

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

DAIMLERCHRYSLER: ZLOM GLOBALNE POLITIKE

Ljubljana, julij 2005

JAKA JAPELJ

IZJAVA

Študent JAKA JAPELJ izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. MIROSLAVA GLASA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.7.2005

Podpis:

KAZALO

1. UVOD	1
2. GLOBALIZACIJA	2
2.1. DEFINICIJA GLOBALIZACIJE	2
2.2. POJEM MULTINACIONALNEGA PODJETJA	3
2.3. RAZVOJ »TRIAD«.....	4
2.4. RAZLIKA IN PREHOD MED MULTINACIONALNIM IN GLOBALNIM PODJETJEM	4
2.5. GLOBALIZACIJA AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE.....	4
3. RAST PODJETIJ	6
3.1. PRENOS NADZORA NAD PODJETJEM	7
3.2. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI.....	8
3.2.1. Vrste združitve	9
3.2.2. Razlogi za združitve	9
3.2.3. Razlogi oz. motivi za mednarodne združitve in prevzeme.....	11
3.2.4. Vzroki za neuspeh združitve.....	11
3.2.5. Izogibanje napakam.....	12
4. ZDRUŽITEV DAIMLER – BENZA IN CHRYSLERJA	13
4.1. ODNOS MERCEDES – BENZ IN DAIMLER – BENZ	13
4.2. POHOD V ZDA	13
4.3. TEŽAVE NOVOUSTANOVljenEGA PODJETJA	14
4.4. PODOBNOST Z BMWJEVIM NAKUPOM ROVERJA	16
5. PRODOR V AZIJO	17
5.1. ZNAČILNOSTI AZIJE KOT TRGA	17
5.2. MOŽNI NAČINI PRODORA V AZIJO.....	18
6. MITSUBISHI MOTORS CORPORATION	19
6.1. KRATKA ZGODOVINA	19
6.2. UDAREC ZA DAIMLER CHRYSLER	20
6.3. DAIMLERCHRYSLERJEV POSKUS OŽIVITVE MMC	21
6.4. JAPONSKI KEIRETSU	22
6.5. UMIK DAIMLERCHRYSLERJA IZ MMC	23
7. BLAGOVNE ZNAMKE	24
7.1. BLAGOVNA ZNAMKA SMART	24
7.2. MAYBACH.....	25
7.3. SODELOVANJE PODJETIJ V SKUPINI IN MOŽNE IMPLIKACIJE UMIKA.....	26
7.3.1. Chrysler in Mitsubishi	26
7.3.2. Smart in Mitsubishi.....	26
7.4. KONČNI REZULTAT.....	27
8. POVEZAVA RENAULT – NISSAN	29
8.1. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA NISSAN.....	29
8.2. KRATKA ZGODOVINA PODJETJA RENAULT	30
8.3. VIZIJA ZAVEZNIŠTVA RENAULT – NISSAN.....	31
8.4. ČASOVNI POTEK POVEZOVANJA.....	32
8.5. POKRIVANJE TRGOV	33
8.6. MEDSEBOJNO SODELOVANJE PODJETIJ	34
9. PRIMERJAVA DAIMLERCHRYSLERJA IN ZAVEZNIŠTVA RENAULT – NISSAN	35
9.1. ZAPOSLENI	36
9.2. PROIZVODNJA.....	36
9.3. PRODUKTIVNOST	38
9.4. PRODAJA	38
9.5. DOBIČEK	40

10. SKLEP	40
LITERATURA	43
VIRI.....	45

1.UVOD

Pozoren voznik na cesti zlahka ugotovi, da sta Renaultovo dostavno vozilo Traffic in Opel Vivaro popolnoma enaka na pogled, ravno tako večji kombiji Citroën Jumper, Peugeot Boxer in Fiat Ducato. Enakost se zlahka opazi tudi pri Peugeot Partnerju in Citroënovem Berlingu ter Nissanovem terencu Terrano II in Fordovemu tekmeču Mavericku. Nič drugače ni s Kiinim modelom Pride in Mazdo 121 starejše izdelave ter prvim Daewoojevim avtom Racer in Opelovim Kadettom. Ta pojav je le eden izmed najbolj očitnih znakov, ki kažejo, v kolikšni meri nekatera avtomobilska podjetja, iz takšnih ali drugačnih razlogov, sodelujejo.

Ko je Henry Ford izumil tekoči trak, je s tem močno povečal proizvodne zmogljivosti svoje tovarne in hkrati znižal proizvodne stroške. Zelo domiselno je od svojih dobaviteljev tudi sprejemal sestavne dele avtomobilov le v leseni embalaži točno določenih dimenzij, tako da je embalažo lahko uporabil za tla v avtomobilih. Svoja vozila je ponujal le v črni barvi, ali kot je Ford rad dejal: »Naš avto lahko dobite v katerikoli barvi, dokler je črna.« Časi, ko je bilo to dovolj za konkurenčno prednost, so dokončno minili.

Vedno bolj zahtevni kupci želijo vedno boljše avtomobile po nižjih cenah. Hud konkurenčni boj v avtomobilski panogi je že znižal razvojni čas posameznega avtomobila od 60 mesecev v letu 1988 na 24 mesecev v letu 1998. Brez novih vedno bolj dovršenih elektronskih pomagala in tipala kupci ne bodo kupovali avtomobila. Časa za testiranje teh novosti je vedno manj, zato naraščajo stroški razvoja. Edini način, da se podjetja uprejo temu, je proizvodnje večjega števila vozil in s tem zmanjševanje stroškov razvoja na enoto. Hkrati panogo kot celoto pesti problem presežnih proizvodnih zmogljivosti, saj mogoča ponudba vozil presega povpraševanje kar za 20 milijonov enot in ta številka bo z upočasnjevanjem rasti gospodarstva še narasla. Velikani v panogi imajo več kot 100 milijard dolarjev gotovine za nakupe drugih podjetij, poleg tega pa ne gre zanemariti tudi kulture. Nacionalizem se zmanjšuje, skupna evropska valuta povečuje tekmovalnost, ekonomska kriza v Aziji pa sili njihove proizvajalce, da iščejo tuje partnerje. Tako so se močnejši igralci na avtomobilskem trgu že pred letom 1998 ozirali naokoli in iskali podjetja, ki bi bila ustrezni partnerji.

