

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

POLOŽAJ LEKA V NOVARTISU

Alma Mujčinović

Ljubljana, marec 2001

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

POLOŽAJ LEKA V NOVARTISU

Kandidat(ka): Alma Mujčinović
040 32906

Mentor(ica): višji pred. mag. Niko Abrahamsberg

Ljubljana, marec 2010

POVZETEK

Diplomsko delo v prvem delu analizira farmacevtsko industrijo tako domačo kot svetovno, predstavi proizvajalce ter razliko med generičnimi in inovativnimi zdravili. Predstavljene so združitve in prevzemi, pogoste zamenjave in nepoznavanje razlik med njima, prednosti, slabosti ter posledice, ki jih ta dejanja povzročijo družbi. Zaradi združitvev in prevzemov se družbe povezujejo v različne novonastale družbe, zato je v drugem delu opravljena analiza pravne ureditve takšnega povezovanja, predstavljene so prednosti in slabosti, ki jih ta pojav povzroči, na praktičnem primeru slovenske farmacevtske družbe Lek pa je prikazano, kako in na kakšen način je njeno povezovanje s farmacevtsko družbo Novartis vplivalo na lastnike, upravo in zaposlene.

Ključne besede: farmacija, generična zdravila, inovativna zdravila, združitve, prevzemi, povezovanja, odvisna družba, obvladujoča družba, koncern, Lek, Novartis

SUMMARY

In its first part my graduate thesis analyses the pharmaceutical national and world industry, it presents the producers and the difference between the generic drugs and the innovative medicine. There are mergers and acquisitions presented, frequent replacements and the ignorance of differences between them, advantages, disadvantages and consequences caused to the society by these actions. For mergers and acquisitions companies link into different newly created companies, that is why an analysis of the legal regulation of such integration has been made in the second part of my graduate thesis. Advantages and disadvantages caused by such phenomenon have also been presented here. And more, on the practical example of the Slovenian pharmaceutical company Lek it is shown how and in which way its integration with the pharmaceutical company Novartis has had an impact on the owners, the management and the employed.

KEY WORDS: pharmacy, generic drugs, innovative medicine, mergers, acquisitions, integrations, subsidiary, controlling company, group, Lek, Novartis

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| POVZETEK | ii |
| SUMMARY | iii |
| 1 UVOD | 1 |
| 1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA..... | 1 |
| 1.2 CILJ, NAMEN IN ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA | 1 |
| 1.3 METODE RAZISKOVANJA | 2 |
| 2 FARMACEVTSKA INDUSTRIJA | 3 |
| 3 OPREDELITEV POJMOV ZDRUŽITEV IN PREVZEM | 7 |
| 3.1 ZDRUŽITVE | 7 |
| 3.1.1 Pripojitev..... | 9 |
| 3.1.2 Spojitev..... | 10 |
| 3.2 PREVZEMI..... | 12 |
| 3.2.1 Motivi za prevzem..... | 13 |
| 3.2.2 Oblike prevzemov podjetij | 14 |
| 3.2.3 Postopek prevzema..... | 17 |
| 3.2.4 Vplivi prevzemov na deležnike družbe | 18 |
| 4 POVEZANE GOSPODARSKE DRUŽBE | 20 |
| 4.1 VRSTE IN NAČINI POVEZAV | 21 |
| 4.1.1 Družbe v večinski lasti ter družbe z večinskim deležem..... | 23 |
| 4.1.2 Odvisna in obvladujoča družba | 23 |
| 4.1.3. Vzajemno kapitalsko udeležene družbe..... | 25 |
| 4.1.4 Družbe povezane s podjetniškimi pogodbam | 25 |
| 4.1.5 Koncernske družbe | 26 |
| 5 LEK IN NOVARTIS..... | 31 |
| 5.1 LEK..... | 31 |
| 5.1.1 Zgodovina Leka | 31 |

| | |
|---|-----------|
| 5.1.2 Poslanstvo in vizija Leka | 32 |
| 5.1.3 Dejavnost Leka | 33 |
| 5.2 NOVARTIS | 34 |
| 5.2.1 Zgodovina Novartisa | 34 |
| 5.2.2 Dejavnost Novartisa | 36 |
| 6 ANALIZA PODJETJA LEK KOT HČERINSKE DRUŽBE | 38 |
| <u>NOVARTISA</u> | 38 |
| 6.1 SMISELNOST PREVZEMA PODJETJA LEK S STRANI NOVARTISA | 42 |
| 6.2 OZADJE LEKOVEGA PREVZEMA | 43 |
| 6.3 RAZLOGI ZA PREVZEM..... | 44 |
| 6.4 LASTNIŠKA STRUKTURA PRED IN PO PREVZEMU | 45 |
| 6.5 UČINEK PREVZEMA NA KLJUČNE DELEŽNIKE LEKA | 47 |
| 6.5.1 Učinek na lastnike - delničarje..... | 47 |
| 6.5.2 Učinki na upravo | 50 |
| 6.5.3 Učinki na zaposlene..... | 51 |
| 7 ZAKLJUČEK | 54 |
| LITERATURA..... | 56 |
| VIRI | 58 |
| INTERNETNI VIRI | 59 |
| SEZNAM SLIK..... | 60 |
| SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC | 61 |
| IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORICE..... | 63 |

1 UVOD

1.1 OPREDELITEV PODROČJA IN OPIS PROBLEMA

Svetovna farmacevtska industrija se v zadnjih letih pospešeno koncentrira in konsolidira. Značilni so procesi olipolizacije svetovne farmacevtske industrije. Intenzivno globalizacijski procesi povečajo konkurenčnost poslovanja, spremembe med konkurenti, bitko za globalne trge in kupce, prav tako pa postavljajo poslovodstva farmacevtskih družb pred nove izzive, ki zahtevajo kakovosten menedžment. Temeljne značilnosti poslovanja svetovne farmacevtske industrije lahko opredelimo kot pospešeno globalizacijo, naraščajočo konkurenco in konkurenčnost ter pomanjkanje novih izdelkov kljub povečanim vlaganjem v razvojnoraziskovalno dejavnost. Pri podjetjih je bistvenega pomena tudi povezovanje z drugimi družbami.

Med najpomembnejšimi trendi globalizacije so kapitalske povezave. Glavna značilnost družb, ki se kapitalsko povezujejo, je pridobiti čim večji delež v podjetju, ki bi omogočil obvladovanje, strateško povezovanje, večjo učinkovitost, zniževanje stroškov, povečevanje tržnega deleža ter dobiček. Z vstopom v Evropsko unijo so po mnogih mnenjih država Slovenija in njena podjetja postala zanimivejša za mnoge članice Evropske unije, zato se pričakuje veliko večje zanimanje za večje število prevzemov in povezav s slovenskimi podjetji. V Sloveniji največkrat prihaja do kapitalskih povezav na podlagi prevzemov, ki so prijateljski, le redkokdaj sovražni. V zadnjih nekaj letih je bilo zaznati kar nekaj velikih prevzemov, predvsem v hitrorastočih panogah, kot so telekomunikacije, informatika in farmacija. Zaradi večje konkurenčnosti in spremenjene zakonodaje je bil farmacevtskim družbam omogočen prodor na nekatera tržišča. Tržni delež gigantov se je predvsem povečal na trgu proizvajalcev generičnih izdelkov.

1.2 CILJ, NAMEN IN ZGRADBA DIPLOMSKEGA DELA

Cilj diplomskega dela je analizirati različne oblike povezovanja in dejavnike, ki vplivajo na prevzeme in združitve. Eden izmed takšnih primerov je tudi prevzem slovenske farmacevtske delniške družbe Lek, s strani švicarske farmacevtske družbe Novartis, kjer se prikazujejo dobre in slabe strani prevzema, pogajanja in povezava teh dveh družb. V diplomskem delu bom na primeru delniške družbe Lek prikazala proces prevzema. Prevzem Leka je bila pametna odločitev. Pojasnila bom, kakšni so bili ozadje in razlogi za prevzem, ter kako je prevzem vplival na ključne deležnike Leka.

Diplomsko delo je sestavljeno iz šestih poglavij. V uvodu je opisana osnovna tema diplomskega dela. Drugo poglavje analizira farmacevtsko industrijo, tako slovensko kot svetovno, razliko med inovativnimi in generičnimi proizvajalci zdravil ter vzroke za večje povezave v zadnjih letih.

Sledi tretje poglavje, ki razloži pojma prevzem in združitev, saj v različnih literaturah opazim, da se prav ta dva pojma dostikrat zamenjujeta. Opisana je združitev, ki je razdeljena na pripojitve in spojitve. Predstavim določbe zakona v postopku pripojitve in spojitve, prav tako pa je analiziran prevzem, oblike prevzemov, postopek prevzema določen po zakonu ter glavne razloge in motive, da se v današnjih dneh pojavljajo združitve in prevzemi.

Četrto poglavje je bistvenega pomena, saj predstavlja jedro diplomskega dela. Posledično se po prevzemih ali združitvah družbe povežejo v poslovne sisteme, ki jih lahko različno razvrstimo, pišem o tem, kaj zakonodaja določa pri postopku povezav, naslednje, ki je za temo mojega diplomskega dela bistveno, pa je analiza najpomembnejše oblike, ki nastane pri povezavah, to je koncern.

Peto in šesto poglavje se povezujeta. V petem poglavju sta predstavljene družbi Lek in Novartis, njuna zgodovina ter dejavnosti. Sledi šesto poglavje, ki vključuje študijski primer strateškega prevzema Lek-Novartis, smiselnost prevzema, samo ozadje in razloge prevzema, ki so ključnega pomena za takšno povezavo. Skozi celotno diplomsko delo pa me je najbolj zanimalo predvsem, kako je prevzem vplival na ključne deležnike Leka - zaposlene, delničarje in upravo. Prav tako sem natančneje analizirala odločitve Lekove uprave za prevzem in razloge za takšno kapitalsko povezavo. Zanimale so me spremembe v upravi in nadzornem svetu ter vloga družbe Lek v sedanjem položaju pod okriljem Sandoza, ki je del Novartisa.

V sklepu povzamem glavne ugotovitve diplomskega dela, hkrati pa podam svoje mnenje in videnje celotne prevzemne zgodbe. Izrazim tudi svoje osebno mnenje o sedanjem stanju zaposlenih in ravnanju družbe z njimi, saj sem v Leku delala kot študentka.

1.3 METODE RAZISKOVANJA

Za izdelavo diplomske naloge sem uporabila različne metode raziskovanja. Predstaviti hočem prevzem slovenskega podjetja s strani tujega podjetja. Diplomsko delo temelji na deskriptivnem pristopu. Uporabim metodo deskripcije, ki temelji na opisovanju dejstev, procesov in pojavov povezanih s prevzemi, združitvami in povezavami. Z metodo kompilacije povežem spoznanja drugih avtorjev, njihova mnenja, stališča, ugotovitve in spoznanja. Uporabim tudi metodo komparacije, s katero ugotavljam prednosti, pomanjkljivosti in razlike v procesu povezovanj.

2 FARMACEVTSKA INDUSTRIJA

Farmacevtska industrija je panoga, katere glavne naloge so odkrivanje, hitro in varno razvijanje novih zdravilnih učinkovin ter proizvodnja in trženje novih in učinkovitih zdravil. Posebna pozornost je namenjena varnosti in učinkovitosti zdravil, saj ne smejo ogroziti uporabnikovega zdravja. Farmaceutika je prav gotovo tista strokovna in gospodarska dejavnost, kjer so združeni največji strokovni in znanstveni potenciali vsega človeštva.

Je zelo dobičkonosna panoga, saj so njene lastnosti povsem specifične, od ostalih panog pa se razlikujejo v naslednjem:

- zelo dolgem obdobju od odkritja do razvoja zdravil;
- visoki stopnji finančnega tveganja;
- velikem številu predpisov, ki vplivajo na področje razvoja, proizvodnje in marketinga zdravil, kar je povsem razumljivo, saj so izdelki farmacevtskih podjetij zdravila, ki vplivajo na človekovo zdravje;
- predvidevanju o prihodu novih, boljših zdravil, kar ni mogoče, saj se proizvodnja in razvoj v farmacevtskih podjetjih nenehno prilagaja trenutnim situacijam.

V svetovni farmacevtski industriji je mogoče v zadnjih nekaj letih, natančneje od začetka devetdesetih let, ugotoviti, da se je farmacevtska industrija predvsem zaradi vplivov globalizacije, širših reformskih procesov v zdravstvu in hitro naraščajoče konkurence začela intenzivnejše prilagajati spremenjenim možnostim poslovanja in razvoja svetovnega farmacevtskega trga (Kesič, 2005, str, 151). Ta sodi med kapitalsko najzahtevnejše, hkrati pa med najbolj inventivne in propulzivne industrijske dejavnosti. Svetovna farmacevtske industrija se v osnovi deli na inventivni, originatorski del, na segment proizvajalcev generičnih zdravil in specialiste v tehnologiji, biotehnologiji in farmakogenomiki.

Tudi rast prodaje zdravil na največjem trgu, to je ZDA, na katerem se proda 41 odstotkov vseh zdravil na svetu, in je največji posamični farmacevtski trg na svetu, se je leta 2005 znižala iz šest do sedem odstotkov na štiri do pet odstotkov. Prav v EU, kjer so največji farmacevtski trgi Francija, Nemčija, Italija, Španija in Velika Britanija, pa se je prav tako rast prodaje znižala, in sicer z ukrepi vlad držav članic za znižanje stroškov zdravstvene blagajne, med katere je všteti ukrep zamenjave originalnih (inovativnih) zdravil za generične (STA, 2006).

Inovativno zdravilo poleg farmacevtsko-kemičnih, bioloških in mikrobioloških podatkov dokazuje, da je bilo na tem zdravilu opravljenih poleg preizkušenj kakovosti tudi celotno preizkušanje varnosti in učinkovitosti. Generično zdravilo pa je izraz, ki

označuje cenejšo kopirano različico dobro znanega in široko uporabljanega originalnega zdravila. Generično zdravilo je zelo podobno originalnemu. Proizvajalec generičnega zdravila za pridobitev dovoljenja za promet predloži skrajšano dokumentacijo, to je samo dokazila o kakovosti zdravila, brez dokazil o varnosti in učinkovitosti. Prav tako mora predložiti še dokazilo o bistveni podobnosti, ki dokazuje, da se zdravilo v telesu enako razporedi, oziroma ima enako podobno uporabnost kot originalno zdravilo. Sama generična zdravila so namreč izdelana na podlagi originalnega zdravila, ki je v uporabi že dalj časa in dobro poznano. Sama prodaja generičnega zdravila lahko nastopi šele, ko preteče patentna zaščita za originalno zdravilo, če pa ni bilo patentno zaščiten, pa lahko le po preteku podatkovne ekskluzivnosti.¹

Razlika med generičnimi in inovativnimi zdravili se kaže v:

- poreklu učinkovine,
- uporabi različnih pomožnih snovi,
- tehnološkem postopku izdelave,
- kakovosti uporabljenih surovin,
- velikosti in obliki molekule in
- v farmakokinetičnem odzivu, ki nastopi zaradi individualne dovzetnosti za zdravilo pri posameznih bolnikih.

Farmacevtsko področje je v močni povezavi s sistemom zdravstvenega zavarovanja in je v veliki meri odvisno od njegovega pomena v državi. Osnovni proizvod področja so zdravila, prav zato se farmacevtski proizvajalci močno razlikujejo med seboj glede svojega osnovnega poslanstva, zato lahko ločimo tri glavne skupine farmacevtskih proizvajalcev:

- farmacevtske družbe, ki se ukvarjajo z raziskavami, razvojem in trženjem novih, inovativnih, originalnih farmacevtskih izdelkov,
- farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z razvojem in prodajo generičnih farmacevtskih izdelkov (generiki) in
- farmacevtske družbe, ki se primarno ukvarjajo z raziskavami, razvojem področja biotehnologije, genomike in tehnologije aplikativnih sistemov (specialisti), (Kesič, 2005).

Glavni razlogi in motivi za združevanje in prevzeme generikov so naslednji (Dubrovski, 2004, 173-174):

- porazdelitev visokih stroškov raziskovalno razvojnih dejavnosti,

¹ Podatkovna ekskluzivnost - pomeni možnost, da se proizvajalec generičnega zdravila sklicuje na farmakološko-toksikološke in klinične podatke originalnega zdravila.

- združevanje sredstev (znanja, kadrov in kapitala) in doseganje kritične mase,
- prenehanje veljavnosti patentov določenim ključnim izdelkom,
- vse hujša konkurenca na trgu generičnih zdravil,
- povečanje marketinške in pogajalske moči in osvajanje novih tehnologij,
- hitrejši dostop do novih trgov oziroma premagovanje vstopnih pregrad,
- polna izraba močnih marketinških sektorjev,
- povečanje in dopolnjevanje proizvodnih kapacitet,
- racionalizacija in zniževanje stroškov.

Na našem trgu imamo generična zdravila, ki jih proizvajata domači tovarni Lek in Krka ter nekateri galenski laboratoriji, kot sta Galex in Lekarne Ljubljana. Po podatkih v medijih je delež generičnih zdravil na našem trgu približno 70 % po vrednosti, po obsegu pa 70 % vseh zdravil. Pri sami oceni ali je generično zdravilo slabše od originalnega, je odgovor lahko povsem kratek in jasen. Izraza »slabše« ali »boljše« v tem primeru nista najprimernejša. Ko gre za zdravilo in njihov učinek, moramo upoštevati, kako se bo nanj odzval bolnik, sam odziv pa je lahko od primera do primera različen. Odziv je odvisen od starosti in spola bolnikov, ali bolnik jemlje sočasno več zdravil, različnosti bolezenskega stanja do genetskih značilnosti, nenazadnje pa tudi od hrane in drugih vplivov okolja. Čeprav so generična podjetja v primerjavi z globalnimi podjetji, ki proizvajajo originalna zdravila, majhni igralci, imajo na trgu vseeno pomembno vlogo. Če bi se največji srednjeevropski generiki, med katere spadajo Krka, Lek, hrvaška Pliva, madžarski Gedeon Richter in češka Lečiva združili v srednjeevropsko farmacevtsko zvezo, bi lahko nastal največji generični proizvajalec na svetu. Njihova generična zdravila so zaradi nižjih stroškov razvoja za 10 pa tudi do 50 odstotkov cenejša, pogosto pa tudi boljše od originalnih izdelkov, saj originatorji potem, ko novo zdravilo spravijo na trg, le še redko preverjajo njihovo kakovost. Slovenska farmacevtska industrija je dobro razvita gospodarska panoga, saj v domačem gospodarstvu pripomore in pomaga graditi podobo uspešnega slovenskega gospodarstva tudi v tujini. Glede na uspešnost slovenskih farmacevtskih podjetij ni težko podati ocene, da spada farmacevtska panoga med stebre našega gospodarstva, in da je močan industrijski sektor, ki prispeva zelo pomemben delež k slovenskemu industrijskemu temelju. Krka iz Novega mesta in Lek iz Ljubljane sta dve največji podjetji, ki dejansko predstavljata slovensko industrijo. (Božič v: Progar, 2004).

Po mnenju Valterja Grilanca, finančnega analitika in vodje marketinga v borznoposredniški hiši Medvešek Pušnik, je bila slovenska farmacevtska industrija s Krko in Lekom na čelu v dobri kondiciji. Obe podjetji sta v zadnjih letih naredili izjemen preskok, ki se kaže tudi v njihovih poslovnih rezultatih (Huber, 2007, str. 62). Zakaj se je potem ob tako dobrih rezultatih delniška družba Lek odločila za strateško povezavo s farmacevtsko družbo Novartis, pa tiči v ozadju. Eden od razlogov je morda močan pritisk iz tujine zaradi patentne zakonodaje, morda upočasnjevanja gospodarske rasti razvijajočih se trgov, večje moči na trgu ali pa le nazadnje zato, ker je družba Novartis originator in je družba Lek kot generik izjemno zanimiv partner. V prihodnosti naj bi se pričakovala nekoliko manjša rast farmacevtske industrije. Po zadnjih napovedih je pričakovati nekoliko manjšo rast predvsem

razvoja, in sicer med štirimi in petimi odstotki. Rast naj bi se upočasnila predvsem na največjem trgu, ZDA. Razlog je v urejanju in izboljševanju sistema zdravstva, ki ga izvajajo nacionalne vlade, posledica pa je večanje izdatkov za to področje. Po osamosvojitvi se je slovenska farmacevtska industrija pravzaprav na novo razvijala zaradi izgubljenih trgov v preteklosti in nove patentne zakonodaje iz leta 1992, katere novost je bila tudi zaščita aktivne učinkovitosti, s čimer so se pogoji nadaljnjega razvoja slovenske farmacevtske industrije zaostri, saj ji je bil onemogočen dostop do novih, sodobnih zdravil. Edina možnost dostopa na trg so bile le še preko lastnega razvoja in strateške povezave. (Urlep, 1992, str. 112). Mnogi menijo, da bodo vodilna podjetja tista, ki se bodo pravočasno odločila za globalne strategije poslovanja. Med te vključujemo tudi strateške povezave. Ker so stroški razvojno raziskovalne dejavnosti visoki, obdobje patentne zaščite pa skrajšani, lahko farmacevtsko podjetje uspe le, če svoja zdravila trži na čim več trgih, se pravi globalno. Za farmacevtska podjetja bodo v prihodnje najpomembnejše kakovostne in relevantne tržne raziskave, s katerimi se bodo lažje spopadali z novimi izzivi. Raziskave morajo biti hitre in kakovostne, saj bodo pomemben faktor za prihodnost napredne industrije.

Morda so prav vsi ti zgoraj naštetih razlogi pripomogli, da se je za takšno strateško povezovanje odločila ena od vodilnih družb farmacevtske industrije v Sloveniji, družba Lek. Njena uprava si je zamislila povezavo z globalno znano farmacevtsko družbo Novartis, ki je svetovno znana in eden izmed največjih proizvajalcev farmacevtskih izdelkov. Novartis je družbo Lek snubil prav zaradi strateških razlogov, ki temeljijo na pospešeni rasti in izboljššanem dostopu do novih trgov. Ali je bila povezava teh dveh farmacevtskih podjetij pravilna odločitev, bo prikazala analiza različnih dejavnikov, ki bodo prikazani v diplomskem delu.

3 OPREDELITEV POJMOV ZDRUŽITEV IN PREVZEM

»Acquisitions«, »mergers« in »take-overs« so mednarodno uveljavljeni pojmi, ki so v zadnjih letih ena izmed osrednjih obravnavanih tem v pravni literaturi. Prevzemi (take-overs) ter združitve (mergers) pa so v mednarodni korporacijski praksi tesno povezani. Vendar je pravno sistemsko treba razlikovati med prevzemi podjetij ter med združitvami (fuzijami), ki spadajo tudi v različne pravne panoge. Tako so združitve (fuzije) podjetij praviloma urejene v statusnih-korporacijskih zakonodajah, prevzemi podjetij pa spadajo predvsem v pravo vrednostnih papirjev, ki je seveda povezana z delniškim pravom oziroma statusnim korporacijskim pravom (Kocbek, 1996, str. 383). Združitev družb je praviloma zahtevnejša od prevzema, saj je potrebno vključiti in upoštevati več interesnih skupin. Pri izvedbi je potrebno pripraviti več strokovnih podlag, ki jih natančno opisuje zakonodaja. Zaradi tega postopek združitve družb zahteva več časa kot prevzem.

Lahovnik pri združevanju podjetij loči združitev (merger), priključitev (acquisition) in prevzem (takeover). Pri združitvi gre za sporazum dveh ali več podjetij, da se združijo in ustanovijo novo podjetje (prejšnji dve prenehata obstajati) (1998, str. 14). Že spet Kovač združevanje (mergers) definira kot obojestransko želeno povezovanje (Kovač, 2000, str. 72). V tuji literaturi je praviloma razlika med združitvijo in prevzemom v tem, da je združitev prostovoljno dejanje, prevzem pa skoraj vedno posledica neenake moči podjetij, kjer se eno podjetje pridruži drugemu (Kocbek, 1997, str. 9).

