

Proces proizvodnje so ves čas posodabljali in lahko so se pohvalili, da imajo najmodernejšo tehnologijo. Proces predelave je bil računalniško voden, fizično delo so prevzeli roboti. Da bi ugodili zahtevam potrošnikov, so začeli širiti paleto izdelkov programa Barcaffé. Z uvajanjem novih tehnoloških postopkov so potrošnikom lahko ugodili z različnimi načini pakiranja, pa tudi z novimi kavnimi mešanicami.

- Začimbe

Drogin program začimb je temeljil na sodobni tehnologiji za predelavo in pakiranje. Po izboru in kakovosti začimb ter obliki embalaže je dosegal svetovno raven. Izdelke je povezovala skupna blagovna znamka Maestro. Začimbe so bile pakirane v kozarčkih, vrečkah, plastenkah in kartončkih. Avtor blagovne znamke Maestro je bil Studio Marketing iz Ljubljane, ki je zanjo prejel tudi nagrado. Z leti se zahteve potrošnikov in trendi trga neprestano spreminjajo, tem trendom sprememb in izboljšav pa sledi tudi blagovna znamka Maestro.

Trg je neusmiljen in konkurenca vse večja in bolj agresivna. Če si dovolj hiter, izviren in če dobro poznaš želje potrošnika, si med prvimi. Za prvo mesto pa je potrebnih veliko naporov vseh, ki so v Drogi sodelovali v tem programu.

– Čaji

V razvoju je Droga sledila in soustvarjala modne smernice pitja čajev, od zeliščnih pa do sadnih mešanic. Vzporedno je razvijala tudi tehnologijo predelave in pakiranja čajev, od klasičnih čajev in čajev v liter vrečki do čajev v filter in papirnati ovojni vrečki. Čaji so naravna in zdrava pijača, njihova priprava je enostavna, čaji pa so cenovno dostopni najširšemu krogu potrošnikov.

– Sol

Pridobivanje soli ima v Piranu že 700-letno tradicijo. V Drogi so jo prevzeli in razširili. Program morske soli je obsegal pridobivanje in predelavo morske soli v jedilno sol in sol za industrijske namene. Veliko pozornost so posvečali embalaži soli, kakršno zasluži to izjemno živilo, ki vsebuje 48 življenjsko pomembnih rudnin. Zato menijo, da blagovna znamka ni nujno potrebna. Enostavna embalaža in dobro vidne oznake, da gre za morsko sol, predstavljajo kupcu izdelek na povsem sprejemljiv način. Barva embalaže opozarja na to, kdaj gre za fino mleto sol in kdaj za grobo sol. Droga je razvila tudi posebno zanimiv izdelek – kopalno sol, ki jo izvažajo in katere embalažni dizajn je prilagojen predpisom v deželi uvoznici.

Sol (imenovana belo zlato) ima svojo preteklost, sedanost in obdržala bo tudi prihodnost vse dokler bomo ljudje obstajali.

– Žitarice

Drogin program žitaric je obsegal dve skupini izdelkov. Prva skupina je riž (rjavi, beli in parboiled riž), druga skupina pa so instant žitarice (polenta, pšenični zdrob, koruzni in ajdovi žganci). Izdelke je pakirala v škatlice in vrečke. Obe skupini povezuje skupna blagovna znamka Zlato polje, ki uživa ugled zdrave prehrane, pripravljene na sodoben način. Blagovno znamko Zlato polje so razširili s tremi izdelki, ki jih uvrščajo med žitarice. To pa so Kus kus, Musli in Corn flakes.

– Dodatki jedem

V program dodatkov jedem spadajo: ketchupi in omake, juhe in jušni koncentri, paradižnikov koncentrat, ragu, dodatek z vrtninami, hren, vložena povrtnina in gobe. Nekateri od teh izdelkov je tržila blagovna znamka Gosad.

2.2 Sestava skupine

Skupino Droga so 31. decembra 2004 sestavljale krovna družba Droga, d. d. in devet povezanih podjetij, od tega osem delujočih v tujini in eno v Sloveniji.

Povezana podjetja v Sloveniji (Droga, d. d. 2005):

- Vivo, d. o. o., Ljubljana.

Povezana podjetja v tujini (Droga, d. d. 2005):

- Droga, d. o. o., Buje, Hrvaška (Lasago, d. o. o., Buje);
- Droga, d. o. o., Sarajevo, Bosna in Hercegovina (Konzum, d. d., Sarajevo);
- Droga, d. o. o., Skopje, Makedonija;
- Droga Livsmedel AB, Göteborg, Švedska;
- Droga, d. o. o., Priština, Srbija in Črna gora – Kosovo;
- Droga, d. o. o., Beograd, Srbija in Črna gora;
- Sandri s. p. a., Treviso, Italija.

Proizvodna središča (Droga, d. d. 2005):

- PC Nova tovarna, Izola;
- PC Gosad, Središče ob Dravi;
- PC Sol, Portorož;
- PC Zlato polje, Obrov.

2.3 Vizija, poslanstvo, vrednote in strategija podjetja

Kot vsako podjetje, ki si želi napredka in novosti, je tudi Droga imela zastavljene cilje, vizijo in poslanstvo, ki jim je sledila in dosegala zelene rezultate in uspeh.

Cilj je zeleno stanje in izidi, ki jih je treba doseči. Urejajo se v hierarhiji. Čim višje je nek cilj v hierarhiji, tem bolj je temeljen in usmerjevalen in se izraža bolj opisno in manj številčno. Da bi bil dosegljiv, mora biti razdeljen na nižje, bolj konkretne cilje (Kralj 2003, 110).

Zastavljeno so imeli vizijo, in sicer postati vodilni ponudnik hrane in toplih napitkov kave in čajev v regiji ter največji evropski proizvajalec kokošje paštete. Z blagovno znamko Argeta so želeli prodreti na trge Bližnjega in Daljnega vzhoda.

Zavedali so se, da so globalno delujoča družba. Sledili so prehrabnim navadam in jih usmerjali. Zagotavljali so varno in okusno hrano v zadovoljstvo porabnikov. Z najboljšo hrano in pijačo so najhitreje prišli do porabnika.

Njihova trajna skrb je bila usmerjena v nadzor in skrb za kakovost izdelkov in storitev. Sledili so prehranskim navadam in jih usmerjali.

Vsak zaposlen v Skupini Droga je bil pomemben član njihove skupnosti. Vsakdo je prispeval svoj delček mozaika, svoj delež k uspešnosti podjetja. Največji prispevek so dobili od zaposlenih, zaposleni so peljali podjetje naprej in ga obdržali trdno na tleh.

Na osnovi jasne in spodbudne vizije, ki je predstavljala energijo, pripadnost in povezavo zaposlenih s cilji podjetja in s katero so jasno nakazali sliko prihodnosti, so zarisali pot do uresničitve zastavljenega cilja. Pri pripravi strategije so upoštevali tako potrebe okolja kot tudi sposobnosti Droge, d. d. za zadovoljitev teh potreb. Razvoj Droge, d. d. sta omogočili notranja in zunanja rast podjetja.

Strategija Droge, d. d. je temeljila na (Droga, d. d. 2001):

- sistematični gradnji in vlaganju v blagovne znamke z vodilnimi tržnimi deleži na vseh pomembnih trgih;
- prevzemanju podjetja živilske industrije;
- agresivni rasti paštet v izvozu na trgih Evropske unije, Ruske federacije ter Bližnjega in Daljnega vzhoda;
- uvajanju upravljanja kategorij na prodajnem mestu v Sloveniji;
- utrditvi distribucijske mreže in pozicije v državah bivše Jugoslavije ter postavitvi lokalne proizvodnje, kjer je to potrebno;
- povečevanju stroškovne učinkovitosti in poslovne odličnosti preko intenzivne izgradnje in vpeljave ključnih sistemov vodenja in procesov upravljanja Skupine Droga;
- razvoju in utrjevanju pozitivne korporacijske kulture z nadgradnjo obstoječih kadrovskega sistemov;
- povečevanju vrednosti družbe.

Znotraj samega podjetja je vladala poslovna kultura, ki se je nanašala predvsem na zaposlene in potrošnike. Pomemben je bil posameznik, njegove osebne lastnosti in strokovnost. Težili so k temu, da zaposleni čutijo pripadnost podjetju in da se zavzemajo za povečanje njegovega ugleda. Nagrajen je bil vsak zaposleni, ki je izkazal znanje, učinkovitost, iniciativnost in ustvarjalnost. S tem pa so zaposleni pripomogli k višji kakovosti storitev in k zadovoljstvu poslovnih partnerjev ter potrošnikov. Delovali so v skladu s poslovno etiko, poudarek pa je bil na timske delu in participativnem vodenju v slogu: »Eden za vse, vsi za enega.«

2.4 Zaposlenost v Drogi, d. d.

V sodobnem času imajo v vseh organizacijah velik pomen zaposleni. Treba je posvetiti veliko časa in vložiti veliko truda, da bodo zaposleni zadovoljni in motivirani za delo. To lahko vodstvo oziroma management doseže na različne načine, treba je samo izbrati pravo metodo. V podjetju so ljudje najbolj pomemben dejavnik in je od njihovega dela in ravnanja odvisno doseganje izidov.

Kadar govorimo o podjetju in delu, o težavah ali uspehu, moramo vselej vedeti, da so za vsem tem ljudje. Zaposleni, nepogrešljivi kot delavci in ranljivi kot ljudje,

zavzemajo posebno mesto v vseh večjih načrtih in spremembah. Proizvodno podjetje, ki želi in mora poslovati z dobičkom, se ne more vedno ali dalj časa izogibati spremembam in ukinitvam programov, ki niso rentabilni ali so na robu rentabilnosti. V takih primerih postane delavec izjemno občutljivo vprašanje. Tudi v Drogi so morali zaradi racionalizacije proizvodnje in poslovanja ponekod ukiniti določene programe oziroma zmanjšati njihov obseg. V takih primerih so se, žal, morali soočiti tudi s presežki zaposlenih. Boleče situacije so presegali s tenkočutnostjo in poskušali v pogovorih z delavci skupaj poiskati rešitev, ki je bila zanje najugodnejša. Tako so nekaterim omogočili prekvalifikacijo, zaposlitev v drugih podjetjih ali pa so postali njihovi zunanji sodelavci, precej pa se jih je na lastno željo tudi upokojilo.

Konec leta 2004 je bilo v Skupini Droga zaposlenih 956 sodelavec, od tega 63 odstotkov v matičnem podjetju, 37 odstotkov pa v povezanih podjetjih, kar je razvidno iz naslednje tabele 2.1.

Tabela 2.1 Število zaposlenih v Skupini Droga na dan 31. 12. 2004

Skupina Droga	Skupaj	Delež (v %)
Droga, d. d.	601	63
Povezana podjetja	355	37
Skupaj	956	100

Vir: Droga, d. d. 2005

Velik pomen je bil na usposabljanjih in izobraževanjih zaposlenih. V letu 2004 so se predvsem osredotočali na področje kakovosti, ki je bila ena izmed pomembnejših vrednost, in na dvig ravni znanja tujih jezikov, saj je bilo to znanje ključno za doseganje rasti podjetja in posledično za osvajanje tujih trgov. S programom usposabljanja so želeli strokovno podpreti novo organizacijo trženja in čim prej omogočiti udejanjanje zapisane strategije. Z načrtnim vlaganjem v izobraževanje in usposabljanje so dvigovali strokovno usposobljenost in izobrazbo zaposlenih v smeri čim učinkovitejšega doseganja zastavljenih ciljev in obvladovanja sprememb.

3 PREDSTAVITEV PODJETJA KOLINSKA, D. D.

Kolinska je bila ena izmed najstarejših ljubljanskih družb, ki se s svojo tradicijo ponaša od leta 1908. Gre za stoletni razvoj človeške družbe, gospodarstva in tehnologije. Gre za stoletje navdušujočega napredka, izumov in odkritij, stoletje sprememb, stoletje rasti in pomembnih, izjemnih dogodkov.

Tovarna je na samem začetku zaposlovala 40 ljudi in izdelovala en sam izdelek, cikorijo. Leta 1946 je proizvajala več vrst in blagovnih znamk kavnih nadomestkov, katerih proizvodnja je potekala v takrat najsodobneje opremljenih obratih. Kolinska je širila svoj asortiment izdelkov in proizvodne obrate. Leta 1969 se ji je pripojila tovarna kisa in gorčice Vinocet v Ljubljani, naslednje leto tovarna želatine Kemin v Ljubljani, leta 1972 je končala gradnjo tovarne za predelavo krompirja v Mirni. Svoj vrh glede obsega proizvodnje in števila zaposlenih je dosegla v letu 1987.