Leta 1998 je podjetje Daimler – Benz v skladu s svojo politiko ustvarjanja globalnega proizvajalca vozil, torej podjetja, ki bo dobro zastopano na vseh treh pomembnejših svetovnih avtomobilskih trgih, prevzelo (oz. se združilo s) tretjega največjega proizvajalca vozil na ameriških tleh, podjetje Chrysler. Sama združitev je bila velik podvig tako s finančnega vidika, kot tudi zaradi dejstva, da je šlo za čezatlantsko združitev in torej v obeh podjetjih vladata različni kulturi. Združitev, ki je ustvarila velikana z letnim prometom preko 130 milijard dolarjev, je zasejala strah pri tekmečih in sprožila val združevanj.

Namen diplomskega dela je izpostaviti najpogostejše razloge za združevanja podjetij in najpogostejše vzroke za propad združitev oz. njihove slabe ekonomske dosežke ter pomembnost razumevanja kulture podjetja, ki se ga prevzema oz. se z njim združuje. Teh zajeten primer je DaimlerChrysler. Cilj pričujočega diplomskega dela je analiza ravnanja vodstva DaimlerChryslerja pri kapitalnem vstopu v Mitsubishi Motors Corporation in poskusu prodora na azijsko tržišče. Pokazati želim na neuspeh strategije glavnega Daimlerjevega stratega Jürgena Schremppa. Kot protiutež neuspehu omenjenega podjetja obravnava delo združitve francoskega Renaulta in japonskega Nissana, ki se v večini strokovnih člankov navaja kot primer zglednega sodelovanja in prava zgodba o uspehu, ki postavlja na glavo tezo, da v do nedavnega izrazito zaprti Japonski tujci ne morejo uspešno poslovati.

2. GLOBALIZACIJA

Trend globalizacije, ki je v nekaterih panogah prisoten že dolgo, je v zadnjih desetih letih s polnim zamahom zajel tudi avtomobilsko industrijo. To je pomenilo drugačno obnašanje proizvajalcev avtomobilov, ki so ob takem razvoju dogodkov poskušali obdržati obstoječi položaj oziroma si ga še izboljšati. Nekateri so tako z namenom preprečiti morebitne sovražne prevzeme iskali partnerje in sklepali zaveznitva, drugi pa so začeli osvajalski pohod na podjetja, ki se niso pravočasno zavarovala ter so bila finančno v dosegu. Ravno globalizacija je sprožila tudi Daimler – Benzovo ravnanje.

2.1. Definicija globalizacije

Čeprav se beseda globalizacija dandanes pogosto uporablja, je sam termin zelo širok in še vedno nedoločen. V mnogih primerih namreč ni jasno, ali je globalizacija le ena od faz v zaporedju faz razvoja, ali pa proces transformacije oz. način organizacije. Ravno tako ni jasno, ali se globalizacija nanaša na makroekonomski fenomen, ali gre za podaljšek teorije podjetja, saj se vsako podjetje odzove na to dogajanje (Wells, Rawlinson, 1994, str. 11).

Očitno je, da predstavlja globalizacija vseobsegajoč termin za vrsto medsebojno povezanih dogodkov v korporacijskih delovnih razmerjih, organizaciji, trgih in izdelkih v prostoru. Teorija kaže, da mnogim izmed teh sil posamezno podjetje ne more kljubovati, ravno tako nanje nima vpliva. Seveda ne smemo posploševati in trditi, da podjetje nima vpliva na svojo usodo oziroma razvoj dogodkov (Wells, Rawlinson, 1994, str. 28). Istočasno ne smemo pozabiti, da je globalizacija vsaj delno povezana z mehanizmi, s katerimi podjetja ponotranjijo prednosti, ki so značilne za nek prostor in jih prenesejo (ter uporabijo) še na druge lokacije, kar je še posebej očitno v primeru japonskih podjetij. Pri tem postane glavno vprašanje, kako se inovacije prenašajo po podjetju. Proizvodnja brez odvečnih zalog oz. »vitka proizvodnja« se je razvila kot odgovor na prevladujoče socio-ekonomsko in tehnično okolje v katerem firme poslujejo. Tako so se npr. pri Toyoti osredotočili na prostorsko

pogojene probleme namesto na prednosti. Posledica tega je bila povečana konkurenčnost tako na domačem, kot tudi tujih tržiščih (Wells, Rawlinson, 1994, str. 32, 33).

Smisel globalizacije je torej v iskanju lokacij in struktur, ki dovoljujejo širjenje znanja iz centra in hkrati bolj splošno izmenjavo znanja znotraj in med posameznimi elementi firme (Wells, Rawlinson, 1994, str. 33).

Na agregatnem nivoju se globalizacija v svoji merkantilistični obliki meri z menjalnimi tokovi med državami. Pri višji »stopnji« globalizacije so ti tokovi večji. Z vidika prostorske širitve proizvodnje nivo oz. stopnjo globalizacije kažejo neposredne tuje investicije oz. njihovi tokovi. Zdi se tudi, da so neposredne tuje investicije in menjava premosorazmerno povezane in se torej gibljejo v isto smer.