Samo razliko med prevzemom in združitvijo pa lahko vidimo v področju delovanja. Združitev je klasična snov statusnega prava, prevzem pa je nasprotno vezan za trg vrednostnih papirjev. Dosedanjim delničarjem se v samem postopku prevzema ponudi delnice družbe prevzemnice ali denar. Razpon med združitvijo in prevzemom pa se pokaže tudi v primeru tako imenovanega prijateljskega in sovražnega prevzema. Če v luči te definicije poskušamo opredeliti, kdaj bi označili prevzem družbe za prijateljski oziroma za sovražni, moramo najprej identificirati subjekt, na katerega naj bi se ta okoliščina nanašala. Različne so tudi pristojnosti skupščine in uprave, saj v primeru združitve slednjo izglasujeta obe skupščini, v primeru prevzema pa je delovanje uprave ciljne družbe omejeno na tista obrambna dejanja, ki jih je odobrila skupščina. Sama skupščina ne more naložiti svojim članom, naj prodajo oziroma ne prodajo svojih delnic, temveč lahko sprejema le obrambne ukrepe naproti prevzemni družbi (Tekavec, 2002, str. 37-38).

3.1 ZDRUŽITVE

Do združevanja dveh ali več gospodarskih družb ne prihaja kar tako, saj je to navadno povezano s stroški, poleg tega pa zahteva tudi dodatne aktivnosti nekaterih

delavcev, pogosto pa tudi pomoč zunanjih strokovnjakov. Družba ali več družb, ki se združujejo, morajo videti jasne sinergijske učinke takega dejanja. Ti se navadno kažejo v večji stroškovni učinkovitosti, večji prihodkovni učinkovitosti, obojem ali pa čem tretjem. Večja stroškovna učinkovitost je po navadi zlasti posledica doseganja boljših pogojev pri dobaviteljih, predvsem zaradi ekonomije obsega, ter možnost združevanja nekaterih del in nalog ter posledično manjših potreb po delu, kar zmanjša stroške dela (Kostrevec, 2005). O združitvi podjetja govorimo, kadar iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Združitve podjetij so v obojestranskem interesu podjetij in hkrati prostovoljno dejanje. V literaturi pa se srečamo s številnimi, vendar tudi povsem nasprotujočimi si razlagami pojma združitvev. Opaziti je, da se nepravilna uporaba pojma združitvev dostikrat uporabi, ko bi se moralo uporabiti pojem povezave.

Zakon o gospodarskih družbah ureja poslovna združevanja podjetij v devetem poglavju in določa, da se družba lahko statusno preoblikuje na naslednje načine (579. člen ZGD-1):

- z združitvijo,
- z delitvijo,
- s prenosom premoženja in
- s preoblikovanjem pravnoorganizacijske oblike, v pomenu preoblikovanja družbe.

Vsako pogodbo o združitvi ene ali več družb mora pregledati eden ali več revizorjev. Revizorja za posamezno družbo, ki je udeležena pri združitvi, imenuje sodišče na predlog nadzornega sveta te družbe. Če družba nadzornega sveta nima, revizorja predlaga poslovodstvo družbe. Revizorji, ki opravijo pregled postopka združitve, morajo o reviziji združitve izdelati pisno sporočilo, ki je lahko tudi skupno za vse družbe, seveda če s tem soglašajo nadzorni sveti in upravni odbori vseh družb.

Poročilo o združitvi mora vsebovati mnenje revizorja ali revizorjev o tem ali je zagotovitev delnic prevzemne družbe opravljeno po menjalnem razmerju, ki je predlagan v pogodbi o združitvi, in ali je višina denarnih doplačil ali ponujena odpravnina primerna kot nadomestilo za delnice prevzete družbe. Revizorji morajo predložiti revizijsko poročilo organom vodenja ali nadzora (447. člen ZGD-1). Pogodbo o združitvi je potrebno predložiti registrskemu organu, pregledati jo mora nadzorni svet družbe, obvestilo o predložitvi pogodbe pa mora družba objaviti. V objavi je treba delničarje opozoriti na njihove pravice pregleda pogodbe o združitvi in letnih poročil vseh družb, ki so udeležene pri združitvi, za zadnja tri poslovna leta. Vsak delničar lahko o soglasju za združitvev na skupščini ugovarja sklepu o združitvi in od družbe ali druge osebe, ki je v pogodbi prevzela obveznost plačila denarne odpravnine zahteva plačilo denarne odpravnine. To pravico ima tudi delničar, ki se skupščine ne udeleži (449. člen ZGD-1). Prevzete družbe prenehajo brez predhodne likvidacije, njihovim delničarjem pa se zagotovijo delnice prevzemne družbe.

Zakon o gospodarskih družbah (580. člen ZGD-1), prav tako določa, da se lahko delniške družbe združijo na dva načina:

- pripojitev (ki se opravi s prenosom celotnega premoženja ene ali več delniških družb (prevzeta družba) na drugo delniško družbo (prevzemna družba)).
- spojitev (se opravi z ustanovitvijo nove delniške družbe (prevzemna družba), na katero se prenese celotno premoženje družb, ki se spajajo (prevzeta družba)).

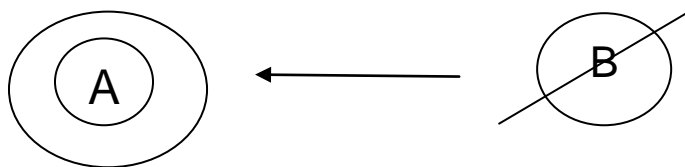
3.1.1 Pripojitev

Kot sem že omenila, sta po zakonu o gospodarskih družbah obliki združitve; pripojitev in spojitev. V prvem primeru pripojitvi se podjetje A pripoji podjetju B. Po združitvi tako na trgu nastopa podjetje B, A pa preneha obstajati in na B prenese vse svoje premoženje in obveznosti.

Ko pa govorimo o ekonomskih oblikah pripojitve, zasledimo naslednje oblike (Tajnikar, 2000, str. 34):

- Temeljna oblika je tista, pri kateri se podjetje B pripoji k podjetju A, prenese se premoženje in dolg podjetja B na podjetje A. Podjetje B pri tem preneha obstajati, dejavnost pa teče naprej znotraj podjetja A. Pri tem lastniki podjetja B zamenjajo svoje delnice z novo izdanimi delnicami podjetja A. Ta oblika je značilna za vertikalne in horizontalne povezave podjetij.
- Druga možnost je tista, kjer podjetji A in B ohranita samostojnost in pravno identiteto. Podjetje B postane hčerinska družba podjetja A. Delničarji podjetja B zamenjajo svoje delnice z novoizdanimi delnicami podjetja A, podjetje A pa pridobi lastniški delež v podjetju B. Podjetje B postane s tem poslovno podrejeno podjetju A. Podjetje A pa se izogne nevarnosti, da bi postalo preveliko in zato tržno neučinkovito. Ta oblika povezave je značilna za konglomeratno in koncentrično povezana podjetja. Vendar pravno v drugem primeru ne gre za združitev ampak za povezavo.

Slika 1: Pripojitev



Vir: Dubrovski, 2004, str. 193

Pripojitev je prenos premoženja ene ali več družb (prevzete družbe) na drugo družbo (prevzemna družba) v zamenjavo za zagotovitev delnic prevzemne družbe. Opravi se s sklenitvijo pogodbe na podlagi odločitve skupščine družb, ki se združujejo. Sama vsebina pogodbe o pripojitvi je predpisana. Med bistvene sestavine pogodbe o pripojitvi spadajo predvsem klavzula o prenosu premoženja, opredelitev menjalnega

razmerja delnic, pravice, ki izhajajo iz delnic ter opredelitev trenutka, od katerega začnejo veljati za preneseno premoženje, ki je last delničarjev prevzete družbe, delnice prevzemne družbe. Prav tako je treba urediti pravice delničarjev in članom uprave, ki jih zagotavlja prevzemna družba. Pripojitvena pogodba pridobi veljavnost, ko jo potrdijo skupščine družb, ki se združujejo, sklenitev pa se mora izkazati v obliki notarskega zapisa (581. člen ZGD-1). Prav tako je tudi poročilo o pripojitvi zakonsko obvezen dokument, ki ga morajo sestaviti uprave družb, ki se združujejo. Pripojitveni revizor mora pregledati pogodbo, v revizijskem poročilu pa mora biti posebj ocenjeno premoženjsko vprašanje v zvezi s pripojitvijo (582 in 583. člen ZGD-1). Pravica vsakega delničarja je, da se lahko seznanj z vsemi okoliščinami, utemeljitvami in dokumentacijo v zvezi s pripojitvijo, tako tisto, ki jo pripravijo uprave (poročilo uprav, letni obračuni in poročilo o stanju družb ter pripojitvena pogodba) kot tudi tisto, ki jo izdelajo pripojitveni revizorji (revizijsko poročilo ter dokumentacija v zvezi z uporabo metodologije vrednotenja, ki je podlaga za menjalno razmerje). Samo pogodbo je treba pisno skleniti pred notarjem. Če ima družba, h kateri se prevzeta družba pripaja, v lasti delnice prevzete družbe, ne more pri pripojitvi povečati osnovnega kapitala.

Že zgoraj je opisano, kako naj bi postopek pripojitve potekal, zakon o gospodarskih družbah (580-597 člen) pa predpisuje izvedbo uspešne pripojitve po naslednjih korakih:

- pogodba o pripojitvi,
- poročilo o pripojitvi,
- določitev menjalnega razmerja,
- revizija pogodbe o pripojitvi,
- povečanje osnovnega kapitala po pripojitvi,
- vpis pripojitve.

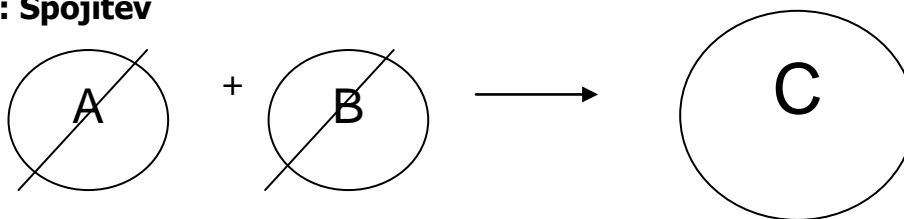
V literaturi zaznamo tudi različne opredelitve pripojitve. Hampton definira pripojitev, ko od vseh podjetij, ki se združujejo, preživi eno samo, ostala podjetja nanj prenesejo vse svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati (Hampton v Bešter, 1995, 14). Bohinc spet obravnava pripojitev kot prenos premoženja ene ali več družb (prevzeta družba) na drugo družbo (prevzemna družba) v zamenjavo za zagotovitev delnic prevzemne družbe, ki jih lahko ta izda na podlagi povečanega kapitala, izdanega na račun prenesenega premoženja (Bohinc, 1999, str. 1102).

3.1.2 Spojitev

Druga oblika združitve podjetij pa je spojitev, ki jo lahko razložimo s preprosto enačbo: $A + B = C$. To pomeni, da se vse ali več prvotno obstoječi podjetij združi v novo, tretje podjetje, prvotna podjetja pa po združitvi prenehajo obstajati in na združeno podjetje prenesejo vse premoženje in obveznosti. Spojitev je prenos premoženja družb, ki se spajajo v novo ustanovljeno (prevzemno) družbo. S prenosom premoženja prejšnje družbe prenehajo obstajati, na novo ustanovljena

družba pa v zameno za preneseno premoženje izda delnice in jih podeli delničarjem družb, ki prenehajo obstajati (Bohinec, 1999, str. 1110).

Slika 2: Spojitev



Vir: Dubrovski, 2004, str. 193

Pri spojitvi družbe, ki se združujejo, prenehajo obstajati kot pravne osebe. Njihovo premoženje v celoti, po načelu univerzalnega pravnega nasledstva (tako aktiva kot pasiva), preide na delniško družbo, ki se na novo ustanovi. Zakon določa posebne pogoje za družbe, ki se spajajo, in sicer da so vpisane v registru najmanj dve leti (drugi odstavek 616. člena ZGD). Sicer veljajo smiselno vse tiste odločbe, ki urejajo pripojitev. Tako kot pri pripojitvi morajo spojitve potrditi skupščine sodelujočih družb. Poleg tega morajo potrditi še status na novoustanovljene družbe ter imenovanje njihovega nadzornega sveta (tretji odstavek 616. člena ZGD).

Postopek spojitve poteka takole:

- izdelava pogodbe o spojitvi; sestavine so zakonsko določene (580. člen ZGD), in predložitev pogodbe spojitvenim revizorjem (eden ali več, ali skupni za obe družbi, ki ga na skupni predlog uprav imenuje sodišče) (583. člen ZGD), nadzornim svetom v soglasje ali mnenje (odvisno od statuta družbe) in v potrditev skupščini;
- izdelava statuta na novo ustanovljene družbe; sestavine so zakonsko določene (183. člen ZGD),
- oblikovanje predloga za nadzorni svet na novo ustanovljene družbe; sestavine so določene (192. člena ZGD);
- izdelava poročila uprav o spojitvi;
- pregled pogodbe s strani spojitvenih revizorjev in izdelava revizijskega poročila z vsebino iz drugega odstavka 583. člena ZGD;
- sklenitev spojitvene pogodbe v notarski obliki, po zakonu začne veljati šele, ko jo potrdijo skupščine družb, ki se spajajo (585. člen ZGD), ne glede na to, kdaj je sklenjena;
- priprava (zagotovitev gradiv za seznanitev delničarjev – 586. člen ZGD) in sklic skupščin družb, ki se spojujejo, in sprejetje sklepa o potrditvi spojitvene pogodbe ter sklepa o potrditvi statuta novoustanovljene družbe in o imenovanju njenega nadzornega sveta (tretji odstavek 616. člena ZGD);
- prijava na novo ustanovljene družbe za vpis v register, s čimer preide premoženje družbe, ki se spaja, na novo družbo (peti odstavek 616. člena ZGD) in prenehajo obstajati družbe, ki so se spojile (sedmi odstavek 616.

- člena ZGD), delničarji družb, ki so se spojile, pa postanejo z vpisom delničarji nove družbe; prijava je dolžnost uprav, ki se spajajo;
- prijava spojitve za vpis izbriše iz registra vseh družb, ki se spajajo, se sme izvesti šele potem, ko je bila vpisana nova družba (osmi odstavek 616. člena ZGD) in je dolžnost uprave nove družbe.

3.2 PREVZEMI

Zgodovina zakona o prevzemih pri nas je pestra. Svojo prvotno obliko je dobila pred skoraj desetimi leti, ko so na Ljubljansko borzo vrednostnih papirjev začela množično prihajati podjetja. Zakon o prevzemih v 7. členu ZPre-1 definira pojem prevzema 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, kar je zakon takoj v začetku dobro opredelil, a hkrati pustil toliko odprtih vrat, da so številni udeleženci na trgu vrednostnih papirjev to z veseljem izkoriščali. Prevzem podjetja je tudi definiran kot pridobitev takšnega deleža delnic prevzete (ciljne) družbe, ki pridobitelju (prevzemni družbi) zagotavlja zadosten delež glasovnih pravic (51-odstotni kontrolni delež), da lahko z uresničevanjem upravljaljskih upravičenj iz kontrolnega deleža delnic odločilno vpliva na poslovanje podjetja in sprejem odločitev na skupščini delničarjev.

Strojan ima svojo definicijo pojma prevzem, ki glasi: »Prevzem družbe pomeni nakup takšnega deleža delnic določene družbe, da lahko prevzemnik prek skupščinskih delničarjev preglasuje druge delničarje in pomembno vpliva na odločitve o vodenju družbe (kontrolni delež), ter lahko, ni pa nujno, prevzeto družbo pripoji prevzemni družbi ali družbi, ki je last prevzemnika« (1999, str. 507). Podobno trditve o prevzemih je podal Premk, ki trdi, da prevzem družbe pomeni nakup takšnega deleža delnic določene družbe, da lahko prevzemnik prek skupščine delničarjev preglasuje druge delničarje in pomembno vpliva na odločitve o vodenju družbe (kontrolni delež), ter lahko, ni pa nujno, prevzeto družbo pripoji prevzemni družbi ali družbi, ki je last prevzemnika (Premk, 1995, str. 647). V primeru prevzema (ang. acquisition) gre tehnično gledano za nakup takšnega deleža delnic določene družbe, da njihov kupec prek skupščine delničarjev lahko preglasuje druge delničarje, in pomembno vpliva na odločitve povezane z vodenjem družbe.

Prevzemi temeljijo na uporabi moči ponudnika nasproti ciljni družbi, tako da v samem postopku prevzemov večinoma ni možnosti za pogajanje in usklajevanje interesov. Prav tako so različne pristojnosti skupščine in uprave, saj je v primeru prevzema delovanje uprave ciljne družbe omejeno na tista obrambna dejanja, ki jih je odobrila skupščina, sama skupščina pa tudi ne more naložiti svojim članom, naj prodajo oziroma ne prodajo svojih delnic, temveč lahko sprejema le obrambne ukrepe nasproti prevzemni družbi. V primeru prevzemov je tako posamezni delničar samostojnejši, saj ga pri njegovi odločitvi o sprejemu oziroma o nesprejemanju ne veže noben sklep družbe, še manj pa mnenje uprave družbe. V tujini poznamo še delne prevzeme (partial bid), kar pa bolj kot med vrste prevzemov, sodi med pogoje,

ki jih postavlja ponudnik. Cilja prevzemov sta dva: za prvim stoji ponudnik, čigar glavni interes je pridobitev čim večjega deleža upravljalskih pravic v ciljnim podjetju, drugi cilj, ki ga postavljajo predvsem predpisi, pa je v možnosti dosedanjih delničarjev, da zaradi krepitve pozicije enega izmed njih izstopijo iz družbe na tak način, da prodajo ponudniku svoje delnice v transparentnem postopku prevzema (Tekavec, 2002, str. 39-52).

3.2.1 Motivi za prevzem

V teoriji in praksi so motivi za prevzem zelo različni in kompleksni, vsi pa izhajajo iz želje po boljšem položaju na trgu in s tem po boljšem poslovnem uspehu, ki ga je možno doseči tudi z najbolj grobo obliko, uničenjem konkurence. Avtorji navajajo vsak svoje kriterije, tako da splošne obrazložitve o najpomembnejših motivih ne obstajajo. Motivi za prevzeme so lahko:

- želja po hitri rasti podjetja,
- zagotavljanje konkurenčne usposobljenosti,
- izkoriščanje davčnih prednosti,
- večja tržna moč,
- zamenjava nesposobnega menedžmenta,
- ohranjanje tehnološke prednosti,
- strateško prilagajanje spremembam v okolju ali pa diverzifikacija ponudbe,
- vstop na nove geografske trge in na nove tržne segmente ter
- nižji stroški poslovanja.

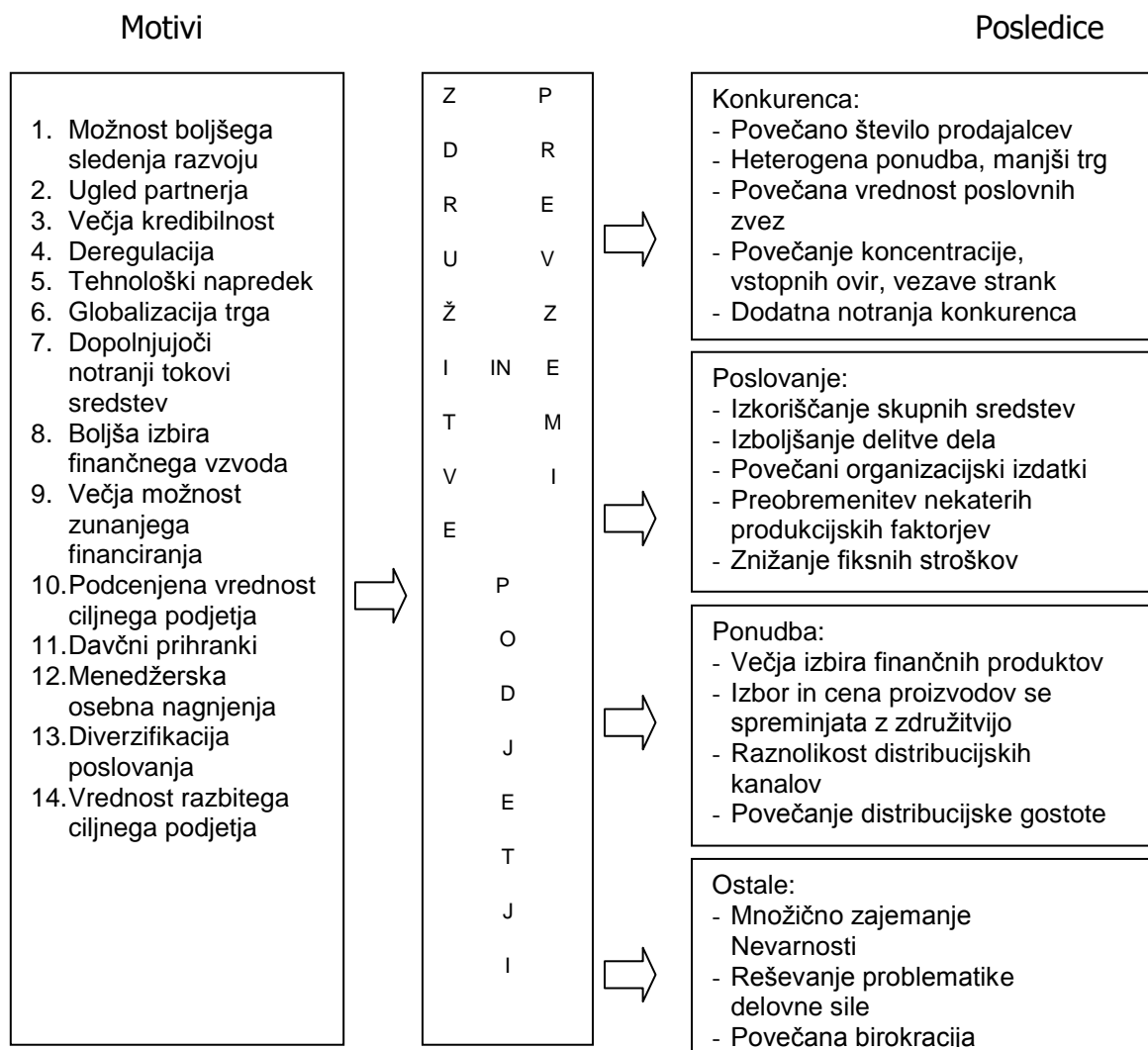
Vsi zgoraj naštetni motivi za prevzeme so bistvenega pomena, ko se družba vpraša, ali prevzemno ponudbo sprejeti ali ne. Pomemben motiv za prevzeme pa je tudi sinergija, ki pomeni, da je učinek skupnega delovanja dveh podjetij večji, kot če bi delovala posamezno. Mnogi menijo, da je eden najpomembnejših motivov za prevzemanje prav sinergija. Bešter (1995, str. 23) sinergijo razlaga kot vsako kombinacijo podjetij ali njihovih delov, ki se kaže v višji vrednosti podjetja - ponazarja pa jo z enačbo $2 + 2 = 5$. Ob vsem tem je treba poudariti še nekaj, motivi za prevzem so v večini primerov kombinacija več dejavnikov in teorij prevzemov. Prevzemna podjetja so rezultat številnih različnih, vsebinsko skladnih in/ali nasprotujočih si dejstev, za katere je značilna stalna dinamična interakcija, ki opredeljuje pogoje prevzemov podjetij, njihovo dinamiko in ekonomske učinke. Vsak posamezni prevzem je enkratna kombinacija navedenih in številnih drugih dejavnikov. Skupna točka vseh teh motivov je rast podjetja in v končni fazi maksimiranje koristi, ki naj bi jih imela podjetja od združevanja in prevzemov.

Bower (2001, str. 94) je navedel naslednje motive za združitve in prevzeme:

- združitve in prevzemi kot rezultat presežkov finančnih sredstev podjetja;
- združitve in prevzemi, ki omogočajo vstop na nova geografska področja;
- združitve in prevzemi kot rezultat širitve podjetja na nove trge (z novimi produkti oziroma internacionalizacijo);

- združitve in prevzemi kot nadomestilo za lasten razvoj (nakup tehnologije) ter
- združitve in prevzemi kot rezultat spreminjanja določene industrije in prehajanja iz ene industrije v drugo.

Slika 3: Posledice in motivi združevanj in prevzemov podjetij



Vir: prirejeno po Rozman (2005, str. 24)

3.2.2 Oblike prevzemov podjetij

Število prevzemov že nekaj let narašča. Naraščajoče število prevzemov je dober znak, saj dokazuje, da se evropska podjetja prilagajajo spremembam, razvoju in svetovni konkurenci. Prav zaradi različnih razlogov združevanja obstajajo tudi različni razlogi za prevzeme. Tajnikar (2000, str. 27) jih deli na:

- strateške in finančne, kjer so prvi povezani z uresničevanjem podjetniških

strategij, medtem ko drugi vplivajo na vrednost podjetja in so zgolj finančnih učinkov;

- zunanje in notranje, kjer notranji motivi izboljšujejo predvsem organizacijsko plat, medtem ko zunanji vzpostavljajo boljše pogoje poslovnemu okolju (poslovni partnerji, država ipd.);
- motivi za generično ali diverzificirano rast
- motivi glede na posamezne poslovne funkcije v podjetju.

