

DIPLOMSKA NALOGA

MATEJ ŽINKOVIČ



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

ANALIZA KLJUČNIH STRATEŠKIH ODLOČITEV V  
RAZVOJU PODJETJA

Matej Žinkovič

Koper, 2012

Mentor: doc. dr. Maja Meško



## **POVZETEK**

Namen diplomske naloge je predstaviti ključne strateške povezave in odločitve v določenem podjetju. Naloga je razdeljena na dva dela. V prvem delu sta prikazana opis in teorija izhodišč, ki so bila pomembna v strateškem razvoju obravnavanega podjetja. Poudarek je na delniški družbi, na oblikah možnih prevzemov ter na zaposlovanju invalidov in ustanavljanju hčerinske družbe. V ta namen je obrazloženo določeno odločanje oziroma strateške odločitve, ki so jih v podjetju sprejeli. V nalogi je tako predstavljenih več teoretičnih izhodišč. V drugem delu so prikazane in pojasnjene določene strateške odločitve, ki so pomembno vplivale na razvoj obravnavanega podjetja.

*Ključne besede:* strateške odločitve, strateške povezave, delniška družba, prevzem, strateško sodelovanje, Arcont, d. d., Arcont IP, d. o. o.

## **SUMMARY**

The purpose of this diploma is to present key strategic alliances and decisions in a certain company. The work is divided in two parts. In the first part we describe the theoretical frameworks, that are important in the strategic development of the considered company. The emphasis is on the joint stock company, on the forms of potential take-overs, on the employment of disabled persons and the establishment of an subsidiary company. For this purpose there are explained certain strategic decisions, that were made in the company. In the diploma there is more than one theoretical starting point presented. In the second part were examined and explained certain strategic decisions, that had important influence on the development of the considered company.

*Key words:* strategic decisions, strategic alliances, joint stock company, take-over, strategic cooperation, Arcont, d. d., Arcont IP, d. o. o.

UDK: 334.722.8:005.4(043.2)



## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici, doc. dr. Maji Meško, za strokovno pomoč pri izdelavi končnega izdelka. Prav tako se zahvaljujem predsedniku uprave podjetja Arcont, d. d., g. Branku Kurbusu, za dodatne napotke ter pojasnila pri empiričnem delu naloge.





## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji diplomske naloge .....	1
1.3	Predpostavke in omejitve.....	2
<b>2</b>	<b>Strateške odločitve in povezave .....</b>	<b>3</b>
2.1	Strateške povezave .....	3
2.2	Povezane družbe .....	6
<b>3</b>	<b>Lastništvo in statusne spremembe družbe.....</b>	<b>9</b>
3.1	Lastninsko preoblikovanje podjetij .....	9
3.2	Preoblikovanje podjetja iz d. o. o. v d. d. ....	10
3.3	Prezemi .....	11
3.4	Oblike prevzemov.....	12
3.4.1	Prijazni in sovražni prevzem .....	13
3.4.2	Vodoravni in navpični prevzemi .....	14
3.5	Prevzem z odkupom delnic.....	14
<b>4</b>	<b>Ustanovitev hčerinske družbe in zaposlovanje invalidov .....</b>	<b>16</b>
4.1	Hčerinska družba .....	16
4.2	Zaposlovanje invalidov.....	17
4.2.1	Invalidi in njihovo varstvo .....	17
4.2.2	Kvotni sistem.....	18
4.2.3	Vzpodbude za zaposlovanje invalidov .....	19
4.2.4	Invalidsko podjetje .....	20
<b>5</b>	<b>Ključne strateške odločitve podjetja Arcont .....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Predstavitev podjetja Arcont .....</b>	<b>23</b>
6.1	Osnovni podatki podjetja.....	23
6.2	Osnovna dejavnost.....	24
6.3	Vizija in poslanstvo .....	24
6.4	Kakovost poslovanja.....	24
6.5	Poslovna odličnost podjetja Arcont .....	25
6.6	Načrti in cilji podjetja .....	25
<b>7</b>	<b>Prvi zametki podjetja Arcont .....</b>	<b>26</b>
7.1	Ustanovitev podjetja Arcont, d.o.o. ....	26
7.2	Potek in razlogi za ustanovitev podjetja Arcont, d. o. o. ....	27
<b>8</b>	<b>Lastništvo podjetja Arcont, d. d. ....</b>	<b>28</b>
8.1	Potek lastninjenja družbe Arcont, d. d. ....	28
8.2	Strateške odločitve in povezava z večinskim lastnikom družbe.....	29
8.3	Sodelovanje z lastnikom.....	31
<b>9</b>	<b>Ustanovitev hčerinske družbe Arcont IP .....</b>	<b>34</b>

9.1	Razlogi za ustanovitev hčerinske družbe Arcont IP, d.o.o. ....	34
9.2	Strateško sodelovanje z hčerinsko družbo Arcont IP .....	35
<b>10</b>	<b>Stanje podjetja Arcont, d. d. in Arcont IP, d. o. o. danes.....</b>	<b>38</b>
<b>11</b>	<b>Sklep .....</b>	<b>40</b>
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>43</b>

## PONAZORILA

Slika 1: Kvota.....	19
Slika 2: Logo podjetja .....	24
Slika 3: Lastništvo podjetja Arcont, d. d. ....	28
Slika 4: Organiziranost koncerna LKW Walter .....	30
Slika 5: Arcont, d. d., prikaz kapitala in dobička .....	38
Slika 6: Arcont IP, prikaz kapitala in dobička.....	39

## KRAJŠAVE

ZGD-1	Zakon o gospodarskih družbah
IP	Invalidsko podjetje
TOZD	Temeljna organizacija združenega dela
ZLPP	Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij
ZPre-1	Zakon o prevzemih
MOD	Mednarodna organizacija dela
ZZRZI	Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov
ZPIZ	Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju
ZZVZZ	Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju

# 1 UVOD

## 1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Poslovanje podjetja je odvisno od odločitev, ki jih sprejema njegovo vodstvo in so lahko ključne za razvoj posameznega podjetja. Sprejemanje poslovnih odločitev je ena temeljnih nalog vodstva. Obstoj vsakega podjetja zato zahteva uspešno vodstvo in sprejemanje kakovostnih poslovnih odločitev.

Odločanje je osrednji del urejanja zadev in/ali ugodnih priložnosti ali neugodnih težav v organizaciji. Management mora seveda najprej opredeliti zadeve, ki jih namerava urejati in šele zatem jih začne urejati, kar vključuje tudi odločanje. Jedro odločanja pa je nazadnje izbiranje najprimernejše med več možnimi odločitvami (Bilosavo 2008, 30).

Poslovne in strateške odločitve so ključne za razvoj podjetja. Ključne strateške odločitve so najobširnejše in verjetno tudi najbolj tvegane. Katere so bile ključne odločitve v podjetju in kakšne spremembe so z njimi nastale, pokaže prihodnost. Glavni vzroki oziroma motivi, da se v podjetju odločajo za strateške odločitve, so povezani z obstojem in razvojem družbe. V današnjem času in v današnjem poslovanju so podjetja uspešna le, če sprejemajo odlične poslovne odločitve, s čimer se tudi obdržijo na trgu. Vrhnji management podjetja mora do potankosti analizirati odločitve, ki jih želi sprejeti ali zavreči. Ne smejo si privoščiti napak, zgrešenih odločitev, saj je konkurenca močna in vsako podjetje želi postati vodilno na trgu. Odločitve v podjetju se sprejemajo od samega začetka obstoja podjetja. Lahko jih sprejema posameznik, lahko pa skupina managerjev, ki so odgovorni za poslovne odločitve v podjetju. Poslovanje podjetij je zelo povezano z vplivom globalizacije, ki podjetja »prisili«, da se povezujejo, nadgrajujejo, izboljšujejo, saj le uspešen napredek razvoja podjetja, prinaša obstoj na trgu.

## 1.2 Namen in cilji diplomske naloge

Glavni namen diplomske naloge je preučiti ključne strateške odločitve za razvoj obravnavanega podjetja. Osredotočeno je na več ključnih dejavnikov razvoja. Namen je prikazati, kako so pomembne odločitve vplivale na razvoj družbe. Zanima nas, kako so te odločitve vplivale na podjetje, in kaj jim je to prineslo.

Cilj teoretičnega dela naloge je preučiti bistvene dejavnike razvoja določenega podjetja. Teoretični del naloge je sestavljen iz več pomembnih dejavnikov razvoja. V prvem delu teoretičnega sklopa je predstavljena teorija o strateških odločitvah in povezavah. V nadaljevanju so predstavljene lastninske povezave in prevzemi podjetij. Zadnji del teoretičnega dela pa zajema teorijo o hčerinskih družbah ter osnovno sestavo invalidskih podjetij.

Cilj empiričnega dela je po kronološkem vrstnem redu predstaviti odločitve ter razvoj obravnavanega podjetja. Prvi del tako zajema samo ustanovitev družbe, v nadaljevanju je obravnavana tematika prevzema podjetja ter na koncu ustanovitev hčerinske družbe ter stanje podjetja danes. Analizirali bomo tri pomembne sklope strateških odločitev, ki so jih v podjetju sprejeli.

### **1.3 Predpostavke in omejitve**

Diplomsko nalogo smo razdelili na dva dela. Teoretičen del zajema teorijo obravnavanih strateških odločitev v razvoju določenega podjetja. Empiričen del zajema obravnavano tematiko strateških odločitev, ki so bile pomembne za razvoj izbranega podjetja.

Z diplomsko nalogo smo se omejili in analizirali ključne strateške odločitve v uspešnem razvoju določenega podjetja. Omejili smo se na ključne strateške odločitve v podjetju, ki so po našem mnenju podjetju prinesla uspešen razvoj, kar potrjujejo današnji rezultati. Omejili smo se na strateške odločitve glede ustanovitve podjetja, statusnega preoblikovanja, prevzema ter ustanovitve lastnega hčerinskega podjetja. To so ključne sestavine strateškega razvoja obravnavanega podjetja, ki so po našem mnenju najbolj vplivale na uspešen razvoj podjetja.

## 2 STRATEŠKE ODLOČITVE IN POVEZAVE

Smo mnenja, da je preudarno vodenje in sprejemanje tehtnih odločitev najpomembnejša vrlina v vodenju podjetja. Še posebej v časih gospodarske krize je pomembno racionalno sprejemanje strateških odločitev, ki vplivajo na obstoj, razvoj in uspešnost podjetja. Strateške odločitve so tiste, ki so vodilo podjetju in zato je njihovo sprejemanje pomemben postopek. Vsaka odločitev je povezana s tveganji in napačne odločitve so lahko usodne za obstoj podjetja. Strateško odločitev lahko označimo za uspešno, ko dolgoročno ugodno vpliva na razvoj in uspešnost podjetja.

### 2.1 Strateške povezave

Samostojna pot (angl. go-it alone) je zaradi globalizacijskih učinkov vse manj pogosta razvojna usmeritev, saj vedno več podjetij vstopa v najrazličnejše oblike poglobljenega sodelovanja z drugimi tržnimi udeleženci. Po nekaterih podatkih je več kot polovica vseh podjetij na svetu udeleženih v raznih oblikah zahtevnejšega sodelovanja. Podjetja, ki so izbrala samostojno pot razvoja in delovanja, so seveda prav tako vključena v različne odnose z okoljem, ki pa praviloma temeljijo na klasičnih kupoprodajnih razmerjih in transakcijskem marketingu (Dubrovski 2004, 95).

Pojem »strateškosti« v povezovanju lahko opredelimo s pomenom, ki ga ima povezovanje oziroma sklenjena partnerstva za obstoj in razvoj podjetja. Strateške povezave so torej le takšne, katerih značaj pomeni doseganje ali vzdrževanje strateških prednosti za podjetje in doseganje po pomembnosti najvišjih ciljev. Poslovne povezave pa niso vse strateške, čeprav lahko gre v posameznih primerih tudi za poglobljeno sodelovanje, vendar na področju, ki za podjetje nima strateškega pomena,<sup>1</sup> ampak je bolj izvedbene, taktične ali funkcijske narave.<sup>2</sup> (prav tam, 101)

Globalizacija, ki dejansko vse predele sveta integrira v skupen poslovni (komercialni) prostor, je zaostрила konkurenčni boj<sup>3</sup> do te mere, da podjetja zgolj z lastnimi sredstvi oziroma zmožnostmi ne zmorejo več dosegati zadovoljive uspešnosti. Zato prihaja do skupne (kombinirane, komplementirane) uporabe sredstev več podjetij, pri čemer je na ta način mogoče doseči cilje, ki jih posamezno podjetje samo ne bi moglo. Splošni cilj (namen)

---

<sup>1</sup> Takšna opredelitev »strateškosti« povezav je v skladu s smiselno opredelitvijo strateškega managementa kot vseobsežno, na dolgoročne in za organizacijo pomembne dejavnike naravnano upravljanje in management (Tavčar 1997, v Dubrovski 2004, 95).

<sup>2</sup> Samli, Kaynak in Sharif (1996, v Dubrovski 2004, 95) v ta namen ločijo med strateškimi in priložnostnimi (priložnostnimi) povezavami.

<sup>3</sup> Za področje zaostrene konkurence se v zadnjem času večkrat uporablja naziv »hiperkonkurenca« (d'Aveni 1994, v Dubrovski 2004, 95), za katero je značilno konstantno naraščajoče rivalstvo v obliki hitrih inovacij izdelkov, skrajšanih oblikovalskih in izdelčnih življenjskih ciklov, agresivne cenovne in na jedrnih kompetencah temelječe konkurence ter eksperimentiranje z pristopi za zadovoljevanje potrošnikov potreb (Financial Times 1999, v Dubrovski 2004, 95).

strateškega povezovanja in sodelovanja je *povečana konkurenčnost* oziroma krepitev razvojnih možnosti (prav tam, 103).

Strateško povezovanje pa je lahko (prav tam):

- poslovno (nekapitalsko) ali
- kapitalsko (lastninsko).

Strateško poslovno povezovanje temelji na kapitalskih transakcijah, saj sodelujoča podjetja ohranjajo svojo pravno (statusno) samostojnost. Pri kapitalskem povezovanju pa gre za spremenjena lastniška razmerja, zato bi praviloma moralo biti v tem primeru poslovno sodelovanje intenzivnejše, razmerje pa dolgoročnejše, vendar pa ni nujno, da ima kapitalsko povezovanje vsebinske elemente strateškega poslovnega sodelovanja (prav tam).

Kapitalske povezave bi na prvi pogled težko opredelili kot strateška partnerstva, saj v takšni navezi prevladuje močnejše podjetje (namesto učinka  $2+2=5$  npr.  $3+1=5$ ). Ker pa predstavljajo kapitalske povezave velikokrat zaključek ali zadnjo fazo predhodnega strateškega nekapitalskega sodelovanja, jih lahko v tem primeru prav tako uvrstimo med strateška partnerstva. Iz takšne razprave torej izhaja, da so v določenih primerih lahko kapitalske povezave v vlogi strateških poslovnih partnerstev (ko gre za doseganje izida  $2+2=5$ ), v nekaterih drugih primerih pa njihova vsebina nima značaja partnerstva (npr. v primeru »goli« naložb izključno s finančnimi cilji). Prevzemi ali združitve lahko torej na eni strani predstavljajo zaključek neke strateške povezave, na drugi strani pa najvišjo *razvojno stopnjo določene strateške povezave*.<sup>4</sup> Kot rečeno, v tem primeru ni razloga, da tudi kapitalskih povezovanj ne bi uvrščali med strateške povezave, ne glede na to, ali se pojavijo kot razvojna stopnja v evoluciji določene strateške povezave ali nastanejo neposredno, brez evolucijske poti. Skupne naložbe, prevzemi in združitve predstavljajo torej v bistvu le kapitalsko podprto obliko ene ali več oblik strateških povezav, če je seveda takšna poslovna vsebina.<sup>5</sup> (prav tam)

---

<sup>4</sup> Izbrani slovenski primer postopnega razvoja strateškega poslovnega sodelovanja v kapitalski prevzem je lahko sodelovanje Pivovarne Laško, Radenske in Vitala Mestinje. Podjetja so v prvi fazi nekapitalskega partnerstva razdelila programe (Radenska nosilec programov mineralnih vod ter gaziranih in negaziranih brezalkoholnih pijač, Pivovarna Laško piva, ledenih čajev in pitne vode, Vital pa sadnih sokov in sirupov). V drugi fazi pa je prišlo do kapitalskih prevzemov (leta 2000 je Pivovarna Laško prevzela Radensko) (Jež 2011).