2.2. Pojem multinacionalnega podjetja

V sklopu globalizacije se ne moremo izogniti pojmu multinacionalke. Nekateri avtorji dokazujejo, da je multinacionalka fenomen, ki se pojavlja šele od konca devetnajstega in začetka dvajsetega stoletja, temelji pa na stroškovnih prednostih stalnih tokov materiala, ki zagotavljajo visoko učinkovitost kapitala (Wells, Rawlinson, 1994, str. 14). Med temi avtorji je tudi Chandler. Ta v svojem pristopu ponuja dve alternativni: integracijo in nadzor nad proizvodnim procesom, vključno z distribucijo in trženjem ali pa pristop k trgu za dobavo materialov in komponent. In čeprav tak pristop sicer dobro opiše ter zajame zgodnjo fazo povečevanja vertikalne integracije v avtomobilski industriji, pa tak relativno ozek pristop ne more kvalitetno razložiti raznolikosti odnosov med podjetji v realnem življenju (Navajam po: Wells, Rawlinson, 1994, str. 15).

V bistvu multinacionalke rastejo, ker si lahko prisvojijo in obvladujejo tehnologije, in sicer tako »trde« kot »mehke« tehnologije. Med prve štejemo specifične proizvode in procese, med slednje pa način poslovanja organizacije. To nakazuje, da lahko multinacionalna podjetja rastejo zaradi njihove sposobnosti ponotranjanja in širjenja inovacij, vključno z novimi delovnimi metodami ali bolj učinkovitimi oblikami strukture managementa. Seveda so implikacije take strategije enostavne. Multinacionalka v svojem centru generira inovacije, jih nato razpošlje na druge trge in tako deluje uspešneje in učinkoviteje kot tamkajšnji domači proizvajalci (Wells, Rawlinson, 1994, str. 20).

Kot pri večini stvari, so tudi tu mnjenja deljena. Drugi avtorji namreč zagovarjajo idejo, da so multinacionalke in njihova moč v upadanju. Majhna, fleksibilna in visoko tehnološko usmerjena podjetja naj bi bila bolj prilagojena za turbulentne ekonomske razmere v devetdesetih letih dvajsetega stoletja, ko je bila konkurenca predvsem tehnološka, manj pa cenovna, pomemben dejavnik je bila tudi hitrost odziva (Wells, Rawlinson, 1994, str. 20). Po drugi strani se je v zadnjih desetih letih konkurenca močno prevesila na stran cenovne, kar spet govori v prid multinacionalkam.

2.3. Razvoj »triade«

Večina avtorjev, ki so pisali o multinacionalnih podjetjih, se je osredotočila na vlogo takšnih podjetij v gospodarstvih držav v razvoju in uporabo teh držav za proizvodnjo s poceni delovno silo ter ponovni izvoz proizvodov v industrijsko razvite dežele. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja so se razmišljanja spremenila zaradi novih ugotovitev, da gre večina neposrednih tujih investicij razvitih držav v druge razvite države. Omenjeno dejstvo je pripeljalo do pojma »triade« globalnih gospodarstev, v katere spadajo (Zahodna) Evropa, Severna Amerika in Japonska. Omenjeni trije trgi so v letu 1998 predstavljali kar 75 odstotkov vseh prodanih vozil. V zadnjih petdesetih letih se je svetovno prebivalstvo podvojilo, medtem pa se je število avtomobilov na cestah podeseterilo na kar 500 milijonov, zato ni čudno, da so se ti trije tradicionalni trgi zasitili. Zato se v zadnjem času pričakuje rast v razvijajočih se državah v Aziji in Latinski Ameriki (The DaimlerChrysler Merger (A): Gaining Global Competitiveness, 2003, str. 2).

Čeprav je ekonomska penetracija neenakomerno razvita, v glavnem poteka med regijami tako imenovane »triade«. Res je, da ima Japonska občuten trgovinski presežek v primerjavi z ZDA in Evropo, medtem ko je bilo evropsko in ameriško prodiranje na japonski trg še vedno skromno. V tem procesu se je dominacija ZDA z vidika deleža svetovne proizvodnje in potrošnje zmanjšala, položaj Japonske pa se je postopoma izboljševal, kar še posebej velja za avtomobile (Wells, Rawlinson, 1994, str. 13). Vendar se je v poznih devetdesetih letih to razmerje začelo nekoliko spreminjati, o čemer bom več povedal na primerih.

2.4. Razlika in prehod med multinacionalnim in globalnim podjetjem

Ko govorimo o globalizaciji v kontekstu podjetja, je glavno vprašanje, v kakšni meri se globalno podjetje razlikuje od multinacionalnega in kako je prišlo do spremembe iz enega v drugo. Na korporacijskem nivoju je prehod oziroma spremembe pri prehodu od hierarhičnega multinacionalnega podjetja na povezano globalno firmo precej jasen v teoriji, medtem ko v praksi še vedno obstaja precejšnja raznolikost v strukturi in organizacijski obliki. Kljub temu je s procesom globalizacije vedno težje govoriti o japonskem, britanskem ali francoskem podjetju. Zaveznitva in druga razmerja med podjetji so zameglila korporacijske meje in s funkcionalnega vidika na podjetje ni več potrebno gledati kot na prostorsko omejeno, tako da se lahko proizvodnja, nabava, razvoj, trženje in financiranje v vedno večji meri odvijajo preko nacionalnih meja. Razvoj nadnacionalnih ekonomskih povezav držav, kot sta npr. EU in NAFTA, prispeva k prostorski ekonomski integraciji, hkrati jih ravno to tudi stimulira (Wells, Rawlinson, 1994, str. 32).