Prevzeme pa lahko razčlenimo še na osnovne tri oblike:

- prevzemi z odkupom delnic,
- prevzemi z odkupom premoženja,
- združitve (spojitve in pripojitve).

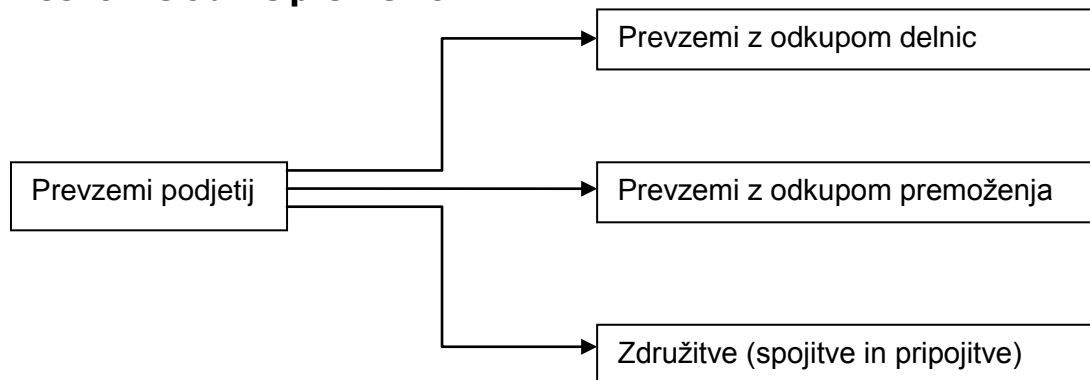
Prevzem z nakupom delnic je najbolj utečena oblika prevzema, ki jo primerjalno gledano večina pravnih sistemov uvršča v pojem prevzema. Ponudnik z akceptom svoje ponudbe pridobi delnice, s tem pa tudi upravljalne pravice, ki so nanje vezane. Cilj ponudnika je kupiti toliko delnic, da bo imel vsaj relativno, če že ne absolutno večino. S tolikšno pridobitvijo enega izmed delničarjev pa so lahko ogroženi interesi drugih. V sklopu prevzema z nakupom delnic poznamo prostovoljno ponudbo za prevzem, ki je ponudnik, ne da bi imel za to kakršnokoli obveznost v predpisih. Predpisi določajo prag, ki ločuje prostovoljno ponudbo od obvezne ponudbe. Ponudba za odkup se lahko nanaša na en ali na vse razrede delnic. Pomembno razliko med prostovoljno in obvezno ponudbo za prevzem je v tem, da lahko ponudnik pri prostovoljni ponudbi postavi prag minimalnih akceptov.

Prag je postavljen poljubno, vendar mora presegati določen odstotek deleža glasovnih pravic v družbi. Prostovoljna ponudba ponudnika za prevzem je zanimiva iz več razlogov. Predvsem omogoča ponudniku, da določi prag, katerega doseg bo štel kot pogoj za uspešnost ponudbe. Pri tem iz zakona o prevzemih ni eksplicitno razvidno, da se postavitve praga lahko nanaša le na prostovoljne ponudbe za prevzem (13. člen Zpre-1). Prav tako kot prostovoljno ponudbo pa poznamo tudi obvezno ponudbo za prevzem. Pri obvezni ponudbi mora prevzemnik dati takšno ponudbo, da doseže prevzemni prag. Prevzemni prag pa se veže na doseg določenega praga upravljalnih pravic podjetja. Po zakonu o prevzemih (7. člen Zpre-1) je ta meja postavljena na 25 %, postavljeni pa so še drugi pogoji. Pomembna razlika med obvezno ponudbo in prostovoljno ponudbo za prevzem je tudi v tem, da se obvezna ponudba nanaša na vse razrede delnic, ne glede na to, ali imajo glasovno pravico ali ne.

Druga oblika **prevzema je prevzem z odkupom premoženja**. Takšen način prevzema se opravi, ko prevzemnik odkupi del ali celotno premoženje ciljnega podjetja. Z odkupom premoženja se seveda pridobi nadzor nad tem podjetjem ali pa to podjetje v okviru samostojne gospodarske družbe vloži premoženje v nek subjekt, ki ga posledično upravljalno obvladuje. Postopek takšnega prevzema se opravi s sklicem skupščine ciljnega podjetja, saj je potrebna večina glasov delničarjev

celotnega podjetja. Prevzemnik v takšnem primeru odgovarja le za določene odgovornosti, ki so podane v pogodbi, ciljno podjetja pa po končanem postopku prevzema preneha obstajati kot pravna oseba.

Slika 4: Osnovne oblike prevzemov



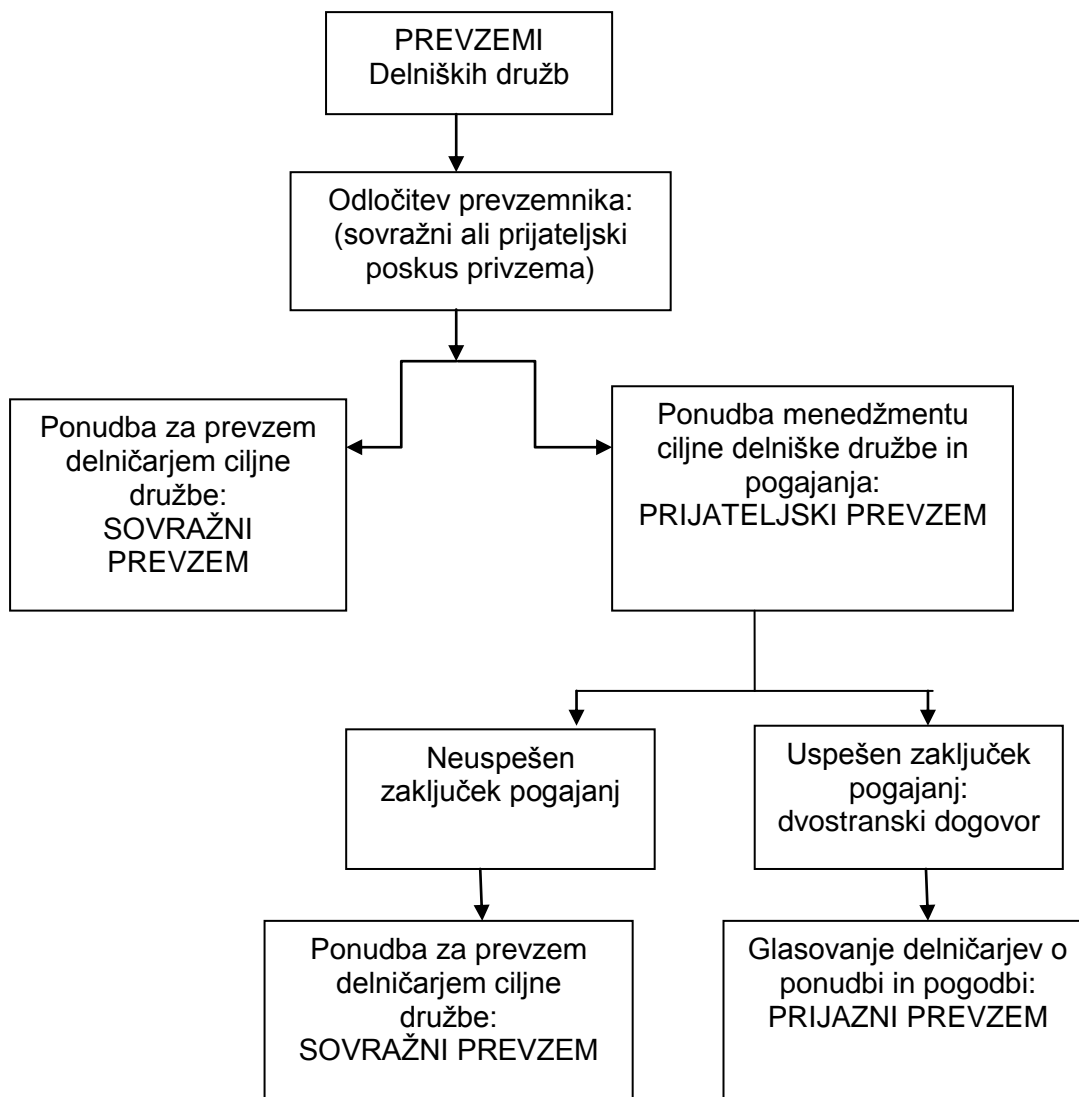
Vir: Bešter, 1996, str. 30

Ker je tretji način prevzemov združitve že podrobno opisan v predhodnem poglavju, to obliko samo omenim. Sam prevzem se lahko opravi še na več drugih načinov. Na splošno lahko prevzeme označimo tudi kot prijateljske ali sovražne, glede na način predloga prevzema ti dve oznaki predstavljata v svetu le nasprotna konca širokega spektra načinov prevzemov.

Resnično prijateljski prevzem se začne z zasebno in zaupno ponudbo upravi ciljne družbe ali le predsedniku uprave, kar je odvisno od prejšnjih razmerij med prevzemno in ciljno družbo. Značilno za takšen prevzem je tudi, da prevzemnik dalj časa pred ponudbo o prevzemu ne kupuje delnic ciljne družbe, saj bi se takšen nakup štel za »sovražno« dejanje. Prednost »prijateljskega« prevzema je, da ima prevzemnik (navadno po sporazumu zaupnosti in o prepovedi kupovanja delnic brez soglasja ciljne družbe) dostop do nejavnih podatkov o ciljni družbi, ter se lažje pogaja o morebitni povezavi s ciljno družbo (Premk, 1995, str. 648).

Druga oblika prevzema pa je sovražni prevzem, zanj je značilno, da uprava ciljne družbe z obrambnimi dejanji poizkuša preprečiti prevzem. S preprečitvijo želi obdržati svoj položaj in pri tem ukrepa na način, ki ni samo v škodo tistih delničarjev, ki želijo delnice prodati, temveč v škodo vsem manjšinskim delničarjem, prevzemniku in nenazadnje tudi interesu same družbe kot podjetja. Najpomembnejša prednost takšnega načina prevzema je v dejavniku presenečenja in nepripravljenosti uprave ciljne družbe glede na to, da so manjšinski delničarji navadno pripravljeni sprejeti ponudbo.

Slika 5: Prikaz sovražnega in prijateljskega prevzema



Vir: Bešter, 1996, str. 103

3.2.3 Postopek prevzema

Prevzem podjetja je proces, ki naj bi se začel s sistematičnim razmišljanjem o vprašanju, kaj je za podjetje boljše - postopna (organska) rast z investicijami in postopnim povečevanjem tržnih deležev ali morda hitrejša, skokovita rast s prevzemi drugih, že delujočih podjetij. Vsaka od možnosti ima svoje prednosti in pomanjkljivosti, vendar je pomembno predvsem to, da menedžment o teh stvareh razmišlja strateško in sistematično, ne pa impulzivno in le na osnovi dobrih ali slabih občutkov. Sam postopek prevzema poteka po postopku določenem v zakonu o prevzemih. Zakon o prevzemih pa določa naslednje korake prevzema:

- prevzemnik mora pred objavo prevzemne ponudbe obvestiti agencijo za trg

- vrednostnih papirjev, poslovodstvo ciljne družbe in organ za varovanje konkurence, da bo ponudbo dala, in jo še isti dan objaviti (24. člen ZPre-1), prav tako pa mora poslovodstvo ciljne družbe in prevzemnik obvestiti predstavnike ali če teh ni, delavce o prevzemni nameri;
- poslovodstvo družbe mora v dveh delovnih dneh od objave prevzemne namere obvestiti agencijo za trg vrednostnih papirjev o morebitnih dogovorih (25. člen ZPre-1);
 - sledi da mora prevzemnik objavo o prevzemni ponudbi potrditi s ponujenim dokumentom, ki mu pravimo prospekt v najpoznejše v tridesetih in ne prej kot v desetih dneh po objavi prevzemne namere (28. člen ZPre-1);
 - roki za sprejem prevzemne ponudbe je 60 dni, vendar ne krajši od 28 dni od dneva objave prve prevzemne ponudbe (31. člen ZPre-1);
 - prevzemnik mora od agencije za trg vrednostnih papirjev pridobiti dovoljenje, če so izpolnjeni pogoji (pravilno sestavljen prospekt, sestavljena prevzemna pobuda v skladu z zakonom, deponirani znesek ali bančno garancijo, ki jo mora prevzemnik nakazati na bančni račun KDD (36. člen ZPre-1) ali v primeru, ko prevzemnik izda nadomestne vrednostne papirje, da so ti deponirani na način določen z zakonom (32. člen ZPre-1));
 - poslovodstvo družbe mora v desetih dneh izdati svoje mnenje o prevzemu in ga tudi utemeljiti (34. člen ZPre-1);
 - sprejetje prevzemne ponudbe se potrdi, ko prevzeta družba s pisno izjavo sprejme prevzemno ponudbo, katere vsebina je določena v 40. členu ZPre-1;
 - spremembe prevzemne ponudbe pa se morajo opraviti najpoznejše v 14 dneh pred iztekom roka za njen sprejem (30. člen ZPre-1).

3.2.4 Vplivi prevzemov na deležnike družbe

Največje vprašanje, ki si ga zastavijo vsi vpleteni subjekti v družbi, tako delničarji, menedžerji, uprava, zaposleni in javnost, je, kakšne bodo zanje posledice prevzema, in ali bo prinesel boljše poslovanje, nižje stroške, večjo konkurenčnost podjetja, zvišanje stopnje monopolnega položaja znotraj panoge in večji razvoj za družbo. Sam prevzem lahko povzroči pozitivne posledice in koristi za vse vpletene, vendar preden se odločijo za takšen preobrat, se morajo hkrati vprašati, ali obstaja tudi druga možnost, ki bi dosegla enake učinke. Na eni strani lahko prevzem prinese delničarjem veliko prednosti, najpomembnejše zanje je izplačilo visokih premij, po drugi strani pa to lahko pomeni izgubo zaposlitve mnogim menedžerjem in zaposlenim. Z odpuščanjem zaposlenih bi se povečala učinkovitost podjetja, ki je posledica racionalizacije poslovanja.

Učinki prevzemov na delničarje - Ko pogledamo, kdo ima največ koristi ob prevzemu družbe, bi brez kakršnega koli dvoma lahko rekli, da so to delničarji. Kot investitorji in lastnike družb imajo temeljno pravico, da zahtevajo od pooblaščenih menedžerjev in članov vodstva družbe, da upravljajo s sredstvi podjetja tako, da iztržijo njihovo maksimalno tržno vrednost, kar bi bilo pri možnem prevzemu podjetja bistvenega pomena za določanje premij. Številne raziskave kažejo na to, da

delničarjem ciljnega podjetja na podlagi javne ponudbe za prevzem podjetja, cena delnice zraste dosti višje, kot je bila cena delnice pred ponudbo. Razlike v premijah, ki jih po prevzemu prejmejo delničarji ciljnega podjetja, so odvisne od dveh odločitev. Prva je odvisna od menedžmenta, ki se lahko odloči postaviti obrambo pred prevzemom, ali pa prepusti odločitev delničarjem. Če se odločijo za prvo možnost, so premije v povprečju dosti višje. Po drugi strani pa se premije povišajo tudi, če prevzem poskuša izvesti eno podjetje, ali pa če pride do tekmovanja za prevzem, ko je potencialnih prevzemnikov več. V tem primeru so premije višje v drugem primeru.

Učinki prevzemov na zaposlene - Zaposleni v podjetju lahko med prevzemom odigrajo pomembno vlogo, saj so to ljudje, ki dobro vedo, kako podjetje voditi, in so tisti, ki lahko zagotovijo, da bo podjetje še vedno delovalo v skladu s svojo že uveljavljeno strategijo. Kratkoročno naj bi zaradi posledic reorganizacije in racionalizacije procesov največ izgubili zaposleni. Z druge strani pa prevzemi povečujejo učinkovitost in uspešnost podjetij, kar pomeni varnejša in kakovostnejša delovna mesta na daljši rok.

Bešter meni, da na splošno ni nobenih dokazov, da bi bili prevzemi povezani s številom stečajev podjetij in povečanim odpuščanjem zaposlenih. Prevzeta ciljna podjetja zvišujejo svojo učinkovitost na račun višje produktivnosti zaposlenih, kar pa kratkoročno lahko pomeni zmanjšanje njihovega števila. S samim odpuščanjem bi takšna podjetja na trgu bila manj konkurenčna, v primerjavi s svojimi tekmeci pa bi se zmanjšala tudi njihova vrednost. Prevzemi so v tem smislu ena redkih oblik učinkovitejšega prerazporejanja proizvodnih dejavnikov, saj zagotavljajo dolgoročno preživetje podjetja in s tem tudi ohranjanje delovna mesta (1996, str. 93-95).

Učinki prevzemov na upravo (menedžerje) - Prevzemnim družbam je omogočena večja konkurenčnost, učinkovitost in izboljševanje finančnega položaja, kar prispeva k povečevanju vrednosti družbe. Našteta dejstva prevzemov imajo prav tako običajno neposreden vpliv na upravo družbe in njene menedžerje, ki se kažejo v obliki nagrad, povečanja ugleda in tudi večji varnosti zaposlitve. Prevzemi ciljne družbe v upravi pa lahko prav tako povzročijo negotovost v upravi zaradi pričakovanih sprememb in prilagajanja prevzemniku, njegovi kulturi in strategiji poslovanja lahko izgubijo moč, status in neredko celo izgubo ali spremembo pri zaposlitvi.

Pri združevanju in prevzemih je bistvenega pomena, da se oblikuje enotno upravljanje in vodenje gospodarskih družb. Pravne posledice takšnega preoblikovanja pomenijo, da družba izgubi, ali se ji omejijo pravno organizacijske in gospodarska samostojnost z namenom povečanja gospodarske koristi, hkrati pa se oblikujejo novi gospodarski sistemi, ki imajo tudi zakonsko določena pravila pravnih ureditev.

4 POVEZANE GOSPODARSKE DRUŽBE

Gospodarske družbe se povezujejo iz poslovnih razlogov, vendar ima vsako povezovanje skupni cilj po doseganju večjih gospodarskih učinkov. Povezujejo se v poslovne sisteme, katerih posledice so večje učinkovitosti na poslovnih ravneh. Posledica povezovanja družb v poslovne sisteme lahko na eni strani opredelimo v okviru statusnega na drugi strani pa tržnega prava oziroma prava konkurence. Statusnopravna oblika povezovanja se uredi s spremembo statusa, pri čemer gre za spremembe v načinu upravljanja, položaja organov, varstva delničarjev in upnikov ter urejanje različnih pravnih posledic povezovanja. Tržno pravo pa predvsem varuje svobodno konkurenco in preprečuje zlorabo nedopustnega položaja na trgu, ki bi se dosegla s povezovanjem.

Družbe se med seboj lahko povezujejo na naslednje načine:

- **Horizontalne** => gre za povezavo podjetij na isti proizvodnji ravni, kar mora skoraj nujno pripeljati do določenih učinkov na trgu. Poenostavljeno bi namreč lahko rekli, da se povezujejo nekdanji konkurenti. Tovrstna povezava omogoča izkoriščanje ekonomije velikega obsega v proizvodnji in distribuciji, posledica tega pa so manjši stroški in povečanje konkurenčne prednosti ter monopolne moči. V primeru da je bil prevzem uporabljen kot metoda združitve, z združitvijo prenehajo dosednji konkurenti in nastane nova pravna oseba. To novo podjetje združuje tržne deleže prejšnjih podjetij, kar lahko vodi v pridobitev dominantnega položaja ali celo monopola. Cilj te povezave je predvsem v delitvi dela, specializaciji. Prednosti te povezave so predvsem boljša kvaliteta, novi proizvodi, večja količina proizvodov, manjši proizvodni stroški, nižje cene, večji dobiček.

- **Vertikalne** => so povezave med podjetji, ki delujejo na različnih stopnjah proizvodne verige. Navadno se s temi povezavami poizkuša doseči nižje proizvodne stroške in močnejšo povezanost med posameznimi stopnjami produkcije. Za vertikalne povezave je značilno, da je pri ugotavljanju elementov protikonkurenčnosti smiselno uporabiti »rule of reason«. Dogovor namreč veže dve podjetji, ki pa delujeta na različnih konkurenčnih ravneh. Temeljni cilj tako ni omejevanje konkurence, temveč nekaj drugega, na primer distribucija, zagotavljanje ustrezne kakovosti idr. Temeljni primeri tovrstnih dopustnih vertikalnih povezav so ekskluzivna distribucija, ekskluzivna dobava, franšizing in podobno. Vertikalne povezave so v povezavi s prevzemi konkurenčno pravno bolj problematične kot vertikalne povezave, ki izvirajo iz pogodb. Z drugimi besedami lahko rečemo, da gre pri tej povezavi za povezovanje družb, ki proizvajajo različne proizvode, vendar so ti proizvodi še vedno povezani (po takšni povezavi potem ena družba proizvaja nek proizvod od začetka do konca). Takšna povezave prinaša večjo stabilnost in varnost družbe na trgu. To se doseže z jasno določenimi cilji, planom proizvodnje in samo koordinacijo poslovanja družbe.

- **Koncentrične** => gre za povezanost s skupno tehnologijo, proizvodnimi procesi ali trgi. Ta povezanost omogoča izkoriščanje skupin ekonomskih, tehničnih in tržnih potencialov. Tovrstna povezanost navadno služi razširitvi asortimana izdelkov in njihovi posodobitvi. Pojem koncentrične povezave pozna predvsem ekonomska teorija, v pravni sferi pa koncentrične povezave sodijo bodisi med prepovedane bodisi med dovoljene horizontalne ali vertikalne povezave. Posledice pa so odvisne od tega, kam se koncentrična povezava uvršča. V ta sistem se vključijo organizacije, ki niso neposredno povezane s proizvodnjo.

- **Konglomeratne** => je konkurenčno pravno najzahtevnejša oblika povezanosti, saj gre za vertikalne ali horizontalne povezave med podjetji, ki nastopajo v nepovezanih dejavnostih. Namen takšnega povezovanja je izkoriščanje skupnega posloводства. Hkrati pa se podjetja medsebojno stabilizirajo, saj lastnike takšnih podjetij prizadenejo manjša tveganja nihanj na trgu. Konglomeratne povezave so problematične z več vidikov. Prva težava je že vprašanje določanja kroga povezav. Za konglomeratne povezave je namreč značilno, da so v najbolj enostavni obliki tipa »eden z mnogimi«, torej gre za koncernsko povezavo, v zapletenejših oblikah pa gre za verižne povezave. Problem povezave tipa »eden z mnogimi«, pri čemer obvladujoči vpliva na dve sicer konkurenčni podjetji, je rešljiv na ravni obvladovanih podjetij. Večjo težavo pa v konglomeratnih povezavah predstavljajo povezave med podjetji, ki delujejo na popolnoma različnih konkurenčnih trgih. Drugi problem izhaja iz teorije globokega žepa, ki je bolj kot v primeru prevzemov poznan v odškodninskem pravu. V primeru prevzemov govorimo o globokem žepu iz drugih vidikov. Lastnik podjetij, ki so povezana, ima namreč dohodke iz različnih panog, zato stečaj enega podjetja ne povzroči stečaj lastnika. Problem povezanih podjetij je tudi v tem, da imajo ta podjetja možnost, da pretakajo sredstva z enega na drug trg. Pretok sredstev samo po sebi ni vprašljivo, konkurenčno pravno vprašljivo postane šele v trenutku, ko služi za pridobitev dominantnega položaja. Naslednji problem takšnih povezav je, da bo prevzemnik svojo upravljanje uporabil zgolj za to, da bo pobral dobiček od uporabe neke tehnologije, v razvoj pa ne bo vlagal in se bo po izčrpanju umaknil. Nevarnosti izčrpanja tehnologije se s konkurenčno pravnimi instrumenti ne da omejiti. Zaradi zaostajanja pri tehnološkem napredku drugi udeleženci na trgu niso prizadeti, lahko pa gre to na škodo uporabnikov (potrošnikov). Zadnje tehnološko tveganje je torej kombinacija, ki rezultira v razvoj novega tipa izdelka ali vsaj nove generacije izdelka, je podobno horizontalnim omejitvam z namenom razvoja. Pri tem je treba še vedno upoštevati, da tehnološki napredek predvsem pa tehnološko zaostajanje konkurentov vpliva na položaj udeležencev na trgu, čeprav podobno kot v primeru tehnološkega izčrpanja velja, da konkurenčno pravni mehanizmi ne omogočajo učinkovitega posega v tovrstne spremembe v strukturi trga.