<sup>5</sup> Medtem ko je kapitalska združitev ali prevzem podobna poroki, je strateška zveza bolj podobna ljubezenski aferi (The Economist 1999, v Dubrovski 2004, 95) ali tesnemu prijateljstvu. Strateška zveza se nato pogosto pojmuje kot »mehko« partnerstvo, kapitalska povezava pa kot »trdo« partnerstvo.



Nekatere opredelitve strateških zvez iz pomembnejše svetovne literature (prav tam, 117–120):

- V strateških zvezah podjetja sodelujejo zaradi skupne potrebe in delitve tveganja za doseg skupnega cilja (Lewis 1990, v Dubrovski 2004, 117–120).
- 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 v prihodnje (Spekman in Salmond 1992, v Dubrovski 2004, 117–120).
- Aktivnosti dodajanja vrednosti, ki jo izvajajo partnerji za doseg ciljev, ki bi jih sami zelo težko dosegli (Spekman, Isabella in MacAvoy 2000, 32 v Dubrovski 2004, 117–120).

Strateške poslovne povezave so potemtakem medorganizacijske povezave za vzpostavljanje, jačanje ali vzdrževanje strateških konkurenčnih prednosti za doseg individualnih ciljev udeležencev in skupnega cilja, ki z izmenjavo ali dopolnjevanjem sredstev omogočajo povečano učinkovitost delovanja, tržno moč in delitev tveganja in katerih skupni učinek je večji od posameznih učinkov udeležencev zveze. Strateška povezava vsebuje skupen razvoj in dolgoročnost sodelovanja povezanih partnerjev (Dubrovski 2004, 120).

Za mnoga podjetja ali kar panoge je vključevanje v strateška partnerstva na določeni stopnji razvoja ne samo strateška možnost in priložnost,<sup>6</sup> ampak poslovna nuja, saj bo v bodoče le tako mogoče ohraniti konkurenčni tržni položaj in preprečiti nastanek akutne krize. Na drugi strani pa je s strateškim partnerskim povezovanjem ter kapitalskimi združevanji mogoče morebitno krizo v podjetju tudi (o)zdraviti, pri čemer se v proces zdravljenja vključujejo še razpoložljiva sredstva partnerskih podjetij, pri tem pa se iščejo sinergijski učinki (prav tam, 168).

Mowery idr. (1996, 78–79) v raziskavi potrjujejo, da strateška zavezništva niso novi pojav, ampak so pomemben del mednarodnega gospodarstva že od začetka stoletja, ko so bila skupna vlaganja primarno orodje za izkoriščanje naravnih virov. Stopnja oblikovanja povezav je precej porasla v zadnjih dveh desetletjih in s tem, ko so se povezave razširile v tehnološko napredni industriji, so se tudi motivi za oblikovanje povezav spremenili. S povezavami smo začeli povezovati višje ravni znanja in njegove izmenjave ter prenos tehnologije med povezanimi podjetji. Višji razvojni stroški in tveganja, skupaj s krčenjem življenjskega cikla izdelkov, kažejo na to, da je hitri prodor na tuje trge nujen in kar je lažje doseči s strateško povezavo.

---

<sup>6</sup> »Partnerstvo nagrajuje podjetja, ki lahko spremenijo tradicionalne predstave o mejah organizacij – in kaznuje podjetja, ki teh sprememb ne zmorejo« (Rackamn, Friedman in Ruff 1996, v Dubrovski 2004, 120).

Praviloma je podjetje samostojno, vsaka pravna oseba deluje v svojem interesu, predvsem pri povečanju dobička. Zdajšnji trg, nova tehnologija in sploh dogajanje v gospodarstvu pa pogosto narekujejo drugačne rešitve. Za zadovoljevanje svetovnega trga se združujejo različna podjetja, z različnimi dejavnostmi, saj se s tem zmanjšuje tveganje, povzročeno z različnimi tržnimi nihaji. Tako stanje povzroča, da družbe matere organizirajo družbe hčere, tudi v tujini, ki so pod njihovim vodstvom in s skupnim poslovanjem. Kljub možnosti združitve pa se pogosteje pojavlja zahteva po pravni samostojnosti subjektov. To je povezano z dejstvom, da je določeno ime podjetja že uveljavljeno v javnosti, sodeluje s številnimi partnerji, uživa »goodwill« in je samostojno uveljavljeno na trgu. Zato se združitve opuščajo in se uveljavlja pluralizem pravnih oseb ter enoten ekonomski interes povezanih družb (Šinkovec 1994, 214).

Na današnji stopnji gospodarskega življenja je strateško povezovanje sredstvo za uspešnejše poslovanje gospodarskih subjektov. Bistveno za gospodarske oblike združevanja je oblikovanje skupnega upravljanja in vodstva med seboj združenih ali povezanih gospodarskih subjektov. To se lahko doseže s preoblikovanjem gospodarskih subjektov v druge oblike, s statutarnimi spremembami (s spojitvijo in pripojitvijo družb) ter kapitalskim ali pogodbenim povezovanjem v različne oblike povezanih družb. Bistvena pravna posledica omenjenih gospodarskih procesov je izguba ali omejitev pravnoorganizacijske in gospodarske samostojnosti v pričakovanju večje gospodarske koristi. V teoriji se poudarja, da že sama koncentracija prinaša koristi. Strateško povezani gospodarski subjekti imajo boljši pregled nad stanjem na trgu, ugodnejše nakupne pogoje, dolgoročne prodajne dispozicije, možnosti izkoriščanja množične proizvodnje, možnosti specializacije proizvodnje, prodaje, organiziranosti in vodenja. Povezovanje, združevanje gospodarskih subjektov povečuje možnosti za prodore na tuji trg, utrjuje finančno stabilnost, povečuje privlačnost in družbeni ugled oziroma interes za kadre (Ivanjko in Kocbek 2003, 825).

Dyer, Kale in Singh (2001, 37) strateške povezave označujejo kot hiter in prilagodljiv način dostopanja do dodatnih rezerv in znanja, ki ga premorejo druga podjetja in so po njihovem mnenju postale pomembno orodje za doseganje trajnostnega razvoja. Strateška zaveznitva povezujejo z velikimi tveganji in kot veliko prednost pred konkurenčnimi podjetji določajo sposobnost oblikovati in učinkovito voditi povezano družbo. S študijo so avtorji ugotovili uspešnejše vodenje strateških povezav z oblikovanjem posebne službe za strateške povezave.

## **2.2 Povezane družbe**

Koncentracija gospodarskih subjektov je navzoča v vseh sodobnih državah, pri čemer državne meje niso posebna ovira. Današnje povezovanje je odvisno od konkurenčnih razmer na trgu in delitve trga, visoke stopnje tehnologije, mehanizacije, avtomatizacije, raziskav, spremenjenih življenjskih pogojev in potrošniških navad. Za sodobne procese koncentracije je značilna koncentracija v dveh smereh: koncentracija subjektov po panogah in konglomeratna

koncentracija podjetij iz različnih panog. Medsebojno strateško povezovanje gospodarskih subjektov omogoča ciljno in notranje podjetniško diferenciranje proizvodnih in storitvenih programov, s katerimi se povečujejo gospodarske možnosti in zmanjšajo riziki. Ta pojav je teorija poimenovala diverzifikacija. Gre za sodobno podjetniško strategijo, ki naj bi praviloma s kapitalskim povezovanjem gospodarskih subjektov zagotovila proizvodnjo novih proizvodov in storitev (Ivanjko in Kocbek 2003, 826).

Poznamo več vrst diverzifikacij (prav tam):

- horizontalno diverzifikacijo: več podjetij dela v okviru komplementarnih programov,
- vertikalno diverzifikacijo: več gospodarskih subjektov izdeluje posamezne dele skupnega proizvoda,
- komplementarno diverzifikacijo: gospodarski subjekti prodajajo različne dele, ki si jih med seboj izmenjujejo,
- konglomeratno diverzifikacijo: povezane družbe proizvajajo različne proizvode, ki med seboj niso povezani.

Medsebojno povezovanje in združevanje družb v slovenskem pravu ureja Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1) v četrtem delu zakona. Povezane družbe so po našem zakonu (527. člen ZGD-1) samostojne družbe, ki so v medsebojnem razmerju tako, da:

- ima ena družba v drugi večinski delež (družba v večinski lasti in družba z večinskim deležem),
- je ena družba odvisna od druge (odvisna in obvladujoča družba),
- so koncernske družbe,
- sta dve družbi vzajemno kapitalsko udeleženi ali
- so povezane s podjetniškimi pogodbami.

Instituciji povezanih družb naša zakonodaja posveča posebno pozornost, s tem da je temeljna značilnost naše pravne ureditve varovanje (Ivanjko in Kocbek 2003, 827):

- podrejenih (odvisnih) družb (družb, ki so v večinski lasti drugih in odvisnih družb),
- pravic družbenikov odvisnih družb,
- obstoja in funkcioniranja podjetja pri odvisnih družbah in
- interesov upnikov.

Za vse vrste povezanih družb je značilno, da gre za povezavo samostojnih pravnih družb, ne glede na obliko družbe. Družbe v strateških povezavah zasledujejo gospodarske cilje, predvsem ustvarjanje večjega dobička in gospodarsko rast. Povezane družbe imajo skupno vodstvo, značilen pa je odločujoč vpliv obvladujoče družbe nad drugo. Bistvena lastnost strateških povezav je medsebojni odnos odvisnosti družb oziroma prevlade ene družbe nad drugo. Vsebina povezovanja se kaže v razmerju dveh samostojnih družb; ti dve družbi oblikujeta medsebojno razmerje, na podlagi katerega obvladujoča družba posredno ali neposredno obvladuje odvisno družbo (prav tam, 827–828).

Po zakonu se razmerje odvisnosti oblikuje na podlagi večinske kapitalske udeležbe ene družbe v drugi (528. člen ZGD-1) ali na podlagi pogodbe, s katero družba podredi vodenje drugi družbi (pogodba o obvladovanju, 533. člen ZGD-1) ali če ima več družb skupno enotno vodstvo (koncern, 530. člen ZGD-1).

### **3 LASTNIŠTVO IN STATUSNE SPREMEMBE DRUŽBE**

V vedno močnejši konkurenci, modernejšem in naprednejšem gospodarstvu so družbe vedno v iskanju možnosti, rešitev, ki bi jih ohranile konkurenčne in bi se bile sposobne obdržati na trgu. Živimo v obdobju, kjer so spremembe nekaj vsakdanjega in nujnega. Zato je uspešen le tisti, ki se lahko tem spremembam prilagodi. Lastninske povezave podjetij, ki sodijo pod okrilje statusnih sprememb družb, so v gospodarstvu prisotne že od začetka masovne proizvodnje. Globalizacija je pokazala, da so prevzemi in združitve nujne za ohranitev družb in so tako postali del vsakdanje poslovne prakse tako doma kakor v tujini.

V Sloveniji je kapitalski trg majhen in zato so podjetja prisiljena v povezovanje, združitve in prevzeme, da na trgu lahko uspešno poslujejo in rastejo. Združevanje podjetij in oblikovanje skupin podjetij je nadaljnja stopnja razvoja gospodarstva, za katerega je značilna vse večja odprtost nacionalnih gospodarstev. Skupine podjetij so danes prevladujoča strukturna oblika večjih poslovnih sistemov. Ti poslovni sistemi lahko rastejo organsko <sup>7</sup> ali pa s prevzemi. Število skupin lastninsko povezanih podjetij že več desetletij narašča, v Sloveniji se je to pojavilo malo pozneje (Emeršič 2003, 91).

#### **3.1 Lastninsko preoblikovanje podjetij**

Privatizacija oziroma lastninjenje je v Sloveniji pridobilo pomen v času nastanka nove države. V nekdanji Jugoslaviji so takrat obstajale tri vrste lastnine: družbena, državna in privatna. Od leta 1991, ko je Slovenija postala samostojna, pa je prišlo do privatizacije oziroma lastninjenja družbene lastnine. Lastninsko preoblikovanje se je začelo že v SFRJ s sprejetjem Zakona o podjetjih (Uradni list SFRJ, št. 77/88) in kasneje Zakona o združenem delu (ZZD, Uradni list SFRJ, št. 53/76), ki je uveljavil organizacije združenega dela (v nadaljevanju OZD). Kot osnovno obliko združenega dela je postavil temeljno organizacijo združenega dela (TOZD). TOZD-i so se združevali v delovne organizacije (DO), te pa v sestavljene organizacije združenega dela (SOZD) (Bešter 2002, 1–2).

Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP) je določal postopek in načine preoblikovanja družbenega kapitala v lastniški kapital.

Lastninsko preoblikovanje podjetja po ZLPP pomeni spremembo podjetja z družbenim kapitalom v podjetje z znanimi lastniki na celotnem trajnem kapitalu preoblikovanega podjetja.

Pri lastninskem preoblikovanju podjetij smo bili udeleženi tudi državljani Republike Slovenije, ki smo od države dobili lastninske certifikate. Zaposleni, bivši zaposleni in upokojenci so lahko vložili certifikate v svoje podjetje (Bešter 2002, 1).

---

<sup>7</sup> To pomeni, da družba razširi poslovanje obstoječih družb oziroma ustanovi nove družbe.

Podjetja z družbenim kapitalom so po tem zakonu podjetja v družbeni lastnini, podjetja v mešani lastnini in sestavljene oblike podjetij, če imajo med viri sredstev v bilanci stanja družbeni kapital (3. člen ZLPP).

Družbeni kapital je po tem zakonu razlika med vrednostjo sredstev podjetja (celotne aktive) ter vrednostjo obveznosti podjetja. Družbeni kapital, ki je osnova za preoblikovanje podjetij po tem zakonu, se je ugotovil z otvoritveno bilanco po metodologiji, ki jo je predpisalo na predlog Agencije Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo.

ZLPP je v 18. členu predpisal različne načine lastninskega preoblikovanja podjetij:

- prenos navadnih delnic na sklade iz 22. člena tega zakona,
- interna razdelitev delnic,
- notranji odkup delnic,
- prodaja delnic podjetja,
- prodaja vseh sredstev podjetja,
- preoblikovanje podjetja z večanjem lastniškega kapitala,
- prenos delnic na Sklad.

Podjetje je izbralo način preoblikovanja podjetja in ga izvedlo po programu preoblikovanja, ki ga je sprejel organ upravljanja podjetja in ga predložil v odobritev Agenciji Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo.

Podjetje je moralo izvesti vse aktivnosti preoblikovanja v skladu s sprejetim programom v roku dvanajstih mesecev. Preoblikovanje podjetja se je zaključilo z dnem vpisa lastninsko preoblikovanega podjetja v sodni register.

Podjetja so v postopku preoblikovanja sprejela akt o lastninskem preoblikovanju, ki je določal postopek in način preoblikovanja, število delnic, ki so pripadale delničarjem in druga določila, ki jih je določal ZLPP. Poleg Akta o lastninskem preoblikovanju pa je podjetje seveda moralo sprejeti tudi glavni akt, statut delniške družbe, za družbe z omejeno odgovornostjo pa pogodbo o ustanovitvi. Statut je imel predpisano vsebino po določilih ZGD (Bešter 2002, 16–17).

### **3.2 Preoblikovanje podjetja iz d. o. o. v d. d.**

Za preoblikovanje d. o. o. v d. d. se uporabljajo pravila o spremembi družbene pogodbe. To – med drugim – pomeni, da morajo družbeniki sprejeti sklep o preoblikovanju s tričetrtinsko večino glasov vseh družbenikov, pri čemer mora sklep potrditi tudi notar. V sklepu o preoblikovanju se določijo firma in druge spremembe družbene pogodbe, ki so nujne za preoblikovanje. Uporabljajo se tudi pravila o ustanovitveni reviziji pri d. d. Delniška družba obstaja od trenutka vpisa preoblikovanja v sodni register; poslovni deleži pa postanejo

delnice. Tudi tukaj velja, da lahko vsak družbenik, ki je na skupščini ugovarjal sklepu o preoblikovanju, od družbe zahteva, da prevzame njegove delnice za plačilo primerne odpravnine. Glede denarne odpravnine velja enako, kot velja za preoblikovanje d. d. v d. o. o. (Bratina idr. 2008, 617).