Kolinska se je širila, se vzpenjala in se strateško povezovala. Leta 1995 je dobila nov izdelek – Donat, in sicer z združitvijo Rogaških vrelcev. Leta 2000 je kupila blagovne znamke Cockta, Jupi in Fresh od Slovenijavina ter sklenila pogodbo o strateški povezavi z dolgoletnim partnerjem BestFoods. Leta 2002 kupi podjetje Palanački Kiseljak, prejme certifikat ISO 9001:2000 in podaljša pogodbo o strateški povezavi z novim lastnikom Unileverjem do leta 2007. In tako je prišlo leto 2004, ko so se pričele priprave na združevanje Kolinske, d. d. in Droge, d. d.

3.1 Dejavnost podjetja

Družba Kolinska, d. d. je bila živilskopredelovalno podjetje s širokim asortimentom izdelkov in trgovskega blaga. Med najpomembnejše programe so bili uvrščeni program vod, brezalkoholnih pijač, otroške hrane, program Unilever in reproaditivi. Večino izdelkov je proizvajala sama, pri nekaterih pa je imela zgolj vlogo distributerja.

Dejavnosti Kolinske so se delile na (Kolinska, d. d. 2005):

- polnjenje vod in brezalkoholnih pijač z lastno blagovno znamko;
- proizvodnjo drugih živilskih izdelkov z lastno blagovno znamko (kakava, čokolade in sladkornih izdelkov; predelava čaja in kave; različnih začimb, dišav in drugih dodatkov; homogeniziranih živil in dietetične prehrane; sadnih in zelenjavnih sokov, predelava in konzerviranje sadja in zelenjave);
- proizvodnjo licenčnih izdelkov (Hellmann's in Knorr);
- uvoz in izvoz izdelkov tujih blagovnih znamk (Bender – Iglauer, Chupa Chups S.A., Hagold Heffe, Impex (Fisherman's Friend), Mentos, Nutricia Export Bv, PEZ International in drugih).

3.2 Sestava Kolinske, d. d.

Splošni podatki za Kolinsko, d. d. (Kolinska, d. d. 2005):

- PE Rogaški vrelci;
- PE Mirna;
- PE Belsad.

Povezana podjetja (Kolinska, d. d. 2005):

- Kolinska, d. j. l., Sarajevo, Bosna in Hercegovina;
- Kolinska Banjaluka, d. o. o., Bosna in Hercegovina;
- Kolinska, d. o. o., Novi Beograd, Srbija in Črna gora;
- AD Palanački Kiseljak, Smederevska Palanka, Srbija in Črna gora;
- Kolinska, d. o. o., Zagreb, Hrvaška;
- Prodajni distributivni center Zagreb, Zagreb, Hrvaška;
- Prodajni distributivni center Reka, Reka, Hrvaška;
- Kolinska, d. o. o. e. l., Skopje, Makedonija;
- Kolinska, d. o. o., Moskva, Rusija.

Vrednostni plan povezanih družb v letu 2004 je bil realiziran 88 %. V primerjavi z enakim obdobjem v letu 2003 so vrednostne rezultate presegle povezane družbe za 12 %. Najuspešnejša povezana družba je bila Kolinska Moskva (Kolinska, d. d. 2005).

3.3 Poslanstvo, vizija in strategija poslovanja

Kolinska je s kakovostno in okusno hrano ter pijačo ljudem omogočala enostavnejše in zdravo življenje. Prizadevala si je za varno proizvodnjo, s kakovostnimi surovinami in s spoštovanjem do okolja, v katerem deluje.

Družba Kolinska je skrbela za rast tržne vrednosti kapitala, lastnikom je zagotavljala primeren donos na premoženje, zaposlenim pa je omogočala socialno varnost in strokovni ter osebni razvoj.

Strategije svetovnih prehranskih družb si prizadevajo za večanje tržnih deležev, rast dobička in širjenje poslovanja na mednarodne trge. Temu je sledila tudi Kolinska, zato je bila njena strategija usmerjena v doseganje vodilne vloge med proizvajalci, prodajalci in distributerji v Sloveniji in na izbranih trgih živilsko-predelovalne industrije. Strategijo poslovanja so uresničevali z naslednjimi zastavljenimi strateškimi cilji:

- izpolnitev pričakovanj delničarjev,
- prevzemi sorodnih podjetij v živilsko-predelovalni industriji,

- nakup blagovnih znamk oziroma lasten razvoj izdelkov z blagovno znamko Kolinska,
- povečanje učinkovitosti poslovanja v vseh poslovnih procesih,
- izboljšanje usposobljenosti, učinkovitosti in motivacije zaposlenih,
- povečanje izvoza na trge Evropske unije,
- vzpostavite kontinuiranega delovanja integriranega informacijskega sistema za celovito spremljanje in nadzor poslovanja.

3.4 Zaposlenost v Kolinski, d. d.

Kadrovska dejavnost je v procesu poslovanja družbe tesno prepletena z drugimi poslovnimi funkcijami. Strategija kadrovske službe in ravnanja s kadri je temeljila na poslanstvu, strategiji in poslovnih ciljih Kolinske, d. d. Uspešen kader odloča o prihodnosti družbe. Zavedali so se, da se osveščenost in samozavest sposobnih in perspektivnih sodelavcev dvigata in da se njihove možnosti pri iskanju drugih zaposlitev širijo.

Spremembe so stalnice tekmovalnega poslovnega okolja. Napredna tehnologija, manjše potrebe po delovni sili, zahtevni kupci in drugo so dejavniki, ki oblikujejo trg. H konkurenčnosti podjetja in k prilagajanju nenehnim spremembam so največ prispevali perspektivni kadri, ki jim je podjetje omogočalo stalno izobraževanje in napredovanje.

Kadrovanje v Kolinski je bilo omejeno. Če pa je prišlo do zaposlovanja, so imeli prednost mladi, obetavni in ambiciozni strokovnjaki. Pri kadrovanju so dosledno upoštevali zahteve glede izobrazbe in ustreznih izkušenj, ki jih je opredeljevala sistemizacija delovnih mest. Izbirali so med kandidati s širokim profilom znanj, ki naj bi se razvili v univerzalne in fleksibilne strokovnjake.

Konec leta 2004 je bilo v podjetju 840 zaposlenih, od tega 552 zaposlenih v Kolinski in 288 zaposlenih v povezanih podjetjih, kar je razvidno iz naslednje tabele 3.1.

Tabela 3.1 Pregled števila zaposlenih na dan 31. 12. 2004

Enota	Število zaposlenih	Povprečna izobrazba	Povprečna starost
Vodstvo podjetja	21	6,00	44,50
Splošni sektor	21	4,20	45,80
Sektor trženja	74	5,30	44,50
Finančno-računovodski sektor	37	5,30	44,00
Tehnični sektor	399	3,00	43,00
Skupaj Kolinska, d. d.	552	3,60	43,50
Kolinska, d. o. o., Zagreb	60	5,40	36,50
Kolinska d. j. l., Sarajevo	24	4,60	40,00
Kolinska, d. o. o. el., Skopje	25	5,50	41,20
Kolinska, d. o. o., Novi Beograd	2	6,00	38,00
Kolinska, d. o. o., Moskva	34	6,20	41,10
AD Palanački Kiseljak, SČG	143	3,90	36,70
Skupaj Skupina Kolinska	840	4,00	41,60

Vir: Kolinska, d. d. 2005

Nenehen razvoj znanja zaposlenih vodi do učinkovitih delovnih rezultatov in večje konkurenčnosti družbe, posamezniku pa poveča varnost zaposlitve. Poleg strokovnega usposabljanja so zaposlenim omogočali tudi pridobivanje znanj s področja retorike, komuniciranja in tehnike pogajanj. Menili so, da sta širok nabor znanj in sposobnosti zaposlenih za izvajanje različnih del eden najpomembnejših meril za napredovanje.

V letu 2004 se je različnih vrst izobraževanja udeležilo približno 450 delavcev, to je 80 % zaposlenih. Posamezen izobraževalni proces je trajal povprečno 16 ur. V izobraževanje je bilo skupaj vloženih 42 milijonov tolarjev (Kolinska, d. d. 2005).

Zadovoljstvo zaposlenih so ugotavljali v obliki tedenskih poročil, ki so jih vodje oddelkov pošiljali vodstvu družbe. Poročila so vsebovala informacije o aktivnostih, posebnih dosežkih, potrebah in drugih realnih željah vsakega zaposlenega. Analize niso bile opravljene.

4 PODJETJE V KRIZI

Za organizacijo je kriza okoliščina, v kateri ne more več normalno delovati. Kriza ogroža organizacijsko sposobnost preživetja, onemogoča doseganje smotrov in ciljev, lahko pa tudi obstoj organizacije. Tudi če kriza na prvi pogled nima tako dramatičnih razsežnosti, je njen negativni vpliv na podobo organizacije lahko tako velik, da dolgoročno ta organizacija ne bo mogla obstajati (Novak s sodelavci 2000, 34).

Kriza je dokaj pogosto uporabljena oznaka za težavne, nevarne in za prihodnost odločilne položaje, saj se nanaša na izredno široko področje naravnih, družbenih, ekonomskih in duševnih procesov. V vsakdanjem jeziku ima kriza največkrat prevladujočo negativno konotacijo, saj jo povezujemo z najrazličnejšimi neprijetnostmi in težavami (Dubrovski 2004a, 13).

Avtorji navajajo različne razlage in definicije za krizo. Eni trdijo, da je kriza nevarnost, ki lahko podjetje privede do težav in pusti negativne posledice. Drugi krizo označujejo kot priložnost, ki jo podjetje lahko izkoristi za napredek in uspeh.

Kriza je preobrat v življenju in hkrati priložnost za osnovanje boljšega ugleda. Kriza je odlična priložnost, da vodstvo spremeni način razmišljanja v podjetju, uvede potrebne organizacijske spremembe, okrepi vodenje, oblikuje nove oddelke, pregleda vloge in odgovornosti članov vodstva, izboljša sisteme nadzora in vpelje novo organizacijsko kulturo. Kriza je torej nevarnost in priložnost (Novak s sodelavci 2000, 35).

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja (Dubrovski 2004a, 18).

Čeprav so vzroki krize od primera do primera različni, jih lahko v splošnem razdelimo na zunanje in notranje vzroke (Novak s sodelavci 2000, 46–47).

Med *notranjimi vzroki* omenjamo neustrezna usposobljenost vodstva, nestrokovnost vodstva, nemoralnost vodstva, podcenjevanje mnenja javnosti, neučinkovito delovanje upravljaljskih funkcij, nerealni cilji sindikatov v podjetjih, neučinkovit komunikacijski sistem, slaba organizacijska kultura, nezadovoljstvo zaposlenih, nemotiviranost zaposlenih, slaba organiziranost dela, oblikovanje neformalnih mnenjskih skupin, neurejene razmere na delovnem mestu itd.

K *zunanjim vzrokom* pa prištevamo spremembe na trgu, spremembe v panogi, splošne gospodarske krize, politične spremembe, spremembe zakonodaje, naravne nesreče itd.

V vseh podjetjih se vsakodnevno pojavljajo manjše in večje težave, ki jim pravimo motnje in jih ne moremo enačiti s krizo v podjetju. Vsako podjetji, ki aktivno deluje in sledi zastavljenim ciljem, naleti na probleme, ki jih sproti razrešuje. Težave je treba

odpravljati, ker se v nasprotnem primeru kopičijo in lahko res privedejo do kritičnega stanja in do krize. Motnjam se je treba posvetiti in jih s skrbnostjo odpravljati.

Torej so motnje lahko majhne in šibke, ki ne škodijo podjetju in so odpravljive. Lahko so močne, ampak še vedno obvladljive za podjetje. Nekatere motnje so tako intenzivne, da se posledično pretvarjajo v simptome krize in celo v krizo. Torej težave oziroma motnje se lahko pravočasno odkrijejo pri potencialnih in latentnih krizah. Pri potencialni krizi je težko opaziti motnje, saj značilnih znakov za krizo še ni, vendar strokovnjaki na tem področju lahko to predvidijo. Pri latentni krizi pa so simptomi že dovolj vidni, vendar jih je mogoče razrešiti in preprečiti nastanek akutne krize.

Prav motnje so se začele pojavljati v podjetjih Droga, d. d. in Kolinska, d. d. Te motnje so bile obvladljive, vendar so spodbujale podjetji k razmišljanju in iskanju rešitev za preprečevanje njihovega nastanka. Rešitev so videli v združitvi obeh podjetij in v nastanek nove družbe – Droga Kolinska, d. d.

Simptomi so signali, ki v podjetju kažejo na morebitno krizo ali pa jo napovedujejo. Signalizirajo krizo, ne da bi bili istočasno tudi vzrok za njen nastanek (Dubrovski 2004a, 24). Pri vsaki krizi, ki se pojavi v podjetju, je moč najti vzroke za njen nastanek. Vendar vzrokov krize ni mogoče enačiti s simptomi krize. Simptomi so znak za krizo, vendar – razreševati in zdraviti je treba vzroke krize. Če se simptomi pravočasno zaznajo in pravočasno odpravijo, do krize najpogosteje sploh ne pride. Signali se vedno pojavijo pred krizo in opozarjajo podjetje, da obstaja možnost kriznega stanja. Torej je prav, da je podjetje previdno in ne zanemari simptomov, ki nastanejo v podjetju. Vendar se sistematično in strokovno loti odpravljanja in razreševanja vzrokov, do katerih vodijo predhodno ugotovljeni simptomi.