4.1 VRSTE IN NAČINI POVEZAV

Oblike povezovanja so raznovrstne, vendar kot sem že omenila, jim je skupen cilj doseganje večjih učinkov v gospodarstvu. Pravo družb v novejšem času posveča vse

več pozornosti vprašanju statusno pravnih preoblikovanj. Na to kaže tudi dokaj podrobno in obsežno urejanje z direktivami EU. Posamezne pojavne oblike statusno pravnih preoblikovanj, lahko opazujemo iz različnih zornih kotov, bodisi z organizacijskega vidika, kot finančno transakcijo, z vidika prenehanja subjekta, z vidika prenosa premoženja, kot vprašanje pravnega nasledstva in drugo. S povezovanjem gospodarskih družb v poslovne sisteme dosežejo te večjo gospodarsko učinkovitost.

Eden od možni načinov povezovanja je poslovno povezovanje, kjer se posledično družbe povezujejo v različne sisteme, ki so lahko:

- **GOSPODARSKO INTERESNO ZDRUŽENJE**, je samostojna pravna oseba z dejavnostjo pospeševanja gospodarskih učinkov članic oziroma GSP-ja, vendar brez razmerja nadrejenosti ali odvisnosti. Njen cilj ni ustvarjati dobiček, saj je neprofitna organizacija. To združenje nastane na podlagi pogodbe najmanj dveh ustanoviteljev, ki sta lahko pravna ali fizična oseba. Osnovni kapital za takšno povezavo ni potreben, zanj pa je značilno participalno odločanje. Za takšen sistem je značilno, da nima nadzornega sveta, uprava pa je sestavljena iz ene ali več oseb, vendar, če je v upravi pravna oseba, mora ta določiti fizično osebo za njeno zastopstvo.
- **HOLDING**, je tip družbe, ki ima v lasti večino deležev pravno samostojnih podjetij. Njegov cilj je ustanavljati financirati in upravljati takšne družbe, saj ima v njih večinski delež in živi od dobička svojih podrejenih družb. Značilno zanj je, da je mati družba, ki nima neke svoje dejavnosti, vendar ima samo upravljalno funkcijo.
- **KONCERNI**, sestavljajo ga dve ali več pravno samostojnih družb, ki so povezane z enotnim vodstvom obvladujoče družbe. Skupina družb, ki delujejo v koncernu, imajo skupni interes oziroma zasledujejo neki skupni cilj pod skupnim vodstvom. Poznamo različne vrste koncernov, ki se med seboj razlikujejo po načinu medsebojnega razmerja družb. Je prav tako poseben ekonomski in pravni pojav, za katerega je značilna ekonomska enotnost, v pravnem smislu pa te enotnosti ni. Koncern nima pravne osebnosti, nima svojih delničarjev in ne svojih organov.

Povezave lahko temeljijo na:

- kapitalskem obvladovanju (temelji na obvladovanju in odvisnosti družb z vloženim kapitalom, večinske lasti oziroma večinskega deleža v družbi),
- pogodbenem povezovanju (temelji na sklenitvi podjetniških pogodb) ter
- obvladovanju vključenih družb.

Po zakonu o gospodarskih družbah so družbe med seboj povezane tako (527. člen ZGD-1):

- **da ima ena družba v drugi večinski delež** (družba v večinski lasti in družba z večinskim deležem); če večina deležev pravno samostojne družbe pripada drugi družbi ali če drugi družbi pripada večina glasovalnih pravic

- (večinski delež), se šteje ta družba za družbo v večinski lasti, druga družba pa je družba z večinskim deležem (528. člen ZGD-1);
- da je **ena družba odvisna od druge** (odvisna in obvladujoča družba); odvisna družba je pravno samostojna družba, ki jo neposredno ali posredno obvladuje druga družba (obvladujoča družba). Domneva se, da je družba v večinski lasti odvisna od družbe, ki ima v njej večinski delež (529. člen ZGD-1),
 - da so **koncernske družbe** (530. člen ZGD-1);
 - da sta **dve družbi vzajemno kapitalsko udeleženi** (vzajemno kapitalsko udeležene družbe); so družbe, s sedežem v RS, ki so povezane tako, da vsaki družbi pripada več kot četrtnina deležev druge družbe. Lahko se zgodi, ko imamo situacijo, da pripada družbi A 95 % vseh delnic druge družbe, govorimo o vključeni družbi. Družba B je torej vključena družba. Če je družba vključena, je še vedno samostojna pravna oseba. Vključena družba je neugodna, saj manjšinski delničarji nimajo skoraj nikakršnih pravic. Manjšina ne more odločati o ničemer. Zakon pravi, da ima manjšinski delničar pravico zahtevati, da se mu njegov delež izplača, ali pa da se mu zagotovijo nadomestne delnice v obvladujoči družbi. S tem pravzaprav preide vključena družba v 100 % last obvladujoče družbe, kar pa ne pomeni, da se je združila (531. člen ZGD-1);
 - da so **povezane s podjetniškimi pogodbami** (534. člen ZGD-1).

4.1.1 Družbe v večinski lasti ter družbe z večinskim deležem

Če ima neka družba večinski delež druge pravno samostojne družbe, ali če pripada drugi družbi večinska glasovna pravica, se šteje, da je družba v večinski lasti, druga družba pa je družba z večinskim deležem. Večinski delež pri glasovanju na skupščini je omogočen z udeležbo v kapitalu ali večino glasovnih pravic. Ugotavlja se iz razmerja med seštevkom glasovnih pravic iz seštevka deleža v družbi in skupnim številom vseh glasovnih pravic družbe (528. člen ZGD-1). Pomembno je, da se iz seštevka glasovnih pravic odštejejo lastni deleži v družbi oziroma lastne delnice. Za večinski deleže družbe z večinskim deležem se prištejejo tudi tisti deleži, ki pripadajo njenim odvisnim družbam, od družbe, ki je odvisna od prve družbe, ter delež, ki ga ima druga oseba za račun prve družbe ali od nje odvisne družbe. Vsaka delnica zagotavlja glasovno pravico, ki se omogoči s plačilom celotnega zneska vložka, izjema pa so prednostne delnice, katerih delež v družbi je omejen na ne več kot polovico vseh delnic v družbi. Možne pa so tudi omejitve glasovnih pravic, ki so v ZGD-1 določene v 308. členu. Ta pravi, da se omejitev lahko določi glede na število glasov, ki jih ima posameznik glede na število delnic, te pa ne smejo presegati določenega števila ali odstotka.

4.1.2 Odvisna in obvladujoča družba

Tako odvisna kot tudi obvladujoča družba sta dve pravno samostojni družbi, katerih razmerje eno do druge definiramo kot ena družba, ki ima posredno ali neposredno prevladujoč vpliv nad drugo družbo. Odvisnost enega podjetja od drugega se kaže v tem, da ima obvladujoča družba v lasti sredstva druge družbe, kar ji omogoča

prevladujoč vpliv na to družbo. Ta družba mora delovati po navodilih oziroma volji obvladujoče družbe, saj to doseže s kapitalsko večino ali večino glasov.

Veliko pomembnost pa imajo tudi organi obeh družb, ki naj bi delovali po naslednjih pravilih:

- **Organi obvladujoče družbe** (Obvladujoča družba ima pravico dajanja navodil poslovodstvu odvisne družbe in s tem tudi določeno ravnanje na področju vodenja. To lahko izpolnjuje z navodili, ki pa niso zakonsko določena, lahko pa jih določi družba s pogodbo o obvladovanju in s tem postane edina dovoljena oblika, s katero lahko obvladujoča družba uresničuje vodenje odvisne družbe. Pomembno je, da obvladujoča družba ne posega v preveliki meri v posle odvisne družbe, ali sklepa posle v imenu ali namesto nje. Posledice takšnih ukrepov bi bile neprimerne, saj bi obvladujoča družba izgubila nadzor poslovanja družbe. Kot je znano, je v delniških družbah organ delničarjev skupščina delničarjev. Njene pristojnosti so urejene zakonsko in v statutu družbe, ta pa ne more odločati o poslovnem vodenju družbe, saj je za to pristojna uprava. Takšno pristojnost ima lahko samo uprava, saj lahko nastopi kot delničar v skupščini odvisne družbe. Edine pristojnosti in odgovornosti uprave do skupščine so, da na zahtevo skupščine pripravlja ukrepe iz pristojnosti skupščine, da pripravlja pogodbe in druge akte, za katere je potrebno soglasje skupščine in uresničuje sklepe, ki jih ta sprejema (267. člen ZGD-1). V primeru skupščine obvladujoče družbe nima pristojnosti glede pristojnosti odvisne družbe. Skupščina na delo uprave ne more vplivati in ji dajati navodila, saj more uprava družbo voditi skrbno in odgovorno, da ne bi ogrozila interesa družbenikov in upnikov. Če bi uprava ravnala v nasprotju z interesi, bi bila za to, kot zakon določa, odškodninsko odgovorna in bi morala družbenikom in upnikom povrniti škodo narejeno zaradi slabega vodenja (drugi odstavek 263. člena ZGD-1), razen, če bi ta škoda bila storjena na podlagi skupščinskega sklepa. Kot vemo, je za nadzor poslovanja uprave zadolžen nadzorni svet družbe, ki v primeru obvladujoče družbe sega tudi na nadzor odvisne družbe, kar pomeni, da se nadzor uprave s strani nadzornega sveta uresničuje tako, da svoj nadzor opravljajo tudi na članske pravice obvladujoče družbe v skupščini odvisne družbe. Razlika nadzornega sveta do nadzora uprave odvisne družbe do obvladujoče družbe pa se kaže v tem, da ta nima neposredne nadzora, saj jo opravlja nadzorni svet odvisne družbe. Zanimivo je, da ko ima obvladujoča družba takšno poslovno politiko, da zadržuje dobiček v odvisni družbi, s tem omejuje delničarje obvladujoče družbe pri izplačilu dividend. Prav tako je omejen vpliv na upravo družbenikov v družbi z nadzornim svetom, saj ti ne morejo imenovati niti ne odpoklicati članov uprave, ker to lahko stori le nadzorni svet.
- **Organi odvisne družbe** (Ko delniška družba pridobi zadostno število delnic, z glasovno pravico pridobi tudi odločilni vpliv in članske pravice, ki jih lahko uveljavlja v skupščini družbe. Za vodenje poslov pa je pristojna uprava družbe, ki jih vodi samostojno, na lastno odgovornost in v dobro družbe, zato

skupščina ne more neposredno vplivati na delo uprave, ali ji dajati kakršnakoli navodila. Z nepravilnim in malomarnim vodenjem bi uprava ogrožala interese družbenikov in upnikov, zato zakon pripisuje, da je odškodninsko odgovorna in dolžna povrniti škodo zaradi slabega vodenja. Malo verjetno je, da bi zaradi odgovornosti člani uprave izvrševali škodljiva navodila s strani tretje osebe, saj bi to škodilo družbi, družbenikom in upnikom. Če pa s škodljivim poslovanjem pride do škodljivega posla, je uprava lahko razbremenjena odgovornosti, če je njena odločitev temeljila na zakonitem skupščinskem sklepu (548. člen ZGD-1). Odškodninske zahtevke lahko uveljavlja tudi vsak njen delničar ali družbenik, toda samo za plačilo narejene škode. Zahtevki po odškodninskem zahtevku pa so zakonsko omejeni na pet let (543. ZGD-1). V primeru, ko je edini delničar odvisne družbe obvladujoča družba, in je uprava odvisne družbe prepustila, da skupščina samostojno sprejema sklep, ni potrebe po zakonski zaščiti delničarjev, saj so lahko ogroženi le interesi upnikov, če bi odvisna družba zašla v izgubo, in ne bi mogla povrniti svojih obveznosti do upnikov. Takšne nevarnosti so zelo redke, saj obvladujoča družba prevzame vse obveznosti odvisne družbe.

4.1.3. Vzajemno kapitalsko udeležene družbe

Vzajemno kapitalsko udeležene družbe so kapitalske družbe s sedežem v Republiki Sloveniji, ki so povezane tako, da vsaki družbi pripada več kot četrtnina deležev druge družbe (531. člen ZGD-1). Če večina deležev družbe pripada drugi družbi, ali če drugi družbi pripada večina glasovnih pravic, se ta družba šteje za družbo v večinski lasti, druga pa je družba z večinskim deležem. Deleži družbe, ki pripadajo drugi družbi, se določajo iz razmerja med seštevkom nominalnih zneskov njenih delnic z nominalnim zneskom njenih delnic ali zneskov njenih osnovnih vložkov in zneskov osnovnega kapitala. Lastni deleži se iz osnovnega kapitala odštejejo. (528. člen ZGD-1). Če pa ima vsaka vzajemna kapitalsko udeležena družba druga v drugi večinski delež, ali druga drugo neposredno ali posredno obvladujeta, veljata obe družbi za obvladujoči in odvisni.

Zakonsko ni nikjer določeno, da ima obvladujoča družba pravico dajati navodila odvisni družbi, vendar se to razume samo po sebi. V razmerju kapitalskega obvladovanja se zakonsko dopuščajo škodljiva obvezna navodila pod pogojem, da se nadomesti prikrajšanje, ki jih utrpí odvisna družba zaradi škodljivih navodil. Ko ima družba več kot četrtnino delnic, ali deležev druge kapitalske družbe, ima dolžnost obveščanja, kar pomeni, da mora o deležu drugi družbi takoj pisno sporočiti, družba, ki pa sprejme sporočilo, ga mora takoj objaviti (532. člen ZGD-1).

4.1.4 Družbe povezane s podjetniškimi pogodbam

Različne oblike skupnega upravljanja skupin so posledica pogodbenega povezovanja, saj je skupnih interesov več vrst. Pod podjetniško pogodbo obravnavamo raznovrstnost pogodb, ki ustvarjajo določene statusnopravne posledice ter pogodbeno povezovanja, ki povzročajo spremembe v razmerju upravljanja in vodenja

povezanih družb. Podjetniška pogodba začne veljati, ko skupščina družbe da svoje soglasje. Za to je potrebna tričetrtinska večina pri sklepanju zastopanega osnovnega kapitala. Pogodba se mora v pisni obliki objaviti na skupščini, ki je prav tako priloga zapisniku skupščine, vendar začne veljati šele, ko je vpisana v register. Med podjetniške pogodbe zakon o gospodarskih družbah uvršča:

- **Pogodbo o obvladovanju** (družba s takšno pogodbo podredi vodenje družbe drugi družbi. Pogodba o obvladovanju ne velja, če družbe med sabo s pogodbo postavijo enotno vodstvo, ne da bi ena od njih postala odvisna ena od druge).
- **Pogodba o prenosu dobička** (družba se z njo obveže, da svoj celotni dobiček prenese na drugo družbo).
- **Pogodba o vodenju poslov** (družba se obveže, da bo svojo družbo vodila za račun druge družbe. Takšna vrsta pogodbe se šteje tudi kot pogodba o prenosu dobička).
- **Pogodba o profitni skupnosti** (družba se obveže da svoj dobiček ali dobiček svojih posameznih obratov v celoti ali delno združi z dobičkom drugih družb ali posameznih obratov drugih družb, da bi tako lahko delili skupni dobiček).
- **Pogodba o delnem prenosu dobička** (družba se obveže, da bo del svojega dobička ali dobička svojih posameznih obratov v celoti ali delno prenesla na drugega).
- **Pogodba o zakupu obrata oziroma pogodba o prepustitvi obrata** (družba se z njo obveže, da obrat svoje družbe da v zakup nekomu drugemu v celoti, ali ga kako drugače prepusti).

Za vpis v register se mora prijaviti vrsta pogodbe, pogodbene stranke, pri pogodbenem prenosu dobička pa tudi dogovor o višini odvajanega dobička. Prijavi se priloži tudi pogodba, ki začne veljati šele s skupščinskim soglasjem drugega sopogodbjenika, zapisnikom sklepa in njegove priloge v izvorniku ali overjenem pripisu. (536. člen ZGD-1). Spremembe pogodbe se lahko opravijo le v soglasju skupščine družbe in v skladu z zakonom in njenimi določbami 535. in 536. členom. Prav tako, kot je zakonsko določena sklenitev podjetniške pogodbe, pa je zakonsko določeno, kako se lahko podjetniška pogodba odpove. Odpove se lahko iz utemeljenih razlogov ne glede na odpovedni rok, ti razlogi pa so utemeljeni, zlasti ko druga pogodbeni stranka ne izpolnjuje pogodbenih obveznosti. Pogodbo, ki zavezuje k plačilu nadomestila zunanjim delničarjem ali pridobitvi njihovih delnic, se lahko odpove brez utemeljenega razloga, le če delničarji dajo soglasje z izrednim sklepom.

4.1.5 Koncernske družbe

Pojem koncern sestavljajo dve ali več pravno samostojnih družb, ki so povezane z enotnim vodstvom obvladujoče družbe. Je ekonomski in pravni pojav, njegova značilnost je ekonomska enotnost. V pravnem pomenu ekonomske enotnosti ni, kajti koncern nima lastne prave samostojnosti, svojih delničarjev in ne svojih organov. V pravu koncern razumemo kot pojem, ki povezuje pravno samostojne družbe pod

enotnim vodstvom vodilne družbe. Zakon o gospodarskih družbah pa določa, da koncern sestavljajo (530. člen ZGD-1):

- ena obvladujoča in ena ali več odvisnih družb, povezanih pod enotnim vodstvom obvladujoče družbe (dejanski koncern);
- družbe, ki so povezane s pogodbo o obvladovanju (pogodbeni koncern),
- pravno samostojne družbe, povezane z enotnim vodstvom, ne da bi bile pri tem družbe medsebojno odvisne (koncern z razmerjem enakopravnosti) in
- holding.

Dejanski koncern nastane s povezavo na podlagi kapitalske udeležbe. Družba mati z nakupom deleža, doseže večinski delež in uspe obvladovati ostale družbe. Samo vodstvo družbe matere vodi in usklajuje oziroma koordinira delovanje vseh družb. Glavna značilnost dejanskega koncerna je, da se zunanji delničarji in upniki družbe varujejo tako, da ekonomski interesi obvladujoče družbe ali koncerna kot celote ne smejo prevladovati nad ekonomskimi interesi odvisne družbe. V dejanskih koncernih obvladujoča družba torej ne sme uporabiti svojega vpliva, da bi odvisno družbo pripravila do tega, da bi ta sklenila zase škodljiv posel, ali da bi kaj storila ali opustila v svojo škodo, čeprav to koristi obvladujoči družbi ali koncernu (545. člen ZGD-1). Cilji dejanskega koncerna niso samo možnosti obvladujočega vpliva ene družbe na drugo z uveljavljanjem pravic na skupščini in dobičkom, temveč tudi povezanost na poslovnem področju (Pivka 1993, 596). Poslovodstvo odvisne družbe mora v prvih mesecih poslovnega leta pripraviti poročilo o razmerju z obvladujočo družbo, v katerem se navedejo vsi pravni posli med obema družbama in ostalimi povezanimi družbami. Prav tako se navedejo vsa dejanja, ki jih je odvisna družba opustila na pobudo in v interesu teh družb, prav tako pa se navede še plačilo in vračilo pravnih poslov, za katere je družba pridobila ali bila prikrajšana. Poročilo mora ustrezati načelom vestnosti in verodostojnosti (545. člen ZGD-1). Poslovodstvo odvisne družbe je odgovorno kot solidarni dolžnik, če niso navedli škodljivega posla ali dejanja v poročilu o odnosih družbe s povezanimi družbami, ali če niso navedli, da je družba bila prikrajšana s pravnim poslom ali dejanjem in prikrajšanost ni bila nadomeščena. Tudi člani nadzornega sveta so odgovorni kot soudeleženci, če ob svoji dolžnosti pregledu poročila s povezanimi družbami niso ugotovili škodljivega ravnanja. Kot škodljivo dejstvo se šteje vsako dejanje ali opustitev, ki pomeni kršitev obveznosti, ki pripadajo članom organov vodenja ali nadzora. Kažejo se v prepovedi vračila ali obrestovanja vložkov, prepovedi vpisa lastnih delnic in nespoštovanju standarda dobrega gospodarstvenika. V praksi pa se to kaže kot sklepanje posameznih poslov ali dejanj, ki jih člani organov vodenja ali nadzora storijo v nasprotju z zakoni, statutom, akti družbe, predpisi ali ustaljeno poslovno prakso ali opustitvijo dolžnih ravnanj, kot so skrbnost vestnega in poštenega gospodarstvenika. Zahtevke odvisne družbe za povrnitev škode lahko uveljavljajo družba, delničarji ali člani družbe. Poleg zahtevka po povračilu škode za družbo, lahko delničar ali član družbe uveljavlja tudi lasten odškodninski zahtevek. To lahko storijo tudi upniki. Tako uprava kot tudi nadzorni svet družbe sta odgovorna svoji družbi, če ne uveljavljata zahteve po odškodnini (Bohinc, 1999, str. 269). Vloga nadzornega sveta v dejanskem koncernu je, da ima poleg običajnega nadzora obvladujoče družbe tudi pravico in dolžnost

nadzorovanja uprave obvladujoče družbe, ki vodi celotni koncern. Nadzor lahko opravlja v svoji upravi, ne more pa nadzorovati poslovodstvo odvisnih družb. Nadzorni svet mora paziti na zakonitost vodenja, spremljati mora intenzivnost vodenja in paziti, da vplivanje ne preseže obsega, ki je dopusten v dejanskem koncernu.

Pogodbeni koncern tvorijo družbe, povezane s pogodbo o obvladovanju. V pogodbeni koncern se praviloma povezujejo kapitalske družbe. Za nastanek pogodbenega koncerna je potrebno, da je med odvisno in obvladujočo družbo sklenjena pisna pogodba o obvladovanju, ki mora biti tudi vpisana v sodnem registru. Vpis v sodni register je pogoj za veljavnost pogodbe, je torej konstruktivnega značaja. Pomen vpisa pogodbe v register je predvsem v obveščeni subjektov, ki bi z odvisno družbo vstopali v poslovna razmerja, saj se lahko seznanijo, da družba ne more samostojno voditi poslovne politike. Pogodba o obvladovanju je podjetniška pogodba, s katero se daje obvladujoči družbi, oziroma se odvisna družba podredi vodenju obvladujoče družbe. V pogodbi pogodbenega koncerna morajo biti naslednje sestavine:

- medsebojne pravice in obveznosti (način prenosa koncernskih funkcij, podreitev vodenja in upravljanja družbe, škodljivi posli, skrbnost vodenja posla),
- zavarovanje upnikov (povračilo izgube),
- zavarovanje zunanjih družbenikov odvisne družbe (nadomestilo, odpravnina zunanjim družbenikom),
- veljavnost, trajanje in način prenehanja.

Poslovodstvo odvisne družbe mora izpolnjevati navodila obvladujoče družbe in jih ne sme zavrniti, tudi če meni, da takšno navodilo ne koristi interesom obvladujoče družbe in z njo povezanim družbam. To se pravi, da so navodila obvladujoče družbe obvezna za odvisno družbo. Pomembno je, da poslovodstvo obvladujoče družbe daje navodila le odvisni družbi, s katero ima sklenjeno pogodbo, ne sme pa dajati navodil v večstopenjski koncernski družbi, oziroma mati družba ne sme dajati navodil družbi vnukinji, ki ima pogodbo o obvladovanju sklenjeno z družbo hčerjo. Navodila niso zakonsko predpisana, vendar so lahko določena s pogodbo o obvladovanju. (541. člen ZGD-1). Pogodba o obvladovanju ne obvezuje obvladujoče družbe, da mora dajati navodila odvisni družbi, vendar ji to pravico zagotavlja. Če navodil obvladujoče družbe ni, mora poslovodstvo odvisne družbe družbo voditi tako, kot da pogodbe o obvladovanju ni. V pogodbi o obvladovanju so lahko določene omejitve pravic ter način dajanja navodil. Če te pravice in načini dajanja navodil v pogodbi niso določeni, lahko poslovodstvo obvladujoče družbe daje kakršna koli navodila o poslovanju odvisni družbi. Če pa je obvladujoča družba večinski delničar ali član odvisne družbe, lahko prav tako uveljavlja svoje interese v skupščini odvisne družbe in preko skupščine tudi v nadzornem svetu, ki izhajajo iz članskih pravic obvladujoče družbe in ne iz pogodbe o obvladovanju. Pravica organov odvisne družbe do nadzora dajanja navodil obvladujoče družbe je v primeru pogodbenega koncerna posebnega pomena.