### **3.3 Prevzemi**

Bertoncelj (2008, 25) definira prevzem kot pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki pridobitelju (prevzemnemu podjetju) daje zadosten delež glasovalnih pravic (kontrolni delež), da lahko z uresničevanjem upravljalških upravičenj iz kontrolnega deleža vpliva na poslovanje prevzetega podjetja.

Z nakupom vsaj kontrolnega deleža (pa vse do celotnega lastniškega deleža) dobi novi lastnik pravico do upravljanja prevzetega podjetja, ki postane podrejena pravna oseba prevzemnika. Prevzemi so običajno gotovinske transakcije, kjer gre za klasičen kupoprodajni odnos med dvema ali več strankami – lastniki podjetij (prav tam, 15–16).

Napadeno podjetje imenujemo ciljno, dokler obstaja grožnja za prevzem. Ko pa je prevzem izvršen, se napadeno podjetje imenuje prevzeto podjetje. Prevzemnik lahko pridobi določen delež lastninskih pravic z odkupom delnic ali z odkupom premoženja ciljnega podjetja. Katerokoli obliko prevzema je mogoče opraviti s plačili v denarju, z zadolžitvijo podjetja, z zamenjavo za delnice ali druge vrednostne papirje (Titan 2010, 8–9).

Ne glede na dejstvo, da gre pri vsakem prevzemnem projektu za edinstven poslovni dogodek, ima prevzemni proces določeno zaporedje posameznih aktivnosti za izvedbo prevzema v nekem časovnem obdobju (Bertoncelj 2008, 35).

Proces običajno poteka v glavnih fazah, ki si sledijo zaporedoma (prav tam):

- predprevzemna analiza industrije in izbira podjetja tarče – ciljnega podjetja,
- proučitev informativnega memoranduma ali drugih razpoložljivih informacij o ciljnem podjetju.
- pogajanja z lastniki/vodstvom ciljnega podjetja,
- skrbni pregled poslovanja,
- ocena vrednosti in priprava (neobvezujoče) ponudbe,
- iskanje virov financiranja,
- nadaljevanje pogajanj in dogovor (priprava obvezujoče ponudbe),
- pridobitev potrebnih soglasij za prevzem ciljne družbe (v prevzemni in ciljni – prevzeti družbi, državne institucije),
- zaključek transakcije – sklenitev posla.

Prevzemi so v slovenski zakonodaji pravno urejeni z Zakonom o prevzemih (ZPre-1). Ta prevzem določa kot položaj, ko prevzemnik sam ali skupaj z osebami, ki delujejo usklajeno z njim, doseže prevzemni prag. Prevzemni prag v ciljni družbi je 25-odstotni delež glasovalnih pravic v tej družbi.

Osrednji institut prevzemne zakonodaje je prav gotovo prevzemna ponudba. Prevzemno ponudbo zakon definira »kot javno objavljen predlog za sklenitev pogodbe, ki je naslovljena na vse imetnike vrednostnih papirjev in s sprejemom katerega je sklenjena pogodba o prodaji vrednostnih papirjev med prevzemnikom kot kupcem in akceptantom kot prodajalcem«. Razlikuje pa med obvezno prevzemno ponudbo in prostovoljno prevzemno ponudbo. Obvezno prevzemno ponudbo po 12. členu ZPre-1 mora dati prevzemnik, ki doseže prevzemni prag. Prostovoljna prevzemna ponudba pa je tista, ki jo lahko da tudi prevzemnik, ki do objave namere za prevzem še ni dosegel prevzemnega pragu (13. člen ZPre-1).

### 3.4 Oblike prevzemov

Bertoncelj (2008, 15) deli prevzeme glede na več bistvenih kriterijev prevzema. Po obliki deli prevzeme na:

- nakupe pasive ali kapitala podjetja,
- nakupe aktive ali sredstev podjetja.

Loči še dve kategoriji nakupov pasive podjetja:

- prevzemi z odkupom delnic ali poslovnih deležev,
- združitve (spojitve in pripojitve).

Prevzeme (vrste prevzemov) deli v štiri glavne skupine glede na stopnjo povezanosti v proizvodnji verigi in dejavnosti podjetij v povezavi (prav tam, 15–20):

- *Vodoravni ali horizontalni prevzemi*. Ti prevzemi označujejo povezovanje podjetij iz iste ali sorodne panoge, pogosto neposrednih konkurentov. Glavni motiv je doseganje ekonomij obsega v proizvodnem ali distribucijskem segmentu.
- *Navpični ali vertikalni prevzemi* označujejo povezovanje podjetij v isti ali sorodni panogi, ki so v različnih fazah produkcijske verige. Pomenijo večanje učinkovitosti v vrednostni verigi. Pri navpični naprej-integraciji gre za prevzem kupca ali združitev kupca, pri navpični nazaj-integraciji pa gre za prevzem ali združitev dobavitelja.
- *Mešani ali konglomeratni prevzemi* označujejo povezovanje podjetij v nepovezanih poslovnih segmentih, kjer podjetja nimajo ničesar skupnega (čisti konglomerati) in so si tržno-geografsko povsem različna.
- *Sorodni ali kongenerični prevzemi* označujejo povezovanje podjetij, ki delujejo v segmentu iste ciljne skupine strank. Njihov namen je povečevanje dodane vrednosti na proizvodno enoto ali storitev v svoji jedrni panogi.



Z nakupom vsaj kontrolnega deleža (pa vse do celotnega lastniškega deleža) dobi novi lastnik pravico do upravljanja prevzetega podjetja, ki postane podrejena pravna oseba prevzemnika. Prevzemi so običajno gotovinske transakcije, kjer gre za klasičen kupoprodajni odnos med dvema ali več strankami – lastniki podjetij (prav tam).

Bertoncelj (prav tam, 16–17) opisuje več oblik prevzemov (združitve, pripojitev, spojitve, prijazen in sovražni prevzem):

- Združitve so obojestransko želeno povezovanje podjetij, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Ločimo pripojitve in spojitve.
- Pri pripojitvi gre za prenos enega ali več podjetij (prevzeto podjetje) v zameno za zagotovitev delnic oziroma poslovnih deležev prevzemnega podjetja. Pri pripojitvah od vseh podjetij, ki se združujejo, ostane le eno samo (Tajnikar 2000 v Bertonecelj 2008, 16–17), medtem ko ostala vse svoje premoženje in obveznosti prenesejo na to podjetje, sama pa prenehajo obstajati.
- Spojitev je ustanovitev nove kapitalske družbe, na katero preide premoženje družb, ki se spajajo, v zameno za zagotovitev delnic oziroma poslovnih deležev nove kapitalske družbe. Pri spojitvah se dve ali več podjetij združi v popolnoma novo podjetje, ostala podjetja nanj prenesejo svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati.
- Prijazni in sovražni prevzem. Prijazne prevzeme nekateri imenujejo tudi prijateljski, pri teh se management ciljnega podjetja strinja in bolj ali manj aktivno podpira povezovanje v novo podjetje ali priključitev v prevzemno podjetje. Neprijazni ali sovražni prevzemi so tisti, kjer se management podjetja tarče s ponujeno priključitvijo ne strinja.

### ***3.4.1 Prijazni in sovražni prevzem***

Prevzemi običajno potekajo med podjetji z različno ekonomsko močjo in jih glede na odnose med prevzemnikom in ciljnim podjetjem ločimo na prijateljske (prijazne) in sovražne (neprijazne). Pri prijateljskih prevzemih se management ciljnega podjetja strinja in aktivno podpira povezovanje v novo podjetje ali priključitev v prevzemno podjetje (prav tam, 18–19).

Vodstvo prevzemnika in ciljne družbe se dogovorita o pogojih in načinu izvedbe prevzema v pričakovanju pozitivnih učinkov lastniškega povezovanja. Pričakujejo povečano tržno vrednost podjetja zaradi učinkovitejšega izkoriščanja strateških sredstev. Vrednost novonastalega podjetja je večja kot vsota vrednosti samostojnih podjetij (Titan 2010, 9).

Če pa prevzemno podjetje pridobiva lastniški delež ciljnega podjetja brez interesov vodstva tega podjetja, govorimo o sovražnem prevzemu – sovražen je upravi, ki bo zamenjana, če bo prevzemnik uveljavil svojo voljo (Tajnikar 2000 v Bertonecelj 2008, 36).

### **3.4.2 Vodoravni in navpični prevzemi**

Vodoravni ali horizontalni prevzemi označujejo povezovanje podjetij iz iste ali sorodne panoge, pogosto neposrednih konkurentov. Glavni motiv je doseganje ekonomije uspeha. Podjetja se tako hitro povečujejo in upajo na večjo učinkovitost. S povečanim obsegom poslovanja ustvarjajo velike proizvajalce ali celo monopoliste, ki obvladujejo širše okolje in ne zgolj lokalne trge. Njihov poglavitni namen je zmanjševanje stroškov na proizvedeno enoto (Bertoncelj 2008, 19–20).

Navpični ali vertikalni prevzemi označujejo povezovanje podjetij v isti ali sorodni panogi, ki so v različnih fazah produkcijske verige. Pomenijo večanje učinkovitosti v vrednostni verigi. Pri navpični naprej – integraciji gre za prevzem ali združitev kupca (kontrola distribucijskih kanalov), medtem ko gre pri navpični nazaj – integraciji za prevzem ali združitev dobavitelja (kontrola inputov). Namen takih prevzemov je pogosto pridobitev prevladujočega položaja v prodaji na drobno (prav tam).

Horizontalne in vertikalne povezave so geografske, kar pomeni, da z medsebojnim povezovanjem nastanejo velika podjetja, ki obvladujejo vse večje trge (Titan 2010, 11).

### **3.5 Prevzem z odkupom delnic**

Pri prevzemu podjetja preko odkupa delnic postane prevzemnik delničar konkretne delniške družbe. Takšen odkup se lahko opravi na dva načina, bodisi preko primarnega bodisi preko sekundarnega trga. Na primarnem trgu lahko prevzemnik odkupi delnice v postopku izdaje novih delnic in iz naslova povečanja osnovnega kapitala. V tem primeru pridobiva kontrolo in ustrezen večinski delež, če ostali delničarji ne izkoristijo svoje prednostne pravice do nakupa novih delnic ali je bila ta izključena. Prevzemnik, ki je bodisi že delničar bodisi tretja oseba, pridobi delnice od drugih delničarjev na sekundarnem trgu, in sicer na borzi ali pa zunaj borznega trga (Ivanjko in Kocbek 2003, 908–909).

Pri tej obliki prevzema, v nasprotju s prevzemom gospodarske družbe preko odkupa podjetja, ne gre za nobeno spremembo na aktivni – premoženjski strani bilance. Podjetje kot objekt ostane nespremenjeno, spremeni se le personalna struktura pravne osebe. Prevzemnik z odkupom delnic postane delničar s svojimi korporacijskopравnimi upravičenji. Ekonomsko gledano se spremeni lastništvo v prevzeti družbi, prevzemnik pa postane lastnik delniške družbe z odločilno upravljalno močjo (prav tam).

Prav ta oblika prevzema v ekonomskem smislu, realizirana z odkupom delnic, v pravnem pogledu predstavlja prevzem gospodarske družbe. Zato se prevzem družbe opredeljuje kot nakup takšnega deleža (kontrolnega deleža) delnic določene družbe, da lahko prevzemnik preko skupščine delničarjev preglasuje ostale delničarje in pomembno vpliva na odločitve glede vodenja družbe (prav tam).

Na tem mestu je še potrebno poudariti, da je prevzem z odkupom delnic najpogostejša oblika prevzema delniških družb. Delničarjem ni potrebno sprejeti ponudbe prevzemnega podjetja (ponudbo mora odobriti Agencija za trg vrednostnih papirjev). Takšna oblika prevzemov ima veliko prednosti, kot najpogosteje argumentirana je ta, da prevzemno podjetje za odkup delnic ne potrebuje dovoljenja managementa podjetja oziroma nadzornega sveta. Bistvena slabost takšnega prevzema pa je ta, da prevzemno podjetje prevzame tudi odgovornost za obveznosti prevzetega podjetja (prav tam).

## 4 USTANOVITEV HČERINSKE DRUŽBE IN ZAPOSLOVANJE INVALIDOV

Pojem hčerinske družbe v slovenski zakonodaji ni pravno definiran, njeno razlago pa lahko najdemo v okviru poglavja ZGD–1 o povezanih družbah.

### 4.1 Hčerinska družba

Hčerinsko družbo si lahko razlagamo kot pravno samostojno družbo, ki je gospodarsko odvisna od svoje ustanoviteljice, družbe matere. Družba mati s svojim osnovnim kapitalom ustanovi novo, samostojno družbo, ki pa je po ustanovitvi popolnoma odvisna od materinske družbe. Hčerinska družba je odvisna družba, materinska družba pa je obvladujoča družba. Materinska družba ima v osnovnem kapitalu hčerinske družbe večinski delež. 529. člen zakona obravnava odvisno in obvladujočo družbo. Odvisno družbo opredeljuje kot pravno samostojno družbo, ki jo neposredno ali posredno obvladuje druga družba. Domneva se, da je družba v večinski lasti odvisna od družbe, ki ima v njej večinski delež. V 530. členu pa zakon postavlja domnevo, da odvisna in obvladujoča družba skupaj tvorita koncern. Materinska in hčerinska družba medsebojno opredelita svoj odnos s pogodbami o obvladovanju ali pogodbami o prenosu dobička, ki jih zakon obravnava kot podlago za vodenje odvisnih družb (Kocbek in Prelič 2008, 477–482).

Majhna hčerinska podjetja so prožna in inovativna, zato so lahko učinkovitejša v konkurenci in zato privlačna za podjetje, strokovnjake in managerje. Za lastninsko obvladovanje zadošča večinski delež, hčerinska podjetja lahko pritegnejo svež kapital, lastninsko upravljanje uporablja kapitalsko vzvodje. Ob morebitnem propadu ali oporečnem delovanju hčerinskega podjetja izgubi matično podjetje le svoj kapitalski vložek in ne nosi polne odgovornosti, kot v enovitem podjetju.

V načelu je snovanje in načrtovanje politike razdeljeno med management osrednjega podjetja in management hčerinskih podjetij, management osrednjega podjetja pa nadzoruje management hčerinskega podjetja pri izvajanju politike. Ključno vprašanje je, do kolikšne globine se management osrednjega podjetja pri opravljanju načrtovanja in nadziranja vpleta v delovanje managementov hčerinskih podjetij. Če je osrednje podjetje večinski lastnik hčerinskih podjetij, je ta globina lahko neomejena, popolna: opredeliti pa velja, kolikšna globina omogoča v vsakokratnih okoliščinah največjo učinkovitost in uspešnost skupine podjetij.

Splošno velja, naj management osrednjega podjetja (»centra«) deluje tako, da dodaja kar največjo dodano vrednost v delovanje hčerinskih podjetij; za to je več možnih načinov (Tavčar 2002, 205):

- bolj ali manj avtoritarno sodeluje v načrtovanju politike hčerinskih podjetij, ki naj bo skladna s politiko skupine podjetij;

- usmerja in nadzoruje izvajanje načrtov politike hčerinskih podjetij, kar lahko počne vsebinsko poglobljeno, ali pa se zadovoljuje s sintetičnimi računovodskimi informacijami;
- lahko tudi opravlja storitve, pogojene s položajem »centra« ali pa z združevanjem potreb enot; pomen teh storitev večinoma ne opravičuje obsežnejšega managementa v osrednjem podjetju.

## **4.2 Zaposlovanje invalidov**

Izraz »invalid« pomeni vsako osebo, ki zaradi prirojene ali pridobljene pomanjkljivosti v svojih telesnih ali duševnih sposobnostih ni sposobna sama, delno ali v celoti zadovoljevati potreb in normalnega individualnega in/ali družinskega življenja. Tako invalide označuje Deklaracija Združenih narodov o pravicah invalidov iz leta 1975 (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2012 a).

Pomembno definicijo invalida podaja tudi 1. člen Konvencije MOD št. 159 o zaposlovanju in poklicni rehabilitaciji invalidov, ki invalida označuje kot »osebo, katere možnosti, da si zagotovi in obdrži ustrezno zaposlitev ter da v njej napreduje, so bistveno zmanjšane zaradi telesne ali duševne okvare, priznane po predpisih« (Pravni portal: Gospodarska zbornica Slovenije 2010).