5 PREPREČEVANJE, RAZREŠEVANJE IN ZDRAVLJENJE KRIZ

Kot sem že omenila v predhodnih poglavjih, je kriza nezaželeno stanje, ki nastopi v podjetju in deluje negativno na podjetje in lahko pusti za sabo hude posledice. Ko pa se znaki krize enkrat pojavijo, je treba takoj ukrepati. Podjetja lahko ukrepajo na naslednje načine:

- preprečevanje latentnih in potencialnih kriz (sama kriza v podjetju ne nastopi);
- razreševanje kriz (akutna kriza je v podjetju že nastopila, treba jo je razrešiti);
- zdravljenje krize (kriza je v podjetju, sledi zdravljenje krize).

Preprečevanje akutnih kriz pomeni načrtno in sistematično pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, na osnovi katerih je mogoče akutno krizo predvideti in jo preprečiti.

Ker je vsaka kriza kratkotrajno stanje, mora priti do njene razrešitve, ki pa je lahko za podjetje:

- ugodna (ponovna oživitev, razvoj z donosnim poslovanjem ...),
- neugodna (propad, prenehanje, stečaj ...).

Razrešitev krize je odvisna tudi od tega, ali je akutna kriza obvladljiva ali neobvladljiva. Če je kriza neobvladljiva, sledi propad podjetja, ki ima različne oblike. Lahko pride do stečaja, prostovoljne ali sodne likvidacije, pripojitve k drugemu podjetju ali do spojitve z drugim podjetjem. V primeru, ko pa je kriza obvladljiva, obstajajo vsaj minimalne možnosti, da podjetje ponovno zaživi. To pa doseže z zdravljenjem krize oziroma s sanacijo krize. S sanacijo krize želijo doseči, da podjetje obstoji in da se povrne v prvoten položaj, v položaj pred pojavom krize. V primeru Droge in Kolinske, kjer bi se lahko pojavila potencialna kriza, je prišlo do spojitve, saj sta podjetji prenehali delovati, ko je nastalo novo podjetje Droga Kolinska.

Preden se podjetje odloči začeti postopek preprečevanja, razreševanja in zdravljenja krize, je treba poiskati vzroke za njen nastanek. Šele ko podjetje ugotovi, kaj je povzročilo krizo, se lahko odloči, na katerem področju je treba začeti ukrepati in kaj je treba storiti.

Ukrepi pa lahko izvajajo na naslednjih področjih (Dubrovski 2004a, 93–116):

- ukrepi na področju managementa in načina delovanja lahko privedejo do zamenjave managementa, centraliziranega poslovanja, vpeljave učinkovitega komuniciranja;
- ukrepi na področju prihodkov težijo k povečanju prodaje, selekciji proizvodno-prodajnega programa, zviševanju ali zniževanju cen ter preoblikovanju drugih prodajnih pogojev;

- ukrepi na področju financ – zagotavljanje plačilne sposobnosti, prestrukturiranje tujih virov financiranja in področja lastnega financiranja;
- ukrepi na področju prihodkov privedejo do obvladovanja stroškov;
- ukrepi na področju zaposlenih – imajo več pod polj, in sicer zmanjševanje števila zaposlenih, zamenjava na ravni srednjega in nižjega managementa ter pridobitev novih sodelavcev.

Potencialna kriza v podjetju ne nastopi. Pojavljajo se znaki in simptomi, ki opozarjajo na morebitno prihajajočo krizo. V tem primeru je vse odvisno od samega managementa, kako se bo odzval in ukrepal. Mnogo lažje se je izogniti ter preprečiti krizo, kot jo razreševati in zdraviti. Treba se je pravočasno zavedati, da je v podjetju prišlo do sprememb, ki ne zagotavljajo napredka in ne prinašajo nič dobrega. To breme pa nosijo na ramenih vodje in management podjetja. Samo od njih je odvisno, ali se bo podjetju uspelo rešiti iz nastalih težav, ali pa bodo te težave podjetja pripeljale do krize in neugodnih posledic. Nikakor si ne smejo zatiskati oči pred resnico in se obnašati, kot da se ne bi nič dogajalo. Takrat morajo pokazati, koliko jim podjetje pomeni in kaj so pripravljeni zanj storiti. Zavedati se morajo, da zatiskanje oči pred resnico ne bo rešilo podjetja, temveč ga vodi do še težjega stanja. Če je management dovolj samozavesten in čuti pripadnost podjetju, bo pravočasno in pravilno ukrepal. Za začetek je dovolj, da so zaznali, da v podjetju stvari ne potekajo tako kot ponavadi. Sledi iskanje vzrokov, ki so privedli podjetje do težav, in njihovo odpravljanje.

Res je, da sam management ne bi pripeljal podjetja do uspeha in da imajo pomembno vlogo vsi zaposleni znotraj podjetja, ki s svojim znanjem, trudom in trdim delom vodijo podjetje do razvoja in uspešnega poslovanja. Ko pa se podjetje znajde v stiski, morajo določene ukrepe sprejeti zaposleni, ki so na vodilnih mestih in imajo zadnjo besedo pri uvedbi novosti in sprememb. Prav zato menim, da mora samo vodstvo opaziti, da se podjetje drugače obnaša in da dajo povod za ukrepanje.

5.1 Zdravljenje kriz s strateškim poslovnim in kapitalnim povezovanjem

Obstajajo različne oblike poslovnega sodelovanja podjetij. Vse je odvisno od okolja, od narave dela in interesov, za kakšno vrsto sodelovanja gre.

Globalizacija je dosegla, da si morajo podjetja sama izboriti položaj v družbi in vodilni položaj na trgu. Mnoga podjetja in organizacije je prisilila v sodelovanje z drugimi podjetji, da bi lahko na tak način imeli možnost boriti se za obstoj in nadaljnji razvoj. To pomeni, da niso bili dovolj dobri, da bi dosegali zadovoljivo uspešnost. V takih primerih je nevarnost, da se pojavi kriza, če podjetje ni dovolj pametno in ne reagira pravočasno.

Rivalstvo pomeni tekmovalno obnašanje sorodnih podjetij. Ponavadi se rivalstvo pojavi, ko podjetja neprestano sledijo konkurenci, skrbijo za cene izdelkov, ponudbo izdelkov, oglaševanje, pogajanja ali pri sodelovanju s promocijskimi ustanovami (Cliff 1998, 74).

Ob krizi, ki je že nastopila in jo je treba zdraviti, se to stori s strateškimi poslovnim in kapitalskim povezovanjem. V proces združevanja je treba vključiti razpoložljiva sredstva partnerskih podjetij.

Take povezave so priporočljive za vse organizacije, še posebej za tiste, ki slutijo nevarnost krize. Namen takih povezav, ki niso nastale zaradi resnih težav vsaj v enem podjetju, je povečanje skupne konkurenčne moči. Taki dve partnerstvi povzročata težave ostalim podjetjem, ki so relativno uspešna, vendar jim v takem primeru uspešnost lahko upade.

5.2 Strateška partnerstva

Podjetja se bojijo svoje konkurence in iščejo možne rešitve, da bi obstala na trgu in se lahko borila z nasprotniki. Vse več podjetij se odloča za strateška partnerstva, ki so lahko poslovna ali kapitalska. Strateške poslovne povezave imajo značaj partnerstva, ne temeljijo pa na kapitalskih transakcijah, saj sodelujoča podjetja ohranjajo svojo pravno samostojnost. Vsekakor pa je treba od partnerstva razlikovati zavezništva, ki ne temeljijo na doseganju nekega sinergijskega učinka, temveč k doseganju uspešnosti odstranjevanja skupnih ovir. Zavezništvo je kratkotrajno, in sicer traja toliko časa, dokler se interesi dveh družb ne izenačijo. Zavezništva veljajo tako za podjetja kot za posameznika, saj lahko tudi posameznik vstopi v zavezništvo. Ločimo med notranjimi in zunanjimi zavezništvi. Notranja zavezništva potekajo med notranjimi udeleženci podjetja, pri zunanjih zavezništvi pa med zunanjimi udeleženci ali pa med notranjimi in zunanjimi udeleženci.

Pri strateških partnerstvih so ponavadi odnosi taki, da izhajajo iz skupnih interesov, seveda v primerih, ko gre za uresničevanje skupnih ciljev. Ko pa gre za nasprotno delovanje in za konkurenco, so si ti interesi nasprotujoči. Obstajajo primeri, ko konkurenca ne predstavlja več nasprotnih si interesov, temveč usklajevanje na skupnem področju. Dogaja se, da strateške zveze med konkurenti ne ponazarjajo razlik med konkurenco in sodelovanjem.

Načeloma lahko torej podjetje s konkurenti vstopa v naslednja razmerja (Dubrovski 2004b, 97–98):

- spor (konflikt) – ki pomeni iskanje načinov, kako uničiti nasprotnika ali ga vsaj izločiti iz neposredne konkurence;

- tekmovanje – vsi se borijo za naklonjenost odjemalca, od konflikta pa se loči po tem, da podjetje zanima cilj, ne pa konkurent;
- sožitje (konsistenca) – ko podjetje deluje neodvisno od konkurence, se je izogiba ali pa sploh ne razmišlja o njej, pri čemer si lahko konkurenti celo razdelijo vplivna področja in se med seboj ne ovirajo;
- sodelovanje (kooperacija) – ko se konkurenti povežejo ali združijo, da bi lažje dosegli skupni cilj;
- zarota – ko konkurenti sodelujejo zato, da bi škodovali nekomu tretjemu, ki je lahko nezaželeni konkurent, dobavitelj, odjemalec itd.

Torej partnerstva predstavljajo sodelovanje med podjetji na tak način, da delujejo v isti smeri, si zaupajo, prevzemajo tveganja in si delijo koristi. Imajo skupne interese, ki jih lažje dosegajo skupaj kot pa vsako podjetje zase.

Ko se dve ali več podjetij odloči za partnerstvo in s tem za povezavo, se začne proces sprememb. Najprej pride do združitve sredstev, nato do analize in ovrednotenja z vidika ciljev. Temu sledi razporeditev sredstev, kar pomeni, da se določeni programi ukinjajo, drugi pa pospešujejo. S povezavami pride tudi do spremembe struktur, procesov, programov in samega sistema. Skušajo izločiti slabe strani podjetij in vpeljati in spodbujati dobre lastnosti, tako da povezave ne smejo biti predstavljene kot zaključek procesa, temveč kot začetek sprememb procesa.

5.3 Strateške poslovne povezave

Veljalo je, da konkurenti med seboj tekmujejo in si nasprotujejo, v sodobnem času pa konkurenti med seboj sodelujejo in tako se tradicija pozablja. Konkurenti s strateškimi poslovnimi povezavami sledijo skupnim interesom in skušajo doseči zastavljene cilje.

Strateške poslovne povezave so zanimive tako za raziskovalce kot za avtorje. Definicije in vsebine se med seboj razlikujejo, saj si pisci predstavljajo strateške poslovne povezave na različne načine. Torej se strateške zveze opredeljujejo različno v teoriji in praksi.

V nadaljevanju navajam različne opredelitve strateških poslovnih povezav, ki jih opredeljujejo pomembni avtorji:

- V strateških zvezah podjetja sodelujejo zaradi skupne potrebe in delitve tveganja za doseg skupnega cilja (Lewis v Dubrovski 2004b, 117).
- Sredstvo za doseg konkurenčne prednosti, kjer partnerji sodelujejo tako, da spoznajo medsebojne potrebe, delijo znanje in izkušnje ter si skupaj prizadevajo za povečanje produktivnosti v korist vseh in skupaj predvidevajo

spremembe, ki lahko vplivajo na njihovo partnerstvo (Spekman in Salmond v Dubrovski 2004b, 117).

- Povezuje posebna področja poslovanja dveh ali več podjetij in je v osnovi menjalno zavezništvo, ki povečuje učinkovitost konkurenčnih strategij povezanih podjetij z zagotavljanjem koristne menjave tehnologije, veščin ali izdelkov na njihovi osnovi (Yoshino in Rangan v Dubrovski 2004b, 118).
- Koalicija, v kateri partnerji ostanejo neodvisni z usklajevanjem nekaterih njihovih aktivnosti, čeprav so konkurenti na drugih področjih (Welzel v Dubrovski 2004b, 119).
- Kolaborativni projekti, ki jih izvajajo podjetja v isti panogi. Z medsebojno kooperacijo partnerska podjetja v takšni zvezi zadržijo strateško avtonomnost (Dussauge in Garrette v Dubrovski 2004b, 119).