To je edini način, ki dopušča, da odvisna družba nadzira, da obvladujoča družba zakonsko in pogodbeno ne krši pravila, ter s tem ne ogroža obstoja odvisne družbe.

Koncern z razmerjem enakopravnosti tvorijo družbe, ki med seboj niso odvisne, vendar jih povezuje enotno vodstvo. Ta vezava ne nastane na podlagi pogodbe o obvladovanju, temveč s sklenitvijo pogodbe (530. člen ZGD-1). Ta vrsta koncerna v zakonu ni obravnavana, vendar se iz prakse ugotavlja, da se pojavljajo različne oblike teh koncernov. Najpogostejša oblika so interesne skupnosti. Te skupnosti so ustanovljene s pogodbenim sporazumom večih družb, kjer ena pridobi vodilno vlogo pri poslovnem odločanju. Skupni so jim prav tako interesi, dejavnost in dostikrat želja po boljšem rezultatu. Enotno vodenje takih družb je mogoče doseči s kadrovskim prepletanjem članov uprave in nadzornega sveta, vendar ti skrbijo za enotne odločitve vseh udeleženih družb (Pivka, 1993, str. 569).

Holding je družba, ki ima v lasti večino deležev pravno samostojne družbe in opravlja predvsem dejavnost ustanavljanja, financiranja in upravljanja teh družb (562. člen ZGD-1). Prav tako ima večinski delež v večini sicer pravno samostojnih podjetij. Je družba, katero razmerje je značilno za dejanski koncern. Razlika med koncernom in holdingom je očitna. Koncern je skupina lastniško povezanih podjetij, pravnih oseb vendar koncern ni pravna oseba. Holding je krovno podjetje v skupini podjetij in je pravna oseba. Njegova poglobljena dejavnost se nanaša na ustanavljanje, financiranje in upravljanje teh družb in jo sestavljajo družbe, ki nastopajo kot obvladujoča družba z večinskim lastniškim deležem v odvisnih družbah. Po zakonu o gospodarskih družbah je holdinška družba tisto podjetje, katerega dejavnost je upravljati deleže v drugih podjetjih, hkrati pa tudi opravlja financiranje drugih podjetij. S kapitalsko udeležbo se mu prav tako omogoča, da lahko holding prevzema vodstveno funkcijo, ki je značilna za obvladujočo družbo pri koncernih. V takšnem primeru govorimo o holdinškem koncernu.

Ko se holdinško podjetje izenači s koncernsko obvladujočo družbo, organi vodenja odvisnih družb niso samostojni pri odločanju o poslovnih zadevah, vendar se morajo podrediti vodstvu holdinške družbe na področju investiranja, financ, proizvodnje in drugih strateških področjih vodenja. Glede vpliva ter pravic in obveznosti obvladujoče družbe pa veljajo določbe, ki zakonsko veljajo tudi za koncernske družbe (Pavliha, 1998, str. 10).

Naloge holdinga se delijo na štiri temeljne funkcije, ki so finančna, investicijska, organizacijska in operativna. Finančna funkcija zagotavlja sredstva, organizacijska je osredotočena na pridobivanje investicij za pričakovani razvoj, organizacijska zagotavlja okvirne organizacijske pogoje in pridobivanje resursov ter operativna določa vodstvo ter vloge njihovih oddelkov. Same odločitve holdinga pa je možno razdeliti na:

- strateške (dolgoročne, ki se nanašajo na vsa podjetja),
- administrativne (srednjeročne odločitve, ki se nanašajo samo na dele podjetja),

- operativne (kratkoročne odločitve, ki zadevajo samo določene dele).

Naloge in pristojnosti holdinga pa se delijo na:

- funkcije in odločitve, ki jih sprejema vodstvo holdinga,
- vodstvo koncerna, kjer je pristojno le za nekatere naloge ali pa tudi za nobeno.

Pri tem Šinkovec loči štiri idealne tipe holdingov:

- operativni holding (prevzema vodečo enoto in vse njene funkcije, s tem pa tudi operativno funkcijo ki omogoča dajanje navodil);
- strateški holding (zanj ni pomembna enotnost koncerna ter nastopanje na trgu v imenu vseh povezanih družb, temveč so pomembne le strateške odločitve glede alokacije finančnih sredstev, nakupa in prodaja hčerinskih družb, koordinacije raziskovanja in razvoja, planiranja in razporejanja vodilnih kadrov);
- finančni holding (je usmerjen le na finančno funkcijo, ki obsega dodelovanje finančnih virov, vzpodbujanj teka kapitala znotraj koncerna ter doseganje finančnih sinergijskih učinkov);
- podjetniški holding (gre za združevanje samostojnih podjetij brez pravne regulative in hierarhičnih pritiskov), (Šinkovec, 2001, str. 30-31).

5 LEK IN NOVARTIS

Novartis, vodilno svetovno podjetje v zdravstvu, in Lek, vodilni proizvajalec zdravil v Sloveniji, sta podjetji, ki ju združuje farmacevtska dejavnost, in se dokazujeta s poslovanjem, prodornostjo in družbeno odgovornostjo. Kljub skupnim lastnostim pa med njima obstaja kar nekaj razlik. Novartis je velika multinacionalka, ki obsega proizvodnjo inovativnih in generičnih zdravil, na drugi strani pa se Lek uvršča med srednje velike družbe in se njegova strateška usmeritev opredeljuje kot generično farmacevtsko podjetje. S povezavo leta 2003 je Lek pod okriljem Novartisa postal mednarodno farmacevtsko podjetje in skupaj skrbita za večjo kakovost življenja, njihuni izdelki pa so namenjeni ljudem in živalim ter njihovem zdravljenju in preprečevanju bolezni.

5.1 LEK

Farmacevtska družba Lek je danes pomemben del ene vodilnih globalnih generičnih farmacevtskih družb Sandoz. Podjetje v svojem informacijskem okolju uporablja različne tehnologije, metodologije in pristope. Leta 2002 je Lek postal novi član skupine Sandoz, s tem pa tudi mednarodna farmacevtska družba, ki deluje kot poslovni center za trge srednje in vzhodne Evrope, jugovzhodne Evrope, skupnosti neodvisnih držav hkrati pa svoje izdelke uspešno prodaja na trgih Združenih držav Amerike, Evropske unije in drugod (URL: <http://www.lek.si>).

5.1.1 Zgodovina Leka

Zgodovina Leka sega v leto 1946, ko je bila ustanovljena tovarna zdravil Lek. V prvem obdobju delovanja je bila naloga mlade farmacevtske industrije obogatiti paleto izdelkov in zvečati količino doma izdelanih zdravil. To je za seboj potegnilo investiranje v modernejše in avtomatizirane naprave. S širitvijo delovanja na kemijskem in farmacevtskem področju sta se povečala število in izobrazbeno raven zaposlenih. V obdobju po letu 1995 je Lek pridobil novo kakovost: pomembna ni več samo proizvodnja zdravil, temveč tudi širjenje znanja, potrebnega za uvajanje novih zdravil. Z dokončanjem nove tovarne na Verovškovi v Ljubljani sredi sedemdesetih let, so zelo povečali proizvodne zmogljivosti. Ob 25-letnici Leka je bil fizični obseg proizvodnje sedemkrat večji kot leta 1995. Konec osemdesetih let so pričeli razvijati in proizvajati klavulansko kislino, ki je pomembna sestavina Lekovega vodilnega izdelka Amoksiklav. V letih 1998 in 1999 so ustanovili se razvojni in polindustrijski laboratorij za klasično biotehnologijo in rekombinirane produkte. Lek se je leta 1991 preoblikoval v delniško družbo in leta 1992 so njegove delnice začele kotirati na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev.

Leta 1995 so kot prva srednjeevropska farmacevtska družba vstopili na zahtevni ameriški trg s končnim izdelkom: že od leta 1970 pa so bili tam prisotni s

farmacevtskimi učinkovinami. ZDA ostajajo njihov strateški trg, na katerem bodo tudi v prihodnje prisotni tako s farmacevtskimi kot s končnimi izdelki. V januarju 2000 je začela delovati mešana družba Sanofi-Synthelabo-Lek, ki sta jo ustanovila francoska farmacevtska družba Sanofi-Synthelabo in družba Lek. Njena dejavnost je trženje in prodaja glavnih farmacevtskih izdelkov družbe Sanofi-Synthelabo. To sodelovanje potrjuje Lekov namen okrepiti svoj položaj v osrednji in vzhodni Evropi s strateškim partnerstvom.

Sredi maja 2000 je ameriška Agencija za hrano in zdravila (Food and Drug Administration) družbi Lek odobrila ponovno trženje generičnega zdravila cimetidin na ameriškem trgu. Prodaja Lekovega cimetidina, ki ga je bil Lek marca 1999 prostovoljno umaknil z ameriškega trga zaradi zahtev FBA, se je ponovno začela poleti 2000, kar je družbi doprineslo dodaten delež trga, ki ga je nekoč izgubil. V maju 2000 je družba Lek odprla nov center za jugovzhodno Evropo v Skopju v Makedoniji, v juniju 2000 pa predstavništvo v Rigi v Latviji. Lek je v skladu s svojo strateško usmeritvijo avgusta 2000 pridobil v ZDA registracijo za zdravilo enalapril, ki je sicer eno najbolj prodajanih zdravil na ameriškem trgu. Na tem trgu tržijo štiri oblike zdravila enalapril. V septembru 2000 je Lek položil temeljni kamen za nov razvojni center, ki je ena ključnih Lekovih naložb v tem obdobju. V januarju 2001 je družba zaključila postopek nakupa romunske farmacevtske družbe PharmaTech in tako povečali svojo prisotnost na romunskem trgu in se uvrstili med vodilne antibiotične hiše v regiji.

Leto 2002 je bilo za Lek prelomno. Pred koncem poletja, 23. avgusta 2002, je v domačih finančnih krogih odjeknila novica, da se švicarski Novartis zanima za prevzem ljubljanskega Leka. Obetal se je največji prevzem v zgodovini Ljubljanske borze. Po prvi ponujeni ceni, 95.000 tolarjev za delnico, je bil Lek vreden 184 milijard tolarjev, a cena ni navdušila lastnikov, tako da so sledila dolga in naporna pogajanja, po katerih se je prevzemna cena dvignila na 105.000 tolarjev, s čimer je pogajalcem uspelo dvigniti ceno družbi za dodatnih 19 milijard tolarjev. Takšna cena je zadovoljila apetite lastnikov, tako da je Novartis postal večinski lastnik Leka. V novembru se je uspešno zaključil prijateljski prevzem, s samim izplačilom kupnine na račune prodajalcev in s prenosom delnic na račun vrednostnih papirjev ponudnika je Lek postal del poslovne skupine Novartis.

5.1.2 Poslanstvo in vizija Leka

Družba Lek z osebno kakovostjo in znanjem ustvarja vrednost in gradi konkurenčno družbo s trajno rastjo. Svojo vrednost ustvarja z razvojem, proizvodnjo in prodajo farmacevtskih izdelkov, farmacevtskih učinkovin in biofarmacevtskimi izdelki. Raziskovalci in strokovnjaki razvijajo zdravila in zdravilne učinkovine, s katerimi postaja najsodobnejše farmacevtsko znanje dostopnejše ljudem. Vir Lekove uspešnosti je visoka stopnja inovativnosti in ustvarjalnosti. Že več kot 60 let Lek sodeluje v razvoju mednarodne farmacevtske industrije in krepi svojo konkurenčnost pri generičnih farmacevtskih izdelkih.

Lekovo poslanstvo je skrbeti za zdravje in izboljšanje dolgoročne kakovosti življenja. Lek zato pomeni veliko več kot razvoj, proizvodnjo in trženje varnih ter učinkovitih farmacevtskih izdelkov. Lek je v prvi vrsti odgovornost. Zaveda se svoje odgovornosti pri omogočanju razvoja zdravega in varnega življenjskega okolja. Kot farmacevtska družba razume kot svojo dolžnost, da ravna humano in nudi pomoč na območjih, ki jih prizadenejo nesreče in vojne. Prav tako pa čutijo obveznost do otrok in mladih, najobčutljivejšega dela družbe in hkrati tistega dela, v katerem se zrcali naša prihodnost. Prepričani so, da morajo skupaj z njimi premagovati pasti sodobnega sveta, življenjske stiske in odkrivati zdrav način življenja. Zato podpirajo projekte, ki so namenjeni tej skupini.

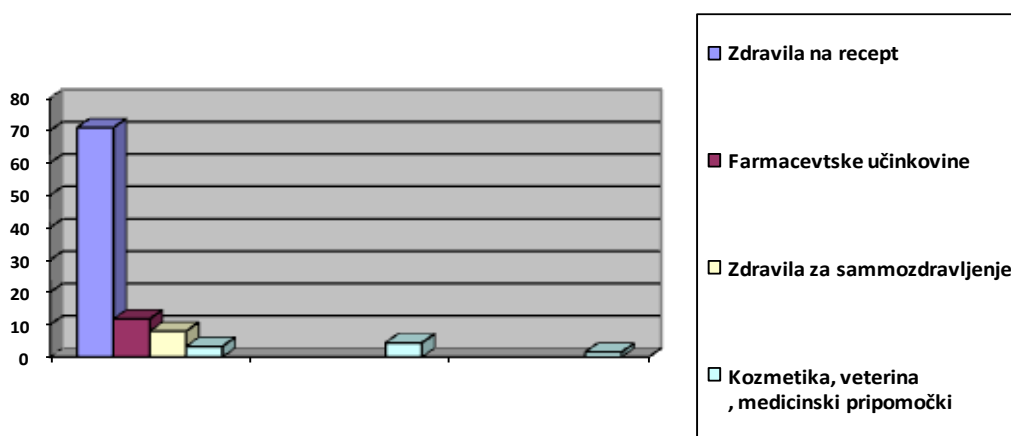
Znanje je temelj Lekovega prepričanja in uresničevanja njihovega poslanstva, zato verjamejo vanj in ga spodbujajo. So tesni prijatelji in sodelavci Univerze v Ljubljani in Univerze v Mariboru. Podeljujejo štipendije za mlade znanstvenike in strokovnjake ter omogočajo pridobivanje vrhunskega znanja v mednarodnih izobraževalnih ustanovah. Zavzemajo se prav tako za športne dosežke, ki so plod dobre pripravljenosti športnikov, saj so prav tako pokrovitelji športa, slovenskih olimpijcev in paraolimpijcev.

Z letošnjim letom je farmacevtska družba Lek predstavila prav tako prenovljeno podobo svojega spletnega mesta na svetovnem spletu. Temeljni cilj ustvarjalcev in skrbnikov posameznih vsebinskih strani je omogočiti enostavnost dostopa do točnih in koristnih informacij za ključne ciljne javnosti Leka. S prenovo Lekovega spletnega mesta so začeli z namenom zagotavljanja učinkovitejšega spletnega komuniciranja poslanstva in vizije Leka, ter dvigniti raven uresničevanja komunikacijskih potreb uporabniških skupin. Pri tem so izhajali iz analize uporabniških potreb ter za ključne ciljne javnosti pripravili vsebine, ki so namenjen prav njim.

5.1.3 Dejavnost Leka

Lek se ukvarja s proizvodnjo in prodajo zdravil in farmacevtskih učinkovin. Temeljni farmacevtski program dopolnjujejo zdravila sintetičnega in naravnega izvora za samozdravljenje, proizvajajo pa tudi veterinarska zdravila, kozmetične izdelke in diagnostična sredstva. Poglavitne skupine zdravil obsegajo: antibiotike, zdravila za zdravljenje bolezni srca in ožilja ter zdravila za zdravljenje bolezni prebavil. Delež farmacevtike v skupni prodaji je več kot 90-odstotni, od tega predstavljajo 70,9 odstotkov zdravila na recept in 11,8 odstotkov farmacevtske učinkovine. Med najpomembnejše Lekove izdelke, katerih prodaja prispeva približno polovico celotne Lekove prodaje, sodijo: amoksiklav, ketonal, amlopin in drugi. V letu 2007 je Lek ustvaril največ svoje prodaje s farmacevtskimi izdelki (zdravila na recept), najvišjo rast prodaje je dosegel pri zdravilih brez recepta. V Sloveniji je Lek v segmentu zdravil brez recepta ohranil vodilno mesto in povečal svoj tržni delež na 23,7 odstotka. Med zdravili brez recepta so vodilni linex (31-odstotno), persen (55-odstotni) in immunal (26-odstotni, vsi trije pa se uvrščajo med deset vodilnih Lekovih izdelkov (Lek, d. d., 2008).

Slika 6: Prodajna struktura Leka v letu 2001



Vir: prirejeno po Zadnik, 2003, str. 26

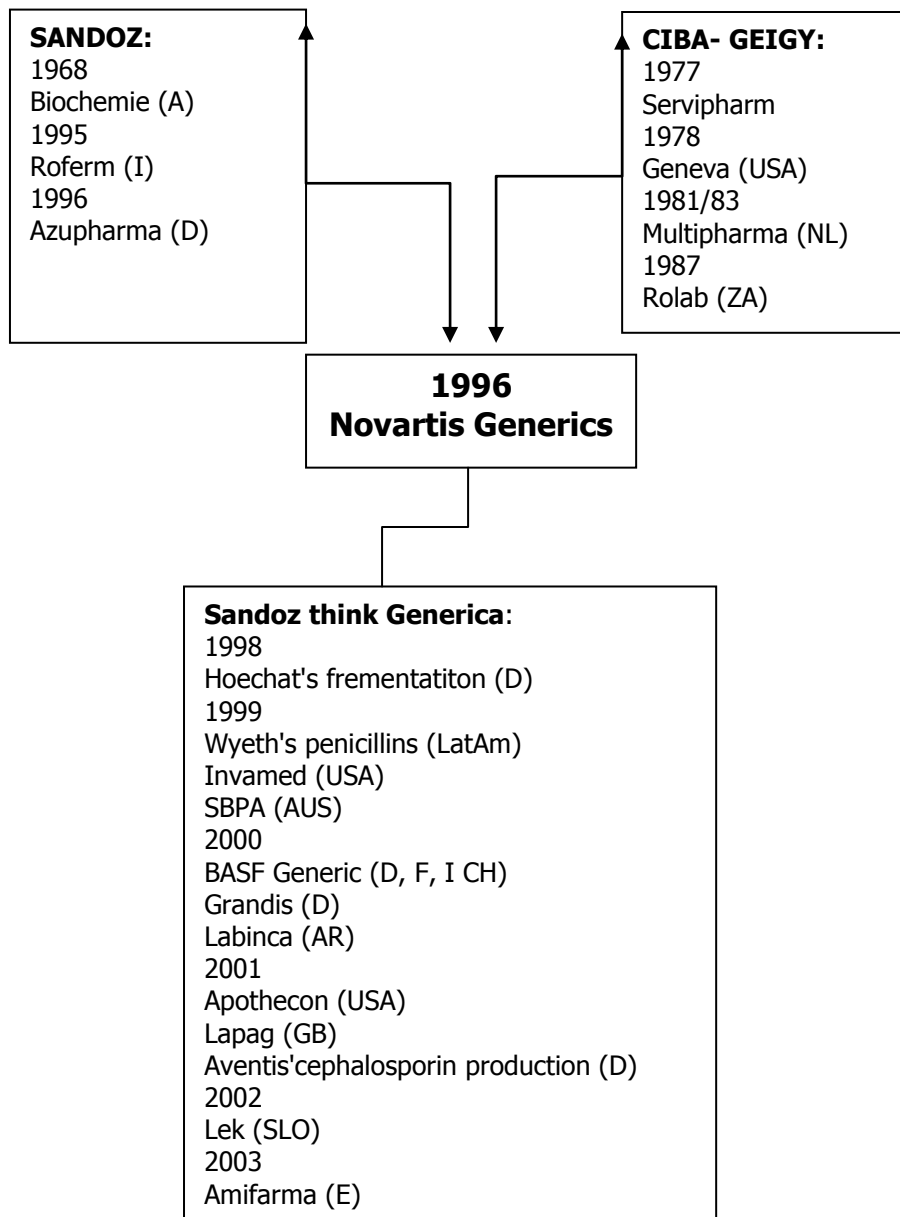
5.2 NOVARTIS

Sprva (1758-1970) so obstajala tri podjetja, in sicer Geigy, Ciba in Sandoz. Prvo je bilo ustanovljeno sredi 18. stoletja, drugo leta 1859 in tretje 1886. Leta 1970 sta se združili prvi dve podjetji in nastalo je novo, imenovano Ciba-Geigy, ki se je leta 1992 preimenovalo v Ciba. Tako sta ostali dve podjetji, ki sta dve desetletji in pol nadaljevali ločeni poti. Marca 1996 je poslovni svet presenetila objava o združitvi Sandoza in Cibe-Geigy, dveh švicarskih farmacevtskih podjetij, ki sta bili do tedaj konkurenčni. Nastal je Novartis AG in mnogi so menja, da je šlo za največjo združitvev v zgodovini združevanja.

5.2.1 Zgodovina Novartisa

Družba Novartis je eno največjih svetovnih farmacevtskih podjetij, ki raziskuje, razvija, proizvaja in trži sredstva za zaščito in izboljšanje zdravja ljudi in živali. Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1996 z združitvijo švicarskih družb Ciba-Geigy in Sandoz, katerih korenine segajo v sredino oziroma drugo polovico 19. stoletja. Delnice družbe Novartis so s 23. decembrom začele kotirati na svetovni borzi. Leta 2002 je Novartis postala ena izmed prvih družba, ki je podpisala pogodbo United Nations Global compact (Združenih narodov za spodbujanje podjetij po vsem svetu). Podjetje se deli na štiri divizije: farmacevtiko, generična zdravila (Sandoz), sredstva za izboljšanje zdravja oziroma zdravila brez recepta in cepiva ter diagnostična sredstva (za testiranje krvi in molekularno diagnostiko).

Slika 7: Slika nastanka družbe Novartis in družbe v njej



Vir: Lek d.d., Konferenca za novinarje.

URL=«http://www.lek.si/slo/mediji/pdf/tiskovna_konf-02-02-04.pdf«. 2.2.2004

Konec leta 2005 je skupina Novartis (znotraj katere je v diviziji Sandoz tudi Lek) zaposlovala skoraj 91.000 ljudi (12 % več kot konec leta 2004). V letu 2005 so za razvoj in raziskave namenili 4,8 milijarde USD oziroma 15 % letnih prihodkov. V letu 2005 je družba dosegla letno prodajo v višini 32,2 milijarde USD (+14 % na leto 2004) in čisti dobiček v višini 6,1 milijarde USD (+9,6 % na leto 2004). Tudi v letu 2006 so nadaljevali s podobno rastjo. V tretjem trimesečju leta 2006 so prihodki znašali 9,48 milijarde USD, kar pomeni 13-odstotno povečanje v primerjavi z enakim lanskim obdobjem. S tem so bistveno preseгли povprečno stopnjo rasti prodaje zdravil

v svetu. Med lanskim in letošnjim julijem leta 2007 je bilo po svetu prodanih za 298 milijard evrov zdravil, kar je pet odstotkov več kot v istem obdobju predlani. Dobiček družbe v tretjem četrtletju leta 2007 je v primerjavi z enakim obdobjem lani narasel za 12 % in je znašal 1,87 milijarde USD. Analitiki so ga napovedovali v višini 1,80 milijarde USD. Dobiček na delnico je bil tako za približno 4 % višji od napovedanega. Razlog za vzpodbudne rezultate leži v velikem povpraševanju po zdravilih za srce in zoper raka, ki je preseгло pričakovanja.

Optimizem vlagateljev poleg odličnih trenutnih rezultatov vzpodbujajo tudi štiri nova zdravila, ki jih bo Novartis uvrstil na trg v prihodnjih dveh letih. Gre za zdravilo proti sladkorni bolezni, dve zdravili proti visokemu krvnemu tlaku in novo zdravilo za zdravljenje rakavih obolenj. Vsako od teh pa bo Novartisu ustvarilo več kot milijardo dolarjev prihodkov na leto. V družbi so napovedali, da bodo še naprej pridobivali delež na trgu generičnih zdravil in z njim v prihodnje dosegali dvomestne letne stopnje rasti prihodkov (Povalej, 2006, str. 3).

5.2.2 Dejavnost Novartisa

Poslovna skupina Novartis je organizirana v dva oddelka:

- farmacijo, ki jo sestavljajo: farmacevtski izdelki, izdelki v onkologiji, pri transplantaciji, in v okulistiki,
- zdravje potrošnikov, katerega sestavni deli so: generični izdelki, izdelki za samozdravljenje, izdelki za zdravljenje živali, zdrava prehrana, izdelki za mladostnike in otroke in Ciba Vision (optični in očesni proizvodi in storitve, vključujoč kontaktne leče in izdelke za njihovo nego, ter očesno kirurški proizvodi), (Zadnik, 2003, str. 28).