### **4.2.1 Invalidi in njihovo varstvo**

Vključevanje invalidov na trg dela oz. njihovo zaposlovanje je problematika, ki je v zadnjih letih tako v Evropski Uniji kot tudi v Sloveniji ena pomembnejših. Zaposlovanje invalidov je pomembno že z vidika uresničevanja človekovih pravic, pravic do enakih možnosti in do enake obravnave invalidov kot tudi zaradi ekonomskih in socialnih razlogov. Pogosto podjetja gledajo na invalidsko osebo kot na neko breme, saj je invalidu kot težje zaposljivi osebi težko prilagoditi delo in razmere v podjetju. Nekatera podjetja žal gledajo na invalide kot na strošek, breme, ki nima za njih nobene koristi.

Področje varstva invalidov, predvsem njihovo zaposlovanje, je po našem mnenju največkrat področje, na katerem se kršijo človekove pravice. Zato je zelo pomembno, da se ta področja podrobno uredijo z zakoni in podzakonskimi akti.

Organizacija Združenih Narodov je v Resoluciji 48/96 izdala Standardna pravila za izenačevanje možnosti invalidov (Zveza delovnih invalidov Slovenije 1996).

Podobne usmeritve vključujejo tudi dokumenti Mednarodne organizacije dela in Evropske Unije. Ob upoštevanju vseh usmeritev lahko zaključimo, da bi morala biti v samem središču politike zaposlovanja invalidov pravica do enakih možnosti in zahteva po prepovedi

diskriminacije zaradi invalidnosti. Enakost možnosti z vidika usposabljanja in zaposlovanja pomeni, da je potrebno upoštevati posameznikovo invalidnost z vsemi omejitvami na njegovi strani kot tudi omejitve na strani delodajalca oziroma države (Uršič 2004, 31).

Danes je varstvo invalidov že zelo podrobno in natančno urejeno. V Sloveniji problematiko zaposlovanja invalidov ureja Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI). Vlada Republike Slovenije je na podlagi ZZRZI skupaj z Zavodom za pokojninsko in invalidsko zavarovanje Slovenije in Zavodom za zaposlovanje sprejela akt o ustanovitvi Sklada Republike Slovenije za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov. Sklad odloča o pravicah in obveznostih invalidov in delodajalcev, predvsem pri nadzoru nad izpolnitvijo obveznosti zaposlovanja določenega števila invalidov, subvencioniranju plač invalidov, stroških prilagoditve delovnega mesta, storitvah v podpornem zaposlovanju in drugih finančnih vzpodbudah v skladu z zakonom (Sklad RS za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov b. l. a).

#### **4.2.2 Kvotni sistem**

Za zaščito invalidnih brezposelnih oseb na trgu dela so evropske države poleg ukrepov izenačevanja uvedle zakonsko obvezno zaposlovanje invalidov, tako imenovani kvotni sistem. Mag. Drobnič in mag. Uršič (Uršič 2004, 109) sta kvotni sistem označila kot način obveznega zaposlovanja invalidov, ki ga predpiše država. Njegov namen je pospeševanje zaposlovanja invalidov v običajnem delovnem okolju.

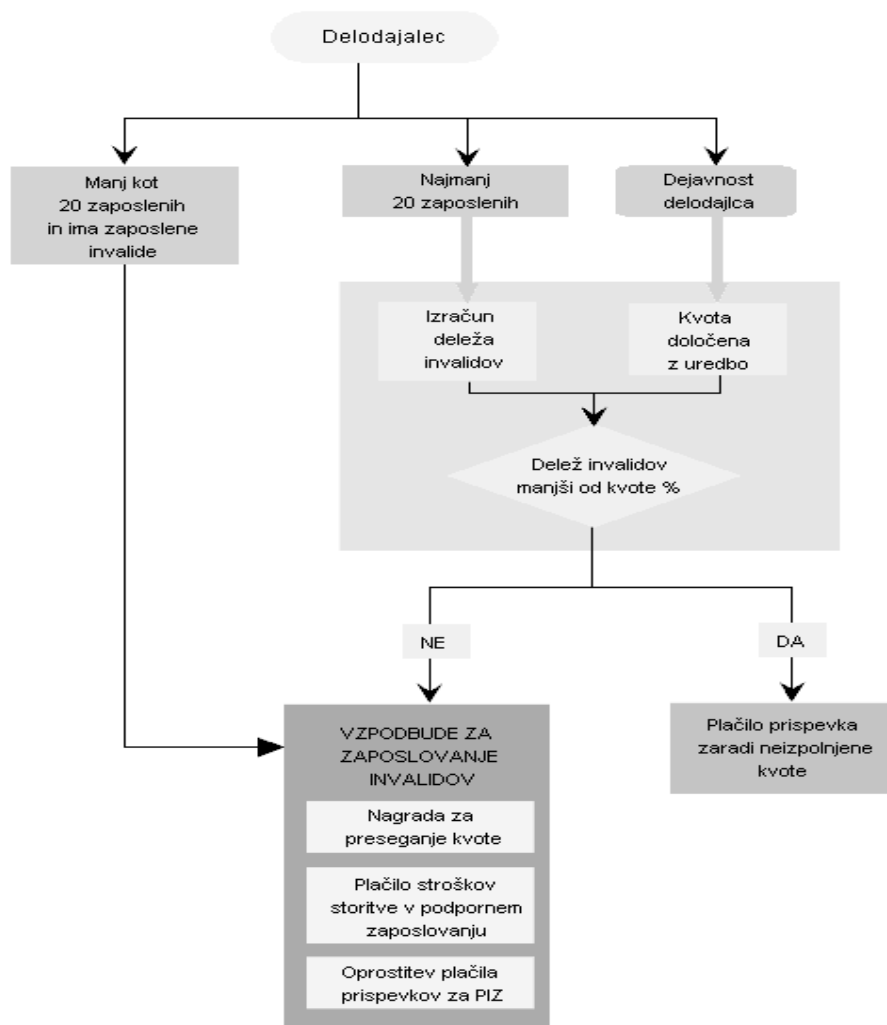
Kvotni sistem bi lahko označili kot obveznost delodajalca, da zaposluje določeno število invalidov. Kvota je obvezni delež zaposlenih invalidov od celotnega števila zaposlenih delavcev pri posameznem delodajalcu.

Kvotni sistem zaposlovanja invalidov je opredeljen v ZZRZI, ki v 62. členu določa, da so delodajalci, ki zaposlujejo najmanj 20 delavcev, razen tujih diplomatskih in konzularnih predstavništev, invalidskih podjetij in zaposlitvenih centrov, dolžni zaposlovati invalide v okviru določenega deleža od celotnega števila zaposlenih delavcev.

Če delodajalec te kvote ne izpolnjuje, je dolžan mesečno ob izplačilu plač obračunati in plačati prispevek v Sklad RS za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov v višini 70 % minimalne plače za vsakega invalida, ki bi ga bil dolžan zaposliti za izpolnitev predpisane kvote. (65. člen ZZRZI)

Delodajalec, ki presega kvoto, torej zaposluje več invalidov, kot je določeno s kvoto, in delodajalec, ki zaposluje manj kot 20 zaposlenih in ima zaposlene invalide pod pogojem, da invalidnost ni nastala zaradi poškodbe pri delu ali poklicne bolezni pri tem delodajalcu, je upravičen do nagrade v višini 20 odstotkov minimalne plače na mesec za vsakega zaposlenega invalida nad predpisano kvoto (75. člen ZZRZI).

Vlada Republike Slovenije je sprejela Uredbo o določitvi kvote za zaposlovanje invalidov, kjer so določene kvote za zaposlovanje invalidov v posameznih gospodarskih panogah.



**Slika 1: Kvota**

Vir: Sklad RS za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov b. l. b

Delodajalci morajo pri uveljavljanju finančnih vzpodbud upoštevati kronološko načelo in sicer tako, da se invalidi všttevajo v kvoto po datumu sklenitve pogodbe o zaposlitvi pri istem delodajalcu ne glede na čas nastanka invalidnosti. V kvoto se všttevajo invalidi s starejšim datumom sklenitve pogodbe o zaposlitvi, finančne vzpodbude zaradi preseganja kvote pa lahko delodajalci uveljavljajo za invalide z novejšim datumom sklenitve pogodbe o zaposlitvi (Sklad RS za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov b. l. c).

#### 4.2.3 Vzodbude za zaposlovanje invalidov

ZZRZI (67. člen) za enakopravnejše vključevanje invalidov v zaposlitev določa naslednje finančne vzodbude:

- subvencije plač invalidom,

- plačilo stroškov prilagoditve delovnih mest in sredstev za delo invalidov,
- plačilo stroškov storitev v podpornem zaposlovanju,
- oprostitev plačila prispevkov za pokojninsko in invalidsko zavarovanje zaposlenih invalidov,
- nagrade za preseganje kvote,
- letne nagrade delodajalcem za dobro prakso na področju zaposlovanja invalidov in
- druge vzpodbude na področju zaposlovanja invalidov in ohranjanja delovnih mest za invalide ter druge razvojne vzpodbude.

#### **4.2.4 Invalidsko podjetje**

Invalidska podjetja so zaradi zagotavljanja delovnih mest za invalide gospodarske družbe posebnega pomena. Pravna podlaga za ustanavljanje invalidskih podjetij je določena v ZZRZI, ki natančneje opredeljuje pogoje delovanja, postopek pridobitve statusa, način poslovanja, način delitve dobička, določa vpliv države na lastništvo in vpliv pri sprejemanju odločitev ter tudi obvezno revizijo računovodskih izkazov. Invalidska podjetja lahko ustanovijo različne osebe glede na pravno organiziranost. Največ invalidskih podjetij so ustanovile gospodarske družbe, ponavadi so invalidska podjetja njihova hčerinska podjetja (Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve 2012 b).

52. člen ZZRZI določa pojem invalidskega podjetja: kot invalidsko podjetje lahko posluje gospodarska družba, ki je organizirana in deluje kot kapitalska družba v skladu z določbami zakona, ki ureja gospodarske družbe, če posamezna vprašanja njenega pravnega statusa, upravljanja in poslovanja s tem zakonom niso urejena drugače. Gospodarska družba, ki je registrirana kot družba z omejeno odgovornostjo, delniška družba ali komanditna delniška družba, lahko posluje kot invalidsko podjetje, če med celim poslovnim letom zaposluje in usposablja najmanj 40% invalidov od vseh zaposlenih v družbi (53. člen ZZRZI). Takšna kapitalska družba mora imeti izdelan poslovni načrt, mora zaposlovati in usposablјati invalide, ki ne morejo delati v običajnem delovnem okolju in jim ni mogoče zagotoviti ustreznih delovnih mest, poleg tega pa mora takšna družba, če ima zaposlene najmanj tri invalide, zaposlovati najmanj enega strokovnega delavca, sicer pa enega strokovnega delavca na 20 zaposlenih invalidov.

Gospodarska družba mora preden začne poslovati kot invalidsko podjetje pridobiti status invalidskega podjetja. Status z odločbo podeli minister, pristojen za invalidsko varstvo, po predhodnem soglasju Vlade Republike Slovenije (54. člen ZZRZI).

Zakon natančno določa način delitve dobička invalidskega podjetja (57. člen ZZRZI). Najmanj 60 % ustvarjenega dobička, doseženega s prodajo na trgu, morajo invalidska podjetja nameniti za povečanje osnovnega kapitala družbe oziroma ga porabiti za namen določen v 61. členu tega zakona.



Da bi se podjetja spodbujalo k zaposlovanju invalidov in bi se s tem omilil problem nezaposljivosti invalidov, so v zakonu določene olajšave in oprostitve. Invalidska podjetja so tako mehanizem, s katerim se skuša omiliti brezposelnost težje zaposljivih oseb, invalidov. Država pa skuša s pomočjo različnih možnosti subvencioniranja in pomoči družbe prepričati v ustanovitev invalidskega podjetja.

Invalidska podjetja prejemajo v skladu s Pravilnikom o merilih in postopku za določitev višine subvencije plače za invalide za vsakega zaposlenega invalida mesečno subvencijo. Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ) pa v 226. členu določa, da se podjetjem, zavodom in drugim organizacijam za zaposlovanje invalidov, ki so zavezanci za plačilo prispevkov, prispevki zavarovanca in delodajalca po tem zakonu, ki se namenjajo za pokojninsko in invalidsko zavarovanje zaposlenih, odvajajo na poseben račun pri delodajalcu in kot odstopljena sredstva uporabljajo za materialni razvoj teh podjetij oziroma v skladu z ZZRZI. Za zavarovance, ki so oproščeni plačila prispevkov, plača te prispevke Republika Slovenija iz državnega proračuna (232. člen ZPIZ).

Na osnovi drugega odstavka 60. člena Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ) velja enako za prispevke za zdravstveno varstvo in zavarovanje, le da se Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije odpove plačilu prispevkov.

## **5 KLJUČNE STRATEŠKE ODLOČITVE PODJETJA ARCONT**

Po relevantni teoretični analizi, kjer smo razpravljali o pojmi, o katerih se v podjetjih sprejemajo odločitve, bomo le-to povezali s primerom analize ključnih strateških odločitev v razvoju podjetja Arcont. Po kronološkem vrstnem redu bomo predstavili strateške odločitve, ki so bile po našem mnenju ključne v razvoju podjetja Arcont.

V tem delu diplomske naloge so predstavljeni pomembni mejniki oziroma odločitve, ki so v veliki meri vplivale na uspešen razvoj podjetja. Smo mnenja, da so naslednje strateške odločitve bile ključne za rast in razvoj podjetja. Po analizi in videnjih smo se odločili za tri odločitve oziroma dejavnike, ki jih tudi v vodstvu podjetja označujejo kot najpomembnejše za razvoj in obstoj podjetja.

Te ključne strateške odločitve so :

- ustanovitev podjetja Arcont, d. o. o.,
- sprememba lastništva podjetja Arcont, d. d. in
- ustanovitev hčerinske družbe Arcont IP, d. o. o.

## **6 PREDSTAVITEV PODJETJA ARCONT**

Podjetje Arcont je organizirano v pravnoorganizacijski obliki delniške družbe.

Delniška družba je verjetno med vsemi gospodarskimi družbami najbolj razširjena in prepoznavna organizacijska oblika. Po svojem gospodarskem in pravnem pomenu ima med ostalimi kapitalskimi in trgovinskimi družbami najpomembnejšo vlogo v gospodarskem prostoru. Z leti se je delniška družba med vsemi kapitalskimi družbami najhitreje razvijala in postala nepogrešljiv del gospodarstva. To je tudi razlog, da je delniška družba v evropski in nacionalni zakonodaji podrobno urejena s prisilnimi predpisi, ki so strožje narave kot pri ostalih pravnoorganizacijskih oblikah družb (Kocbek 1995).

V Sloveniji je delniška družba pravno urejena v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1).

V zakonu je delniška družba definirana kot družba, ki ima osnovni kapital (osnovno glavnico) razdeljen na delnice. Upnikom je odgovorna za svoje obveznosti z vsem svojim premoženjem. Ustanovitelj delniške družbe je lahko ena ali več fizičnih ali pravnih oseb, ki sprejmejo statut (Kocbek in Prelič 2008, 307).

### **6.1 Osnovni podatki podjetja**

Podjetje Arcont proizvodnja bivalnih enot, d. d. je bilo ustanovljeno 27. 12. 1990. V juniju leta 2000 je postala družba Containex, GmbH iz Dunaja večinski lastnik družbe Arcont, d. d. Predsednik uprave je g. Branko Kurbus.

Družba ima sedež na Ljutomerski cesti 29, v Gornji Radgoni. Danes je v poslovnem sistemu že čez 700 zaposlenih. Slika 1 prikazuje logo podjetja Arcont. Logo je sestavljen iz štirih kvadratkov, ki prikazujejo štiri kontejnerje, ki so postavljeni v obliko okna. Okno ponazarja njihovo hčerinsko družbo Arcont IP, kjer izdelujejo okna in vrata. Ime Arcont je sestavljeno iz dveh pripon, kratica matične družbe Arcont, Avtoradgona- AR in CONT- ki nakazuje njihov poglobitni produkt- kontejnerje oziroma bivalne enote.