Strateške poslovne povezave so povezave med podjetji, s katerimi si skušajo zagotoviti in vzdrževati strateško konkurenčno prednost, s čimer bi dosegli cilje posameznih udeležencev kot skupen cilj. Tako dosežejo večjo učinkovitost delovanja, večjo moč in napredek, kot bi ga vsak posamezen udeleženec. Podjetje samo se ne more zanesti na svojo moč in se potemtakem spusti v povezavo z drugim podjetjem.

Vrst ali oblik strateških poslovnih povezav je veliko. Obstajajo različna delitvena merila. Nanašajo se na aktivnosti, funkcije in projekte, in sicer (Dubrovski 2004b):

- glede na poslovne funkcije – zveze, temelječe na tehnološkem sodelovanju; zveze, temelječe na proizvodnem sodelovanju; zveze, temelječe na projektnem sodelovanju; zveze, temelječe na razvojnem sodelovanju; zveze, ki temeljijo na izmenjavi in prenosu znanj in veščin; zveze, temelječe na marketinškem sodelovanju;
- glede na smer povezave – vertikalne, horizontalne, diagonalne, konglomeratske ali konzorcijske;
- glede na kapitalsko udeležbo – kapitalska povezanost, nekapitalska povezanost, manjša kapitalska udeležba;
- glede na konkurenčni odnos – povezave med konkurenti, povezave med nekonkurenti;
- glede na udeležbo države – brez udeležbe državnih institucij, z udeležbo državnih institucij;
- glede na naravnost – ofenzivne povezave, defenzivne povezave;
- glede na skladnost sredstev udeležencev – dodajanje enakih oziroma podobnih sredstev, kombiniranje različnih sredstev, mešana povezava;

- glede na povezovalni prostor – nacionalne povezave, regionalne povezave, transnacionalne povezave;
- glede na formalnost povezave – formalne povezave, neformalne povezave;
- glede na vrsto dejavnosti – proizvodne povezave, storitvene povezave.

5.4 Kapitalske povezave

Kot sem že omenila, gre pri strateških poslovnih povezavah za povezave podjetij, ki ohranjajo svojo pravno obliko. Pri kapitalskem povezovanju pa gre za spremembe lastniških razmerij, statusnih in kapitalskih razmerij. V mnogih primerih pride do tega, da se strateška poslovna razmerja spremenijo v kapitalske poslovne povezave.

Pri kapitalskih povezavah lahko gre za združitve, prevzeme ali skupne naložbe. Vsaka vrsta povezovanja ima svoje značilnosti in se seveda med seboj razlikujejo.

O združitvah podjetij govorimo takrat, kadar kakor koli iz dveh ali več podjetij nastane eno samo (Weston v Bešter 1996, 30). Znotraj združitve ločimo pripojitve in spojitve.

O pripojitvah govorimo takrat, kadar se eno ali več podjetij pripoji k drugemu, preživi samo eno podjetje, druga podjetja pa nanj prenesejo vse svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo delovati.

Spojitev podjetij je najzahtevnejša oblika povezovanja podjetij. Pri spojitvah se dve ali več podjetij združi v neko novo podjetje. Prejšnja podjetja prenehajo delovati, novo podjetje pa prevzame vse obveznosti in vse premoženje od nekdanjih podjetij. Nova ustanovljena družba mora izdati delnice in jih podeliti delničarjem družb, ki prenehajo obstajati. Prav to se je zgodilo v primeru obravnavanih dveh podjetij – Droge, d. d. in Kolinske, d. d. Ti dve podjetji sta se spojili, umrli in nastalo je novo podjetje Droga Kolinska, d. d., ki je prevzelo vse obveznosti in premoženje prejšnjih podjetij.

Pri prevzemih pa eno podjetje pridobi kontrolni delež lastništva v drugem podjetju, obe družbi obstajata v nespremenjenem obsegu še naprej. Najverjetneje bo prišlo do spremembe poslovne politike. Prevzem je lahko na nek način predhodna faza pripojitve, tako da se pripojitev in prevzem dokaj prekrivata, saj s prevzemom prevzeta družba preneha delovati.

Do skupnih naložb pride, ko se podjetji odločita, da bosta svoja sredstva vložili v skupno družbo, medtem pa bosta podjetji poslovali v obsegu kot doslej. Tako se dve podjetji ali pa več podjetij odloči združiti svoja sredstva z namenom izvedbe novega projekta, in sicer ustanovitve novega podjetja, ki bo vsem skupaj prinašal velike koristi.

Spojitev in prevzemi so lahko horizontalni, kar pomeni, da se povezujejo podjetja z enako proizvodnjo. V tem primeru podjetja hitro povečujejo svojo velikost in tako

pričakujejo večjo učinkovitost. Tak način povezovanj omogoča, da pripojitev oziroma spojitvev omogoča tem podjetjem povečanje svoje tržne moči glede na konkurenco.

Poleg horizontalnih spojitvev, pripojitev in prevzemov obstajajo tudi vertikalne, ki ponazarjajo povezovanje podjetij, ki proizvajajo v reprodukcijski verigi. Prednost takih povezovanj je v zmanjšanju transakcijskih stroškov in v zmanjšanju tveganja poslovanja.

Prevzemi in združitve so v praksi zelo povezani in v določenih segmentih jih težko ločimo. Razliko med njimi najdemo v področju delovanja, in sicer ima združitvev podlago v statusnem pravu, prevzem pa je vezan na trg vrednostnih papirjev. Z ekonomskega pogleda je očitno, da se pripojitev in prevzem prekrivata, saj oba predstavljata odnos med ekonomsko močnejšim in šibkejšim partnerjem. Tudi v primeru združitve enakovrednih partnerjev eno podjetje prevzame vodstvo in s tem boljši položaj, ko potekajo pogajanja. Tako bi lahko rekli, da gre v večini primerov združitvev in pripojitev za prevzeme. Če pa pogledamo s pravnega vidika, so pojmi prikazani v drugačni luči. V primeru združitve in pripojitve subjekti prenehajo delovati in nastane nov subjekt. Pri prevzemih pa subjekta ostaneta samostojni pravni osebi.

Podjetja, ki se odločijo za spojitvev, pripojitev ali za prevzem, imajo svoje razloge za take odločitve. Razloge pa lahko razvrstimo na (Društvo ekonomistov 2000, 27–28):

- strateške (povezani so z uresničevanjem podjetniških strategij in finančni) in finančne razloge (vplivajo na vrednost podjetja in doseganje finančnih učinkov);
- zunanje (doseganje konkurenčne moči na nabavnih in prodajnih trgih, višjih prodajnih cenah, nižjih nabavnih cenah itd.) in notranje razloge (nastajajo na prodajnih in nabavnih trgih);

Razloge lahko razvrstimo tudi glede na njihov vpliv na uresničevanje strategij rasti. Gre za uresničevanje generične ali diverzificirane rasti. Lahko pa razloge za spojitvev, pripojitev in prevzeme razvrstimo tudi po posameznih poslovnih funkcijah (trg, trženje, proizvodnja in razvoj, organizacija in kadri ter financiranje).

Glavni vzrok za prevzeme in združitve je globalizacija v ekonomiji. Podjetja se povezujejo prav zaradi tega, ker jih v to sili globalizacija. S tem želijo ohraniti položaj na trgu in krepiti svoje tržne vloge. Prav s stališča trga prinašajo prevzemi konflikte, in sicer med interesi ohranitve tržnega deleža in interesi varovanja konkurence. Zakonske omejitve oziroma pravila skušajo vzpostaviti enoten trg ter pošteno konkurenca na samem trgu.

Lastninske povezave nastajajo največkrat zato, ker si podjetja od povezave obetajo sinergije, učinke složnega in skupnega delovanja. Te so zlasti (Tavčar 1999, 156):

- racionalnejše poslovanje: zniževanje stroškov (npr. stalnih stroškov režije) ali večja produktivnost oz. rentabilnost uporabljenih materialnih in nematerialnih sredstev;
- učinkovitejše trženje: učinkovitejše doseganje prodajnih in nabavnih tržišč, več moči in vpliva na trženjske partnerje; isto velja za delovanje na finančnem tržišču;
- hitrejše doseganje ciljev: z združenimi močmi hitrejše razvijanje novih proizvodov (izdelkov, storitev), zgodnejši začetek proizvodnje izdelka ali izvajanje storitev, hitrejše obvladovanje tržišč, zlasti trženjskih poti. Lahko prinaša odločilne prednosti pred konkurenti.

6 ZDRUŽITEV DROGE, D. D. IN KOLINSKE, D. D.

V letu 2005 je prišlo do korenite spremembe za Drogo, d. d. in Kolinsko, d. d. Omenjeni podjetji sta prenehali delovati in nastalo je novo podjetje Droga Kolinska, d. d.

Nadzorna sveta Droge in Kolinske sta 23. februarja 2005 na ločenih sejah potrdila dokumente za združitev in tako opravila zadnji potrebni korak pred sklicem združitvenih skupščin obeh družb.

Tretjega maja 2005 je bilo registrirano novo podjetje Droga Kolinska, d. d. S tem datumom sta prenehali obstajati stari podjetji Droga in Kolinska. Iz dveh prehrambnih podjetij je nastalo eno samo podjetje, polno upov in moči za nadaljnji razvoj in uspešno poslovanje.

6.1 Razlogi združitve

Za razumevanje celotnega projekta združitve podjetij je treba razumeti celoten postopek združitve, ki pa ni niti preprost niti kratek.

Prišlo je do združitve Droge in Kolinske. Bili sta najuspešnejši v živilski industriji v Sloveniji. Njuni programi so se predvsem dopolnjevali in ne prekrivali, zato je združitev na določen način tudi smiselna. Zakaj pa sta se podjetji v resnici združili, je najverjetneje javnosti ostalo skrito. Vodilni v podjetju navajajo slabosti in prednosti združitve, vendar je pravi razlog združitve ostal v ozadju.

Vsak posameznik si lahko na različne načine razlaga združitev podjetij. Lahko zaupamo ter verjamemo v pojasnila, ki so dostopna javnosti. Lahko pa si zatisnemo oči in interpretiramo združitev kot nekaj nepričakovanega in prikritega.

V diplomski nalogi sem predstavila obe nekdanji podjetji, njuno dejavnost, poslovanje, cilje in vrednote ter zaposlene. V Kolinski so veliko pozornosti posvetili izdelkom, usposabljanju ter izobraževanju osebja, v Drogi pa je bil večji del pozornosti namenjen blagovnim znamkam. Podjetji sta dobro poslovali tako doma kot v tujini. Rezultati so bili pozitivni in zadovoljivi. Do združitve pa je vseeno prišlo. Porajajo se razne misli. Treba je najti pravi razlog, ki je privedel podjetji do prenehanja delovanja in do nastanka novega podjetja.

Rešitev je treba poiskati v nekdanjih podjetjih, v Kolinski in v Drogi. Združitev Droge in Kolinske je dvignila veliko prahu. Droga je bila zame veliko ter uspešno podjetje, ki bi veliko več doseglo in dlje prispelo, če se ne bi odločilo za združitev. Vseeno so se tako v Drogi kot v Kolinski najverjetneje pojavljale vsakodnevne večje težave, ki so se iz dneva v dan kopičile in niso bile sproti odpravljene. Ampak, zakaj je do teh težav prišlo? Zakaj jih podjetje ni uspelo razrešiti samo? Odgovor tiči v osebju, v informacijskem sistemu ter v konkurenci.

Pri sami predstavitvi podjetij sem zasledila, da je bila v Kolinski zelo velika pozornost namenjena izobraževanju in usposabljanju zaposlenih. Zaposlene je treba motivirati in spodbujati za delo. Teorija navaja različne metode in sredstva, s katerimi je to mogoče doseči, vendar pa je od samega vodstva odvisno, katero pot bo izbralo. Delavci potrebujejo razumevanje in podporo nadrejenih. Človek se mora počutiti pomembnega, da bo imel voljo za delo in za osebni razvoj. Kot sem že omenila, so v Kolinski izvajali različne seminarje, delavnice, kongrese in tečaje, v katere so vključevali zaposlene. Najverjetneje pa to ni bilo dovolj za zaposlene, da bi čutili pripadnost podjetju in da bi jih naprej gнал uspeh in osebno napredovanje. Torej je najverjetneje krivo samo vodstvo, da ni posvečalo dovolj pozornosti zaposlenim. Morda ni bilo človeškega odnosa, ni bilo posluha in timskega dela. Tako so se zaposleni čutili zapostavljene in odrinjene. Dela niso opravljali z veseljem in zadovoljstvom. V službo so prihajali z velikim naporom, neradi in nesrečni.

Menim, da se nadrejeni niso zavedali, kako daleč lahko taka situacija pripelje podjetje. Take težave lahko enačimo z motnjami. Na samem začetku so bile te motnje šibke in jih je podjetje razreševalo sproti in ni bilo nevarnosti, da bi prišlo do krize v podjetju. Lahko pa, da so si zatiskali oči pred resnico in si niso priznali, da v podjetju ne poteka vse tako, kot je treba. S tem, ko so zaposleni bili dokaj zanemarjeni, je bilo tudi delo zanemarjeno. Delavci so opravljali najnujnejše naloge, ki so jim jih zastavili vodje. Niso delovali v smeri strokovnega in osebnostnega razvoja. Delo ni bilo opravljeno kakovostno. Zaposleni niso izkazovali ustvarjalnosti in inovativnosti.