2.5. Globalizacija avtomobilske industrije

Čeprav je globalizacija podjetij z vidika njihove strukture zelo različna, ni dvoma, da se je v avtomobilski industriji povečala globalizacija konkurence. Lahko namreč trdimo, da se pri

prostorski širitvi najprej pojavijo prodajne in marketinške investicije, preprosteje rečeno torej oglaševanje, šele nato investicije v proizvodne zmogljivosti. To pomeni, da se globalizacija konkurence in trgov nadaljuje z globalizacijo proizvodnje in se med seboj prekrivata (Wells, Rawlinson, 1994, str. 12).

Seveda se globalizacija kaže tudi na druge načine. Tudi dobava delov in polproizvodov ni več preprosta tržna transakcija. V primeru avtomobilske industrije se proizvajalce delov integrira k primarnemu podjetju zaradi odvisnosti, ki jo povzroča visok delež prodaje temu podjetju. Poleg tega je tudi izdelovalec končnih proizvodov do določene mere zavezan svojim dobaviteljem zaradi specifičnih znanj in sposobnosti, ki jih ti imajo (Wells, Rawlinson, 1994, str. 15).

Na nivoju sestavljalcev avtomobilov je proces globalizacije v avtomobilski industriji pospremilo močno povečanje proizvodnih zmogljivosti, poleg tega je vedno bolj pogost pojav, da imajo proizvodni obrati v svoji neposredni bližini dobavitelje, ki omogočajo proizvodnjo brez zalog. Novi režimi preskrbe so spodbudili koncentracijo panoge na nacionalnem in mednarodnem nivoju, hkrati se tak način postopoma prenaša navzdol po preskrbovalni verigi (Wells, Rawlinson, 1994, str. 191).

Seveda je glavni razlog za združevanje proizvajalcev vozil v večje skupine predvsem želja in nuja po izkoriščanju koristi **ekonomije obsega**. Tako se število proizvajalcev avtomobilov vztrajno znižuje (glej Prilogo 1), pri tem pa se število blagovnih znamk vseeno ne zmanjšuje. Vzrok temu navideznemu nasprotju je izdelava skupnih platform (podvozje, vzmetenje), ki omogočajo raznolikost ponudbe pri zgolj nekaj višjih stroških. V splošnem je cilj 65% skupnih stroškov in 35% stroškov, ki izhajajo iz edinstvenih lastnosti posameznega vozila. Tak način poslovanja omogoča zadovoljevanje kupčevih potreb in preferenc ob hkratnem nadziranju stroškov na enoto, kar se kaže v cenah vozil, ki omogočajo dobičke.

Kar se tiče stroškov, velja poudariti, da stroški dela ne naraščajo proporcionalno z velikostjo vozila. To pomeni, da so manjša in cenejša vozila relativno delovno intenzivna in je njihovo proizvodnjo torej smiselno seliti v regije, kjer so stroški dela nižji (Johnson, 2003, str. 233). To teoretsko spoznanje potrjuje npr. Renaultova proizvodnja Cliov v Sloveniji in želja DaimlerChryslerja po proizvodnji razreda C na Kitajskem, o čemer več kasneje.

Integrirane korporacije lahko izkoristijo ekonomije obsega na domačem trgu za prodor na tuje trge, najprej s prodajo, kasneje z investicijami v proizvodne zmogljivosti. Takšna selitev kapitala naj bi bila povezana s fazo razvoja proizvoda v njegovem življenjskem ciklu. Ko preide produkt v fazo zrelosti in so proizvodni postopki že utečeni, se namreč proizvodnja tega izdelka preseli v manj razvite države z nižjimi stroški dela. Ta proces je še toliko bolj očiten pri proizvodih, kjer delo predstavlja velik del dodane vrednosti ter strošek transporta majhen izdelek glede na ceno izdelka (Wells, Rawlinson, 1994, str. 16).

Globalizacija je že v takem zamahu, da Jacques Nasser, nekdanji prvi mož ameriškega Forda, napoveduje, da si bo na dolgi rok svetovno avtomobilsko industrijo delilo le šest velikih proizvajalcev, vsak s proizvodno kapaciteto okoli petih milijonov vozil. Povečevala naj bi se tudi partnerstva in sodelovanja. Po navedbah revije BusinessWeek naj bi v to veliko šestorico spadali General Motors (GM), Ford Motor, DaimlerChrysler, Volkswagen, Toyota Motor in Honda Motor, po nekaterih drugih virih, pa naj bi se v šestorico vrnil še Renault in tako izrinil enega izmed zgoraj naštetih, najverjetneje Hondo, ki je med njimi najmanjša. Ob dejstvu, da je Hyundai zahvaljujoč vedno bolj kakovostnim in konkurenčnim izdelkom v pičlih petih letih od šestnajstega mesta v letu 1998 napredoval na sedmo mesto glede na število prodanih vozil, ter dobrih obetih za prihodnost, lahko preseneti tudi južnokorejski proizvajalec.

Pri vsem tem povezovanju oziroma globalizaciji morajo biti proizvajalci avtomobilov pozorni, da ne postanejo zgolj sestavljalci avtomobilov. Ta nevarnost se je pojavila z vedno večjim tehničnim napredkom, ki veča odvisnost avtomobilskih podjetij od dobaviteljev. Wells in Rawlinson za tako podjetje uporabljata izraz »hollow corporation«, torej votla korporacija. Le ta naj bi predstavljala končno fazo multinacionalnega širjenja na podlagi nizkih stroškov dela. Kot sem že omenil, taka »votla korporacija« zgolj nakupi vse potrebne proizvode, pri tem pa sama ne proizvaja ničesar. Gre predvsem za marketinško organizacijo. To se je najprej pokazalo pri ameriških podjetjih, ki so jih prevzela japonska podjetja. Japonci so raziskovalne in proizvodnje operacije obdržali doma, pri tem uporabili blagovne znamke in distribucijske kanale prevzetih ameriških podjetij in si s tem povečali delež na ameriškem trgu (Wells, Rawlinson, 1994, str. 18,19).