Kot je na novinarski konferenci v Baslu dejal predsednik in glavni izvršni direktor Novartisa Daniel Vasella, je Novartis beležil rast v vseh glavnih regijah in vseh divizijah, razen v farmacevtski. Generična enota Novartisa Sandoz, v katerega sodi tudi ljubljanski Lek, je leta 2007 po besedah glavnega izvršnega direktorja Andreasa Rummelta beležil rekordno leto. Čista prodaja se je povečala za 20 odstotkov na 7,2 milijarde dolarjev, dobiček iz poslovanja pa je dosegel eno milijardo dolarjev oziroma 41 odstotkov več kot leto prej. Divizija farmacevtike je lani ustvarila dobrih 24 milijard dolarjev prihodkov od prodaje, dobiček iz poslovanja pa je dosegel dobrih šest milijard dolarjev. Prodaja Novartisa v letu 2007 je sicer rasla počasneje kot v letu 2006. Rast prihodkov je prizadela predvsem divizijo farmacevtike, kjer je bila prodaja na letni ravni večja le za šest odstotkov. Razlog za počasnejšo rast je predvsem huda konkurenca v ZDA na trgu generičnih zdravil in umika nekaterih zdravil s trga. Novartis je v letu 2007 največjo prodajo ustvaril v Evropi, kjer je ta znašala 15,9 milijarde dolarjev in je bila za deset odstotkov večja kot v letu 2006. Prodaja v ZDA je po besedah Vaselle sicer znižala za odstotek na 13,1 milijarde dolarjev, zato pa je v Aziji, Avstraliji in Afriki Novartis prodal za 6,1 milijarde dolarjev oziroma 10 odstotkov več kot leto prej, v ostalih delih Amerike pa za tri milijarde dolarjev, kar je 12 odstotkov več kot leto prej. Vasell rekordne rezultate napoveduje

tudi za leto 2008, glavni motorji rasti pa bosta generična enota Sandoz ter divizija cepiv in diagnostike, pa tudi divizija zdravje potrošnikov. V prvi polovici leta bo sicer še vedno nekoliko čutili nekatere negativne učinke zaradi izgube prihodkov v ZDA (STA, 2008).

V letošnjem letu 2009 pa je prišlo do sprememb zlasti zaradi šibkega dolarja. V devetih mesecih je švicarski farmacevtski gigant znižal dobiček za osem odstotkov na 6,1 milijarde dolarjev oziroma štiri milijarde evrov. Zanimivo je, da je v četrtnem letu zvišal dobiček za odstotek na 2,1 milijarde dolarjev, to pa predvsem zaradi večje prodaje zdravila proti raku na ledvicah in cepiva proti novi gripi. Do konca leta družba napoveduje, da bo proizvedla od 90 do 120 milijonov doz cepiva, kar je kar za osem odstotkov več kot v enakem obdobju lani. V generični skupini Sandoz, kjer je pod svojim okriljem tudi ljubljanski Lek, so prav tako v devetih mesecih znižali prihodek od prodaje za sedem odstotkov na 5,35 milijard dolarjev, prihod iz poslovanja pa se je v primerjavi z enakim lanskim obdobjem zmanjšal za celih šest odstotkov na 809 milijonov dolarjev. V tretjem četrtnem letu je Sandoz zmanjšal čisti prihodek iz prodaje za tri odstotke na 1,85 milijarde dolarjev, medtem ko se je njegov prihodek iz poslovanja zvišal za šest odstotkov na 312 milijonov dolarjev.

6 ANALIZA PODJETJA LEK KOT HČERINSKE DRUŽBE NOVARTISA

Farmacevtska družba Lek je bila eno prvih slovenskih podjetij, ki je po osamosvojitvi Slovenije 1991, leta 2003 dobilo tujega lastnika. Uprava Leka se je znašla pred strateško dilemo, kakšno naj bi bilo podjetje čez deset let in več. Zahtevno vprašanje je bilo tudi, kakšna naj bo njihova vizija. Zaradi zunanjih razmer na globalnem trgu in v farmacevtski industriji, dejstvom približevanja Slovenije k Evropski uniji in seveda vprašanjem notranje sposobnosti je bistveno vplivalo na odločitev družbe.

Uprava je sklenila, da so možne le tri alternative, in sicer:

- nadaljnji samostojni razvoj,
- povezovanje s sebi enakimi oziroma strateška povezava s primerljivo družbo,
- kapitalsko povezovanje kot sestavni del strateškega sodelovanja z vodilnimi v panogi.

Farmacevtski trg se je drastično spreminjal in usoda družbe je bila pod vprašanjem, ali nadaljevati samostojno pot in upati na najboljši možni rezultat ali pa se odločiti za sprejem ponudbe za prevzem s strani koncernske farmacevtske družbe Novartis, ki je takrat izgledala kot ugodna ponudba in postati po prevzemu povezana z eno od njenih hčerinskih družb. Prav uprava Leka je bila bistveno bolj naklonjena tretji možnosti, ki je temeljila na prevzemu, saj je šlo za prijateljski prevzem, ko je družba Novartis upravi Lek ponudila zaupno ponudbo. S spremembo statuta, ki se je nanašal na izključitev prednostnih pravic obstoječih delničarjev pri nakupu Lekovih delnic v primeru dokapitalizacije družbe in z dopolnitvijo statuta v delu, ki govori o omejitvi 25-odstotnega praga za nakup (7. člen ZPre-1) Lekovih delnic, ko mora prevzemnik pridobiti ustrezno dovoljenje nadzornega sveta, so delničarji ta člen črtali iz statuta in tako zakonsko omogočili prevzemniku nakup delnic brez omejitev.

S prevzemom je tako družba Lek vstopila v dejanski koncern, saj je družba mati, v tem primeru švicarski Novartis, odkupila večinski delež družbe Lek, ki je posledično postala hčerinska družba matične družbe Novartis. Sama povezava v primeru družbe Lek je temeljila na horizontalni povezavi, saj sta družbi temeljili na isti proizvodnji ravni (farmaciji). Drugače lahko to tudi preprostejše razložimo, in sicer nekdanji konkurenti se z takšno povezavo povezujejo zaradi prednosti, ki jih v povezavi vidijo. Mnogi omenjajo, da sta se Novartis in Lek odločila za takšno povezavo zlasti zaradi izkoriščanja ekonomije obsega v proizvodnji in distribucije z namenom zniževanja stroškov in povečevanja konkurenčnih prednosti. S takšno povezavo se poveča tudi tržna moč podjetja prevzemnika. Lek je s strateško povezavo z Novartisovim generičnim delom poslovanja Sandozom pridobil številne konkurenčne prednosti, ki se že kažejo v vlaganju, zaposlovanju ter lastnem znanju in razvoju Leka.

Tedanji predsednik uprave Leka je prevzem Leka pojasnil z naslednjimi razlogi:

- Lek je želel postati del vodilne farmacevtske družbe generičnega profila v svetu, povezava z Novaritisom pa naj bi mu zagotovila nadaljnjo rast poslovanja.
- Občutno poslabšanje pogojev poslovanja na domačem trgu naj bi močno vplival na odločitev o prodaji.
- Pozitivna stran prevzema naj bi bila v tem, da se paleti izdelkov ne prekrivata, obstajajo sicer izdelki, ki so si podobni ali celo enaki, a jih je zelo malo. Pojavljalo se je vprašanje, kaj se bo zgodilo z Lekovim amoksiklavom, saj je dobro znano, da tudi Novartis proizvaja generično različico augmetina, vendar je Novartis zagotovil, da namerava ohraniti obe blagovni znamki, saj za to zdravilo potrebujejo velike proizvodne zmogljivost.
- Velik razlog pa prav tako tiči v Lekovi proizvodnji klavulanske kisline, sicer je Lek eden izmed peščice proizvajalcev te kisline na svetu, kar bi za Novartis pomenilo veliko pridobitev na tem področju.
- Pravno gledano bi s prevzemom Lek postal bolj pravno zavarovan in s tem tudi manj ranljiv glede tožb konkurenčnih podjetij, saj so tožbe v farmacevtski panogi nekaj povsem vsakdanjega. Orginatorji jih sprožijo že ob samem sumu kršitve patentne zaščite zdravil in hitro dosežejo visoko vrednost, ki lahko ogrozi nadaljnji razvoj poslovanja. Pri velikem podjetju, kot je Novartis, pa bi morebitna odškodnina tvorila le manjši del njegove prodaje.
- 95.000 tolarjev za delnico je bila prva ponujena prevzemna cena, ki je za 40 odstotkov preseгла ceno delnice Leka na borzi pred prevzemom. Sprejem te ponudbe je državnima skladoma Kadu in Sodu omogočil zapolnitev dela luknje, ki je nastajala v pokojninski oziroma denacionalizacijski blagajni, skupni znesek morebitnega prevzema, ki je znašal okoli 184 milijard tolarjev, pa je dal še dodatno potrditev, da je imel Novartis resne razvojne načrte z Lekom. Kar pa ni bila dokončna ponujena cena za delnico, saj se je ta kaj kmalu zvišala s prvotne vsote 95.000 tolarjev na dokaj večjo 105.000 tolarjev za delnico.
- Lekovi delničarji so bili z informacijo o morebitnem prevzemu Novartisa šele drugo obveščeni, saj si je Novartis skušal najprej pridobiti podporo vodstva Leka, iz česar pa je mogoče sklepati, da je imel jasno izdelano strategijo integracije Leka v svoj poslovni sistem. Vodstvo je namreč prepričal, da je prevzem v ekonomskem interesu različnih udeležencev v podjetju, kot so menedžment, zaposleni in lokalne skupnosti.
- Poslovna kultura evropskega prevzemnika Novartisa se bolj sklada s poslovno kulturo Leka kot pa poslovne kulture nekaterih drugih potencialnih prevzemnikov, kot so na primer ameriški.

Tudi drugi odgovor na vprašanje, zakaj se je uprava Leka odločila prav za tretjo možnost, se pravi kapitalsko povezovanje, je prav preprost. Razmere na globalnem trgu so se izrazito spreminjale in z vse večjo koncentracijo farmacevtske industrije, potreb po izjemno visokih sredstvih za izdelavo novih zdravil in visokih potencialnih odškodninskih zahtevkih družb orginatorjev proti generikom, imajo manjše družbe v

našem primeru Lek d. d. dokaj malo možnosti za obstoj. Dejstvo je, da danes ni več časa za postopno organsko rast, prav tako pa brez rasti ni razvoja in brez razvoja ni obstoja. Zaradi takšnega okolja ni več vprašanje, ali privoliti ali ne v prevzem, temveč ali je mogoč samostojni organski razvoj družbe v veliko multinacionalko. Lek kot srednje veliko farmacevtsko podjetje bi za preobrazbo v veliko podjetje potreboval veliko časa, da pa bi lahko raslo, bi moralo prevzeti dosti drugih podjetij, za kar pa bi potrebovali veliko denarja. Vsi naštetih razlogi so realna dejstva, zakaj podjetje Lek ne bi nikoli moglo postati velika multinacionalka. Ključnega pomena pa je tudi »timing« ali z drugimi besedami pravi trenutek, ki je torej bistven, saj nihče ne more biti tako aroganten in trditi, da je prav "tisti" trenutek za prevzem najboljši. To bo lahko pokazal le čas. Ali je uprava Leka izbrala pravi »timing« za prevzem k švicarski multinacionalki Novartis, ki je kasneje postal član skupine Sandoz, generičnega dela Novartisa, bo pokazal le čas.

Na slovenskem trgu, ki je bil nevajen in s tem precej nenaklonjen tovrstnim povezavam, je to povzročilo veliko negodovanja v javnosti in med zaposlenimi ter negativne publicitete v medijih. Negativni vidiki povezave, ki so jih izpostavljali kritiki, so bili predvsem odtekanje dobička v tujino, odpuščanje, izgubljanje samostojnosti in ukinitve pomembnih funkcij farmacevtske družbe, na primer razvojne. Novartis oziroma njegova hčerinska družba Servipharm je javno ponudbo za odkup vseh delnic Leka objavila 28. septembra 2002. Novartis je po napornih pogajanjih z večjimi delničarji Leka, ki so na skupščini dan pred objavo javne ponudbe za prevzem, zavrnil predlog uprave za spremembe statuta družbe in s tem Novartisu onemogočili prevzem podjetja. Po dolgih in napornih pogajanjih je družba Novartis preko svoje hčerinske družbe Servipharm 19. oktobra zvišala ponudbeno ceno na 105.000 tolarjev. Največji delničarji Leka so se strinjali, da bodo po tej ceni v odkup ponudili vse Lekove delnice v njihovi lasti. Novartis je tako teden dni pred iztekom ponudbe, 4. novembra sporočil, da je večina Lekovih delničarjev sprejela ponudbo Servipharma za odkup vseh delnic Leka. Tako se je novembra leta 2002 zaključila največja prevzemna transakcija v borzni zgodovini Slovenije, ko je švicarski Novartis oziroma njegova hčerinska družba Servipharm kupila več kot 99,07-odstotni delež Leka po ceni 105.000 tolarjev za delnico (Klapš, 2009).

Nekdanja predsednica Lekove uprave meni, da je Lek po Novartisovi akviziciji prišel iz vloge obvladujoče družbe poslovne skupine Lek, v vlogo odvisne družbe Novartis. Posledica prevzema in preoblikovanje družbe v dejanski koncern, je z vidika uprave, njenega vodenja in obvladovanja, izgubila za podjetje pomembno formalno pristojnost visoke stopnje neodvisnega odločanja o strateških in drugih interesih podjetja. S statusom dejanskega koncerna je tako družba mati (Novartis) dosegla večinski delež v družbi Lek in s tem vodi in usklajuje ne le eno obvladujočo družbo temveč tudi vse ostale družbe združene v koncernu. Pomembno je, da v primeru Leka kot odvisne družbe, obvladujoča družba Novartis ne sme vplivati nanjo tako, da bi ta opravila zase škodljiv posel, ali da bi kaj opustila ali storila sebi v škodo (545. člen ZGD-1). V primeru, da škodljivo dejanje stori, mora obvladujoča družba nastalo škodo odvisni družbi (Leku) nadomestiti (547. člen ZGD-1). Organi posloводства in člani nadzornega sveta so solidarno odgovorni za poravnava nadomestila, skupaj z

glavno družbo, ki je okoriščenec v zavezi. Ker pa so tudi prednosti povezave teh dveh družb, je ena izmed njih ta, da naj bi bila uprava družbe Lek navzoča v odločilnih organih podjetja Novartis Generics vključno z izvršnim odborom in s tem pridobila tudi večjo odgovornost do lastnika. Velika sprememba je tudi v tem, da je uprava manj samostojna pri odločanju, saj se od zdaj naprej pomembnejše odločitve sprejemajo centralizirano v upravi Novartisa. To je seveda logična posledica akvizicije, saj se lahko interesi odvisne družbe in cilji lastnika oziroma obvladujoče družbe medsebojno izključujejo. Pri takšnem odločanju noben član uprave ne sprejema pomembnejših poslovnih odločitev na svojem delovnem področju samostojno, ker so kolektivni organ, odločajo kolektivno in so solidarno odgovorni. Tudi vse pravilnike, zaposlitveno politiko, izobraževanje, sistem nagrajevanja, nivo bonitet zaposlenih, delovni čas in drugo sprejema uprava z večino glasov v upravi. V novem okolju se je za Lek spremenil tudi nadzor, kar je povezano z dejstvom, da ima lastnik vsa ključna znanja o dejavnosti, ki jo Lek opravlja. Večina formalnega in neformalnega nadzora se odvija po poslovnih globalnih funkcijah - formalne odločitve so temu podrejene. Odgovornost vseh Lekovih zaposlenih in posledično nadzor se ureja z Novartisovimi politikami in usmeritvami. Integracija Leka v Novartis je potekala zelo premišljeno in po korakih, saj, kot se je videlo, je bil nemudoma vpeljan formalni nadzor, s takojšnjo spremembo statuta družbe, izpeljani pa so bili tudi hitri finančni učinki akvizicije.

Velika sprememba v Leku je bila tudi menjava nadzornega sveta. Zelo zanimive raziskave svetovalne družbe Mckinsey kažejo, da so lahko nadzorni sveti oziroma upravni odbori ali "board of directors" zelo učinkovit dejavnik pri razvoju podjetja. Na eni strani mora vodstvo podjetja oziroma uprava skrbeti za dobre vsakodnevne rezultate, na drugi pa ne sme pozabiti na to, da mora imeti podjetje, da bi se uspešno razvijalo, dolgoročno dobre rezultate. Ena od nalog nadzornih svetov, kot se imenujejo pri nas, je torej usklajevanje dolgoročne strategije s kratkoročnimi rezultati. Vloga in odgovornost nadzornih svetov sta določeni z zakonom. V Sloveniji nadzorniki za svoje delo odgovarjajo celo s svojim osebnim premoženjem. Kar pa velja samo v teoriji, kajti v praksi doslej ni še noben nadzornik zaradi še tako slabo vodenega podjetja odgovarjal. Druga plat medalje so predstavniki delavcev in delavk v nadzornih svetih. Ti imajo še večjo odgovornost kot zunanji člani, ker bolje poznajo razmere, delo in perspektivo podjetja. Tako zunanji kot notranji člani nadzornih svetov pa skupaj z upravo sestavljajo tim, ki mora delati usklajeno. Slovenija je ena redkih držav, ki ima združenje članov nadzornih svetov (Šalej, 2005). V primeru delničarjev Leka so ti po prevzemu družbe Novartis tako imenovali nov nadzorni svet, v katerem ima Novartis šest od devetih članov, hkrati pa so sprejeli sklep o umiku delnic Leka z Ljubljanske borze. Zanimivo je, da če si sedanji nadzorni svet želi pridobiti kvalitetnejše informacije za odločanje od delavskih predstavnikov, jih tudi dobijo, nikoli ne dajejo usmeritev ali mnenj, saj menijo, da pomoči ne potrebujejo, saj so dovolj izobraženi in veščji, da lahko sami kvalitetno in pravilno odločajo.

Ko je Lek leta 2003 postal član skupine Sandoz in eden najmočnejših stebrov globalne generične družbe Sandoz, se je njegovo delovanje osredotočilo predvsem na globalni razvojni center za izdelke in tehnologije, globalni proizvodni center za

učinkovine in zdravila, kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov, kompetenčni center Sandoza v razvoju in proizvodnji biofarmaceutskih izdelkov in center oskrbe za trge srednje in vzhodne Evrope, jugovzhodne Evrope, Skupnosti neodvisnih držav in Slovenije ter prodajnih storitev za globalne Sandozove trge. Sandoz, divizija skupine Novartis, je vodilna svetovna koncernska družba generičnih zdravil, ki ponuja široko paleto visoko kakovostnih, cenovno dostopnih zdravil, ki niso več zaščitena s patenti. Poleg močne organske rasti v zadnjih letih je Sandoz izvršil tudi vrsto povezav, saj je poleg družbe Lek (Slovenija) opravil enako še z družbami Sabex (Kanada), Hexal (Nemčija) in EonLabs (ZDA); in zdaj prodaja svoja zdravila v več kot 140 državah. Lek danes kot hčerinska družba Novartisa Generics podpira delovanje Sandoza na njegovi poti postati prva generična farmacevtska družba na svetu. Lekovo srednje in dolgoročno poslovanje sledi viziji in strategiji Sandoza, postati vodilni svetovni generični proizvajalec.

Lek želi prispevati k prihodnosti Sandoza, in sicer s:

- sodelovanjem v globalnih projektih in procesih odločanja,
- zbiranjem talentov za Sandozove globalne potrebe,
- uvajanjem privlačnih idej in projektov za podporo Sandozovi nadaljnji rasti,
- ohranjati trden konkurenčni položaj na trgu,
- biti prvi na trgu in ponujati široko paleto zdravil,
- ves čas povečevati produktivnost in stroškovno učinkovitost,
- izrabiti tehnološko diferenciacijo (npr. zahtevna proizvodnja biogenerikov).

6.1 SMISELNOST PREVZEMA PODJETJA LEK S STRANI NOVARTISA

Ko se je, 22. avgusta 2002, še ugibalo, katero je tisto podjetje, ki je po zaključku borznega trgovanja, poslalo upravi Leka pisno povabilo k pogajanju o morebitni ponudbi za odkup vseh delnic delniške družbe Lek, je, 23. avgusta 2002, uprava farmacevtske družbe Lek objavila novico, da se pogaja s švicarsko farmacevtsko družbo Novartis. Novartis je nato, 29. avgusta, objavil namero za prevzem Leka, v kateri je postavil prevzemno ceno na 95.000 SIT, hkrati pa se je začelo govoriti tudi o posledicah, ki jih bo prevzem prinesel. Nakup Leka s strani tujega podjetja bi tako pomenil močnejšo konkurenco v Sloveniji, za Slovenijo pa izgubo enega najmočnejših podjetij, ki bi ga po mnenju nekaterih morala zadržati.

Izhodiščni nagibi in načela nameravane povezave so bili:

- Lek bo še naprej posloval kot ločeno podjetje, s sedežem v Sloveniji, svojo lastno korporacijsko identiteto in bo imel pomembno vlogo kot eden od raziskovalnih, razvojnih in proizvodnih centrov za Novartis Generics;
- za Novartis je Lek posebej zanimiv, ker obstajajo sinergije z njegovo družbo Novartis Generics, ki ima v sojem prodajnem programu 67 odstotkov generičnih izdelkov in 33 odstotkov farmacevtskih učinkovin, in ker je Lek na

- svojih tradicionalnih trgih (srednja, jugovzhodna in vzhodna Evropa in Skupnost neodvisnih držav-SND) tržil izdelke Novartisa;
- Lek si od strateške povezave z izbranim kupcem obeta rast prodaje na evropskem in ameriškem trgu;
 - Lek bo postal Novartisov evropski kompetenčni center za razvoj izdelkov in razvoj farmacevtskih učinkovin;
 - dogovor med Lekom in Novartisom ne predvideva zmanjšanja števila zaposlenih, blagovna znamka naj ne bi bila ogrožena, Lek bo lahko izpeljal načrtovane strateške in investicijske odločitve in ne bo se mu treba odreči razvoju;
 - z samo povezavo pa bi se izboljšali pogoji dela, samo tveganje poslovanja pa bi se zmanjšalo (Pust, 2002, str. 1).

Novartisove prevzemne namere in pogoji pa so bili naslednji:

- prevzem družbe Lek naj bi izvršila Novartis Pharma Servis, ki je v popolni lasti skupine Novartis, kar pa se je spremenilo, 18. septembra, ko je Novartis objavil, da bo ponudbo za odkup delnic objavila hčerinska družba Servipharm AG;
- pogoj za uspeh ponudbe je pridobiti vsaj 51 odstotkov delnic Leka, vse delnice Leka bodo plačane v gotovini;
- javna ponudba je odvisna od sprememb nekaterih členov Lekovega statuta:
 - Novartisu je treba omogočiti večino v nadzornem svetu,
 - izključitev prednostne pravice za lastne delnice,
 - prenehanje veljavnosti 15-odstotne omejitve glasovnih pravic,
 - odsotnost znatnih sprememb v tečaju tolarja glede na evro,
 - Lek naj bi uspešno izpeljal zastavljene razvojne projekte in nadaljeval z naložbami tako doma kot v tujini (Smrekar, 2002, str. 4).