Motnje so se stopnjevale, tako da je bilo podjetju zelo težko odpravljati težave sproti in pravočasno, zaradi česar so se težave kopičile. Vsak bi pomislil, kako so lahko zaposleni težava, če podjetje dobro posluje in je uspešno. Še vedno se mnogi ne zavedamo, da so ljudje glavni vir uspeha in prihodka vsakega podjetja. Res je, da podjetja poslujejo z visoko razvito tehnologijo, vendar ta tehnologija ne bi obstajala in ne bi v celoti samostojno delovala, če za tem ne bi stali ljudje.

Delavci so temeljni pogoj za obstoj in delovanje podjetja: njihova prizadevnost, ustvarjalnost, izkušnje in spretnosti, zmožnosti in znanje odločajo o učinkovitosti podjetja. Sodelavcem je treba priznati uspehe, jim prepustiti odgovornost, jim omogočiti razvoj, jim pomagati, da spoznajo smisel in sadove svojega dela. V Kolinski žal delavci niso imeli možnosti izkazati, koliko v resnici veljajo in kaj vse lahko storijo za svoje dobro in dobro podjetja.

Osnovni instrument ustvarjanja, razvijanja in vzdrževanja človeških rezerv in potencialov v podjetju je sodelovanje med sodelavci. Le z združevanjem interesov lahko uspešno sodelujemo in ustvarjamo. Podjetje brez medsebojnega zaupanja kmalu izgubi najpomembnejši pogonski potencial, izgubi ljudi, sodelavce in partnerje. Management z razumevanjem je edini ustvarjalni management.

Poleg motenj, ki so se morda pojavile pri vodstvu in zaposlenih, bom skušala prikazati še na ostale možne vzroke za nastanek motenj znotraj podjetij, ki bi ju lahko pripeljali do krize. Eden izmed vzrokov je lahko neučinkovit komunikacijski oziroma informacijski sistem. V današnji družbi imata zelo velik pomen računalniška in programska oprema. Razvoj in napredek družbe sta spodbudila oziroma prisilila posameznike in podjetja, da so se hitro privadila na sodobno tehnologijo in jo učinkovito uporabljajo. V preteklosti je bilo razumljivo, da ni vsakdo imel računalnika, tiskalnika, telefona in drugih pisarniških pripomočkov, sedaj pa si življenja brez njih ne moremo predstavljati. Celoten sistem deluje na podlagi računalniške in programske opreme. Znašli bi se v zelo nenavadni in precej težki situaciji, če bi se celoten informacijski sistem porušil. Podjetja bi zaustavila delovanje in verjetno bi potrebovali precej časa, da bi vsi začeli ponovno poslovati. Tako moč je dobila tehnologija z leti in postaja vse močnejša.

Težave znotraj informacijskega sistema so lahko nastale tudi znotraj Droge ali Kolinske. Lahko, da so težili k napredku in so veliko sredstev namenili sodobni računalniški in drugi opremi. Res je, da vsako podjetje si želi dobro poslovati, si olajšati delo s tehnologijo in si tako tudi pridobiti ugled ter spoštovanje poslovnih partnerjev in strank. Vendar tudi tehnološka oprema nam ni v veliko korist, če ni primerna za poslovanje podjetja. Treba jo je vpeljati in uskladiti s poslovnim procesom podjetja, vzpostaviti programe, ki bodo razumljivi zaposlenim in jim bodo olajšali delo v organizaciji. Zavedati se je treba, da je v podjetju različna populacija in da del te populacije potrebuje več časa za učenje in dojetje novosti in sprememb. Tudi če sta podjetji želeli samo dobro s sodobnimi programi in opremo, so lahko nastajale težave, saj so programi lahko bili kakovostni in sodobni, vendar pa neprimerni za proces podjetij. Nerazumljivi in za zaposlene težko razumljivi, nepraktični, počasni in na splošno ovirajoči za uspešno poslovanje.

Podjetje, ki ne more spremeniti svojih pogledov na informacijsko tehnologijo, se ne more preurediti. Informacijska tehnologija ima ključno vlogo v preurejanju poslovanja. Napačna uporaba tehnologije lahko v celoti onemogoči preurejanje (Hammer in Champy 1995, 91).

Problem pa se je lahko pojavil na drugem področju komunikacijskega sistema, in sicer na počasnem in nekakovostnem prenosu informacij ter pomanjkanju informacij, ki so nujne za tekoče odločitve. Lahko rečemo, da je prišlo do informacijskih motenj. To je morda povzročilo počasen prenos informacij in tako sta se podjetji znašli v težavah.

Podjetji sta se tudi pogosto znašli v situaciji, ko je bilo treba sprejeti odločitve v kratkem času in se dokopati do ustreznih informacij v čim krajšem času. Če pa sam sistem ni deloval dovolj hitro, so se vodilni morali odločati na podlagi intuicije in lastne presoje, ne pa na podlagi informacij. Take odločitve so za podjetje lahko usodne. Res je,

da morajo imeti zaposleni, ki nosijo odgovornost, pri sprejemanju odločitev pravico razmišljati in se odločati na podlagi skupinskega pogovora in včasih poriniti v kot pravila. Takih situacij, pri katerih si lahko dopuščamo nekaj svobode, je zelo malo. Kolinska in Droga sta morali spoštovati pravila in predpise, ki so nastali znotraj podjetja, ter zakone, za katerimi stoji država. Vsak zapisan dogovor je moral biti sprejet na podlagi vseh predpisov ter zakonov. Vodilni so na tak način imeli podlago, na osnovi katere so se lahko zagovarjali in utemeljevali svoje odločitve. Dobre odločitve so bile tiste, ki so bile sprejete na podlagi kakovostnih in pravočasnih informacij ter na podlagi medsebojnega delovanja.

Poleg predstavljenih notranjih simptomov krize, ki so se po moji teoriji lahko pojavili v enem izmed podjetij, ne smem pozabiti še na zunanje simptome. Ko sem preučila celotno situacijo, se mi je odprla še ena nova misel, in to je globalizacija ter konkurenca.

Globalizacijo si lahko predstavljamo na različne načine. Globalizacija je proces, ki s pomočjo brezmejnosti povezuje vse subjekte sveta. Očitno je, da se globalizacija širi in pridobiva veliko moč, s katero vpliva na ves svet. Povzroča, da se odstranjujejo državne meje in da se izgublajo razlike med nacionalnimi trgi. To pa pomeni, da ljudje postajamo v vseh pogledih enakopravni, ne glede na barvo kože, nacionalno pripadnost, versko skupnost, spol itd. Res je, da vsem pripadajo enake pravice, to pa še ne pomeni, da se ne delimo na premožne in revne. Prav globalizacija je pripeljala gospodarstvo do stopnje, da se ljudje razlikujemo po osebni premoženju. To je eden največjih negativnih vplivov globalizacije.

Prav zaradi odstranitve državnih meja prihaja do razhajanj. Pozitivna plat je, da podjetja na lažji način prodajajo svoje izdelke in storitve ter uvažajo izdelke, polizdelke, material itd. Za ostale pa lahko predstavlja nevarnost, in sicer nevarno tujo konkurenco ter s tem boj za preživetje.

Ob tem stavku vključim v razmišljanje Drogo in Kolinsko, močni podjetji, ki sta sledili trgu in se borili proti konkurenci. To je vse res, ampak vprašam se, do katere meje jim je to uspelo obvladovati. Prav zaradi tega, ker je slovenski trg majhen in imajo toliko večji vpliv na potrošnike tuji proizvajalci, sta se podjetji znašli v situaciji, ko je treba razmišljati s trezno glavo. Prišlo je do tega, da lokalna konkurenčnost ni dovolj za preživetje in obstoj podjetij. Širitev in sodelovanje s tujimi trgi prinese podjetjem veliko prednost. Treba je znati izkoristiti prednosti podjetja in slabosti tujih trgov. Na tak način lahko sledimo konkurenci in željam potrošnikov. V primeru, da metoda ne deluje, je treba sprejeti hujše ukrepe. Konkurenčnost pa je mogoče doseči z družitvijo dveh ali več podjetij v obliki strateških in lastninskih povezav, s specializacijo poslovanja, z zmanjšanjem števila zaposlenih, z ukinitvijo določenih procesov ali s selitvijo procesov na tuje trge, kjer je delovna sila cenejša.

Prav zaradi te bojzani sta se podjetji Droga in Kolinska združili v novo podjetje Droga Kolinska, d. d. Pred združitvijo sta se obe podjetji dobro zavedali, kako nevarna je lahko konkurenca in kakšno nevarnost neposredno predstavlja zanju. Podjetji sta imeli širok izbor izdelkov, poslovali sta z zunanjimi trgi ter svoje izdelke proizvajali na tujih trgih. Ne glede na to sta se odločili za združitev. Na tak način sta združili moči, razširili proizvodni asortiment in proizvodnjo njihovih izdelkov v tujini ter povečali prodajo.

Na tak način si želi management Droge Kolinske zadovoljiti čim več potrošnikov. S tem bi dosegli zvestobo kupcev, z njo pa si bodo zagotovili konkurenčno prednost.

Podjetji sta se zavedali, da se je položaj za slovensko živilsko industrijo v letu 2004 z vstopom Slovenije v Evropsko unijo poslabšal, saj je po 1. maju 2004 slovenski trg postal bolj dovzeten za uvoz iz držav članic EU in njihovi izdelki so konkurenčnejši, saj njihove cene niso več obremenjene s carinami. Težave pa so se žal nadaljevala tudi v letu 2005.

Podjetja so se začela zavedati, da bodo morala, če želijo uspeti v novih tržnih razmerah, hitro ukrepati s povezovanji med živilskimi podjetji in prilagoditi aktivnosti novim nastalim razmeram. Droga in Kolinska sta nastalo situacijo dobro preučili in naredili korak naprej z njuno združitvijo. Vodstvu Droge in Kolinske si nista zatiskali oči pred grožnjami, ki jih predstavlja konkurenca. Zavedali sta se, da z dosedanja strategijo in v trenutni velikosti ne bosta kos tekmeccem. Zato sta razmišljali o novih možnih poteh, ki bodo njihovi podjetji utrdile in okrepile za uspešno poslovanje v prihodnosti. Njuno združitev gre torej za razumet kot pot do skupnega cilja, to je do uspešnega podjetja, ki bo zadovoljevalo potrošnike s svojimi izdelki.

Zakaj pa je bila združitev Droge in Kolinske v resnici potrebna? Management nekdanjih podjetij meni, da ima združitev zagotovo svoj motiv in prinaša koristi za vse, ki so povezani v procesu združitve. Z družitvijo bodo dosegli sinergije in s tem večjo konkurenčnost na trgu.

Glavni vzroki, ki jih vodilni navajajo za združitev, so:

- povezovanje trgovskih družb in uvajanje svojih trgovinskih blagovnih znamk;
- potreba po večji stroškovni učinkovitosti, kar lahko družbe dosežejo z intenzivno koncentracijo strukture trga oziroma s kapitalskim povezovanjem med proizvajalci prehranskih izdelkov in pijač;
- neugodne slovenske razmere za domače proizvajalce (majhen trg, majhna podjetja, koncentracija trgovcev, odprtje domačega trga in večje ovire s pomembnimi trgi nekdanje Jugoslavije).

6.2 Obdobje združevanja

Obdobje združevanja bi lahko razdelili v tri faze, in sicer obdobje pred združitvijo, združitve in zelo pomembno pozdružitveno obdobje. Vsak korak je izjemno pomemben, še posebno pa pozdružitveni koraki, saj je od njih odvisna harmonizacija ljudi in oddelkov.

Zavedali so se, da so pri združevanju, povezovanju in vseh podobnih spremembah v podjetju nujni in ključni sistematična in kontinuirana komunikacija sprememb ter razumevanje in obvladovanje pomembnih dejavnosti. Vsem udeležencem združitve je bilo jasno, da združitve ne sme temeljiti samo na finančnih pričakovanjih, temveč predvsem na trgih in tehnologijah. Rast podjetja se ne začne sama od sebe, temveč je mogoča samo, če je združitve pravilno izvedena in če nova družba naredi mnogo več, kot samo izkoristi kratkoročno sinergijo združitve.