»Podjetje s pozitivno energijo«, to je moto podjetja, ki veliko pove o njihovem mišljenju ter prizadevanju za uspešno delovanje.



# ARCONT

## **Slika 2: Logo podjetja**

Vir : Arcont, d. d. 2012

### **6.2 Osnovna dejavnost**

Osnovna dejavnost podjetja je izdelava bivalnih in sanitarnih enot ter montažnih objektov za bivanje in delo ljudi. Izdelujejo preproste bivalne enote in nadstandardne sestavljene enote. Preproste bivalne enote so namenjene delu in bivanju ljudi na gradbiščih, začasnim potrebam za skladiščenje, pisarne, itd. Nadstandardne sestavljene enote (montažni objekti) so namenjene zahtevnejšim kupcem. Sestavljene so iz več bivalnih enot. Ponujajo tudi strojne in montažne objekte (Arcont, d. d. b. l.).

### **6.3 Vizija in poslanstvo**

Z novim znanjem želijo oblikovati svetovne trende mobilnih prostorskih rešitev.

Izdelujejo kakovostne bivalne enote ter ponujajo kakovostne storitve tako v prostorih naše družbe kot na terenu in sledijo ciljem: zadovoljni kupec, zadovoljni lastnik, zadovoljni zaposleni in zadovoljno okolje.

### **6.4 Kakovost poslovanja**

Kakovost izdelkov in storitev ter odličnost poslovanja sta postali na svetovnem trgu dejavniki, ki ločuje uspešna podjetja od neuspešnih. Tega se v podjetju Arcont zelo dobro zavedajo in k temu strmijo. Podjetje se je že leta 1993 odločilo za uvedbo dokumentiranega in certificiranega sistema obvladovanja kakovosti poslovanja. V letu 1996 so uspešno pridobili certifikat kakovosti po ISO 9001. Tako so vse do danes uspešno prevzeli novejšje verzije ISO standarda.

Temeljni cilj podjetja v politiki kakovosti pa morajo poznati vsi zaposleni, saj je kakovost njihovih proizvodov in storitev in s tem zadovoljstvo njihovih odjemalcev osnovni cilj Arcont kakovosti.

## **6.5 Poslovna odličnost podjetja Arcont**

V podjetju beležijo vsakoletno rast podjetja, tako rastejo v prodaji, produktivnosti, dobičku, številu zaposlenih. Podjetje se vsakoletno uvrsti med 50 veličastnih slovenskih podjetij, in sicer od leta 2002 po oceni Bonitetne hiše. Podjetje je v lanskem letu zabeležilo 732.623,00 € čistega poslovnega dobička od celotnih prihodkov, ki so znašali kar 50.855.268 €. Povečujejo svojo rast proizvodnje, tako so v letu 2011 naredili za 15 % več kontejnerjev v primerjavi z letom 2010, naredili so jih kar 12.312 kosov. Podjetje si lasti bonitetno oceno A1 (Arcont IP, d.o.o. b. l.).

## **6.6 Načrti in cilji podjetja**

V svoji proizvodnji želijo izdelovati konstrukcijsko in tehnološko najzahtevnejše mobilne prostore, ki imajo višjo dodano vrednost. Še večji poudarek želijo dodati ekologiji in družbeni odgovornosti nasploh. Za poslovno leto 2012 so si zadali visoke cilje, saj želijo v povprečju izdelati od 46 do 57 bivalnih enot na dan.

## 7 PRVI ZAMETKI PODJETJA ARCONT

Podjetje Arcont ima bogato zgodovino. Prvi zametki podjetja segajo v daljno leto 1950. V prvih letih poslovanja so se v takratni Okrajni splošni mehanični delavnici ukvarjali predvsem s popravili poljedelskih strojev in drugimi deli, ki so spadala v okvir avtomehaničnih opravil. V naslednjih letih so se preimenovali v Obrtno podjetje Avtoremont Gornja Radgona, kjer so se ukvarjali s servisno službo podjetja Tam. To je bila prva delavnica za tovornjake znamke Tam na področju Murske Sobote, Varaždina in Čakovca. Podjetje se je v naslednjih letih zelo širilo, predvsem za potrebe servisov. Poslovanje so razširili na avtokaroserijo, ličarstvo, tapetništvo, vulkanizacijo in oddelek za polnjenje akumulatorjev. Medtem ko se je podjetje uveljavljalo na trgu, so se pričeli ukvarjati izključno s servisi oziroma popravili motornih vozil znamke Tomos in Tam (Arcont IP, d.o.o. b. l.).

Leta 1972 so družbo spet preimenovali, novo ime – Avtoradgona. To ime se je obdržalo vse do leta 1990. Družba se je nenehno razvijala, saj sta jim le napredek in trdo delo zagotavljala rast in razvoj podjetja. Tako so uspeli narediti velik korak naprej, nastala je prva serijska proizvodnja. Kasneje so se oblikovale temeljne organizacije združenega dela. To so bile: TOZD Transport, TOZD Avtoservisi, TOZD Proizvodnja nadgradenj in TOZD Proizvodnja bivalnih enot. Ti programi so leta 1990 postali spet združeni v Avtoradgona, d. o. o. na podlagi Zakona o lastninjenju, ki ga je takrat sprejela država (prav tam).

Podjetje je leta 1975 izdelalo svoj prvi kontejner. Z razvojem podjetja so leta 1978 odprli svojo novo tovarno za izdelavo bivalnih kontejnerjev. Že od vsega začetka je bila glavna skrb posvečena kupcem. Že takrat so proizvajali in dostavljali kontejnerje v daljni Irak, Sibirijo, itd. V ta namen transporta so razvili tudi nove kontejnerje, imenovane »transpack«.<sup>8</sup>

Skozi to 40- letno bogato zgodovino podjetja so se leta 1990 odločili, da ustanovijo novo družbo Arcont. Po propadu oziroma zaprtju podjetja Avtoradgona je tedaj preživela tedanja hčerinska družba Arcont, d. d., ki je danes največji evropski proizvajalec bivalnih enot ter ostalih montažnih objektov. Družba Arcont, d.d. ima hčerinsko podjetje Arcont IP, d. o. o., ki danes spada med največje ponudnike stavbnega pohištva v Sloveniji (ARCONT, D. D. Proizvodnja bivalnih enot 2010).

### 7.1 Ustanovitev podjetja Arcont, d.o.o.

Leta 1990 je družba Avtoradgona, d. o. o. sprejela odločitev, da ustanovi hčerinska podjetja. Tako je bilo 27. 12. 1990 ustanovljeno podjetje Arcont, d. o. o., katerega ime je sestavljeno iz matične družbe Avtoradgone – AR in CONT- kontejner, ki nakazuje njihovo poglobitno

---

<sup>8</sup> Izvedba bivalne enote, ki je namenjena za transport. Zavzema le četrtino prostora, v primerjavi z navadno bivalno enoto. Ko transpack odsluži svojemu namenu na eni lokaciji, jo enostavno demontirajo in prestavijo na drugo lokacijo.

dejavnost, to je proizvodnjo bivalnih enot oziroma kontejnerjev. Za takšno ime so se odločili, ker je bilo podjetje Avtoradgona zelo priznано in razpoznavno podjetje v takratnem času. Podjetje Arcont, d. o. o. je bilo zgrajeno na mestu nekdanje Avtoradgone in je njen pravni naslednik. Takrat je vodenje družbe prevzel, še danes zelo uspešen predsednik uprave, g. Branko Kurbus (ARCONT, D. D. Proizvodnja bivalnih enot 2001).

Management podjetja je v času osamosvojitve Slovenije sprejel poslovno odločitev, ki se je izkazala za odločilno in predvsem za zelo koristno. Strateška odločitev o tem ali ustanoviti novo podjetje na temeljih matične družbe Avtoradgona je bila vse prej kot lahka. Odločitev, da se osredotočijo na bivalne enote, je imela predvsem poslovni učinek podjetja. V podjetju so se morali odločati o prestrukturiranju same družbe, saj so do takrat večino poslov v Avtoradgoni opravljali za družbo Tam iz Maribora. Takrat njihov največji poslovni partner se je v času osamosvajanja Slovenije večkrat reorganiziral in s tem so v Avtoradgoni izgubljali delo. V podjetju so morali opraviti temeljito analizo, kaj in kako naprej, tako so po našem mnenju sprejeli dobro poslovno odločitev in odprli novo podjetje Arcont d. o. o., na mesto direktorja družbe pa postavili takrat še zelo mladega in perspektivnega g. Branka Kurbusa, ki je več kot uspešno prevzel vodenje družbe in še jo danes uspešno vodi.

## **7.2 Potek in razlogi za ustanovitev podjetja Arcont, d. o. o.**

Razlogi so bili predvsem odziv na dogajanje na takratnem trgu. Družba Avtoradgona je ustanovila pet hčerinskih podjetij. To so bila AR Trans, AR Servis, AR Bus, AR Trg ter Arcont. Te družbe so spadale v takratni AR Holding d. o. o. Avto servise in ostala tedanja dela, ki so jih v tistih časih opravljali za družbo Tam in Tomos, niso bila več tako donosna. Prišli so novi konkurenti, tržna moč je padala. Takrat so se spet morali odločati o prestrukturiranju in o novih možnostih obstoja gornjeradgonskega podjetja. Njihove izkušnje in znanje za izdelavo kontejnerjev so bile zelo bogate, saj so segale vse v leto 1975, ko so sestavili svoj prvi kontejner. Tako so sprejeli odločitev, da se bo podjetje usmerilo v proizvodnjo kontejnerjev in drugih montažnih objektov, saj je bilo povpraševanja po teh izdelkih veliko in tudi konkurenca še ni bila tako razvita (ARCONT, D. D. Proizvodnja bivalnih enot 2001).

## 8 LASTNIŠTVO PODJETJA ARCONT, D. D.

Samo lastništvo določenega podjetja je v današnjem času zelo aktualna zadeva. Veliko slovenskih podjetij je v tujih rokah. Enako velja za gornjeradgonsko podjetje Arcont, d. d., ki ima zelo spoštovanega in korektnega avstrijskega lastnika, družbo Containex, GmbH iz Dunaja.

### 8.1 Potek lastninjenja družbe Arcont, d. d.

Družba Arcont, d. o. o. je več kot dobro poslovala, kar potrjujejo odlični poslovni rezultati. Ker so izvozno usmerjena družba, je bil njihov največji kupec družba Containex iz Dunaja, s katerim so imeli odlične poslovne odnose. Po 7 letih poslovanja se je družba Arcont morala soočiti s statusnim preoblikovanjem družbe. To jim je določal takratni Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij. Podjetje se je iz pravnoorganizacijske oblike d.o.o. prestrukturiralo v delniško družbo. Ta odločitev ni bila enostavna in je imela predvsem strateško ozadje. Tako se je 21. aprila 1997 zgodila kapitalska sprememba in s tem sprememba strukture lastnikov, delničarjev. Po ustanovitvi delniške družbe je družba Containex, GmbH od bank odkupila 28,7 % delnic Arcont, d. d., s čimer so pridobili kontrolni delež družbe. Kasneje, leta 2000, so odkupili delnice še od delavcev in od preostalih skladov podjetja. Z leti se je njihov delež stopnjeval, tako da imajo danes v lasti kar 97 % njihov delnic. Omenjeni podatki so prikazani tudi grafično na Sliki 3.



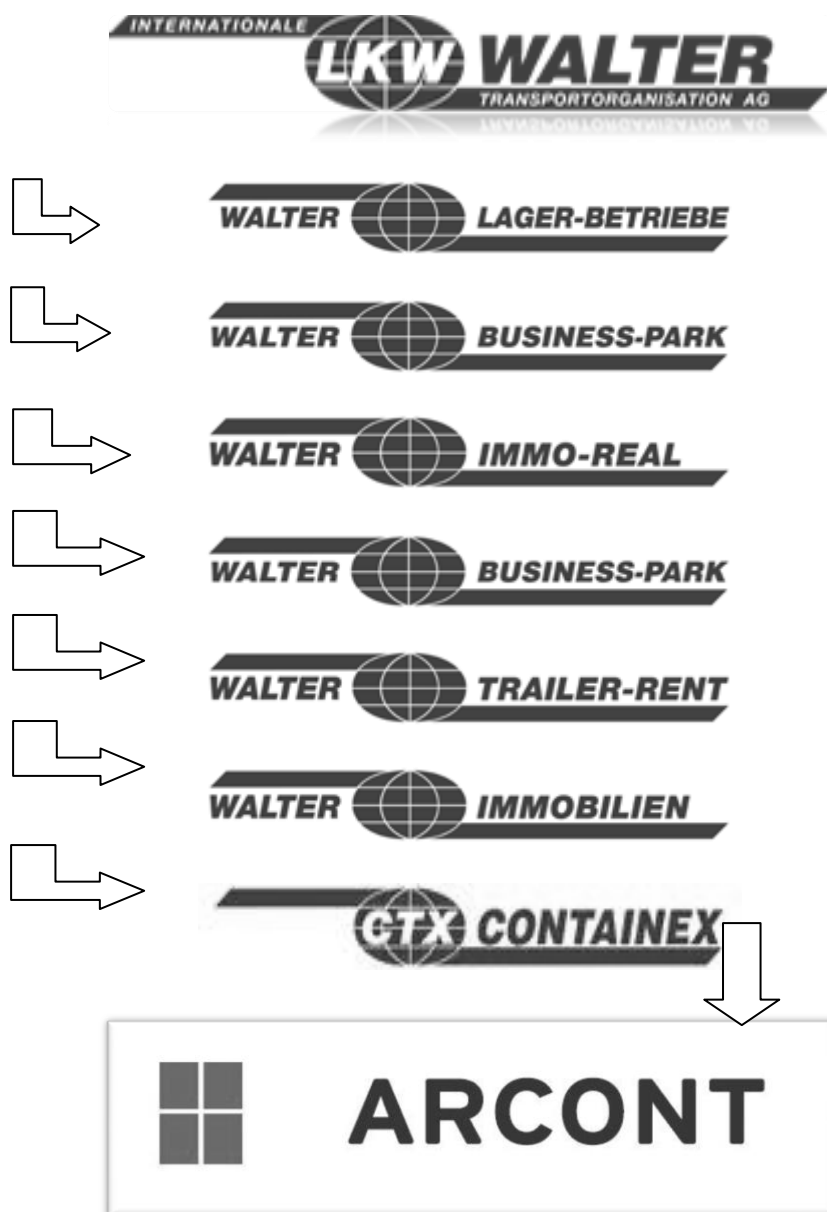
**Slika 3: Lastništvo podjetja Arcont, d. d.**

Vir: Gvin.com b. l.



## 8.2 Strateške odločitve in povezava z večinskim lastnikom družbe

Sodelovanje z večinskim lastnikom družbe Containex, GmbH je na zelo visoki ravni. Podjetje Arcont, d. d. je prišlo pod lastništvo Containexa, GmbH na podlagi večinskega odkupa delnic. Lastninjenje se je po zakonu odvijalo na dan 1.1.1993. V Avtoradgoni so pred preoblikovanjem imeli nižje plače od kolektivne pogodbe. Delavci so dobili možnost, da s potrdilom o manj izplačanih plačah (potrdilo se je imenovalo zadolžnica) vstopijo v lastništvo podjetja. Ker pa niso bili plačani prispevki od teh plač je pokrajinski sklad dobil še več delnic. Leta 1997 so se oblikovali trije pomembni skladi, v katere se je razdelilo lastništvo podjetja Arcont, d.d. Razdeljeno je bilo v Pomursko investicijsko družbo, med delavce ter banko. Banka je leta 1998 prodala svoj delež lastništva družbi Containex, GmbH iz Dunaja. Tako so novi lastniki pridobili kontrolni delež, saj so imeli v lasti 25 % njihovih delnic. Leta 2000 so odkupili delnice še od delavcev, naslednjo leto pa še delnice, ki so bile na trgu. Takrat so pridobili 95 % delež vseh delnic podjetja Arcont d. d. Novi avstrijski lastnik je želel predvsem nadzor nad takratnim njihovim dobaviteljem. Z leti so tako svoj delež le povečevali, predvsem iz dejstva, da so bili z družbo Arcont, d. d. zelo zadovoljni, saj so bili njihov odločni poslovni partner in si niso želeli, da bi jim lastništvo nad tako priznanim podjetjem prevzel kdo od konkurentov. Družba Arcont je postala njihovo prvo proizvodno podjetje, nad katerim so prevzeli lastništvo. Danes imajo lastništvo še nad štirimi družbami, ki prav tako proizvajajo bivalne enote (dve češki družbi, ena ruska in eno iz BiH). Šlo je za prijateljski prevzem, kjer je družba Arcont ostala kot samostojna pravna oseba. Obe družbi sta videli sodelovanje kot maksimalizacijo njihovega poslovanja. Družba Containex, GmbH je veljala in še danes velja za njihovega največjega kupca oziroma najboljšega poslovnega partnerja. Njuno sodelovanje je že od začetka povezano z dobrim poslovnim sodelovanjem, kar danes pričajo poslovni rezultati obeh družb. Družba Containex, GmbH je del koncerna LKW WALTER, Internationale Transportorganisation, AG. Ta koncern posluje z odličnimi poslovnimi rezultati. Naklonjeni so predvsem financiranju iz gospodarjenih prilivov, brez bančnih kreditov. Trenutni letni promet beležijo s kar 1,48 milijarde evrov (LKW WALTER Internationale Transportorganisation AG 2012).