3. RAST PODJETIJ

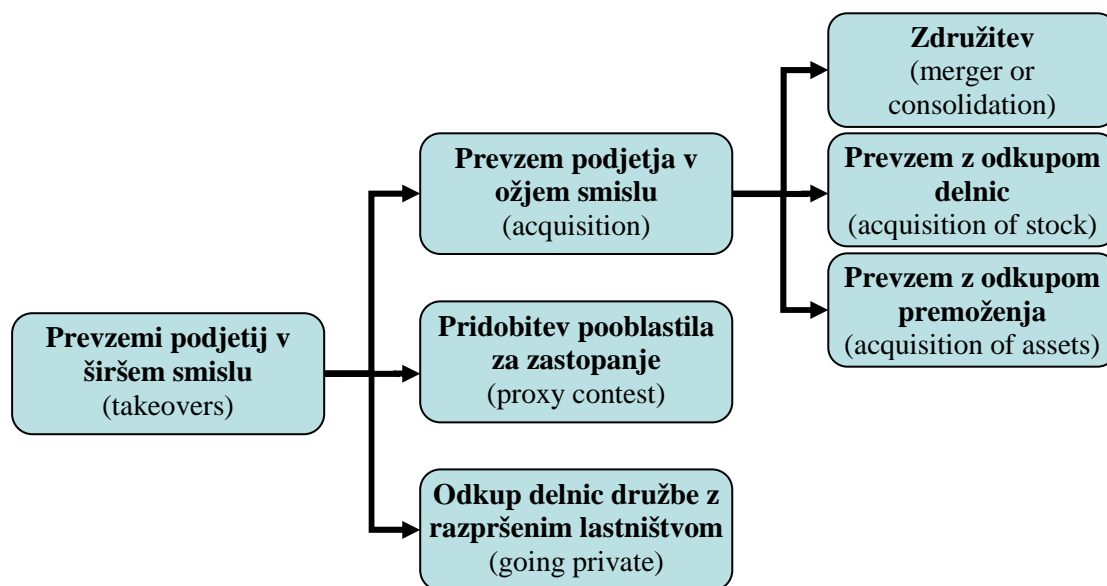
Čeprav rast sama po sebi ni primarni cilj podjetja, je pogosto pomemben sekundarni cilj. Rast se običajno nanaša na doseganje osnovnega cilja podjetij, in sicer maksimiranje vrednosti delnice na dolgi rok. Brez pričakovanja rasti je za podjetje težko, če že ne nemogoče, privabiti in nato tudi obdržati sposobne in agresivne kadre, ki so vitalni za uspeh podjetja. Firma lahko raste na podlagi notranje rasti ali pa na podlagi zunanje rasti (Kolb, DeMong, 1988, str. 699). Prva predstavlja organsko rast podjetja z investiranjem v že obstoječe organizacije in torej pomeni povečevanje obsega poslovanja v že obstoječih obratih ali pa dograjevanje novih. Nasprotno pomeni zunanja rast spojitve dveh ali več že obstoječih podjetij v novo ali pa pripojitev oz. priključitev že obstoječe gospodarske organizacije k drugi. Običajno se tako za spojitve in pripojitve uporablja kar izraz združitve (Raubar, 2004, str. 3).

Zunanja rast ima pred notranjo, ki jo je precej težko doseči, številne prednosti. Vstop na nove trge s spojitvami in pripojitvami je hitrejši in cenejši kot dolgotrajni konkurenčni boj za vstop na trg, poleg tega je nakup obstoječega podjetja, ki ima v očeh potrošnika določen ugled in že uveljavljene proizvode, manj tvegano kot razvoj novih proizvodov, sploh v panogah kot je avtomobilska, kjer so stroški za raziskave in razvoj visoki (Raubar, 2004, str. 3).

3.1. Prenos nadzora nad podjetjem

V splošnem lahko pride do prenosa nadzora nad podjetjem z ene skupine delničarjev na drugo na tri načine. Preko prevzemov (acquisition), preko pridobitve pooblastila za glasovanje na letni skupščini delničarjev (proxy contests) in z odkupom delnic družbe z razpršenim lastništvom, s strani manjše skupine investorjev (going private transactions) (Raubar, 2004, str. 4). Vsi našteti načini imajo tako svoje slabosti, kot tudi svoje prednosti. Zato se bo prevzemno podjetje za način izvedbe odločilo na podlagi namena prevzema, svojih finančnih zmogljivosti in velikosti podjetja (Troha, 2004, str. 3).

Slika 1: Oblike prevzemov podjetij



Vir: Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 761.

Do pridobitve pooblastila oz. poskusa za pridobitev pooblastila za glasovanje na skupščini delničarjev pride, ko skupina delničarjev poskuša pridobiti odločujoča mesta v upravnem odboru z izvolitvijo novih direktorjev. Pooblastilo daje namreč njegovemu imetniku pravico za glasovanje o vseh stvareh na skupščini. Pri tem načinu zastopnike ostalih delničarjev nagovarja »uporniška« skupina delničarjev.

Pri odkupu delnic družbe z razpršenim lastništvom gre za odkup delnic s strani manjše skupine delničarjev, ki običajno vključuje člane managementa in nekaj zunanjih investorjev.

Delnice dotičnega podjetja se nato umaknejo z borze in se jih ne da več kupiti na odprtem trgu (Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 761).