Kolinska in Droga sta preživeli desetletja razvoja in uspehov, vsaka na svojem področju, s svojimi izdelki. Žal pa je v današnjih tržnih razmerah nastopil trenutek razmisleka, kako naprej. Če je doslej zadoščalo, da je vsako podjetje razvijalo svoje izdelke, vlagalo v svojo tehnologijo, se pogajalo s trgovci za svoje izdelke, pa danes to ni več dovolj. Na trg namreč prihajajo novi, tuji in drugačni tekmeči. So lahko večji po kapitalu, zmogljivejši v proizvodnji, hitrejši v prilagajanju potrošnikovim željam, bolj inovativni v razvoju izdelkov.. Tako so poslovno uspešnejši, kar prinaša koristi vsem njihovim udeležencem. Tako sta podjetji dobro razmislili in si nista zatiskali oči pred nevarnostmi, ki jih je predstavljala konkurenca. Zavedali sta se, da mogoče ne bosta kos novim tekmečem. Nato sta začeli razmišljati o možnih rešitvah, ki bi omogočale njihovo varnost in moč pred drugimi podjetji. Izhod sta našli v kapitalski povezavi, torej v združitvi. Z združitvijo sta si podjetji zastavili skupen cilj, in sicer uspešno podjetje, ki bo zadovoljevalo svoje potrošnike, delničarje in zaposlene.

Za pravilno razumevanje aktivnosti na projektu je treba razumeti celoten postopek združevanja, ki ni niti preprost niti kratek. Poteka namreč po vnaprej določenih korakih, ki jih ni mogoče preskočiti, če želimo priti do utemeljene in prave odločitve glede združitve.

Vse se začne z izkazom volje lastnikov za združitve, kar se je v primeru Droge in Kolinske zgodilo februarja 2005. Od načelnega izkaza interesa do dejanske združitve pa je bilo treba izvesti vrsto strokovnih aktivnosti, v katerih so sodelovali usposobljeni zunanji svetovalci. Prvi korak je bil priprava strokovnih podlag obeh podjetij. Gre za analizo sinergij obeh podjetij, izvedbo skrbnega finančnega, davčnega in pravnega pregleda ter vrednotenja obeh podjetij ter pripravo podlag za menjalno razmerje delnic. Na podlagi teh strokovnih podlag sta se lahko v nadaljevanju obe upravi Droge in Kolinske dogovorili o ključnih elementih združitve, ki so del pogodbe o združitvi

(menjalno razmerje delnic, sedež ter ime novega podjetja). Sledil je sklic skupščin delničarjev obeh družb, na kateri so glasovali, ali se strinjajo s predlagano pogodbo o združitvi ali ne. Temu je sledila registracija novega združenega podjetja in izvedba postopka za kotizacijo novih delnic na borzi.

Upravi Droge in Kolinske sta po natančni preučitvi vseh strokovnih podlag 15. decembra 2004 sklenili dogovor o menjalnem razmerju delnic ob predvideni združitvi, in sicer v višini 14,25 delnice Kolinske za eno delnico Droge. 28. januarja 2005 sta predsednika uprav obeh družb podpisala pogodbo o spojitvi Droge, d. d. in Kolinske, d. d. v delniško družbo Droga Kolinska. 6. aprila 2005 sta skupščini družb dali soglasje k spojitvi obeh družb v novo družbo Droga Kolinska in potrdili poročilo uprav o spojitvi, revizijo spojitve spojitvenega revizorja in poročilo nadzornega sveta o pregledu spojitve.

Tretjega maja 2005 je bilo registrirano novo podjetje Droga Kolinska, d. d. in Droga, d. d. ter Kolinska, d. d. sta prenehali delovati

Delnice so bile izdane v nematerializirani obliki in vpisane v centralni register vrednostnih papirjev pri Klirinško-depotni družbi dne 13. maja 2005. Vse delnice so prosto prenosljive delnice in se na podlagi naloga imetnika vrednostnega papirja prenesejo na račun novega imetnika s preknjižbo v centralnem registru vrednostnih papirjev.

Prvotno so morali opredeliti makro in mikro-organiziranost novega podjetja. Treba je bilo pripraviti in izvesti novo sistemizacijo delovnih mest in usklajevanja z organi, ki so vključeni v ta proces, kot so sindikalne organizacije in svet delavcev. Sočasno pa je potekala konsolidacija prodajnih ekip na trgih nekdanje Jugoslavije. Pred združitvijo sta namreč obe podjetji na vsakem od teh trgov imeli svojo distribucijsko ali proizvodno podjetje s svojo infrastrukturo, s svojimi prodajnimi ekipami in z vsem potrebnim. Tako so tudi konsolidirane prodajne ekipe nastopile svoje delo septembra 2005.

V podjetju so verjeli v zaposlene in posebno pozornost namenili delovni sili. Zato vodilni želijo ustvariti uspešno podjetje in poslovno skupino, ki bosta dajala varnost svojim ljudem in seveda lastnikom. Ko so znotraj podjetja postavljali organigrame, so jih napisali na kožo organiziranosti, ki je potrebna, da dosežejo zastavljene cilje. Izpolnijo pa jih lahko prilagodljive ekipe, ljudje hitrih misli, odzivni sodelavci, ki so se pripravljene spoprijeti z vsemi izzivi, ki jih čakajo. Veliko vrednost imajo zaposleni, ki čutijo pripadnost podjetju in željo po timskem delu, imajo nove zamisli, so inovativni in polni delovne vneme.

Res je, da novo nastalo podjetje ne bi delovalo brez dobrih delavcev, ki so pripravljene sprejeti dobre in slabe lastnosti podjetja. Žal, pa morajo v takih situacijah, ko se podjetja združijo, iz podjetij oditi tudi najboljši delavci in tudi tisti, ki jim lahko prenehanje delovnega razmerja predstavlja nevarnost za nadaljnje preživetje. Veliko

časa je bilo potrebnega, preden so se sprejele določene odločitve, kako naprej in kaj storiti s presežnimi delavci. Bile so občutljive in neprijetne odločitve, ki pa so žal bile nujne in so morale biti sprejete zaradi odgovornosti za uspešno dolgoročno poslovanje družbe in za to, da bodo ne samo jutri, ampak tudi pojutrišnjem zagotovili socialno varnost za vse tiste, ki v podjetju ostajajo.

6.3 Droga Kolinska po združitvi

Droga Kolinska, d. d. se je znašla v treh različnih obdobjih. V obdobju pred združitvijo, ko sta se podjetji odločali za združitev in iskali razloge, ki jih vlečejo v to smer. Sledilo je obdobje združitve, ki sem ga v predhodnem poglavju obrazložila. Tretje obdobje pa je pozdružitveno obdobje z vsemi dejavnostmi in procesi, ki jih je treba izpeljati, da bo novo podjetje Droga Kolinska, d. d. zaživel.

Tako so se v pozdružitvenem obdobju lotili naslednjih velikih sklopov (Droga Kolinska, d. d. 2006):

- oblikovanja jasne vizije in strategije;
- hitre postavitve vodstva;
- osredotočenja na rast in dodano vrednost novega podjetja;
- doseganje zgodnjih uspehov;
- upravljanje kulturnih razlik podjetij, ki sta se povezali;
- ustrezne in učinkovite komunikacije združitve;
- proaktivnega obvladovanja tveganj.

V podjetju so bili in so še vedno prisiljeni razmišljati o malih in velikih stvareh hkrati in jih reševati, in sicer od čiščenja portfelja blagovnih znamk in ponudbe novih izdelkov do iskanja novih kupcev, identificiranja potreb trga in odziva nanje. Osnova združitve je stvarna vizija podjetja z jasno opredeljenimi cilji: »Droga Kolinska bo z lastnimi blagovnimi znamkami postala prva ponudnica živilskih izdelkov v regiji ob preseganju povprečnega panožnega donosa.«

Za začetek učinkovitega upravljanja skupine je bilo treba združiti organizacijske kulture in tako določiti nova poslovna pravila, ki predstavljajo osnovo poslovanja. Postavljena so glede na makro-organizacijsko strukturo skupine in po poslovnih funkcijah v podjetju definirajo odgovornosti za najpomembnejše dejavnosti. Zavedali so se, da je postavitve teh pravil šele prvi korak ter da sta izjemno pomembni njihovo sporočanje in dosledno upoštevanje na vseh ravneh.

Doseganje zgodnjih uspehov je pomembno z več vidikov. Začetna prioriteta je bila opredelitev področij, na katerih lahko zmanjšajo stroške. Tako so po posameznih poslovnih funkcijah definirali področja, na katerih periodično spremljajo uresničevanje sinergij.

Obvladovanje tveganj je naslednja pomembna dejavnost, ki zelo intenzivno poteka po različnih poslovnih funkcijah. Gre za prednostni vrstni red pomembnih projektov z namenom poenotenja delovanja, iskanja sinergijskih potencialov in določitve najboljšega z obeh strani. Najpomembnejši projekti so: združitev podatkovnih baz in postavitve novega šifranta izdelkov ter začetek dela na novem informacijskem sistemu; postavitve novega sistema kalkulacij in ekonomike po blagovnih znamkah; združitev dobaviteljev; transformacija portfelja blagovnih znamk..

Glavni cilj združitve je prav gotovo osredotočenje na rast in dodano vrednost novega podjetja. Dejstvo je, da so osnova za rast in sočasno za tržno uspešnost v zreli živilsko-predelovalni industriji samo močne blagovne znamke. Bistveno je doseči rast in na podlagi sinergij rasti najti možnost za povečanje prihodkov, izboljšanje dobičkonosnosti in doseganje večje vrednosti za delničarje. Tako so se sinergije rasti lotili s procesom optimizacije in transformacije portfelja blagovnih znamk Droge Kolinske in oblikovanja novega, skupnega prečiščenega in usmerjenega portfelja. Glede na to, da gre za proizvodno podjetje, imajo velik pomen blagovne znamke, ki jih bodo z navedenim procesom prečistili in obdržali ter vpeljali samo najboljše znamke. Na tak način bodo dosegli želene učinke, in sicer zadovoljili bodo kupce, lastnike ter zaposlene, ki veliko prispevajo k uspešnosti podjetja.

6.3.1 Cilji, vrednote in poslanstvo Droge Kolinske, d. d.

Kot vsako podjetje si je tudi novo nastalo podjetje Droga Kolinska zastavilo cilje, ki bi jih rado doseglo v zastavljenem času. Trudili se bodo postati prvi ponudnik živilskih izdelkov z lastnimi blagovnimi znamkami.

V kratkem roku si bodo morali zastaviti jasno vizijo, ki jih bo peljala skozi celoten proces združitve. Oblikovanje jasne vizije je nujno za zagotovitev uspešne integracije po združitvi (Habech, Kröger in Träm 2000, 32).

Zavedajo se hude konkurence in tega, da se morajo manjši cilji podrediti večjim. Droga in Kolinska sta bili zelo uspešni v živilski industriji v Sloveniji. Njuni programi so povezani in se dopolnjujejo, tako da je želja Droge Kolinske postati pomemben dejavnik v živilski industriji, združiti želijo prepoznavne blagovne znamke obeh bivših podjetij in tiste, ki imajo možnost, da rastejo. Do leta 2008 želijo oblikovati nabor blagovnih znamk, ki bodo na našem trgu pomembne in bodo dosegle velik tržni delež. Torej bo treba nekatere blagovne znamke odpraviti, druge pa močneje razvijati, vsekakor pa najbolj tiste, ki lahko zdržijo merila globalne konkurenčnosti. Mednje Droga Kolinska uvršča Barcaffé, Donat Mg, Argeto, Cockta, 1001 cvet, Zlato polje, Čokolešnik ter otroško hrano Bebi. Velik pomen pa imajo blagovne znamke, ki so prodrle na tuje trge. Ne glede na to, da dosegajo visoko ceno zaradi vstopnih carin in drugih dajatev na trgih zunaj EU, so kupci pripravljeni zanj plačati več kot za njene

konkurente na polici. Prepričani so, da imajo možnost za rast v državah nekdanje Jugoslavije, Rusije in zahodne Evrope, saj imajo dobre in prepoznavne izdelke. Tako se bodo resnično osredotočili na razvoj blagovnih znamk, ki so vodilne ali imajo možnost, da to postanejo. S tem pa bodo tudi opuščali druge blagovne znamke, ki ne prinašajo velikih koristi ali pa bodo proizvodnjo teh blagovnih znamk selili na tuje trge, na območje nekdanje Jugoslavije, kjer imajo boljše konkurenčne razmere.

Seveda pa si želijo do leta 2008 povečati prihodke iz prodaje. To so si zastavili kot visok cilj, ki ga bodo dosegli počasi in z majhnimi koraki. Združitev je še vedno odprta rana, ki jo je treba zaceliti. Zato bodo zadovoljni že, če jim bo na vseh ravneh uspelo oblikovati dobre ekipe. Prizadevali si bodo, da ohranijo finančne kazalce v okvirih, kot sta si jih zastavili Droga in Kolinska, in da ohranijo prodajo na ravni poslovnih načrtov še prej ločenih podjetij. Za Drogo Kolinsko bo uspeh že to, če se bo trg zahodne Evrope še naprej razvijal s tako dinamiko, kot se je v prvem četrtletju leta 2005. Prednostni cilji so še vstop na območje Rusije s pašeto Argeta in čaji 1001 cvet, razvoj kosovskega trga v segmentu pijač in večja prisotnost Cockte v zahodni Evropi.