**Slika 4: Organiziranost koncerna LKW Walter**

Vir: Containex b. l.

Containex odkupuje bivalne enote in jih potem v svojem imenu prodaja, oddaja, transportira, skladišči za svoje odjemalce oziroma kupce. Arcont, d. d. in Containex, GmbH odlično poslovno sodelujeta. Vsako leto sklenejo pogodbo, kjer se zavezujejo, koliko minimalnih bivalnih enot bodo kupili in pod kakšnimi pogoji bodo sodelovali. Lastnik že od samega začetka pusti dobiček v prevzemni družbi, saj se le tako lahko sami uspešno razvijajo. Ta odločitev, da lastnik pusti dobiček v podjetju, nad katerem ima lastništvo, ima po našem mnenju zelo racionalno strateško odločitev. Gotovo je to za obe podjetji dobrodošlo, saj se tako podjetje lahko uspešno razvija, inovira ter izboljšuje. To za lastnika pomeni, da bo s tem, ko se proizvodnja izboljšuje, dobival še boljše, modernejšie bivalne enote, ki jih bo lahko še uspešneje tržil naprej. Od lastnika samega pa je odvisno, koliko dobička si bo prislužil s tem, ko bo zviševal oziroma prilagajal maržo same bivalne enote in to bo za njega tisti dobiček, ki

ga pušča v podjetju Arcont d.d. Strateško povezovanje je s tem na zelo visoki ravni. Podjetje Arcont, d.d. ima tako zagotovljenega stalnega kupca, za katerega proizvede 95 % vseh bivalnikov (v povprečju jih na dan sestavijo od 50 do 52). V medsebojni pogodbi ima Arcont, d.d. pogodbeno določilo, ki jim prepoveduje prodajanje oziroma trženje svojih bivalnih enot v Evropsko Unijo. Do letošnjega leta so jih smeli prodajati sami le na domači trg, trg nekdanje Jugoslavije ter v Švico. To določilo so v letošnjem letu prekinili in prevzeli prodajo na vseh trgih, kar pa danes v družbi Arcont ocenjujejo kot še eno pozitivno stvar sodelovanja. Pozitivna je iz mnogih vidikov, saj se sedaj več ne obremenjujejo s tem, ali bo plačilo izvršeno v dogovorjenem roku, ali se bo pričakovana napoved povpraševanja uresničila in ocenjujejo tudi, da jih sedaj prodajo oziroma proizvedejo še več, kakor so jih prej, ko so sami prodajali na te trge, ki jih danes obvladuje lastnik. Containex, GmbH ima z Arcontom stalnega dobavitelja, ki jim pravočasno priskrbi potrebne zabojnike in tako sami uspešno »tržijo« naprej. Lastniki tudi večkrat letno obiščejo družbo in takrat se dogovarjajo o nadaljnjem strateškem sodelovanju obeh družb .

### **8.3 Sodelovanje z lastnikom**

Strateško oziroma poslovno sodelovanje obeh družb je na zelo zavidljivem odnosu. Podjetje Arcont, d. d. je po našem mnenju eno redkih, ki se lahko pohvali z takšnim spoštljivim odnosom s tujim lastnikom. Želimo poudariti predvsem njihove načine poslovanja, sodelovanja, upravljanja ter druge pomembne segmente, ki oblikujejo sodelovanje med lastnikom in prevzemnim podjetjem. Lastniki v prevzemni družbi nimajo nobenega prokurista, nobenega člana uprave. V nadzornem svetu Arconta, d. d. so trije člani. Od te treh članov sta dva člana imenovana s strani lastnika, torej osebi iz družbe Containex GmbH. Lastnik želi predvsem nadzor nad poslovanjem, ne želi pa posegati v samo upravljanje in vodenje družbe. Zanimajo jih predvsem investicije, gospodarski načrt družbe in podobni predlogi, ki bodo pomembno vplivali na nadaljnje poslovanje družbe.

Omejili so pravico glede trženja in prodaje na skupne trge. To so omejili iz poslovnega razloga, saj se jim je na začetku sodelovanja zgodilo, da so se na en razpis (tender) prijavili oboji in tako so drug drugemu nižali cene, kar pa seveda ni ugodno za nobeno družbo. V podjetju Arcont, d. d. pravijo, da imajo »ohlapno« sodelovanje z lastnikom, saj ni na tako strogi ravni, kakor v nekaterih drugih podjetjih. Nekatera podjetja morajo svojim lastnikom dnevno poročati, kako so tisti dan poslovali, koliko so izstavili računov, koliko je bilo prilivov, itd. Od njih tega lastnik ne zahteva, želi si predvsem odličnega poslovnega partnerja, da se izpolnijo medsebojna pogodbeno določila obeh družb. Družbi se štirikrat letno sestaneta in takrat preverita poslovanje, naročanje in izpolnjevanje medsebojnih obveznosti.

Z lastnikom imajo določene transferne cene. Transferna cena je znesek oziroma cena, ki ga povezana oseba zaračuna drugi povezani družbi za blago, storitev. Te cene morajo biti primerljive z cenami, ki se dosejajo na trgu. V podjetju so mnenja, da je približno enaka,

kakor če bi kontejnerje sami prodajali na trgu. Sedaj, ko pa imajo stalnega, enakega kupca jim ni potrebno skrbeti glede prodaje in samega plačila, kar je v današnjem poslovnem procesu resna težava, saj se kupci težko držijo plačilnih rokov in pogodbenih obveznosti. Z lastnikom imajo odlične poslovne odnose tudi glede plačil. So redni plačniki, s tem imajo stalne prilive in druge pozitivne učinke iz naslova rednega plačevanja poslovnih obveznosti.

Strateško sodelovanje je na zelo visoki ravni in uspešno za obe družbi, kar pričajo njihovi poslovni rezultati od prevzema naprej. S pomočjo teh poslovnih rezultatov in samega konkretnega sodelovanja sklepamo, da to strateško sodelovanje koristi obema. Tudi v Arcontu so mnenja, da si takšnega lastnika in tako odličnega poslovnega partnerja lahko le želijo. V današnjem času težko najdeš lastnika kakor je Containex, GmbH, saj ves dobiček Arconta pusti v družbi, da sami vlagajo v razvoj in se tako skupaj razvijajo. Lastnik si želi odličnega dobavitelja, odlične bivalne enote, ki jih bo lahko potem sam uspešno tržil oziroma povečeval svojo poslovno odličnost. Lastnik prodaja bivalne enote predvsem iz lastnih zalog. Že od samega začetka niso naklonjeni nobenemu zadolževanju v prihodnost. Takšna miselnost oziroma filozofija jim je predvsem v letih 2008 in 2009 (v času največjega vala recesije, ko so naročila nekoliko padla) prinesla rezultate, saj so bili kapitalsko zelo močni in nezadolženi. Takšno sodelovanje je res na zelo visoki ravni, vendar v primeru neuspeha lastnika oziroma njihovega koncerna lahko to sodelovanje spreobrnejo na zelo negativno stran Arconta. Želimo si, da do takšnega negativnega scenarija ne bi nikoli prišlo.

Iz rezultatov, ki jih dosega podjetje, lahko sklepamo, da je podjetje s tem, ko je sprejelo ponudbo družbe Containex, GmbH sprejelo uspešno poslovno odločitev. To odločitev so sprejeli leta 1998, ko je podjetje tudi odkupilo kontrolni delež delnic (28,7 %), najprej od bank in si tako zagotovilo kontrolni delež nad podjetjem. Takrat so novega lastnika že dobro poznali, predvsem kot odličnega poslovnega partnerja, saj njihovo sodelovanje sega v leto 1983, ko so poslovali že s tedanjo Avtoradgono. Sedaj, ko je prvi najtežji val splošne recesije za nami, lahko trdijo, da so predvsem v letih 2008 in 2009 odločno stopili skupaj in si družbi medsebojno pomagali. Takšna pomoč jim je koristila predvsem takrat, ko družba ni prejela zadostne količine naročil in so delali vnaprej ter si tako naredili zalogo bivalnih enot. To je rešilo družbo Arcont, saj so tudi v tistih najtežjih časih imeli delo, da so poslovali bolj kot ne nemoteno in neprestano. Tako je veliko ljudi imelo delo, v podjetju niso veliko odpuščali, bili so brez večjih likvidnostnih težav in to je družbo ohranilo v dobrem stanju. Tako lahko trdimo, da je lastnik v takratnih »temnih« časih Arconta pomagal svoji družbi in s tem koristil sebi in Arcontu. Ta pomoč in sodelovanje je obe družbi še bolj povežalo in še danes, ko beležijo dobre poslovne rezultate, si lahko brez zadrege priznajo, da je sodelovanje potrebno tako v dobrih kakor v slabih časih, če si želiš v prihodnosti veliko obetati in napredovati. Na podlagi teh dejstev v tistih najhujših časih recesije s konkurenco in z ostalimi proizvodnimi podjetji, lahko povemo, da bi podjetje Arcont, d. d. samo brez pomoči lastnikov, zelo težko »preživelo« in se ohranilo v tako dobrem stanju. Tedaj so lastniki na vseh mogočih krajih iskali delo za Arcont in to jih je ohranjalo na površju. Sami verjetno ne bi mogli najti toliko

delu, da bi lahko nemoteno poslovali. Tako lahko zaključimo, da je sodelovanje med Arcont, d. d. in Containexom, GmbH dober primer prevzema in sodelovanja v okviru strateških povezav in lastništev.

## 9 USTANOVITEV HČERINSKE DRUŽBE ARCONT IP

Sama ustanovitev hčerinske družbe vsebuje veliko poslovnih želj ter načrtov, za katere se matična podjetja odločijo, ko ustanavljajo družbo. Ustanovitev in s tem sodelovanje z obema družbama je vse prej kot lahko. Za vedno ostaneta povezani od trenutka ustanovitve dalje. Podjetje Arcont, d. d. je s tem, ko je ustanovilo hčerinsko družbo Arcont IP, d. o. o. prevzelo ter pridobilo veliko odgovornost ter prepričanje, da bo to ključno in pomembno zagotovilo za razvoj družbe Arcont.

### 9.1 Razlogi za ustanovitev hčerinske družbe Arcont IP, d.o.o.

V podjetju Arcont, d. d. so že leta 1995 razmišljali o novi strateški pridobitvi. Na trgu so želeli postati še bolj kompleksnejši, še bolj edinstveni. S takratnimi dobavitelji oken niso bili zadovoljni. Niso bili zadovoljni s ceno, ki je bila previsoka ali pa niso bili zadovoljni s samimi dobavitelji, saj niso izpolnjevali njihovih, kupčevih zahtev. Te zahteve so bile povezane z:

- kakovostjo,
- kratkimi dobavnimi roki,
- namensko proizvodnjo in
- tehničnimi spremembami.

Na podlagi tega so v podjetju sprejeli odločitev, da v proizvodnjo bivalnih enot vključijo še svojo proizvodnjo oken za svoje bivalnike. Tako niso bili več odvisni od dobaviteljev oken in zopet so znižali stroške poslovanja. V podjetju so seveda gledali na dolgi rok in njihova analiza se je pokazala za zelo uspešno.

V drugi polovici leta 1995 so pričeli s proizvodnjo lastnih oken iz umetnih mas. Del proizvodne hale so prestrukturirali v proizvodnjo oken. Na začetku so vsa proizvedena okna porabili za lastno porabo oziroma so jih vgrajevali v lastne kontejnerje. Družba je v naslednjem letu ugotovila, da bi bilo možno njihova okna ponujati tudi na trgu kot samostojen izdelek, saj so prejeli veliko povpraševanja po oknih, ki so bila vgrajena v njihovih kontejnerjih. Tako so svojo ponudbo na trgu še povečali z dodatno ponudbo kovinskih vrat nemškega proizvajalca Novoferm. Njihov nov asortimant izdelkov jim je prinašal dobre poslovne rezultate, zato se je v vodstvu podjetja Arcont, d. d. porodila misel, da bi odprli novo, lastno hčerinsko družbo, ki bi samostojno poslovala in na trgu ponujala lastno stavbno pohištvo. V Arcontu so imeli zaposlenih veliko število invalidov, kar je bil zelo pomemben razlog, da ustanovijo invalidno podjetje. S tem so »rešili« zaposlene, saj so v invalidnem podjetju dovoljena druga pravila zaposlovanja in dela zaposlenih. Tako so 1. 1. 2001 ustanovili hčerinsko družbo Arcont IP proizvodnja oken in podjetje za usposabljanje in zaposlovanje invalidov, d. o. o. Najprej je hčerinska družba poslovala oziroma delovala znotraj matične družbe na istem naslovu in v istem proizvodnem procesu. Leta 2004 so

hčerinsko družbo preselili kar preko glavne ceste, kar jim je omogočalo, da so okna dostavljali in proizvajali sprotno, saj ni bilo potrebno delati na zalogo (Arcont IP, d.o.o. b. l.).

Iz teh razlogov in samega nastanka hčerinske družbe Arcont IP smo lahko spet zelo pozitivnega mnenja do strateške povezave in odločitve vodstva podjetja. Že samo ustanavljanje družbe je imel zelo profesionalen odnos do invalidov in s tem njihovega dela. Tudi država je takrat pomagala pri ustanavljanju družbe, saj je želela pomagati pri razvoju odličnega pomurskega podjetja. Država je pomagala predvsem finančno oziroma subvencijsko, ob pogoju, da ustanovijo samostojen program in to je bil okenski program.

Ugotavljamo, da so sprejeli dobro poslovno odločitev s tem, da so ustanovili novo hčerinsko družbo in to invalidno podjetje. Kakor tudi sami povedo, so sprejemali veliko naročil oziroma povpraševanja po njihovih oknih, ki so jih od leta 1995 sami vgrajevali v lastne bivalne enote. V podjetju niso ničesar prepuščali naključju, tako da so se pri sami proizvodnji oken iz umetnih mas zelo potrudili. To kvaliteto oziroma kakovost so opazili tudi potrošniki.

Management podjetja je na podlagi analiz in temeljitih raziskav sprejel odločitev, da se del proizvodnje preusmeri v proizvodnjo oken. Tako je njihova proizvodnja oken odlično stekla, naročil je bilo vse več. Vodstvo družbe se je spet moralo odločati o velikih odločitvah, ki bodo zelo vplivale na prihodnost družbe. Tedaj so imeli zaposlenih veliko invalidov, kar je verjetno oviralo del proizvodnje v Arcontu, saj so delo morali prilagajati delu invalidov, kar je spet prinašalo stroške. Tako so se odločili, da ustanovijo hčerinsko družbo Arcont, IP, katere osnovna dejavnost bo proizvodnja oken in vrat. Sprva so imeli s to družbo namen, da bodo lahko v vse svoje kontejnerje vstavili svoja okna, saj so naročila za kontejnerje iz dneva v dan rasla. Nasploh so uspešna invalidska podjetja zelo redka v domačem prostoru, ker je to pogojeno z veliko različnih določil oziroma zakonov, katerih »navadna«<sup>1</sup> podjetja niso deležna. V Sloveniji je veliko »invalidskih podjetij«, katera opravljajo servis matičnemu podjetju. To so npr.: vratarji, čiščenje, itd. Novo nastala podjetja tudi na nek način nočejo odpreti invalidskega podjetja, saj so za to potrebni drugačni pogoji. Te pogoje je družba Arcont poznala že od prej, tako so svoje znanje glede zaposlovanja invalidov le nadgradili in se odločili za invalidno podjetje. Družba se je za odprtje hčerinske družbe morala odločati iz različnih vidikov. Management podjetja ni ničesar prepuščal naključju, saj so želeli postaviti zgledno in uspešno družbo. Iz vsega naštetega sklepamo, da je podjetje več kot dobro preučilo novo strateško usmeritev in naredilo velik, predvsem pa uspešen korak naprej.