6.2 OZADJE LEKOVEGA PREVZEMA

Dr. Daniel Vacella, predsednik uprave in hkrati izvršni direktor Novartisa, je menil, da je strateška povezava Leka in Novartisa zaželeno, saj naj bi obema stranema prinesla koristi. Prav zaradi skupne poslovne filozofije in farmacevtskih produktov obeh družb je povezava zaželeno, saj se ti dve medsebojno dopolnjujeta. S tem mnenjem se je prav tako strinjal Metod Dragonja, tedanji predsednik uprave Lek, ki je javnosti želel ponazoriti, da naj to dejanje ne gleda kot na prodajo slovenskega podjetja, ampak kot smiselno povezovanje družb s podobnimi poslovnimi in investicijskimi načrti. Mnogi menijo, da za ozadjem prevzema družbe Lek, tiči predvsem to, da Lek proizvaja amoksiklav, kar je drugo ime za antibiotik augmentin. V njegovi domeni je hkrati tudi proizvodnja klavulanske kisline oziroma njene soli, ki je najpomembnejša sestavina pri proizvodnji antibiotika augmentina, zaradi katere se že dalj časa bije bitka za prevlado na ameriškem trgu, ki je največji trg antibiotikov. Ameriško sodišče je namreč britanskemu podjetju GlaxoSmithKline z razveljavitvijo patentne zaščite za

augmentin (glavna sestavina amoksiklava), omogočila ostalim generičnim proizvajalcem, da stopijo skozi široko odprta vrata na ameriškega trga. Prav to je omogočilo Novartisu postati prvi med generiki, saj je od ameriške Agencije za hrano in zdravila (FDA), 5. junija 2002, dobilo dovoljenje za prodajo generične različice antibiotika v ZDA, in sicer s povezavo ameriške družbe Geneva Pharmaceutical, ki je ena od petih družb, združenih pod okriljem družbe Novartis Generics. Prav tako pa je drugim konkurentom odprlo milijardo in pol dolarjev veliko tržno nišo na ameriškem trgu. Čeprav se je Novartis prebil na ameriški trg, je junija 2002 delež prodaje generičnega izdelka družbe GlaxoSmithKlina še vedno znašal 94 odstotkov, Novartisova prodaja pa je znašala šele 6 odstotkov, vendar se je ta odstotek do novembra 2002 drastično spremenil, saj je delež GlaxoSmithKlina upadel na 25 odstotkov, Novartis pa je svojo prodajo povečal na 58 odstotkov. Ostalih 17 odstotkov pa je imela izraelska družba Teva. Novartis, izraelska družba Tevi, indijski Ranbaxy in družba Lek so se posledično morali braniti proti konkurenčnim tožbam družbe GlaxoSmithKline, saj naj bi te domnevno uporabljale bakterijo, ukradeno iz Glaxovih laboratorijev (Grahek, Usenik, 2002, str. 4).

Lek danes proizvaja najpomembnejše sestavine za izdelavo Novartisovih generikov, poleg tega pa je že dalj časa samostojno in pred prevzemom načrtoval prodor s svojim amoksiklavom. Z Lekom pod svojim okriljem in tako z dvojnimi naskokom na ameriški trg (kar obenem sovпада z načrti Lekove uprave) si je Novartis utrdil svoj položaj v ZDA ter hkrati poskrbel za to, da bo angleški GlaxoSmithKline s trga kot najnevarnejši tekmelec sčasoma izrinjen. Tako je bilo za Lek najpomembnejše, da je na trg vstopil čim prej, sam ali v sodelovanju z Novartisom, saj bi si s tem pridobil čim več neosvojenega tržnega deleža, ob tem pa izkoristil cenovno prožnost, ki mu jo omogoča izdelava klavulanske kisline. Poleg tega bo z Lekovimi povezavami s svojimi produkti lažje konkuriral na trgih srednje in vzhodne Evrope. Lek pa po neuradnih zagotovilih Švicarjev menda obdržal skoraj popolno avtonomijo pri razvoju novih zdravil, ostala mu bo blagovna znamka in ime, Švicarji pa naj ne bi posegali niti v politiko zaposlovanja in zniževanja stroškov, kar Lek očitno dovolj uspešno počne že sam (Ručna, 2003, str. 6).

6.3 RAZLOGI ZA PREVZEM

Odgovor na zastavljeno vprašanje, zakaj švicarski Novartis ni kupil Krke, ko jo je dobre tri leta snubil, tiči prav v tem, da ga uprava ni sprejela, zato se je odločil za Lek. Prav uprava Leka je bila bistveno bolj naklonjena kapitalskim povezavam, sam predor Leka na ameriški trg ter njegova osredotočenost na osnovno dejavnost, pa je postavila piko na i, s katero je Lek pritegnil pozornost potencialnega prevzemnika. Tedanji predsednik uprave Leka je prevzem Leka pojasnil z naslednjimi motivi:

- Lek je želel postati del vodilne farmacevtske družbe generičnega profila v svetu, povezava z Novartisom pa naj bi mu zagotovila nadaljnjo rast poslovanja.
- Občutno poslabšanje pogojev poslovanja na domačem trgu naj bi močno vplivalo na odločitev o prodaji.

- Pozitivna stran združitve naj bi bila v tem, da se paleti izdelkov ne prekrivata, obstajajo sicer izdelki, ki so si podobni ali celo enaki, a jih je zelo malo, pojavljalo se je vprašanje, kaj se bo zgodilo z Lekovim amoksiklavom, saj je dobro znano, da tudi Novartis proizvaja generično različico augmetina, vendar je Novartis zagotovil, da namerava ohraniti obe blagovni znamki, saj za to zdravilo potrebujejo velike proizvodne zmogljivosti.
- Velik razlog pa prav tako tiči v Lekovi proizvodnji klavulanske kisline, sicer je Lek eden izmed peščice proizvajalcev te kisline na svetu, kar bi za Novartis pomenilo veliko pridobitev na tem področju.
- Pravno gledano bi sz prevzemom Lek postal bolj pravno zavarovan in s tem tudi manj ranljiv glede tožb konkurenčnih podjetij, saj so tožbe v farmacevtski panogi nekaj povsem vsakdanjega. Orginatorji jih sprožijo že ob samem sumu kršitve patentne zaščite zdravil in hitro dosežejo visoko vrednost, ki lahko ogrozi nadaljnji razvoj poslovanja. Pri velikem podjetju, kot je Novartis, pa bi morebitna odškodnina tvorila le manjši del njegove prodaje.
- 95.000 tolarjev za delnico je bila prva ponujena prevzemna cena, ki je za 40 odstotkov preseгла ceno delnice Leka na borzi pred prevzemom. Sprejem te ponudbe je državnima skladoma Kadu in Sodu omogočila zapolnitev dela luknje, ki je nastajala v pokojninski oziroma denacionalizacijski blagajni, sam skupni znesek morebitnega prevzema, ki je znašal okoli 184 milijard tolarjev pa je dal se dodatno potrditev, da je imel Novartis resne razvojne načrte z Lekom. To pa ni bila dokončna ponujena cena za delnico, saj se je kaj kmalu zvišala iz prvotne vsote 95.000 tolarjev na dokaj večjo 105.000 tolarjev za delnico.
- Lekovi delničarji so bili z informacijo o morebitnem prevzemu Novartisa šele drugo obveščeni osebk, saj si je Novartis skušal najprej pridobiti podporo vodstva Leka, iz tega pa je mogoče sklepati, da je imel jasno izdelano strategijo integracije Leka v svoj poslovni sistem. Vodstvo je namreč prepričal, da je prevzem v ekonomskem interesu različnih udeležencev v podjetju, kot so menedžment, zaposleni in lokalne skupnosti.
- Poslovna kultura evropskega prevzemnika Novartisa se bolj sklada s poslovno kulturo Leka kot pa poslovne kulture nekaterih drugih potencialnih prevzemnikov, kot na primer ameriških.

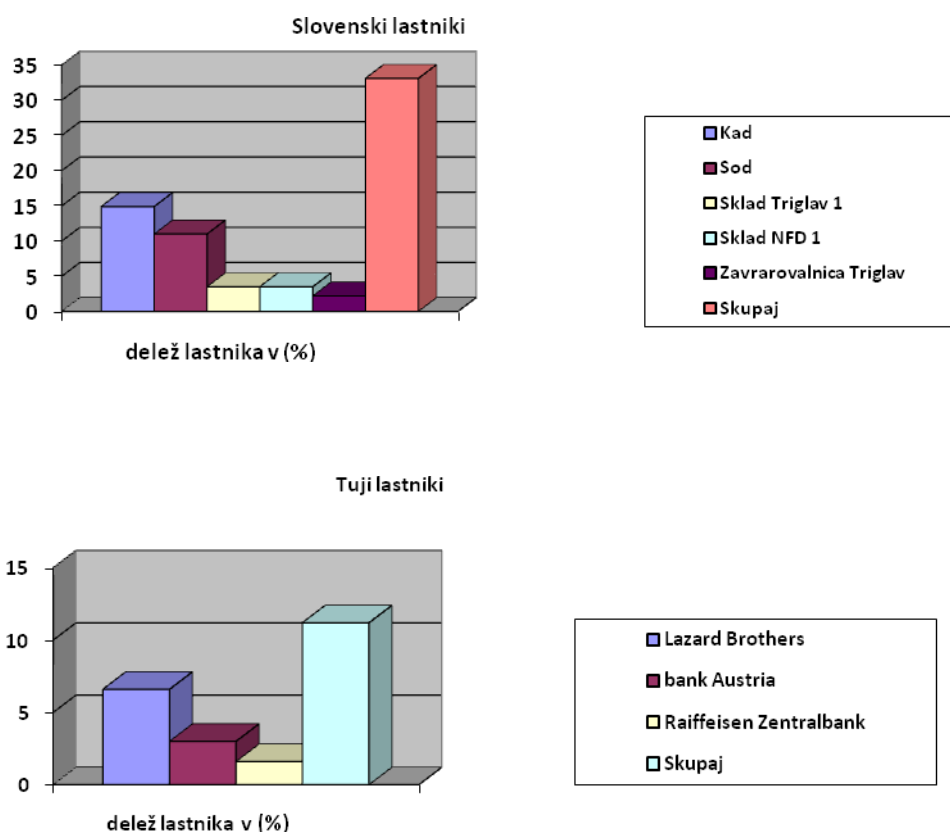
6.4 LASTNIŠKA STRUKTURA PRED IN PO PREVZEMU

Lek je imel več kot 20.000 delničarjev, od tega 19.500 fizičnih oseb in več kot 500 pravnih oseb. Med prvimi 50 največjimi delničarji je bilo 27 domačih pravnih oseb, ki so imeli skupaj dobrih 47 odstotkov delnic in 23 tujih, katerih delež je znašal dobrih 21 odstotkov delnic. Med domačimi lastniki sta bila največja Kapitalska družba (Kad)²

² KAD je država ustanovila, da bi zagotavljala dodatna sredstva za blagajno pokojninskega in invalidskega zavarovanja

in Slovenska odškodninska družba (Sod)³, ki sta imeli skupaj s Kadovim Prvim pokojninskim skladom (PPS) 27,4 odstotkov, sledila sta Triglav Steber 1 in Nacionalna finančna družba, vsak s 3,5 odstotnim deležem. Posamezniki (fizične osebe) so imeli blizu 24 odstotkov Lekovih delnic. Lastništvo med tujimi lastniki je bilo boljše razpršeno. Največji je bil Lazard, sledila je Banka Austria, njej pa Raiffeisen Zentralbank (Bertoncelj, 2002, str. 4).

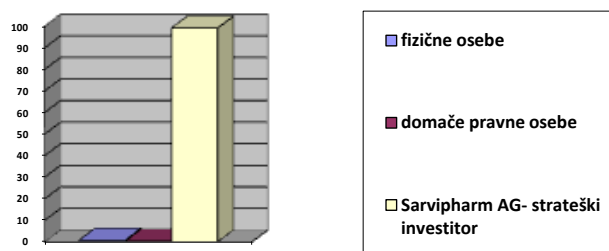
Slika 8: Lastniški deleži večjih delničarjev Leka na dan 30. 6. 2003



Vir: prirejeno po Pust 2002, str. 9

³ SOD je finančna organizacija, sprva ustanovljena za poravnavo obveznosti do denacionalizacijskih upravičencev, pozneje pa je prevzela se obveznosti do žrtev medvojnega in povojnega nasilja.

Slika 9: Lastniška struktura Leka po prevzemu na dan 31. 12. 2002



Vir: Lek d.d., Lastniška struktura Leka po prevzemu na dan 31.12.2002.
URL=«http://www.lek.si/slo/predstavitev/lastniška_struktura«. 3. 2. 2002.

Švicarska farmacevtska družba Novartis je, 20. novembra, 2002 objavila, da je večina Lekovih delničarjev že več kot teden dni pred iztekom sprejela njeno ponudbo za odkup vseh delnic slovenskega proizvajalca zdravil Lek. Število delnic, prodanih v sklopu javne ponudbe je presegalo 51-odstotni delež celotnega števila Lekovih delnic, kar pa je bilo tudi zakonsko določeno kot prag uspešnosti ponudbe (7. člen ZPre-1). Lekovo obvestilo namenjeno Ljubljanski borzi je vsebovalo podatek, da je do vključno do 28. oktobra Novartisovo ponudbo za odkup delnic sprejelo 6696 delničarjev, ki so imeli skupaj 1.107.303 delnice oziroma 57,28 odstotni delež vseh izdanih Lekovih delnic (Redakcija Financ, 2002). Delničarji so med tem izbirali med kupnino v evrih in plačilom v tolarjih. 83 odstotkov delničarjev je izbralo tolarje, štirje veliki Lekovi delničarji (Kad, Sod, Triglav steber in NFD) pa so na novinarski konferenci, 21. oktobra 2002, sporočili, da jim bo Novartis 20 odstotkov kupnine plačal v evrih, medtem ko je Kad kasneje sporočil, da bo ta delež pri njem znašal 60 odstotkov.

6.5 UČINEK PREVZEMA NA KLJUČNE DELEŽNIKE LEKA

Prevzemi vplivajo na vse interesne skupine podjetij, ki so vpletene v proces prevzema. V proces prevzema so vključeni delničarji, menedžerji, zaposleni, lastniki in nenazadnje tudi potrošniki, družba in država. Vse naštetje skupine pa imajo različna pričakovanja, cilje in interese s samim prevzemom, saj prinaša različne učinke na vsako od skupin.

6.5.1 Učinek na lastnike - delničarje

Različni avtorji v svojih publikacijah naštevajo učinke, ki jih je prevzem Leka imel na delničarje. Štirje glavni učinki pa naj bi bili:

- pogajanja o prevzemni ceni; s čimer so največ opravka imeli veliki delničarji Leka, ki so skušali iztržiti maksimalno vrednost njihovih delnic,
- usklajevanje postopka prevzema, ki so ga morali opraviti delničarji, ki so sprejeli Novartisovo ponudbo,

- plačilo davka na dobiček in
- realizacija premije.

Špekulacije Lekovih delnic in njene vrednosti so kar dolgo časa krožile v medijih, saj je ves čas prevzema to bilo eno zelo resnih vprašanj. Sama uprava Leka se o njej ni pogajala, saj so razmišljali le o smiselnosti povezave in ali bodo s prodajo zagotovljeni pogoji za izvajanje sprejete strategije. O ceni delnic so se morali pogajati delničarji, s strani uprave so pridobili le mnenje, nasvet naj delničarji ponudbo sprejmejo, saj je le ta primerna. Glavni pogajalki z Novartisom sta postali Kapitalska in Slovenska odškodninska družba, ki sta bili skupaj nekaj več kot četrtinski lastnici ljubljanskega Leka. Napovedali sta, da želita za Lekovo delnico iztržiti čim več. Švicarji so po treh tednih še vedno vztrajali, da je 95.000 poštena cena, paradržavna sklada pa sta zagrozila, da pri takšni ceni na skupščini ne bosta podprla odprave statutarne omejitve, kar je Novartis postavljal kot pogoj za svojo ponudbo za prevzem.

Kad in Sod sta prek svetovalne hiše Nomura neuradno iskala celo konkurenčno ponudbo. Nomura je ocenila delnico Leka na 115 tisoč tolarjev. Ta naj bi pomagala najti novega ponudnika za prevzem, oceniti vrednost delnic Leka in proučiti strateški vidik transakcije. Morebitne konkurenčne ponudbe bi se delničarji lahko veselili, saj bi posledično povečala prevzemno ceno delnice, zlasti če bi se oba ponudnika potegovala za prevzem Leka. S takšnim razmišljanjem pa je na plan prišlo vprašanje, ali bi se Novartis umaknil konkurenčni ponudbi in ali bi ta ponudba bila uspešnejša za Lek oziroma za njegovo upravo. Mnogi menijo, da bi to škodovalo prevzemu Leka, saj je Novartis Lekov partner izbora, morebitni poskus prevzema drugega farmacevtskega podjetja pa bi bil obravnavan kot sovražen.

Ker se Kad in Sod nista strinjala s ponujeno ceno za odkup delnic, sta se povezala z drugimi večjimi delničarji Leka, in sicer s Triglavom Steber 1 in NFD. Mnogi menijo, da je bila tudi zanje najpomembnejša sama cena delnic, vendar se je izkazalo, da so njihova merila za odločitev o prodaji delnic vsebovala še zagotovilo o pravni zaščiti deklariranih interesov, kot so ohranitev blagovne znamke, samostojnega razvoja in delovnih mest. Dogovor med samimi delničarji je bil, da Lekove delnice ne bodo prodali Novartisu, če ta ne zviša ponudbene cene. Pogajalci so kasneje prišli do cene 96.500 tolarjev, vendar Kad in Sod še vedno nista bila zadovoljna, saj so njihove želje segale od 105 do 110 tisočakov za delnico. 26. septembra je pri Agenciji za vrednostne papirje Novartis vložil dokumentacijo o predlagani ponudbi za odkup Lekovih delnic, v kateri je zagotovil, da je pripravljen povišati ponudbo na 98.000 tolarjev na delnico za vse delničarje, s pogojem, da pridobi pisno zagotovilo, s strani Kada in Soda, da bosta na skupščini, 27. septembra 2002, glasovala o spremembi statuta in svoje delnice prodala s sprejemom javne ponudbe za odkup. Vendar se to ni zgodilo. Na skupščini delničarjev, 27. septembra 2002, je koalicija 58 delničarjev vključno s Kadom in Sodom, zavrnila ponudbo in ni podprla spremembe statuta družbe Lek, vendar kljub vsemu je Servipharm Ag objavili ponudbo za odkup vseh delnic Leka, saj če tega ne bi storil, prevzema zaradi zakonskih omejitev naslednje tri leta ne bi mogel izpeljati. Pogajanja med Novartisom in delničarjem Leka so se

nadaljevala, saj se je izkazal velik interes o prevzemu družbe. 12. novembra je sledil sklic izredne skupščine na zahtevo največjih slovenskih institucionalnih lastnikov, kjer so največ bremena nosili mali delničarji, ki so o uspehu prevzema ves čas dvomili, ali naj prodajo delnice na trgu, kjer bi bila ponudba za prevzem tečajne delnice nižja od ponujene objavljene prevzemne cene s strani Novartisa ali pa tvegati in sprejeti Novartisovo ponudbo.

Veselo novico je Novartis za male delničarje objavil 18. oktobra, ko je sporočil, da je z velikimi delničarji dosegel dogovor o ponudbi o nakupu delnice po ceni 105.000 tolarjev. Za to ponudbo so se prav tako odločili mali delničarji in tako je bila 19. oktobra 2002 objavljena še zadnjič spremenjena ponudba o odkupu delnic družbe Lek. Vrednost družbe Lek je s takšno ponudbo poskočila na 203,2 milijarde tolarjev, kar je za 19,3 milijarde več kot pri predhodni ceni 95.000 tolarjev za delnico. Delničarje, ki so se odločili sprejeti Novartisovo odkupno ponudbo, je čakal kar zamuden postopek, pa tudi ne prav preprost, če upoštevamo, da je blizu četrtnine Lekovih delnic pri posameznikih, malih delničarjih. Ti so se morali, če so želeli sprejeti Novartisovo ponudbo, opremiti z izpisom klirinško-depotne družbe, s katerim dokažejo, da so lastniki delnic, davčno številko in številko svojega tolarskega ali deviznega bančnega računa, odvisno pač od tega, katero valuto bodo izbrali za plačilo, tolar ali evro. Potrebovali so še približno 4 tisoč tolarjev za stroške, ki jim jih je zaradi odprtja in vodenja računa vrednostnih papirjev zaračunala borznoposredniška hiša.

Uspešnost same ponudbe je morala z odločbo razglasiti še Agencija za trg vrednostnih papirjev, ki obvesti klirinško-depotno družbo, ki bo delničarjem kupnino v imenu prevzemnika nakazala na račune, te so delničarji navedli v izjavi, s katero so se zavezali delnice prodati Novartisu. Delničarji, ki so sprejeli Novartisovo javno ponudbo za odkup delnic in svojo voljo izkazali na predpisanem obrazcu, ob tem seveda niso dobili zagotovila, da bodo za delnice res dobili 95.000 tolarjev, saj je Novartis v javni ponudbi napovedal, da bo ponudba zanj uspešna, če jo bodo sprejeli lastniki 985.920 ali 51 odstotkov Lekovih delnic. Vendar se je kmalu pojavila dilema malih delničarjev, ki so že oddali izjavo o sprejemu Novartisove ponudbe za odkup delnic po 95.000 tolarjev, vendar po 2. členu zakona o prevzemih imajo pravico, da prvo izjavo prekličejo in sprejmejo boljšo ponudbo (Fidermuc, 2002, str. 15).

Posebni pogoji pa so veljali za delničarje, ki so sprejeli Novartisovo ponudbo, in sicer:

- tisti, ki so lastniki delnic manj kot tri leta, so zavezani k plačilu davka na kapitalski dobiček, pri čemer bo davčna služba upoštevala razliko med revalorizirano nabavno vrednostjo in prodajno ceno delnic pri prodaji vrednostnih papirjev;
- tisti ki so lastniki delnic več kot tri leta, so upravičeni celotnega kapitalskega dobička in
- tisti, ki so Lekove delnice dobili v zamenjavo za vložene certifikate med lastninjenjem družbe, so prav tako oproščeni davka, čeprav so bili lastniki delnic manj kot tri leta.

Dokaj dobro pa se ja izšlo tudi za tiste delničarje, ki Novartisove ponudbe niso sprejeli, saj je obveljal tečaj delnice Leka 85.000 tolarjev, kar je za dobrih 20 odstotkov nižji od prevzemne cene, toda dosti višji od vrednosti, ki so jo delnice Leka imele pred prvo informacijo o prevzemu, ko je ta znašala manj kot 67.000 tolarjev.

6.5.2 Učinki na upravo

Glavni cilj uprave je prav zvišanje vrednosti podjetja. To lahko stori tako, da izplačuje dividende ali odkupuje lastne delnice ali pa omogoča vlagatelju ustvarjati kapitalski dobiček. V primeru prevzema družbe Lek s strani Novartisa je bila prav uprava tista, ki je omogočila oziroma pripravila teren za prevzem s strani te farmacevtske multinacionalke. Kapitalska povezava z Novartisom je za Lekov menedžment pomenila nove izzive in večje zahteve partnerja, prav tako pa spremembo v načinu vodenja, kar Lekovemu podjetju ni povzročalo težav, saj bi se v nasprotnem primeru poskušali prevzemu izogniti. Vodstvo Leka naj se ne bi spreminjalo, pridružilo naj bi se jim le nekaj finančnikov, ki bi imeli pregleden nadzor nad finančnim delom poslovanja, kar pa naj ne bi bilo velikega pomena za Lekovo upravo, saj ta vse vajeti drži v svojih rokah. S prevzemom pa je uprava pridobila pravico navzočnosti pri odločitvenih organih podjetja Novartis Generics, vključno z izvršnim odborom, kar prinaša upravi nekaj negotovosti predvsem pa večjo odgovornost do lastnikov. Ves čas prevzema je bil ključnega pomena tedanji predsednik uprave, ki je trdil, da gre za uspešno in dobrodošlo povezavo z multinacionalno družbo Novartis, s katero naj bi povečali razvojno dejavnost v Leku, hkrati pa postali ključni Novartisov razvojni center za razvoj formulacije generikov za Evropo in deloma tudi ZDA. Uprava Leka je prav tako ves čas dogajanja opozarjala, da naj javnost na prevzem gleda pozitivno kot na strateško povezavo, ki je potrebna za zniževanje tveganj v turbulentnem mednarodnem farmacevtskem okolju. S tesnim sodelovanjem uprave pri prevzemu in izpeljavi zastavljenega cilja si je ta zagotovila ohranitev položaja oziroma napredovanje v skupnem podjetju. Upravo Leka je čakalo težko delo, in sicer morala je zagotoviti, da bo položaj Leka v skupini Novartis dober, pri čemer je razvoj ena najpomembnejših nalog. Prav tako se je pričel boj za prevlado v multinacionalki, saj obstaja možnost, da se je morala postaviti nasproti menedžerjem, s katerimi so se sprva tako prijazno dogovorili.