Sinergije rasti so se lotili s procesom optimizacije in transformacije portfelja blagovnih znamk Droge Kolinske. Osnova za ta proces je vizija prihodnosti, ta pa je vlaganje v razvoj novih izdelkov, širjenje, gradnja in oblikovanje blagovnih znamk. Vse te aktivnosti pa spremljajo skozi merilo ocen in tržnega potenciala izbranih ciljnih trgov. Sama transformacija portfelja blagovnih znamk Droge Kolinske pomeni (Droga Kolinska, d. d. 2006):

- oblikovanje šestih nosilnih stebrov podjetja;
- določitev meje dobičkov po blagovnih znamkah oziroma stebrih;
- postavitev meril za čiščenje blagovnih znamk (finančna in tržna merila);
- migracije blagovnih znamk – določitev terminskega načrta migracij;
- umikanje blagovnih znamk posledično vpliva tudi na zapiranje proizvodnih lokacij, kar pomeni odprodajo sredstev, določitev socialnega programa, prodajo zalog itd.

Za podjetje ni pomembno, da ima zastavljene samo cilje, ki jim sledi, temveč so pomembne tudi vrednote in poslanstvo podjetja. Ker gre za živilsko podjetje, skušajo s kakovostno hrano in pijačo vsak dan zadovoljevati potrebe potrošnikov vseh starosti, lastnikom zagotavljati povečevanje vrednosti kapitala, delavcem pa ponujati okolje za izpolnjevanje njihovih podjetniških idej. Poleg poslanstva imajo natančno opredeljene vrednote, ki jim sledijo in jih imajo ves čas v mislih (Droga Kolinska, d. d. 2006):

- razumevanje potrošnika, kar pomeni zaznati, predvideti ali celo ustvariti želje in potrebe potrošnika ter jim prilagoditi ponudbo;

- kakovost in skrb za okolje, ki je njihova poslovna in proizvodna praksa;
- podjetništvo, ki je način njihovega delovanja;
- timsko delo, ki pomeni kakovost odnosov in prijetno sozvočje uspešnega delovnega kolektiva;
- pripadnost, ki pomeni, da verjamejo, zaupajo in maksimalno prispevajo k skupnim ciljem;
- gospodarnost, ki pomeni preudarno in spoštljivo ravnanje z viri, ki jih upravljajo.

6.3.2 Sestava skupine Droga Kolinska

Skupino Droga Kolinska so na dan 31. december 2005 sestavljala naslednja povezana podjetja (Droga Kolinska, d. d. 2006): Droga, d. o. o. Buje, Lasago, d. o. o. Buje, Droga Kolinska, d. o. o. Zagreb, Droga, d. o. o. Sarajevo, Konzum, d. d. Sarajevo, Kolinska, d. o. o. Sarajevo, Kolinska, d. o. o. Banja Luka, Kofikom, d. o. o. Sarajevo, Kofikom Produkt, d. o. o. Glavičice, Soko Štark, d. o. o. Banja Luka, Koleks, d. o. o. Sarajevo, Argeta, d. o. o. Sarajevo, Droga Livsmedel AB Göteborg, Droga, d. o. o. e. l. Skopje, Kolinska, d. o. o. e. l. Skopje, Droga Kolinska, d. o. o. e. l. Skopje, Soko Štark, d. o. o. e. l., Skopje, Palanački Kiseljak AD Smederevska Palanka, Štark Beograd, Grand Kafa AD Beograd, Grand Prom AD Novi Beograd, Droga Kolinska, o. o. o. Moskva, Kolex GmbH Düsseldorf, Vivo, d. o. o. Ljubljana.

Razvidno je, da so se določena povezana podjetja ukinila z združitvijo, kot so maloprodaja v družbi Konzum, d. d. in odprodaja podjetja Sandri, s. p. a., ali pa so se med seboj povezala. Nastala pa so tudi nova povezana podjetja, kot so Soko Štark, Grand Kafa, Grand Prom itd. Droga Kolinska napoveduje spremembe z združitvijo predvsem na področju blagovnih znamk, torej se bodo najverjetneje ukinjala določena povezana podjetja in bo podjetje več pozornosti posvečalo ostalim novim povezanim podjetjem, ki veliko obetajo v prihodnosti.

6.3.3 Prednosti in slabosti združitve

Glavni namen združitve Droge in Kolinske je bil najverjetneje isti, in sicer povečanje skupne konkurenčnosti. Kot sem že v predhodnih poglavjih omenjala, je konkurenca na trgu zelo močna in udarna. Bivši podjetji sta to hitro dojeli in združili moči. Zdaj se trudijo vzpostaviti novo podjetje, ki bo kos konkurentom in bo s svojo aktivnostjo povečalo proizvodnjo in prodajo izdelkov.

Vsekakor je treba upoštevati razloge, ki jih vodstvo navaja, zakaj je do združitve prišlo. Res pa je tudi, da lahko celotno situacijo vsak posameznik predela in preuči in tako pride do svojih sklepov in ugotovitev. Prav to sem sama storila in poiskala ključne

vzroke, ki so pripeljali do nastanka novega podjetja. Ne smemo pozabiti, da je ta združitev velikega pomena za celotno družbo in za vse zaposlene znotraj organizacije, saj so s to združitvijo vsi zaposleni povezani, tako na pozitiven kot na negativen način.

Vsaka združitev prinese s seboj dobre in slabe lastnosti združitve. Tako je tudi v primeru združitve Droge in Kolinske prišlo do velikih sprememb na vseh področjih podjetja. Same spremembe silijo podjetje, da samo ugotovi prednosti in slabosti združitve. Do sedaj težko ugotovimo vse prednosti in slabosti združitve, saj je od združitve preteklo zelo malo časa. Da pa bi lahko ocenili vse prednosti in slabosti združitve, je potrebnega veliko več časa, kot ga je minilo doslej.

Velika prednost združitve se kaže na področju trženja in distribucijskih poti. Podjetje spreminja dosednji način trženja, da bi se tako izboljšali pogoji na tem področju, ki je za podjetje živilskega porekla izjemno pomembno. Podjetje je odprto za strateška partnerstva, saj se je Skupina Droga Kolinska povečala še za enega člana. To je ugledni srbski proizvajalec slaščičarskih izdelkov, Soko – Nada Štark iz Beograda. Z Drogo Kolinsko ima veliko skupnega, med drugim dolgoletno tradicijo. Podjetje, ki je uspešno preživelo burno gospodarsko in politično dogajanje v tem delu Evrope, je zanesljivo kvalificirano za skupno spoprijemanje z izzivi prihodnosti. Danes je Štark ena največjih slaščičarskih industrij v vzhodni Evropi. Proizvajajo več kot 200 izdelkov, najbolj poznane blagovne znamke pa so Smoki, Najlepše želje, Petit Beurre itd. Proizvodnja je usmerjena v sožitje tradicije in novih znanstvenih dognanj s področja slaščičarske industrije. Uporabljajo kakovostne, pazljivo izbrane in strogo nadzorovane surovine. Prav zaradi tega, ker težijo h kakovosti izdelkov in dobremu odnosu do kupca, ter zaradi njihove tradicije se je Droga Kolinska odločila za povezavo.

Prišlo je do še enega velikega koraka, ki ga je podjetje storilo in ki bo za podjetje predstavljalo veliko prednost. Gre za strateško partnerstvo z vodilnim srbskim proizvajalcem pražene kave Grand Prom. Podjetju bo to partnerstvo dolgoročno pomagalo pri izgradnji trdnega položaja na regionalnem prehranbnem trgu. Še preden je prišlo do združitve Droge in Kolinske, sta se upravi odločili za Grand Prom, ker v njem vidita primernega partnerja, ki bo pospešil rast združenega podjetja. Droga Kolinska ter Grand Prom so prepričani, da bo strateško partnerstvo v interesu vseh partnerjev. Tako je šestnajstega septembra 2005 Droga Kolinska vstopila v lastniško strukturo vodilnega srbskega proizvajalca pražene kave Grand Proma. Grand Prom prevzema v celoti vodenje poslovanja skupne Droga Kolinska na trgih Srbije in Črne gore, Bosne in Hercegovine ter Makedonije.

Med aktivne dejavnosti lahko uvrstimo tudi projekt gradnje tovarne paštet Argeta v Bosni in Hercegovini. Julija 2005 je bilo v Bosni in Hercegovini registrirano novo podjetje Argeta, d. o. o. Sarajevo, ki bo samostojno podjetje v okviru Skupine Droga Kolinska. Njegovi najpomembnejši dejavnosti bosta proizvodnja in prodaja paštete

Argeta za domači trg BIH in za države zunaj EU. Vsekakor je to velik in pomemben korak za novo nastalo podjetje, ki je imelo že s samo združitvijo veliko dela, pa kljub temu širi svoje korenine tudi izven domačega ozemlja. Veliko prednost predstavlja izgradnja in poslovanje nove tovarne v Bosni in Hercegovini, vendar pa se lahko v bližnji prihodnosti izkaže tudi kot slabost. Tovarna bo začela z redno proizvodnjo v začetku leta 2007, to leto pa je lahko usodno za Novo tovarno v Izoli. Vsekakor je delovna sila v BIH cenejša, stroški proizvodnje in vse takse, povezane z izvozom, so nižje kot v Sloveniji. Zadevo lahko gledamo z dveh vidikov, in sicer lahko Droga Kolinska veča svoj uspeh in ugled, ali pa lahko svojo proizvodnjo usmerijo samo na tuje trge in se tako pojavijo težave pri proizvodnji na domačem trgu. Podjetje še vedno ni zaživelo in o tem, kaj se bo zgodilo v letu 2007 in v naslednjih letih, lahko samo sklepamo.

Podjetje vidi prednost v združitvi na področju prodaje. Zelo aktivno poteka proces selekcije proizvodno-prodajnega programa, kar pomeni, da se določene blagovne znamke umikajo iz proizvodnje, saj ne prinašajo koristi, ostale blagovne znamke pa skuša podjetje tržiti še uspešneje kot doslej. Tako bodo zadovoljili želje in potrebe kupcev, tako bodo konkurenčni na trgu in tako bodo povečali prodajo.

Edina in zelo velika slabost, ki sem jo zasledila in je nastala z združitvijo, so tehnološki presežki. Podjetje se je zavedalo, da bo nastopilo težko obdobje, ko bo treba sprejeti odločitve o stanju zaposlenih, o presežnih delavcih, o tem, kaj je mogoče storiti, da bo čim manj ljudi ostalo na cesti, itd. Veliko pozornosti, časa in razmišljanja so posvetili odločitvam na tem področju. Seveda je bil interes podjetja obdržati čim več zaposlenih, ki so bili do same združitve predani obema podjetjema. Sestavili so program razreševanje presežnih delavcev, ki je bil predstavljen vsem nadrejenim, tako da so bili seznanjeni s tem, kateri delavci so uvrščeni med presežke glede na sprejeta merila. Sledili so pogovori z zaposlenimi, razlage ter možni dogovori, ki bi vsem udeležencem prizadeli čim manj bolečin.

Žal je bil program nujen in neizbežen. Akt o sistemizaciji velja od 5. julija 2005 in na osnovi akta o sistemizaciji je bil pripravljen načrt kadrov. Na osnovi oblikovanih meril ter načrta kadrov je bil pripravljen načrt razreševanja presežnih delavcev.

Razreševanje presežnih delavcev pomeni zelo težko izkušnjo za vse delavce, tako tiste, ki odhajajo, kot tudi tiste, ki ostajajo v podjetju. Do tega programa je prišlo, ker sta podjetji že pred združitvijo ugotavljali, da imajo presežne delavce. Združitev je tako zadevo samo otežila in nova sistemizacija je pokazala, da obstaja približno 140 presežnih delavcev. Poudariti moramo, da za to niso krivi posamezniki krivi, temveč je to posledica spleta okoliščin. Zato je podjetje skušalo biti obzirno do odhajajočih delavce in jim je ponudilo pomoč, tako finančno kot tudi pri iskanju nove zaposlitve.

Združitev ni ustvarila samo lepih in veselih trenutkov, temveč tudi žalostne. Vsak zaposlen je vreden hvale in spoštovanja, saj s svojim delom, trdom in predanostjo podjetju omogoča, da podjetje v počasnem teku doseže zastavljene cilje.

6.3.4 Droga Kolinska, d. d.

Z dnem registracije družbe, 3. maja 2005, smo v Sloveniji pridobili novo družbo, ki poleg matičnega podjetja Droga Kolinska, d. d. s sedežem v Ljubljani vključuje povezana podjetja v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini, v Srbiji in Črni Gori, v Makedoniji, na Švedskem in v Rusiji. Čas združitve je zahteval od podjetja odločne poteze, ki so podjetju prinašale tudi tveganja, vendar so jih bili pripravljene sprejeti, saj bi lahko v prihodnosti plačali veliko višjo ceno za obstoj in razvoj. V relativno kratkem obdobju so združili dve uspešni slovenski podjetji z dominantnimi blagovnimi znamkami in prevladujočim tržnim deležem, postali večinski lastnik dveh velikih srbskih podjetij, pričeli z izgradnjo sodobne tovarne v Sarajevu in močno pospešili tržne aktivnosti na področju zahodne Evrope in Rusije.