## **9.2 Strateško sodelovanje z hčerinsko družbo Arcont IP**

Sodelovanje z družbama je na zelo visoki ravni. Ko se je ustanovila družba Arcont IP, so lahko svoj mlajši, inovativnejši kader zaposlili v novi družbi, kjer so imeli možnost še dodatnega tako strokovnega kakor tudi delovnega razvoja. Družbi dobro sodelujeta. Danes je matična družba največji (vendar pod 25 odstotni delež, kar bi jim prinašalo kontrolni delež),

kar 23 odstotni lastnik deleža v hčerinski družbi Arcont IP. V začetku delovanja hčerinske družbe so bili zelo vključeni v poslovanje družbe, vendar so z leti svoj vpliv omejevali oziroma zmanjševali, saj so želeli, da družba posluje samostojno, le v začetku so ji želeli pomagati pri vstopu na trg. V prvih letih poslovanja hčerinske družbe so imeli tudi skupne službe. Danes imajo skupno le še splošno kadrovsko službo ter informatiko. V povprečju družba Arcont IP prodaja skoraj 30 % vseh svojih proizvedenih produktov matični družbi, ki jih potem vgradijo v svoje bivalne enote. Potrebna je velika soodvisnost, kar je v tem sodelovanju zelo korektno. Ostali del proizvedenih produktov pa prodajo končnim kupcem, predvsem na domačem trgu. Prihodki invalidskega podjetja nenehno rastejo. Leta 2008 in 2009 so zabeležili malo slabše poslovne rezultate, predvsem zaradi recesije, vendar je podjetje te težke čase brez večjih težav prestopilo. Danes družba zaposluje 130 ljudi, od tega jih je 40 odstotkov invalidov. Tudi njih je prepričala sosednja Avstrija in danes se vse bolj posvečajo poslom na avstrijskem trgu, kjer je kultura poslovanja bistveno drugačna kakor v Sloveniji. Obe družbi se poskušata usmeriti na tuje trge, saj kakor pravijo v podjetju Arcont IP slovenskim gradbenim podjetjem več ne zaupajo, saj so jim ostali veliko dolžni, kar močno ovira nemoteno poslovanje družbe. Družbi tako z skupnimi močmi poskušata svoje dobre produkte približati avstrijskim kupcem.

Strateško sodelovanje med obema družbama lahko ocenimo, kot smo za ocenjevanje Arconta že vajeni, da je sodelovanje na zelo visoki ravni. Ne moremo spregledati različnih dejstev glede povezav obeh družb. Pred ustanovitvijo je imelo veliko zaposlenih pomisleke glede te nove investicijske naložbe Arcont-a. Danes na podlagi poslovnih kazalnikov lahko brez zadržkov sklepamo, da so bile vsa negodovanja zaman. Podjetji Arcont d. d. in Arcont IP beležita od »rojstva« hčerinske družbe, torej leta 2000, same pozitivne rezultate. Menimo, da je to sodelovanje še en zelo uspešen primer, kako lahko podjetje iz lastne ideje, iz lastnega prepričanja potegne veliko. Iz ideje, da bi imeli lastno proizvodnjo oken za svoje bivalne enote, je danes zraslo podjetje s približno 130 zaposlenimi, ki je v lanskem letu ustvarilo zavidanja vrednih 660.000 € dobička. Arcont IP spada med največje slovenske ponudnike stavbnega pohištva. Družbi odlikuje tudi odlično poslovno sodelovanje na trgih. Oboji so mnenja, da je kupec kralj.

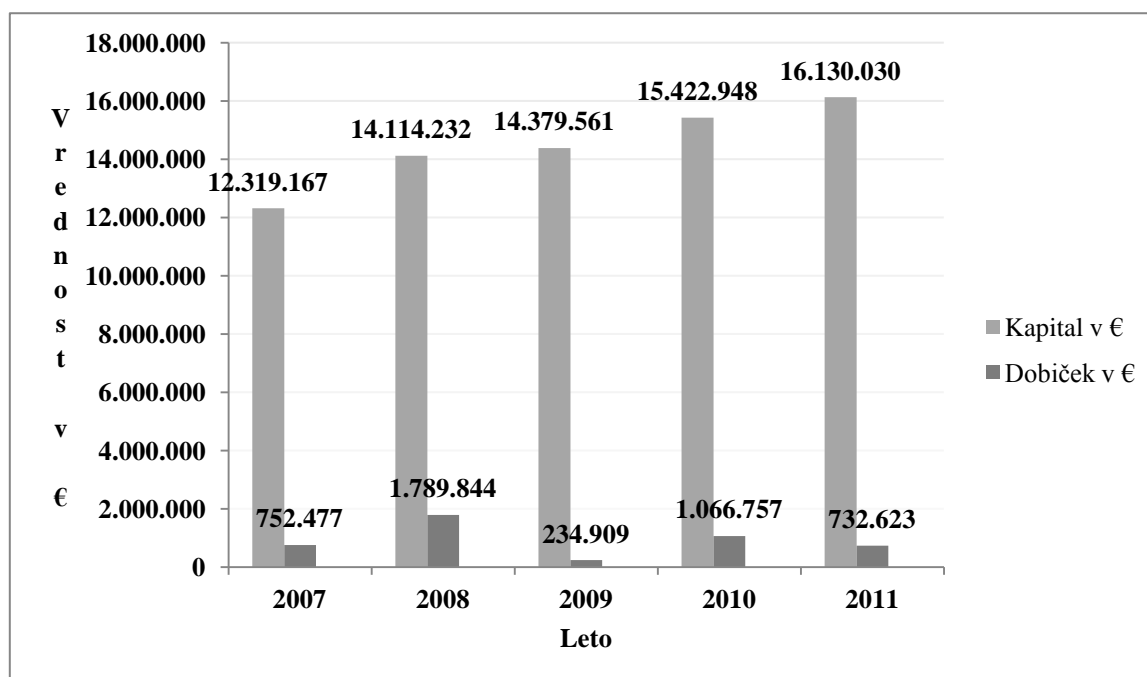
V družbi Arcont IP so se v zadnjem obdobju veliko odločevali o tem ali vstopiti na bližnji avstrijski trg ali ne. Pri tej odločitvi jim je pomagala matična družba, saj ta trg odlično pozna in ve, kako poslovati oziroma kako na tem trgu sodelovati. V hčerinski družbi so se namreč odločali, kako se bodo poslovno udeleževali v prihodnosti, saj so z domačimi predvsem gradbenimi podjetji oziroma odjemalci imeli slabe poslovne odnose, zaradi neplačevanja. Tako sta družbi z roko v roki stopili na avstrijski trg in trenutno so oboji zelo pozitivnega mnenja, da je to velik korak naprej za obe družbi. Tudi glede same proizvodnje oken za bivalne enote so pokazali veliko mero poslovne etike. Družbi namreč dobro poslujeta in se držita pogodbenih določil. Po vseh videnjih in analizah smo lahko zelo spoštuječega mnenja do sodelovanja in poslovanja obeh družb. Sklepamo, da je podjetje Arcont, d. d. svoje



pozitivne izkušnje, kako lastnik ravna s svojo družbo, odlično preneslo od Containex, GmbH na Arcont IP in je lahko vzgled vsem družbam, kako se poslovno sodeluje tako v dobrih kakor v kriznih časih (ARCONT, D. D. Proizvodnja bivalnih enot 2005).

## 10 STANJE PODJETJA ARCONT, D. D. IN ARCONT IP, D. O. O. DANES

Podjetji Arcont, d. d. in Arcont IP, d. o. o. v zadnjih letih beležita uspešne poslovne rezultate. Lastijo si nadpovprečne rasti v panogi, tako z vidika kapitala, dobička, prihodkov in drugih pomembnih kazalnikov rasti podjetja. Kljub negativnim vplivom trga (cene materiala, recesija) in krizi v kovinarsko-predelovalni industriji družba vsa leta povečuje svojo realizacijo. V lanskem letu 2011 so v podjetju Arcont, d. d. naredili kar za 15 % več kontejnerjev v primerjavi z letom 2010, naredili so jih kar 12.312 kosov. V podjetju veliko vlagajo v najnaprednejšo tehnologijo in organiziranost procesov. Tako so leta 1991 za izdelavo standardne bivalne enote porabili 124 ur, leta 2007 le 49 ur, ob merjenju konca leta 2010 pa le še 44,2 uri. Od leta 2001, ko so izdelali 9191 enot, vsako leto beležijo rekordno število bivalnih enot. Prihodki v družbi nenehno rastejo (leta 2011 so imeli kar za 50.855.268 celotnih prihodkov). Arcont, d. d. danes velja za največjega proizvajalca bivalnih enot v Evropi. Podatki glede rasti kapitala in čistega poslovnega izida v podjetju Arcont, d. d., so v grafično prikazani na Sliki 5.

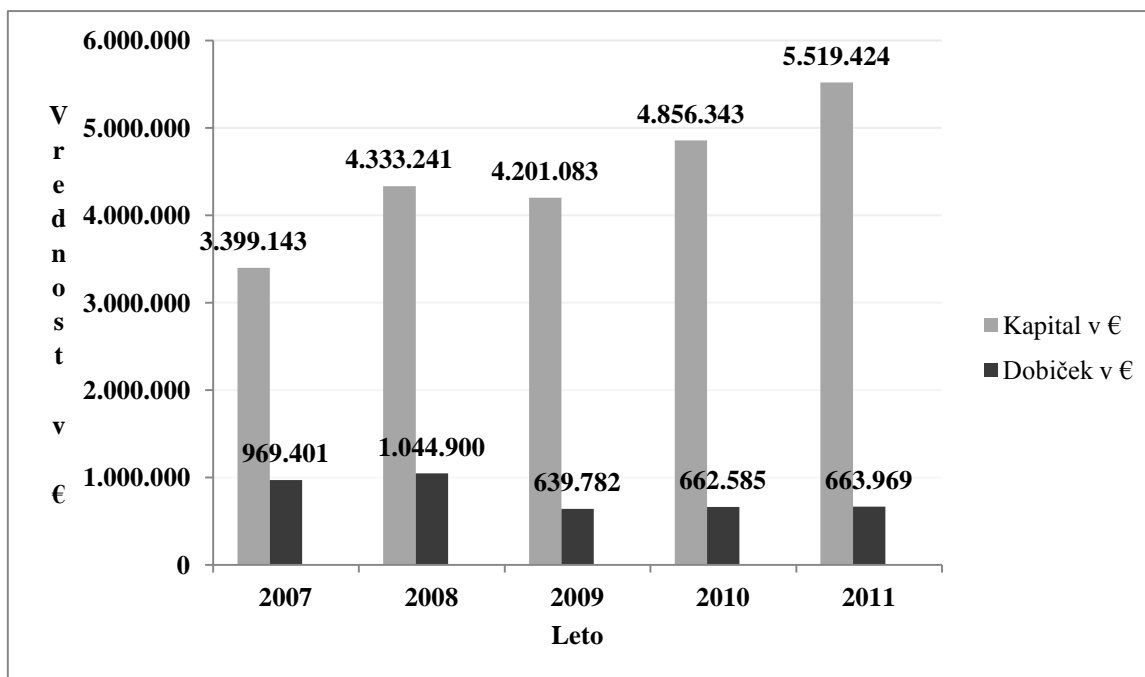


Slika 5: Arcont, d. d., prikaz kapitala in dobička

Vir: Gvin.com b. l.

Tudi hčerinska družba beleži odlične poslovne rezultate. Podjetje se v zadnjih letih uspešno usmerja na avstrijskih trg, kjer je kultura poslovanja bistveno drugačna kakor pri nas. So v začetnem usmerjanju na tuji trg in danes na ta trg prodajo približno 10 % vseh svojih proizvodov. Podjetje, ki zaposluje okrog 130 ljudi, je lani zabeležilo 13.177.576 celotnih prihodkov, od tega kar 663.969 čistega poslovnega izida oziroma dobička. Danes se to podjetje uvršča med 3 največje proizvajalec stavbnega pohištva v Sloveniji. Podatki glede

rasti kapitala in čistega poslovnega izida v podjetju Arcont IP, d. o. o. so grafično prikazani na Sliki 6.



**Slika 6: Arcont IP, prikaz kapitala in dobička**

Vir: Gvin.com b. l.

Družbi skupaj zaposlujeta okrog 700 ljudi, kar jih uvršča med ene izmed največjih zaposlovalcev v Pomurju. Kljub vse splošni recesiji, ki je zajela tudi obe družbi, sta jo obe zelo dobro »prebrodlili«, kar pričajo tudi prikazani grafikon, saj ni moč zaslediti občutnega upadanja oziroma zmanjšanja dobička in kapitala. Podjetji krojita vrh na trgih, kjer nastopata. Podjetje Arcont, d.d. velja za največjega proizvajalca kontejnerjev v Evropi, Arcont IP pa poslovni rezultati uvrščajo med 3 največje ponudnike stavbnega pohištva v Sloveniji. Obe podjetji nastopata na tržišču, kjer je konkurenca zelo visoka, in kjer so marže zelo majhne, vendar obe družbi beležita zavidanja vredne poslovne rezultate, kar je plod tudi odličnega managementa v družbah. Tudi za zaposlene v obeh družbah odlično poskrbijo. Plače so v povprečju za 20 % višje od kolektivne pogodbe. Redno izplačujejo tudi 13. plačo, božičnice ter nudijo veliko ugodnosti svojim zaposlenim, kot so apartmaji v nekaterih turističnih središčih in razne druge za zaposlene pomembne ugodnosti. Oblikuje jih enaka poslovna politika, enaki plačilni postopki, dnevi izplačil itd. Družbo Arcont, d. d. uspešno vodi predsednik uprave g. Branko Kurbus, ki je prevzel krmilo družbe že leta 1990, ko so ustanovili podjetje Arcont, d. o. o. Direktorsko mesto Arcont IP, d. o. o. pa zelo uspešno zaseda g. Boris Sovič, ki je prav tako kot g. Branko vodilni te družbe že od ustanovitve IP-ja, torej od leta 2000 (ARCONT, D. D. Proizvodnja bivalnih enot 2010).

## 11 SKLEP

Z diplomsko nalogo smo želeli ugotoviti ter predstaviti strateške odločitve v razvoju obravnavanega podjetja Arcont, d. d., ki so po našem mnenju bile ključne v razvoju podjetja. Strateške odločitve so tiste, ki so za podjetje ključne ter predstavljajo pomembne korake v razvoju posameznega podjetja. Skozi diplomsko nalogo smo ugotavljali, ali so bile te odločitve res ključnega pomena ter ali so podjetju prinesle želen učinek. Obravnavali smo tiste odločitve, katere se danes kažejo kot najboljše in so bile ob samem sprejemanju dolgoročno naravnane.

Po predhodni teoretični razpravi, v kateri smo opredelili ter pojasnili pojme in pojave, povezane z vodenjem in poslovanjem podjetja, smo v nadaljevanju le-te povezali v empiričnem delu skupaj z obravnavanim podjetjem. V teoretični razpravi smo predstavili strateške odločitve ter povezave podjetja, lastništvo ter statusne spremembe družbe, hčerinsko družbo ter zaposlovanje invalidov.

V empiričnem delu smo po kronološkem vrstnem redu predstavili ter pojasnili strateške odločitve, ki so bile po našem mnenju ključne za razvoj podjetja. Razvoj podjetja se je začel z samo ustanovitvijo podjetja Arcont d. o. o., ki se je v nadaljevanju prestrukturirala v d. d. in nato prešla pod lastništvo največjega kupca. V zadnjem delu smo predstavili še samo ustanovitev hčerinskega podjetja ter stanje podjetij Arcont, d. d. in Arcont IP, d. o. o. danes.