S 1. septembrom leta 2007 je prišlo tudi do menjave uprave, ki je uspešno končala integracijo Leka v globalno poslovanje Sandoza. Lek je pridobil vlogo globalnega razvojnega centra za farmacevtske izdelke, učinkovine in tehnologijo in postal center oskrbe za trge srednje in vzhodne Evrope, jugovzhodne Evrope in Skupnosti neodvisnih držav prodaje Slovenije ter prodajnih storitev za globalne Sandozove trge. Ohranjanje vodilnega mesta Leka in Sandoza v farmacevtski industriji oznanja odpiranje vrhunskega razvojnega centra v Mengšu. Z vstopom na področje biofarmacevtike je omogočil dostop do novih znanj, ki niso na voljo niti univerzam niti ustanovam, s katerim vsa leta intenzivno sodelujejo. Novi center dopolnjuje prvi proizvodni obrat rekombinatorne tehnologije v Sloveniji, ki ga je Lek v Mengšu odprl že pred tremi leti. Do sedaj je Lek v biofarmacevtiko vložil skoraj 40 milijonov evrov,

nadaljnja vlaganja pa naj bi šla v opremo laboratorijev za nadgradnjo pilotnih razvojnih zmogljivosti. Njihov glavni cilj je da Sloveniji in svetu poskušajo ponuditi biološko podobna zdravila, saj sam trg bioloških zdravil raste kar dvakrat hitreje kot celoten trg zdravil. Ker so ta zdravila zaradi zahtevnih raziskav in razvoja zelo draga, jih bodo prav v tem centru poskušali razviti in nadomestiti s cenovno ugodnejšimi podobnimi biološkimi zdravili.

Novi predsednik uprave farmacevtske družbe Lek upravo razširil iz štirih na šestčlansko. Novi upravi se je pridružil še član, ki je zadolžen za tehnične operacije v sklopu vodenja proizvodnje farmacevtskih izdelkov na vseh lokacijah Slovenije ter član, ki bo zadolžen za kadre. Poleg dveh novih članov bodo upravo Leka sestavljali tudi dosednji člani, članica uprave, ki je odgovorna za upravljanje in zagotavljanje pravno skladnega delovanja družbe z relevantno lokalno in EU zakonodajo ter za delovanje družbe kot družbeno odgovornega podjetja, člana skupine Novartis/Sandoz, članica uprave za finance in član uprave in delavski direktor.

6.5.3 Učinki na zaposlene

Na splošno sicer ni nobenih dokazov, da bi bili prevzemi z nadpovprečnimi številom stečajev podjetij in s povečanjem odpuščanj zaposlenih. Prevzeme lahko primerjamo z uvajanjem novih inovacij in tehnologijo. Kratkoročno te spremembe prizadenejo nekatere posameznike, ki so investirali v stara znanja in v stare tehnologije, vendar dolgoročno prispevajo k dvigu splošne ravni produktivnosti in življenjske ravni prebivalstva. Prevzemi, ki zvišujejo učinkovitost ciljnih podjetij na račun višje produktivnosti zaposlenih, lahko kratkoročno pomenijo zmanjšanje njihovega števila. Toda, če ne bi odpuščali zaposlenih, bi bila takšna podjetja vse manj konkurenčna v primerjavi s tekmeci, njihova vrednost pa bi se zmanjšala. Prevzemi so v tem smislu ena izmed oblik učinkovitega prerazporejanja proizvodnih dejavnikov in zagotavljanja dolgoročnega preživetja podjetja ter s tem tudi ohranjanja delovnih mest (Bešter 1996, str. 95).

Veliko vprašanj se je zastavilo o posledicah prevzema na zaposlene. Vodstvo Leka je zatrjevalo, da se to število ne bo spreminjalo, saj je prevzemna družba Novartis zatrjevala, da je njihov namen ohraniti delovna mesta. Kmalu pa se je po neuradnih podatkih pojavila informacija, da v Lekovem trženjskem in razvojnem oddelku ne bodo zaposlovali, kvečjemu odpuščali. Ta podatek je seveda v nasprotju z obljubami o prihodnosti rasti in razvoja. Mnogi so potihoma opozarjali, da se v družbi razmere zaostrejejo, saj zaradi zamenjave v upravi po mnenju tujih medijev ne prinašajo pozitivnega razpleta. V Leku pa prav nasprotno trdijo, da odpuščanja delavcev ne bo, ravno nasprotno Lek bo prevzel nekatere marketinške aktivnosti in bo prav zato moral povečati marketinško delovanje. Zaradi prevzema dela razvojnih projektov za evropski in ameriški trg, ki jih izvaja Novartis Generics, bi moral Lek prav tako povečati razvojne funkcije, kar tudi potrjuje mnenje službe za javnost.

Novartisova strategija glede Leka je že ves čas jasna, in sicer želijo si rasti. Vendar, ali je Novartisu moč zaupati. Novartisu odpuščanje sicer ni tuje, kar je mogoče trditi

po podatkih tujih medijev, a uprava Leka ves čas trdi, da je medsebojno sodelovanje Novartisa in Leka zgodba o uspehu. Prav nasprotno pa dokazuje zgodba o združitvi Sandoza in Cibone leta 1996, ko je ta odpustil 10.000 zaposlenih. Dosedanja praksa v Novartisu daje misliti, da je skrb odveč, saj so vse družbe razen argentinske Labinca, ki se bojuje z ekonomsko krizo v svoji državi, prihodke in število zaposlenih povečale. V Baslu so od leta 2001 do 2002 število zaposlenih povečali s 191 na 230, Labinca ima 12 zaposlenih več, kot predhodno leto, prav tako pa Lagap Pharmaceutic s 7 in Gradis z 8. (Pinterič, 2002, str. 20).

Da Lek skrbi za svoje zaposlene, dokazuje priznanje TOP 10, ki ga je Lek v letošnjem letu pridobil v sklopu konference Izobraževalni menedžment 2009, ki ga je v Ljubljani organiziralo podjetje Planet GV. To nagrado dobijo slovenska podjetja in organizacije, ki sistematično vlagajo v znanje, in skrbijo za izobraževanje in usposobljenost zaposlenih. To priznanje si je družba Lek, ki je v sklopu družbe Sandoz, pridobila na podlagi naslednjih dejanj:

- skrbijo za napredek in izobraževanje zaposlenih, kar je v današnjih gospodarskih razmerah še toliko pomembnejše za nadaljnji razvoj podjetij,
- Lek temelji na tem, da je družba, ki spodbuja znanje, in to dokazujejo s tem, da so v letu 2008 namenili kar 4 milijone evrov v razvoj zaposlenih in
- odprtje delavnice »A prideš« za vse zaposlene in njihovo izobraževanje.

V letu 2009 so prav tako intenzivno in načrtno vlagali v razvoj, skrb za stalno učenje, izobraževanje in napredovanje zaposlenih ter uvedli nekatere novosti. Kot vsa leta poprej so organizirali različna interna in zunanja izobraževanja, kot del globalne družbe pa imajo Lekovi zaposleni prav tako priložnost učenja tudi v tujini. V Leku prav tako omogočajo možnost enakega zaposlovanja, saj zaposlujejo na podlagi sposobnosti in znanja in ne glede na spol, starost, versko, rasno ali etično pripadnost. V letu 2007 je v Leku bilo zaposlenih 47 % žensk in 53 % moških, zanimivo pa je, da je med vodilnimi delavci več žensk kot moških, enako število pa naj bi bilo v upravi. Ob koncu leta 2007 je bilo v Leku zaposlenih 3.076 ljudi, od tega kar 2.456 v Sloveniji ostalih 620 pa v tujini. To dokazuje, da se je ob koncu leta 2007 število zaposlenih povečalo, saj jih je v predhodnem letu 2006 zaposloval 2.818.

Pred kratkim je lokalni medij objavil dejstvo, da se slovenski delodajalci vse bolj poslužujejo prožnih sodelovanj. To v praksi pomeni, da zaposlijo delavca za določen čas, da se ga lahko lažje znebijo, ko ni več potrebe po takem kadru. Takšni delavci si ne upajo boriti za svoje pravice, kot so dopust, regres, malice in prevoz na delo, saj ob prvem negodovanju sledi prenehanje potrebe po takšnem kadru.

Podobna dejanja se dogajajo v enem najuspešnejših podjetij pri nas, in sicer prav v farmacevtski družbi Lek. Odločili so se za sodelovanje z zaposlitvenimi agencijami, po njihovih izjavah prav zaradi »začasnih potreb ali povečanja obsega del. Delavce naj bi zaposlili za manj zahtevna dela, kjer je potrebno krajše usposabljanje za delo oziroma za delo, ki naj ne bi trajalo več kot eno leto. V zadnjih petih letih naj bi tako število nihalo od nekaj deset do prek dvesto zaposlenih, kar pravijo, naj ne bi

presegalo 10 odstotne vrednosti vseh zaposlenih v določeni organizacijski enoti. Problem takšnih delavcev je v tem, da jih zaposlijo za določen čas, vendar se najdejo tudi taki, ki delajo v Leku že tudi štiri do pet let. Pogodbo za nedoločen čas preprosto podaljšujejo, hkrati pa uporabljajo določene trike, kako zaobiti zakonodajo, kot na primer, da jih premestijo na drugo delovno mesto, ali pa premestijo iz ene zaposlitvene agencije na drugo. Vse bi bilo v redu, ko bi prejeli za svoje delo tudi primerno plačilo, vendar neuradni viri trdijo, da za svoje delo zaradi sklenjene pogodbe ne prejema dodatka za nevarnost na delu, stopnjo izpostavljenosti ali pa težavnost dela. V Leku zatrjujejo, da so ti dodatki opredeljeni v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti, in je višina dodatka prav tako določena z Lekovo kolektivno pogodbo. Vendar zaposleni, ki so žrtve prožnega sodelovanja, o tem ne smejo govoriti, saj je od tega odvisno, ali bodo naslednji dan še vedno »potreben kader«.

7 ZAKLJUČEK

V Sloveniji je farmacevtska industrija dobro razvita gospodarska dejavnost, ki pripomore k uspešnejši podobi domačega gospodarstva. Prav zaradi obeh največjih farmacevtskih podjetij Leka in Krke, lahko trdimo, da je slovenski trg generični trg zdravil, uspešnost takšnega podjetja pa je odvisna od dobro razvitega trga zdravil. Prav zaradi stanja na svetovnem trgu se morajo podjetja odločiti za bistvene spremembe s poudarkom na razvoju in notranji rasti. Največji in splošni cilj povezovanja in sodelovanja je povečanje konkurenčnosti oziroma krepitev razvojnih možnosti.

Po opravljeni analizi razlogov za prevzem družbe lahko trdim, da je uprava družbe Lek izrazito označila zgodovino farmacevtske razvitosti v Sloveniji, saj je prodala enega od največjih slovenskih podjetij švicarski multinacionalki Novartisu. To je bilo veliko presenečenje, saj širša javnost prevzema ni pričakovala, ker je podjetje Lek veljalo za eno najuspešnejših podjetij v Sloveniji. Obe strani tako delničarji Leka kot tudi pogajalci Novartisa so se ostro pogajali, Švicarji so se izkazali za dobre nasprotnike in pogajalce, kar pa ni zbegalo ne presenetilo slovenske pogajalce, ki se prav tako niso dali. Bistvenega pomena sta bila predstavnika države Kad in Sod, saj sta imela v Leku več kot 25-odstotni lastninski delež, in sta se po svojih močeh trudila za dvig cene delnic, saj se jim prvotna ponudba Novartisa ni zdela primerna. Po dolgih pogajanjih, višanju cene delnic in nestrpnosti, sta se obe strani sporazumeli in prišli do poštene cene. Z dogovorom o ceni je Novartis spodbudo k prodaji olepšal še z obljubami o ohranitvi delovnih mest, ohranitve blagovne znamke in nadaljnji rasti podjetja. Novembra 2002 je Novartis odkupil skoraj vse delnice Leka, decembra pa je urad za varstvo konkurence tudi prevzem družbe potrdil. Dejstvo je, da je Lek še vedno naše podjetje, saj ima sedež v Sloveniji, dajatve plačuje slovenski državi, sestavlja ga pretežno domača delovna sila in upravo podjetja v večini vodi slovenski kader.

Po prevzemu pa so se po pričakovanju uresničile tudi večje spremembe z vidika uprave. Z izgubo možnosti vodenja in obvladovanja podjetja je Lek izgubil pomembno formalno pristojnost visoke stopnje neodvisnega odločanja o strateških in drugih interesih podjetja. Prav tako so se velike menjave dogajale na sedežu predsedstva uprave. Do koliko menjav v samem vrhu nadzora oziroma predsedstva bo še prišlo, lahko samo ugibamo, saj dokler vodstvo Leka ne bo izpolnjevalo pogojev in pričakovanj družbe Novartis, se bodo menjave še dogajale. S povezavo teh dveh podjetji pa se ne pojavljajo samo slabosti, ena od prednosti je, da naj bi bila uprava navzoča v odločilnih organih podjetja Novartis Generics vključno z izvršnim odborom, saj bo s tem pridobila tudi večjo odgovornost do lastnika.

Novartis se lahko danes pohvali z izredno dobrimi rezultati, pri katerih je Lek s svojo prodajo na vodilnih trgih zelo pripomogel. Uspešnost podjetja v prihodnosti bo

odvisna od usklajevanja poslovanja z drugimi enotami v skupini Novartis, in seveda od situacije na generičnem trgu, vendar trenutni rezultati kažejo, da se je podjetje Lek prav dobro uskladilo s strateškimi cilji Sandoza in je danes pomemben član Sandozove skupine podjetij, s tem pa tudi center za oskrbo srednje ter vzhodne Evrope, slovenske in globalne Sandozove trge. Po svojih najboljših močeh se skuša aktivno soočati z novimi izzivi svetovne prihodnosti, hkrati pa postati eden od vodilnih članov svetovno znane generične skupine Sandoz.

Zame najzanimivejša spoznanja ob pisanju diplomskega dela so odkrivanje posledic, ki jih je prevzem prinesel na ključne deležnike Leka. Kot vemo, so bili delničarji ob končni prodaji delnic zadovoljni, saj so iztržili dosti višjo vsoto od začetne ponujene. Vendar nekateri menijo, da tudi ta cena z današnjega vidika ni bila tako zelo poštena. Z vidika uprave lahko rečem, da do nekih izrazitih sprememb ni prišlo. Razen mesta predsednika uprave, ki se je od povezave do sedaj trikrat zamenjal, ter da sta vloga in odločanje uprave omejena, kar je logično in vnaprej znano, se uprava in njeno delo ni bistveno spremenilo. Še vedno menijo, da je uprava sprejela pravilno odločitev, saj je s povezavo zmanjšala tveganja v turbulentnem mednarodnem farmacevtskem okolju in ohranila eno od slovenskih najmočnejših podjetij, ki je bilo po mnenju nekaterih pod vprašanjem obstoja. S tesnim sodelovanjem uprave pri prevzemu in izpeljavi zastavljenega cilja pa si je zagotovila ohranitev položaja oziroma napredovanje v skupnem podjetju. Največje spremembe so doživeli zaposleni Leka, saj so na lastni koži občutili posledice in spremembe poslovanja Leka. Kmalu se je zmanjšalo število zaposlenih v marketingu in administraciji, saj so menili, da je tu največ odvečnega kadra, okrepila se je finančna služba, prav tako pa se je povečalo zaposlovanje v razvoju, službi za registracijo zdravil in tudi proizvodnji. Mnogi so že v medijih zaznali, da pri zaposlovanju v družbi Lek morda le ni vse tako cvetoče, kot oznanjajo na svojih spletnih straneh in v medijih. Iz lastnih izkušenj lahko povem, da mnoge trditve o prožnem sodelovanju delodajalcev v družbi držijo. To v praksi pomeni, da zaposlijo delavca za določen čas, da se ga lahko lažje znebijo, ko ni več potrebe po takem kadru. Takšni delavci si ne upajo boriti za svoje pravice, kot so dopust, regres, malice in prevoz na delo, saj ob prvem negodovanju, sledi prenehanje potrebe po takšnem kadru.

LITERATURA

Bohinc, Rado, Borut Bratina, Pivka Hilda Marija. Pravo gospodarskih družb. Fakulteta za družbena vede, Ljubljana, 1999.

Bešter, Janez. Prezvemi podjetji in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in države. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996.

Bešter, Janez. Teoretična analiza prevzemov podjetij. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1995.

Bertoncelj, Mateja. Novartisove možnosti niso slabe. Finance, Ljubljana, 2002.

Bohinc, Rado. Združitve (pripojitve in spojitve) gospodarskih družb. Podjetje in delo, let. 25, št. 6/7, 1999.

Bower, L. Joseph. Not all M&As are Alike-And that matters. Harvard Business Review. Harvard Business School Publishing, 2001.

Dubrovski, Drago. Strateške poslovne in kapitalske povezave. Fakulteta za management, Koper, 2004.

Fidermuc, K. Ponudba za Lek uspešna, prevzem ni sporen. Delo, Ljubljana 26.11.2002.

Fidermuc, K., Tekavec, V. Veliki v okaliciji, vmes pa majhni. Delo, Ljubljana, 9.10.2002.

Gaughan, A. Patrick. Mergers, Aquisitions and Corporate Restructurings. John Wiley and Sons, New York, 1999.

Grahek, Andraž, Usenik Boštjan. Novo Novartisovo orožje proti Glaxu. Finance, 2002.

Kocbek, Marijan. Delnice in delniška družba. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1995.

Kocbek, Marijan. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) s komentarjem. GV založba, Ljubljana, 2002.

Kocbek, Marijan. Zakon o prevzemih s komentarjem. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997.

Kocbek, Marijan. Združitve delniških družb (pripojitve, spojitve) in prevzemi podjetij. Gradivo k predavanjem za 13 Tradicionalno konferenco Ljubljanske borze d. d. v Portorožu. Portorož, 1996.

Kovač, Bogomir. Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini. Društvo ekonomistov, Ljubljana, 2000.

Lahovnik, Matej. Proučevanje strategije priključitve podjetja. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 1998.

Pavliha, Marko. Zavarovalni holding. Pravna praksa. št. 405, 1998.

Pinterič, Jan. Sinergija- mehka beseda za trdo realnost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 30.9.2002.

Pivka, Hilda Marija. Upravljanje v koncernih. Podjetje in delo. Št. 5, 1993.

Premk, Peter. Prevzemi in ukrepi pred prevzemi. Podjetje in delo, let. 21, št. 5/6, 1995.

Pust, Borut. Pogajalski manevri z obeh strani. Dnevnik, Ljubljana, 8. 10. 2002.

Ručna, Nataša. ZDA odslej najpomembnejši trg za Lek. Finance, Ljubljana, 7. 1 .2003.

Strojan, Blaž. Javna ponudba po zakonu o prevzemih in zakonu o trgu vrednostnih papirjev. Podjetje in delo, let. 25, št. I, 1999.

Svetličič, Marjan. "Če jih ne moreš premagati, se jim pridruži." Delo, Ljubljana, 7.9.2002.

Šinkovec, Janez. Korporacijsko pravo: povezana podjetja. Ljubljana: Uradni list Republike Slovenije, 2001.

Tajnikar, Maks. Pripojitve, spojitve in prevzemi. Zbornik. Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Društvo ekonomistov Portorož, Ljubljana, 2000.

Tekavec, Janez. Prevzemi podjetji in varovanje konkurence. Učila Internacional, Tržič, 2002.

Urlep, Vojmir. Strateške povezave v farmacevtski industriji kot factor uspeha v mednarodnem trženju. Ekonomska fakulteta Maribor, Maribor, 1992.

Zadnik, Saša. Novartis in Lek: Ocena smiselnosti prevzema. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, 2003.

VIRI

Paradni konj slovenska gospodarstva.

URL=<< <http://www.gzs.si/pripone/16304><<. 25. 1. 2007.

Združevanje svetovne farmacevtske industrije se bo še nadaljevalo.

URL=<< <http://www.delo.si/tiskano/html/zadnji/Delo> <<. 30. 5. 2005

Model tržnega prilagajanja farmacevtskih družb iz tranzakcijskih držav v procesu globalizacije trga.

URL=<< <http://www.uni-mb.si/dokument.aspx?id=9468> <<. 22. 10. 2009

Neprijetna resnica.

URL=<< <http://www.delo.si/clanek/78612> <<. 4. 4. 2009

Farmacija je v Sloveniji nosilec razvoja.

URL=<<http://razgledi.net/blog/2007/06/16/farmacija-je-v-sloveniji-nosilec_razvoja
<<. 7. 12. 2009

Zakaj in kako združevati gospodarske družbe.

URL=<<www.socius.si/media/uploads/file/article_4289.pdf <<. 25. 10. 2005

Lek v objemu tujcev.

URL=<<<http://www.vecer.com/clanek2009080805458396> <<. 8. 8. 2009

Lastniška struktura Leka po prevzemu na dan 31.12.2002.

URL=<<<http://www.lek.si/slo/predstavitev/lastniška-struktura><<. 3. 2. 2002.

Lek- Konferenca za novinarje.

URL=<<http://www.lek.si/slo/mediji/pdf/tiskovna_konf-02-02-04.pdf<<. 2.2.2004

Poslovanje Leka v letu 2007.

URL=<<<http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost/3902> <<. 17. 1.2008

Monopol nad zdravjem.

URL=<<<http://www.mladina.si/mediji/200205/clanek/farmacija> <<. 5. 2. 2002.

Lek s Švicarji nad ZDA.

URL=<<http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/30101 <<. 27. 8. 2002

Nacionalne finančne družbe.

URL=<<<http://beta.financna-tocka.si/files/NFDE/NFDE-2006-10-1164032947.pdf><<
november, 2006.

Svetovna farmacevtska industrija.

URL=<< <http://epf-se.uni-mb.si/sekt/progar/povzetek.htm>. <<. 29. 11. 2009

Novartis lani z rekordno prodajo.

URL=<<<http://www.findinfo.si/dnevnevsebine/Novice.aspx?id=842> <<. 18. 1. 2008.

Slovenski proizvajalci zdravil obvladujejo polovico domačega trga.

URL=<< <http://www.racunovodja.com/STA/Novica.aspx?id=12738> <<. 7. 7. 1995

Rast farmacevtskega trga se bo v letu 2007 upočasnila.

URL=<< <http://www.finance.si/166563> <<. 25. 10. 2006

Analiza panoge-farmacija: kljub težavam solidno.

URL=<<<http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanka=5320>. <<.18. 2. 2008

Nadzorniki naj z upravo plešejo argentinski tango.

URL=<<<http://www.finance.si/127442/nadzorniki-naj-z-upravo-ple%b9ejo-argentinski-tango><<. 28. 7. 2005.

Novartis Sandoz lani močno okrepil rast.

URL=<<<http://www.finance.si/172899> <<. 18. 1. 2007

Generična zdravila.

URL=<<<http://www.zps.si/zdravje/zdravila-in-zdravje/genericna-zdravila.html?Itemid=300><<. 25. 7. 2007

INTERNETNI VIRI

Zakon o prevzemih. Ur. List RS, št. 68/2008, Zpre-1B.

Zakon o gospodarskih družbah. Ur. List RS, št. 65/2009, ZGD-1-UPB3.

SEZNAM SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Pripojitev | 9 |
| Slika 2: Spojitev | 11 |
| Slika 3: Posledice in motivi združevanj in prevzemov podjetij | 14 |
| Slika 4: Osnovne oblike prevzemov..... | 16 |
| Slika 5: Prikaz sovražnega in prijateljskega prevzema | 17 |
| Slika 6: Prodajna struktura Leka v letu 2001 | 34 |
| Slika 7: Slika nastanka družbe Novartis in družbe v njej..... | 35 |
| Slika 8: Lastniški deleži večjih delničarjev Leka na dan 30. 6. 2003..... | 46 |
| Slika 9: Lastniška struktura Leka po prevzemu na dan 31. 12. 2002 | 47 |

SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

| | |
|------|-------------------------------|
| EU | Evropska unija |
| KAD | Kapitalska družba |
| SOD | Slovenska odškodninska družba |
| USD | Ameriški dolarji |
| ZDA | Združene države Amerike |
| ZGD | Zakon o gospodarskih družbah |
| ZPre | Zakon o prevzemih |

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

| | |
|--------------------|---------------|
| Acquisition | Prevzem |
| Board of directors | Upravni odbor |
| Mergers | Združitve |
| Partial bid | Delna ponudba |
| Take over | Prevzemi |
| Timing | Tajming |

IZJAVA O AVTORSTVU IN NAVEDBA LEKTORICE

Alma Mujčinović, študentka Fakultete za upravo Univerze v Ljubljani, izjavljam, da je diplomsko delo z naslovom Položaj Leka v Novartisu, moje delo pod mentorstvom viš. pred. mag. Niko Abrahamsberg.

Dovoljujem, da se diplomska naloga v pdf obliki objavi v skladu s pravili Fakultete za upravo, na internetu.

Diplomsko delo je jezikovno uredila Stanka Klopčič.