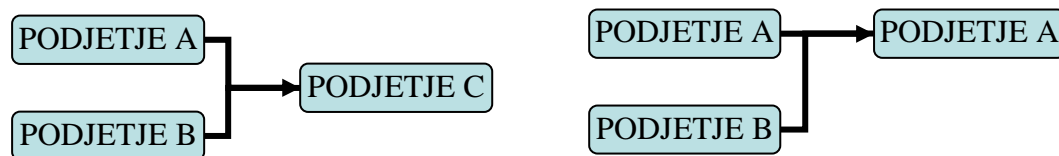
Tretja možnost so prevzemi, o njih podrobneje v naslednji točki.

3.2. Združitve in prevzemi

Kadar gre za prenos lastništva s prevzemom, se bo to zgodilo v obliki združitve, s ponudbo za odkup delnic ali z odkupom sredstev. Tako pri združitvah, kot pri ponudbah za odkup delnic gre za odkup navadnih delnic podjetja, z glasovalno pravico.

Pojem združitve vključuje pripojitve in spojitve. Pri *spojitvi* iz dveh ali več gospodarskih organizacij nastane ena sama, pri tem prej samostojne organizacije prenehajo obstajati, njihova sredstva in obveznosti se prenesejo na novo podjetje. Nasprotno pri *pripojitvi* preživi le eno podjetje, na katerega preostala podjetja prenesejo sredstva in obveznosti, sama pa prenehajo obstajati. Pri tem ne pride do njihove likvidacije in razdelitve premoženja med delničarje (Raubar, 2004, str. 4). Grafično pripojitev in spojitev izgledata takole:

Slika 2: Spojitev (levo) in pripojitev (desno) podjetja



Vir: Troha, 2003, str. 4.

Naslednja možnost je *nakup delnic z glasovalno pravico*. Ta proces se lahko začne kot ponudba enega managementa drugemu, vendar se na neki točki da ponudbo neposredno delničarjem podjetja, ki se ga kupuje. Ponudba za odkup je javna ponudba za odkup delnic ciljnega podjetja in se pogosto objavi kar v časopisnih oglasih, včasih pa po pošti. Tak način prevzema se uporabi največkrat, ko management ciljnega podjetja nasprotuje prevzemu in se upira, ko gre za »sovražni« prevzem.

Tretja in s tem zadnja možnost prevzema je *odkup premoženja*. Pri tem pristopu se izognemo problemu, da bi imeli delničarje z zelo majhnim deležem podjetja (le nekaj delnicami), kot se to lahko zgodi pri prevzemu z odkupom delnic. Premoženje se prenese na prevzemno podjetje, žal pa so lahko stroški, ki pri tem nastanejo, precej visoki (Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 761).

3.2.1. Vrste združitvev

Ekonomisti delijo združitve v štiri skupine: horizontalna, vertikalna, konglomeratna in koncentrična. Ta delitev temelji na vprašanju, ali podjetji delujeta v isti panogi in v kakšnem odnosu sta si podjetji pred združitvijo glede na položaj v verigi.

1. Horizontalna: Za horizontalno združitvev gre, ko obe podjetji proizvajata enake proizvode oz. storitve. Gre za združitvev dveh podjetij, ki delujeta v isti gospodarski panogi in isti stopnji reprodukcijskega procesa. Taka združitvev omogoča izkoriščanje koristi ekonomije obsega, poleg tega se združenemu podjetju poveča tržni delež in tržna moč. V nekaterih primerih so lahko take združitvev vprašljive z vidika konkurence, saj lahko pripeljejo do monopola (Raubar, 2004, str. 5).

2. Vertikalna: V tem primeru gre za združitvev med podjetjem in enim izmed njegovih dobaviteljev ali kupcev. Kot pri horizontalnih združitvah, tudi tu podjetji delujeta v isti panogi, le da sta na različnih stopnjah reprodukcijskega procesa. Taka združitvev odpravlja probleme pri dobavi, znižuje transakcijske in transportne stroške ter omogoča lažji dostop do polproizvodov, boljše načrtovanje proizvodnje in združevanje posameznih funkcij (Raubar, 2004, str. 5).

3. Konglomeratna: Skrajno jedrnato rečeno, gre za združitvev podjetij v popolnoma različnih panogah, zato se na prvi pogled zdi, da pri tovrstni združitvi sinergije niso možne. In tudi v resnici so sinergije relativno majhne v primerjavi z večino vertikalnih in horizontalnih združitvev, vendar se vseeno pojavljajo pozitivni učinki, ki izhajajo iz prilagodljivosti zaposlenih in prenosa tehnologije (Kolb, DeMong, 1988, str. 705). S konglomeratnimi združitvami poskušajo podjetja diverzificirati poslovanje in s tem povečati stabilnost donosov ter zmanjšati tveganost poslovanja (Raubar, 2004, str. 5).

4. Koncentrična: Koncentrična združitvev pomeni združitvev sicer povezanih podjetij, ki pa niso proizvajalci istovrstnih proizvodov in tudi ne podjetja, ki bi bila v razmerju proizvajalec – dobavitelj. Gre torej za širitev iz osnovnega področja delovanja na sosednja (Raubar, 2004, str. 5). Obe podjetji sta delno povezani z osnovno tehnologijo, proizvodnim procesom ali trgi.