Pozdružitevna integracija je v Drogi Kolinski, d. d. vključevala zahtevne procese na področju reorganizacije kadrov, nabave, trženje in prodaje, vse s ciljem doseganja sinergij in prihrankov v poslovanju združene družbe.

Vse blagovne znamke, ki so bile na trgu pred združitvijo, veljajo tudi za obdobje po združitvi. Večina izdelkov se še zmeraj proizvaja in prodaja na trgih. Res pa je, da se je podjetje odločilo zožiti določene proizvodne programe, kar bo verjetno povzročilo spremembe. Blagovne znamke se ločijo glede na segmente in v vsakem segmentu prevladujejo določene blagovne znamke. Tako v segment toplih napitkov spadajo blagovne znamke Barcaffé, Grand kafa, 1001 cvet, Portocaffé, Gold caffè, C kava, Minas in Bonito. Najpomembnejši blagovni znamki v segmentu pijač sta Cockta in Donat. Argeta je edina blagovna znamka v segmentu namazov. Naveden blagovne znamke so prinesle podjetju največ čistih prihodkov od prodaje.

Vsak zaposleni v Skupni Droga Kolinska je pomemben član skupnosti. Vsakdo prispeva svoj delček mozaika, svoj delež k uspešnosti podjetja. Največji prispevek lahko dobijo le od zaposlenih, ki se poistovetijo z načrti in cilji Skupine Droga Kolinska. Z načrtnim vlaganjem v izobraževanje in usposabljanje dvigujejo strokovno usposobljenost in izobrazbo zaposlenih, kar pomembno vpliva na pripravljenost za sprejemanje izzivov in obvladovanje sprememb. Zaposlenim nudijo možnost vključitve v zdravstveno zavarovanje z medicinsko asistenco v tujini, nezgodno zavarovanje, dodatno pokojninsko zavarovanje, skrb za zdravje, počitnikovanje in družabna srečanja. Res pa je tudi, da se je pojavila situacija, ko je bilo težko zaposlenim, ki so odhajali, in zaposlenim, ki so nadaljevali sodelovanje s podjetjem. Potekalo je izvajanje procesa tehnoloških presežkov, kar pomeni odpuščanja presežnih delavcev. Gre za dolgotrajen

in zapleten proces, ki ga je bilo treba izvesti in še ni zaključen. S tem procesom so dosegli, da je bilo dne 31. decembra 2005 v družbi zaposlenih 1047 oseb (Droga Kolinska, d. d. 2005). Proces pa želijo nadaljevati, saj želijo zmanjšati število zaposlenih v letu 2006, kot je prikazano v naslednji tabeli 6.1.

Tabela 6.1 Število zaposlenih na dan 31. 3. 2006

Droga Kolinska, d. d.	Skupaj	Delež (v %)
Proizvodnja	469	47
Ostale službe	518	53
Skupaj	987	100

Vir: Droga Kolinska, d. d. 2006

Za vsak proces združevanja je namreč značilno, da gre za prekinitev pravne kontinuitete in da je koristno čim hitreje odpraviti negativne vsebine, podedovane iz družb predhodnic. Če upoštevamo, da sta podjetji uspešno poslovali pred združitvijo ter da je združitev povzročila majhen padec pri poslovanju, se ne bi kaj dosti strinjali s predhodno trditvijo. Poslovni rezultat Droge Kolinska zaznamujejo veliki stroški, ki so povezani z združitvenimi procesi. Če ocenjujemo skupno poslovanje obeh predhodnic združenega podjetja in Droge Kolinske, je poslovni izid pozitiven. Treba je izpostaviti, da je absolutni znesek davka od dohodka višji od doseženega bruto dobička, to pa zaradi nepriznanih stroškov na račun izgub v povezanih podjetjih, ki so zahtevali velik davek.

V letu 2006, po zaključku procesa pozdružitvene integracije, načrtujejo v Skupini Droga Kolinska mnogo višje prihodke od prodaje, kot so bili v letu 2005. V letu 2006 je treba izpostaviti predvsem gradnjo nove tovarne Argeta v Sarajevu ter marketinško vlaganje v strateške blagovne znamke.

Glavne dejavnosti družbe:

- predelava ter pakiranje kave in čajev,
- proizvodnja mesnih izdelkov,
- predelava ter pakiranje žitaric, začimb in drugih živilskih izdelkov,
- predelava ter konzerviranje zelenjave in gob,
- predelava morske soli,
- proizvodnja ekstraktov,
- predelava zdravilnih zelišč in čajev,
- prodaja trgovskega blaga,
- polnjenje vod in brezalkoholnih pijač z lastno blagovno znamko,

- proizvodnja drugih živilskih izdelkov z lastno blagovno znamko (kakav, čokolada, sladkorni izdelki, predelava različnih začimb, dišav in drugih dodatkov, predelava in konzerviranje sadja in zelenjave itd.),
- proizvodnja licenčnih izdelkov,
- uvoz in izvoz izdelkov tujih blagovnih znamk (Mentos, Chupa Chups S.A., Hagold Hefe itd).

Droga Kolinsko, d. d. odlikuje tržna usmerjenost in tradicija v prehrambeni industriji. Začetne dejavnosti so razširili in obogatili, posodobili proizvodnjo, trženje in organiziranost. So globalno podjetje, ki proizvaja in trži živilske izdelke visoke kakovosti in uveljavljenih blagovnih znamk potrošnikom po vsem svetu. Dolgoletno tradicijo in izkušnje bogatijo z znanjem ter združujejo z najsodobnejšimi tehnikami in tehnologijami proizvodnje.

Skupna Droga Kolinska prinaša na trg izbrano paleto živilskih izdelkov. Tako podjetje želi postati največje prehrambno podjetje v regiji, tako skozi organsko kot eksterno rast, z nadaljnjim kapitalskim povezovanjem. K uresničevanju teh ambicij bodo prispevale že uveljavljene blagovne znamke. Skupina Droga Kolinska ima vse pogoje in ambicije, da postane nosilec in jedro povezovanja slovenske prehrambne industrije ter da v združitvi z drugimi podjetji doseže skupno višjo rast.

Na osnovi jasne in spodbudne vizije, ki predstavlja energijo, pripadnost in povezavo zaposlenih s cilji podjetja, in s katero jasno nakazujejo sliko prihodnosti, so zarisali pod do uresničitve zastavljenega cilja.

Trajna usmeritev je usmeritev v nadzor in skrb za kakovost izdelkov in storitev. Sledijo prehranskim navadam in jih usmerjajo. Zagotavljajo varno in okusno hrano, i bo porabnikom v zadovoljstvo. Kakovost izdelkov je bila in ostaja najpomembnejša vrednota podjetja Droga Kolinska, d. d.

7 ZAKLJUČEK IN PREDLOGI

Živilsko industrijo lahko označimo za zrelo industrijo, predvsem v t. i. zahodnem, razvitem svetu. Zrelost industrije hkrati pomeni tudi konsolidacijo znotraj panoge, saj na trgu ni več prostora za rast, čemur smo bili priča v zahodni Evropi in ZDA v zadnjih petnajstih, dvajsetih letih. Zato se je na omenjenih prostorih pojavljalo veliko združevanj in prevzemov kot načinov rasti družb, ki tekmujejo v določenih panogah.

Tudi področje, znotraj katerega sta delovali Droga in Kolinska, lahko označimo kot zrelo. Dejstvo je, da sta bili družbi zelo uspešni kar se tiče poslovanja v Sloveniji. Obe družbi sta imeli razvejane distribucijske mreže po državah nekdanje Jugoslavije ter delno v Rusiji in EU. Vendar pa je obstajala možnost, da bosta imeli družbi zaradi relativne majhnosti na omenjenih trgih težave pri zagotavljanju rasti in razvoja podjetja.

Družbi sta glede na svoje interese, ki so bili dokaj ekvivalentni, morali zagotoviti njihovo uresničevanje. Do ciljev jih je vodilo nekaj poti, na katerih bi se srečevali z mnogimi ovirami, ki bi posledično lahko pomenile kolaps podjetja. Da do tega ne bi prišlo, sta se podjetji združili in tako povezali poslanstvo, vizijo, smotre in cilje. V novo podjetje je vsaka izmed predhodnih družb vnesla svoje prednosti, slabosti pa kompenzirala s prednostmi druge družbe.

Družbi sta se pred združitvijo dobro zavedali kritičnega stanja na trgu, na katerem so prevladovala multinacionalne družbe iz EU in z zahodnega sveta. Prav zaradi tega sta se najverjetneje povezali in s tem postali odpornejši na zunanje vplive in konkurenco. Vse to omogoča boljšo obrambo pred krizo. Združitev ne predstavlja večjega zagotovila pred notranjimi vzroki krize, kajti napačne odločitve managementa niso sorazmerno povezane z velikostjo podjetja. Podjetje pa je po združitvi prav zaradi svoje robustnosti veliko bolj zavarovano pred zunanjimi vzroki krize.

V današnjem kompleksnem načinu poslovanja je vsaka odločitev in poteza v podjetju lahko vzrok krize. Podjetje je neprestano v potencialnem kriznem stanju, zato naj skuša delovati preventivno in strateško. V podjetju Droga Kolinska so se mi nekatera izmed področij kljub združitvi zdela dokaj občutljiva in nezavarovana pred možnimi vzroki nastanka krize. Ta področja se nanašajo na konkurenco, zaposlene in informacijski sistem.

Konkurenca je kot možen vzrok krize zunanji izvor. Kljub temu pa se mora podjetje prilagoditi konkurenci in jo neprestano spremljati z uvajanjem tako evolucijskih kot revolucijskih sprememb v podjetju. Podjetje mora poskrbeti, da je najmanj korak pred konkurenco, kajti le tako se lahko zavaruje pred zasledovalci in s tem zagotovi obstoj podjetja.

Zaposleni naj bodo jedro podjetja. Njihove interese je treba uskladiti z interesi podjetja, ker se v nasprotnem primeru organizacija in njeni zaposleni razhajata. To pa

ima vedno negativne posledice. Management naj na vseh ravneh skrbi za sodelavce, saj bo tako zagotovljena največja kakovost poslovanja, seveda z vključitvijo tudi drugih nujno potrebnih dejavnikov.

Ena najlažjih metod za ugotavljanje in predpostavlanje vzrokov krize je učinkovit notranji informacijski sistem. Seveda si mora podjetje priskrbeti takšen informacijski sistem, da bo z njim kar najbolj učinkovito delovalo. Oblikovan naj bo tako, da bo podjetju nudilo informacije in podatke v čim krajšem času in v čim večjem obsegu. Podjetje naj uporablja opremo, ki bo najbolj učinkovito izkoriščala informacijski sistem, ki ga ima podjetje.

Res je, da bi podjetje lahko na nekaterih področjih zagotovilo večjo varnost pred zunanjimi vplivi, ki bi podjetje lahko porinili v neželjeno stanje. Ampak je podjetje Droga Kolinska kot celota zelo dobro preventivno zasnovano, ker je delovanje naravnano strateško in plansko. Menim, da je združitev le pripomogla k večji varnosti in zaščiti pred morebitnimi vzroki, ki bi lahko vplivali na dobro poslovanje Droge Kolinske.

LITERATURA

- Bešter, Janez. 1996. *Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bowman, Cliff. 1998. *Strategy in practice*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.
- Društvo ekonomistov. 2000 *Združitev in prevzemi gospodarskih družb*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
- Dubrovski, Drago. 2004a. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004b. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Habech, Max M., Fritz Kröger in Michael R. Träm. 2000. *Čas združitev*. Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana: DZS.
- Hammer, Michael in James Champy. 1995. *Preurejanje podjetja*. Manifest revolucije v poslovanju. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Novak, Božidar s sodelavci. 2000. *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Tavčar, Mitja I. 1999. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.

VIRI

- Droga, d. d. 1996. *Strateški poslovni načrt od leta 1996 do leta 2000*. Poslovni dokument, Droga, d. d.
- Droga, d. d. 2001. *Strateški poslovni načrt od leta 2001 do leta 2005*. Poslovni dokument, Droga, d. d.
- Droga, d. d. 2004. *40 let Droge, d. d.* Interno gradivo, Droga, d. d.
- Droga, d. d. 2005. *Letno poročilo za leto 2004*. Poslovni dokument, Droga, d. d.
- Droga Kolinska, d. d. 2005. *Poročilo o stanju zaposlenih v letu 2005*. Interno gradivo, Droga Kolinska, d. d.
- Droga Kolinska, d. d. 2006. *Naš glas*. Interno gradivo, Droga Kolinska, d. d.
- Kolinska, d. d. 2005. *Letno poročilo za leto 2004*. Poslovni dokument, Kolinska, d. d.