Skozi diplomsko nalogo smo se prepričali o tem, da smo izbrali in analizirali najpomembnejše strateške odločitve v razvoju obravnavanega podjetja, kar lahko podpremo z rezultati in učinki samega poslovanje družbe.

Po našem mnenju je bila ključna odločitev v razvoju podjetja Arcont, d. d. ta, da so prešli v lastništvo družbe Containex, GmbH, saj se je s tem razvoj Arcont-a nenehno povečeval. Predvsem v času trenutno največje recesije (v letih 2008 in 2009) je bilo za podjetje Arcont pomembno, da so ostali v odličnem stanju ter da niso stagnirali. Zasluge, da je družba uspešno preživela takratni val recesije, si lahko pripiseta sam lastnik ter uspešno vodstvo. Ključno je bilo to, da so imeli delo, da niso odpuščali in tako uspešno poslovali. Naša ugotovitev, da je bilo in da je to strateško sodelovanje ključno v razvoju Arcont-a, je podprta tudi s tem, da imajo dobrega lastnika, ki zelo racionalno ravna s svojo družbo. Lahko bi se namreč zgodilo, da bi jih prevzel kdo drug in bi se zgodba razvoja podjetja odvila v negativno smer, kar je občutilo veliko slovenskih podjetij (primer podjetja Radenska, kjer lastnik po našem mnenju izčrpava ter ovira razvoj družbe) (Jež 2011). Naš obravnavani primer sodelovanja družbe z lastnikom je lahko vzor vsem podjetjem, saj družbi lahko danes brez zadrege pojasnita, da njuno sodelovanje (dobavitelj in kupec) koristi obema ter da medsebojna pomoč ter sodelovanje štejeta dvojno.

Skozi obravnavo strateških odločitev smo prišli do zaključka, da je ena ključnih potez za takšen uspešen razvoj podjetja bila ta, da so leta 1991 na mesto glavnega direktorja postavili uspešnega, izobraženega, predvsem pa mladega ter zagnanega g. Branka Kurbusa. Družba je gledala dolgoročno, kar je za uspešen razvoj ključno, zaupali so mlademu direktorju, ki še danes uspešno zastopa družbo kot predsednik uprave Arcont-a. Iz drugih primerov podjetij lahko ugotovimo, da je za uspešen razvoj potrebno verjeti v management podjetja ter mu zaupati tudi v slabših časih poslovanja, kar so v podjetju Arcont tudi storili in so verjeli v sposobnosti mladega direktorja. Smo mnenja, da je za vodstvo podjetja potreben mlad, inovativen, izobražen kader, ki mora imeti zaupanje, samodisciplino ter prepričanje v svoje uspehe.

Na koncu bi želeli poudariti, da so bile strateške odločitve v razvoju podjetja Arcont premišljeno in preudarno sprejete, ter da v sami zgodovini podjetja ni bilo večjih zgrešenih naložb oziroma slabih strateških odločitev, ki bi ustavile ali upočasnile razvoj podjetja.

Ključ uspeha je torej v uspešni analizi ter racionalnih strateških odločitvah, katere na koncu pokažejo ali so bile za razvoj ključne ali ne. Vodilo oziroma motivacija uspeha je zelo pomembna, kar lahko povežemo z motom predsednika uprave podjetja Arcont, d. d., ki pravi »nikoli ni tako dobro, da ne bi moglo biti še boljše«.



## LITERATURA IN VIRI

- Arcont IP, d.o.o. B. l. *Zgodovina*. [Http://www.arcont-ip.si/zgodovina.htm](http://www.arcont-ip.si/zgodovina.htm) (14. 6. 2012).
- Arcont, d. d. B. l. *Arcont proizvodnja bivalnih enot. Predstavitvena brošura podjetja Arcont*. Interno gradivo, Arcont, d.d. Proizvodnja bivalnih enot.
- ARCONT, D. D. Proizvodnja bivalnih enot. 2001. *Predstavitev podjetja ARCONT, D.D.* Interno gradivo, Arcont, d.d. Proizvodnja bivalnih enot.
- ARCONT, D. D. Proizvodnja bivalnih enot. 2005. *Investicijsko inovacijska dejavnost v Arcont, d. d. 1993 – 2004*. Interno gradivo, Arcont, d.d. Proizvodnja bivalnih enot.
- ARCONT, D. D. Proizvodnja bivalnih enot. 2010. *ARCONTov vodič*. Interno gradivo, Arcont, d.d. Proizvodnja bivalnih enot.
- Arcont, d. d. 2012. *Vstopna stran*. [Http://www.arcont.si](http://www.arcont.si) (14. 6. 2012).
- Bertoncelj, Andrej. 2008. *Prevzemi in združitve: model uravnoteženega upravljanja ključnih dejavnikov uspeha*. Koper: Fakulteta za management.
- Bešter, Petra. 2002. *Lastninjenje slovenskih podjetij – primer Kinopodjetja Kranj d.o.o.* Diplomski naloga, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Bratina, Borut, Borut Jovanovič, Peter Podgorelec, in Andreja Primec. 2008. *Osnove gospodarskega pogodbenega in statusnega prava*. Maribor: De VASTA.
- Containex. B. l. *Skupina LKW WALTER*. [Http://www.containex.si/SL/skupina-lkw-walter.aspx](http://www.containex.si/SL/skupina-lkw-walter.aspx) (14. 6. 2012).
- D'Aveni, Richard A. 1994. *Hypercompetition*. New York: The Free Press.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Dyer, Jeffrey H., Prashant Kale in Harbir Singh. 2001. Strategic alliances work. *Mit Sloan Management Review* 23 (4): 37–43.
- Emeršič, Božo. 2003. Sprememba lastništva – problem ali izziv za vedenjsko in upravljalno kulturo managementa. V *Lastniško upravljanje podjetij in prevzemi*, ur. Dušan Radonjič, 87-100. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa: Izobraževalno društvo MBA Klub.
- Financial Times. 1999. *Mastering global business: the complete MBA companion in global business*. London: Financial Times: Pitman.
- GVIN.com. B. l. *Finančni podatki*. [Http://www.gvin.com.ezproxy.knjiznica-celje.si/FinancniPodatki/Default.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=86140](http://www.gvin.com.ezproxy.knjiznica-celje.si/FinancniPodatki/Default.aspx?Stran=Izpis&TipSubjekta=1&Agregat=0&SubDejObcRegID=86140) (28. 6. 2012).
- Ivanjko, Šime in Marijan Kocbek. 2003. *Korporacijsko pravo: Pravni položaj gospodarskih subjektov*. Ljubljana: GV Založba, Pravna fakulteta Univerze v Mariboru.
- Jež, Jure. 2011. *Pred skupščino Pivovarne Laško*. [Http://podjetnistvo.finance.si/blog?id=10&post=899](http://podjetnistvo.finance.si/blog?id=10&post=899) (2. 8. 2012).
- Kocbek, Marijan. 1995. *Delnice in delniška družba*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

- Kocbek, Marijan in Saša Prelič. 2008. *Zakon o gospodarskih družbah, ZGD–1 z novelama ZGD–1A in ZGD–1B/Uvodna pojasnila prof. dr. Marijan Kocbek in doc. dr. Saša Prelič*. Ljubljana: GV Založba.
- Lewis, Jordan D. 1990. *Partnership for profit*. New York: The Free Press.
- LKW WALTER Internationale Transportorganisation AG. 2012. *Informacije o podjetju*. [Http://www.lkw-walter.si/sl/o-nas/informacije-o-podjetju](http://www.lkw-walter.si/sl/o-nas/informacije-o-podjetju) (14. 6. 2012).
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2012 a. *Deklaracija Združenih narodov o pravicah invalidov*. [Http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti\\_\\_pdf/konvencija\\_o\\_pravicah\\_invalidov.pdf](http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/konvencija_o_pravicah_invalidov.pdf) (14. 6. 2012).
- Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve. 2012 b. *Invalidska podjetja v RS*. [Http://www.mddsz.gov.si/si/delovna\\_podrocja/invalidi\\_vzv/invalidska\\_podjetja\\_v\\_rs/](http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/invalidi_vzv/invalidska_podjetja_v_rs/) (14. 6. 2012).
- Mowery David C., Joanne E. Oxley in Brian S. Silverman. 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal* 17 (Posebna izdaja: *Knowledge and the Firm*), 77–91.
- Pravni portal: Gospodarska zbornica Slovenije. 2010. *Konvencija MOD št. 159 o zaposlovanju in poklicni rehabilitaciji invalidov*. [Http://pravniportal.gzs.si/slo/pregled\\_zakonodaje/44605](http://pravniportal.gzs.si/slo/pregled_zakonodaje/44605) (14. 6. 2012).
- Rackham, Neil, Lawrence Friedman in Richard Ruff. 1996. *Getting partnering right*. New York: McGraw-Hill.
- Samli, Coskun A., Erdener Kaynak in Haroon Sharif. 1996. Developing strong international corporate alliances: strategic implications. *International joint ventures in East Asia*, ur. Roger Baran, Yigang Pan in Erdener Kaynak, 23–35. New York: Haworth.
- Sklad RS za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov. B. 1. a. *O Skladu*. [Http://www.svzi.gov.si/index.php?dep\\_id=2](http://www.svzi.gov.si/index.php?dep_id=2) (14. 6. 2012).
- Sklad RS za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov. B. 1. b. *Kvota in kvotni sistem*. [Http://www.svzi.gov.si/index.php?dep\\_id=3](http://www.svzi.gov.si/index.php?dep_id=3) (14. 6. 2012).
- Sklad RS za vzpodbujanje zaposlovanja invalidov. B. 1. c. *Vzpodbude*. [Http://www.svzi.gov.si/index.php?dep\\_id=4](http://www.svzi.gov.si/index.php?dep_id=4) (14. 6. 2012).
- Spekman, Robert E. in Deborah Salmond. 1992. *A working consensus to collaborate: a field study of manufacturer- supplier dyads. Report No. 92-134*. Cambridge: Marketnig Science Institute.
- Spekman, Robert E., Lynn A. Isabella in Thomas C. MacAvoy. 2000. *Alliance competence*. New York: John Wiley & Sons.
- Šinkovec, Janez. 1994. *Delniška družba in povezane družbe. Koncernsko pravo*. Ljubljana: Bonex.
- Tajnikar, Maks. 2000. Pripojitve, spojitve in prevzemi. V *Združitve in prevzemi gospodarskih družb / I. strokovno posvetovanje, Portorož, 8. in 9. junij 2000, Pravniško društvo Ljubljana*. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
- Tavčar, Mitja. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management.



- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta, institut za razvoj managementa.
- The Economist. 1999. Mergers and alliances. The Economist, 15. maj, 81–82.
- Titan, Mateja. 2010. *Prevzemi in združitve podjetij na primeru prevzema Merkurja s strani Mercatorja*. Diplomski naloga. Ekonomska-poslovna fakulteta, Univerza v Mariboru.
- Uršič, Cveto, ur. 2004. *Pravice do enakih možnosti in enake obravnave – usposabljanje in zaposlovanje invalidov v Evropski Uniji in Sloveniji*. Ljubljana: Inštitut RS za rehabilitacijo in Zveza delovnih invalidov Slovenije.
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1), *Uradni list RS*, št. 42/2006 (60/2006 popr.), 26/2007-ZSDU-B, 33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl.US: U-I-268/06-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US: U-I-165/08-10, Up-1772/08-14, Up-379/09-8, 33/2011, 91/2011, 100/2011 Skl.US: U-I-311/11-5, 32/2012, 57/2012.
- Zakon o lastninskem preoblikovanju podjetij (ZLPP), *Uradni list RS*, št. 55/1992, 7/1993, 31/1993, 43/1993 Skl.US: U-I-133/93-19, 32/1994 Odl.US: U-I-133/93-56, 43/1995 Odl.US: U-I-77/93, 1/1996, 30/1998-ZZLPPO, 72/1998 Odl.US: U-I-302/98, 101/1999 Odl.US: U-I-26/96.
- Zakon o podjetjih (ZPod), *Uradni list RS*, št. 77/1988, 40/1989, 83/1989, 46/1990, 61/1990, RS, št. 42/1990, 10/1991, 17/1991-I-ZUDE, 55/1992-ZLPPC, 55/1992-ZVDK, 13/1993-ZP-G, 30/1993-ZGD, 42/1993 Odl.US: U-I-108/91-39, 66/1993, 66/1993-ZP-H.
- Zakon o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-1), *Uradni list RS*, št. 106/1999, 72/2000, 81/2000-ZPSV-C, 124/2000, 109/2001, 83/2002 Odl.US: U-I-178/02-14, 108/2002, 110/2002-ZISDU-1, 112/2002 Skl.US: U-I-307/98-38, 26/2003-UPB1, 40/2003 Odl.US: U-I-273/00-13, 63/2003, 63/2003 Odl.US: U-I-57/00-51, 133/2003 Odl.US: U-I-36/00-52, 135/2003, 2/2004-ZDSS-1 (10/2004 popr.), 20/2004-UPB2, 54/2004-ZDoh-1 (56/2004 popr., 62/2004 popr., 63/2004 popr.), 63/2004-ZZRZI, 136/2004 Odl.US: U-I-273/01-21, 68/2005 Odl.US: U-I-29/04-19, 72/2005, 104/2005-UPB3, 69/2006, 109/2006-UPB4, 112/2006 Odl.US: U-I-358/04-13, 114/2006-ZUTPG, 91/2007 Skl.US: U-I-325/05-5, 10/2008-ZVarDod, 98/2009-ZIUZGK, 27/2010 Odl.US: U-I-40/09-15, 38/2010-ZUKN, 61/2010-ZSVarPre, 79/2010-ZPKDPIZ, 94/2010-ZIU, 84/2011 Odl.US: U-I-245/10-13, U-I-181/10-6, Up-1002/10-7, 94/2011 Odl.US: U-I-287/10-11, 105/2011, 110/2011-ZDIU12, 40/2012-ZUJF.
- Zakon o prevzemih (ZPre-1), *Uradni list RS*, št. 79/2006, 67/2007-ZTFI (100/2007 popr.), 1/2008, 68/2008, 35/2011, 55/2011 Skl.US: U-I-103/11-9, 105/2011 Odl.US: U-I-103/11-16, 10/2012, 22/2012 Odl.US: U-I-123/11-14, 38/2012.
- Zakon o zaposlitveni rehabilitaciji in zaposlovanju invalidov (ZZRZI), *Uradni list RS* št. 63/2004, 72/2005, 100/2005-UPB1, 114/2006, 16/2007-UPB2, 14/2009 Odl.US: U-I-36/06-18, 84/2011 Odl.US: U-I-245/10-13, U-I-181/10-6, Up-1002/10-7, 87/2011.
- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ), *Uradni list RS*, št. 9/1992, 13/1993, 9/1996, 29/1998, 77/1998 Odl.US: Up 53/96, 6/1999, 56/1999-ZVZD, 99/2001, 42/2002-ZDR, 60/2002, 11/2003 Skl.US: U-I-279/00-42, 126/2003, 20/2004-UPB1, 62/2005 Odl.US: U-I-390/02-27, 76/2005, 100/2005-UPB2, 100/2005 Odl.US: U-I-69/03-17, 21/2006 Odl.US: U-I-277/05-32, 38/2006, 72/2006-UPB3, 114/2006-ZUTPG, 91/2007, 71/2008 Skl.US: U-I-163/08-7, 76/2008, 118/2008 Skl.US: U-I-163/08-12, 47/2010 Odl.US: U-I-312/08-31, 62/2010-ZUPJS, 87/2011, 40/2012-ZUJ.

Zakon o združenem delu (ZZD), *Uradni list RS*, št. 53/1976 (63/1979 popr., 6/1988 popr., 19/1988 popr., 38/1988 popr.), 57/1983, 85/1987, 11/1988, 77/1988-ZPod, 40/1989, 40/1989, 60/1989, RS, št. 37/1990.

Zveza delovnih invalidov Slovenije. 1996. *Standardna pravila za izenačevanje možnosti invalidov*. [Http://www.zdis.si/content/standardna-pravila-za-izenacevanje-moznosti-invalidov](http://www.zdis.si/content/standardna-pravila-za-izenacevanje-moznosti-invalidov) (14. 6. 2012).