3.2.2. Razlogi za združitve

Razni finančni managerji in teoretiki navajajo različne razloge za združitve. Brigham (1995, str. 774-777) navaja šest različnih motivov:

1. Sinergijski učinki: Primarna motivacija za večino združitvev je želja po povečanju vrednosti združenega podjetja. Sinergija obstaja, v kolikor je novo podjetje vredno več kot seštevek vrednosti podjetij, ki sta se združili, to pa pomeni, da je taka združitvev koristna za delničarje obeh podjetij. Te sinergije lahko izhajajo iz *ekonomij pri poslovanju*, ki izvirajo iz ekonomije obsega pri managementu, trženju, proizvodnji ali distribuciji, iz *ekonomij povezanih s*

financiranjem, kamor spadajo npr. nižji transakcijski stroški, iz *različne učinkovitosti managementa*, kar pomeni, da je imelo eno izmed podjetij pred združitvijo slab management in se bo torej po združitvi s sredstvi upravljalo bolj učinkovito, ter iz *povečane tržne moči* zaradi zmanjšanja konkurence.

2. *Davčni vidik*: Dobičkonosno podjetje, ki ima visok dobiček, lahko kupi podjetje z velikimi izgubami, ki za prevzemno podjetje pomenijo davčni prihranek. Če ima podjetje premalo investicijskih možnosti znotraj podjetja, v primerjavi s finančnimi tokovi, ima na voljo štiri načine, na katere lahko porabi te denarne presežke: izplačilo višjih dividend, investiranje v državne vrednostne papirje, odkup lastnih delnic ali nakup podjetja. Pri višjih dividendah delničarji plačajo več davka zaradi problema dvojne obdavčitve, državni vrednostni papirji imajo na dolgi rok premajhno stopnjo donosa, odkup delnic pa lahko ceno dvigne nad ravnovesno, kar pomeni, da podjetje zanje plača preveč, to pa ni ugodno za preostale delničarje. Poleg tega lahko podjetje postane tudi tarča pregledov davčne inšpekcije. Le nakup drugega podjetja nima nobenih neposrednih davčnih učinkov.

3. *Nakup sredstev pod stroški njihove nadomestitve*: Nekatera podjetja postanejo kandidati za prevzem zato, ker je vrednost njihovih sredstev večja, kot tržna cena podjetja.

4. *Diverzifikacija*: Po trditvah managerjev naj bi bila diverzifikacija v druge vrste poslov pogosto razlog za združitve. Diverzifikacija stabilizira denarne tokove, kar je prav gotovo koristno za zaposlene, dobavitelje in stranke oz. kupce podjetja. Sicer posameznik lažje doseže diverzifikacijo tako, da preprosto proda delnice dotičnega podjetja in kupi delnice drugega podjetja in torej ta motiv ni primeren za razlago združitev, v kolikor gre za firme, ki so v privatni lasti. Drugače je z vidika managerja, ki je hkrati solastnik, saj bi tako diverzificiranje zmanjšalo njegov delež v podjetju, hkrati bi moral zaradi morebitnih kapitalskih dobičkov ob prodaji plačati tudi davek na dobiček. V tem primeru je diverzifikacija povsem razumljiv motiv za združitve.

5. *Osebna spodbuda oz. ambicije managerjev*: Mišljenje, da so vse poslovne poteze narejene zgolj zaradi ekonomskih vzgibov, je napačno. Veliko managerjev hrepeni po moči in ugledu, ta pa je večji pri vodenju velikega podjetja. Ne glede na resnično stanje nekateri managerji še vedno razmišljajo v smislu »veliko je boljše«.

Statistika kaže, da so v večjih podjetjih plače vodilnih delavcev višje, kar tudi ni zanemarljiv dejavnik. Nenazadnje ne gre pozabiti niti na dejstvo, da običajno managerji prevzetega podjetja ostanejo brez službe, ali vsaj izgubijo samostojnost pri odločanju. Managerji, ki imajo v lasti manj kot 51 odstotkov delnic podjetja, iščejo načine, kako zmanjšati možnost, da bo njihovo podjetje nekdo prevzel. In združitve so eden izmed teh načinov.

Seveda ni nič narobe, če so managerji zadovoljni z rastjo svojih podjetij ali si izplačajo višje plače, dokler je taka združitve smiselna tudi z vidika delničarjev. Brigham pri tem celo trdi,

da bi bilo potrebno tožiti managerje, ki so za podjetje, ki so ga prevzemali, plačali previsoko ceno oz. premijo in tako zmanjšali bogastvo delničarjev.

6. Vrednost odprodaje podjetja po delih: Podjetje se lahko vrednoti na različne načine in v zadnjem času se uveljavlja vrednotenje posameznih delov podjetja. Njihova vrednost je v nekaterih primerih višja kot trenutna tržna cena celotnega podjetja. V tem primeru je mogoče kupiti podjetje tudi po nekoliko višji ceni od trenutne tržne in še vedno ustvariti precejšen dobiček. To ima tudi slabo stran. Tako početje navadno rezultira v zapiranjih obratov in izgubi delovnih mest, zato naj bi tako odločitev sprejeli le, ko ekonomske koristi presežejo ekonomske izgube.

3.2.3. Razlogi oz. motivi za mednarodne združitve in prevzeme

Zgoraj navedeni motivi, pa tudi motivi, ki jih navajajo nekateri drugi avtorji in o njih nisem podrobneje spregovoril, z upoštevanjem možnosti mednarodnih transakcij dobijo nov pomen. Ta se kaže v novih možnostih uresničevanja dolgoročnih strateških ciljev, rasti podjetja, ki ni prostorsko omejena, nove, boljše možnosti izkoriščanja doseženih tehnoloških prednosti in dostop do novih tehnologij. Tako nekateri motivi postajajo značilni celo samo za mednarodne prevzeme. Mednje spadajo (Troha, 2003, str. 8):

- možnosti izogibanja inštrumentom zaščitne politike (npr. kontingenti, carine, uvozna dovoljenja in prepovedi);
- možnosti izkoriščanja ugodnih tečajnih razmerij;
- možnosti investiranja v bolj stabilne in predvidljivejše trge;
- možnosti izkoriščanja razlik v produktivnosti in stroških delovne sile ter razlik v ceni in dosegljivosti nabavnih virov.

3.2.4. Vzroki za neuspeh združitev

Sprva se morda zdi nesmiselno govoriti bolj podrobno zgolj o vzrokih za neuspeh združitev. Mnogi verjamejo, da niti ni toliko pasti, še manj podjetij naj bi se ujelo vanje. Vendar to ne drži. Dejstvo je, da je delež neuspešnih združitev in prevzemov kar med 60 in 70 odstotki. Glavni razlogi za neuspeh se pojavijo po podpisu pogodbe, v času integriranja. Ti so (DaimlerChrysler: The post-merger integration phase, 2003, str. 12):

1. Pretirano tekmovanje za vodilne položaje: dve podjetji pred združitvijo imata seveda vsaka svoje vodilne može. In tudi po združitvi bi oboji radi ostali na vodilnih mestih, pa tudi kdo iz ozadja vidi svojo priložnost.

2. Osredotočanje na staro organizacijsko strukturo: namesto da bi posvetili pozornost novim poslovnim procesom.

3. *Nasprotujoči si cilji med novonastalimi oddelki:* kar 76% anketiranih podjetij, se je skoncentriralo le na zniževanje stroškov.

4. *Zanemarjanje potreb zaposlenih:* kar 61% podjetij, ki so sodelovala v anketi je odgovorilo, da je bil njihov glavni cilj zmanjšanje števila delavcev, kar naj bi prineslo hiter uspeh.

5. *Zanemarjanje sprememb v procesu integriranja novega partnerja*

6. *Koncepti integracije niso izdelani dovolj podrobno:* od pridobljenega podjetja se pričakuje, da bo sprejelo kulturo kupca.

7. *Dolžina integracijskega procesa:* kar 86% vprašanih podjetij je priznalo, da so imeli povsem neprimerne komunikacijske kanale.

3.2.5. Izogibanje napakam

Glede na visok odstotek propadlih oziroma neuspešnih združitvev in prevzemov, je verjetno smiselno omeniti nekaj smernic, na kaj je potrebno biti pozoren pri tovrstnih poslih. V praksi mora analitik oceniti denarne tokove in določiti primerno diskontno stopnjo. Ovrednotenje koristi potencialne združitve ali prevzema je težje, kot ovrednotenje koristi standardnih kapitalsko-proračunskih projektov. Lahko pride do mnogih napak, zato naj bi upoštevali sledeča priporočila (Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 771, 772):

- *Ne zanemarimo tržnih vrednosti:* v mnogih primerih je zelo težko oceniti vrednosti z uporabo diskontiranih denarnih tokov, zato mora strokovnjak pri vrednotenju poznati tržne vrednosti primerljivih priložnosti. Na učinkovitem trgu cene odražajo vrednost.
- *Ocenimo samo inkrementalne denarne tokove:* podjetju, ki se združuje ali prevzema, bodo dodali vrednost le dodatni denarni tokovi (prirastek denarnih tokov), zato je potrebno oceniti le tovrstne denarne tokove.
- *Uporabimo pravo diskontno stopnjo:* diskontna stopnja naj bi bila enaka zahtevani stopnji donosnosti prirastnih denarnih tokov¹, povezanih s prevzemom. Diskontna stopnja naj odraža tveganje, povezano z uporabo sredstev, ne pa tveganja, povezanega z njegovim virom.
- *Upoštevajmo transakcijske stroške:* pri združitvi ali prevzemu bodo nastali transakcijski stroški, ki vključujejo razne pristojbine in zahteve po razkritju.

¹ Za zahtevano stopnjo donosa se včasih uporablja tudi izraz strošek kapitala ali oportunitetni strošek kapitala.

4. ZDRUŽITEV DAIMLER – BENZA IN CHRYSLERJA

Jeseni leta 1998 sta se uradno združila nemški Daimler – Benz in ameriški Chrysler. Združitev se je ob podpisu pogodbe v javnosti označevala za več kot odlično, kot taka naj bi tudi nakazovala trend prihodnjega razvoja. Žal je združitev postala znana predvsem zaradi ugibanj ali je bilo združevanje sploh smiselno ter ali je šlo v resnici za združitev, ali morda prevzem Chryslerja?

4.1. Odnos Mercedes – Benz in Daimler – Benz

Podjetje Daimler – Benz, ki je večini najbolj znano po svojih luksuznih avtomobilih, se ukvarja tudi s tovornjaki, vlaki, letali in finančnimi storitvami. Precej ljudi tudi zmotno enači podjetje Daimler – Benz z Mercedes – Benzom, ki je bil do leta 1997 ločen od Daimlerja.

Jürgen Schrempp, univerzitetni diplomirani inženir strojništva, je svojo kariero pri Daimler – Benz u začel leta 1961 kot mehanik. Njegova pot navzgor se je začela leta 1989, ko ga je tedanji predsednik Daimler – Benz, Edzard Reuter, postavil za vodjo oblikovanja letalskega dela koncerna, ki je znan pod imenom Dasa. A tudi v tistem času je sicer karizmatični Nemeec že potegnill napačno potezo. Leta 1993 se je odločil za nakup nizozemskega izdelovalca letal Fokker, ki je bil takrat tik pred propadom. Celoten posel je podjetju Daimler – Benz prinesel 1,4 milijarde dolarjev izgube, zato so podjetje Fokker leta 1996 izločili iz koncerna (Schrempp, *človek prihodnosti?*, 1998, str. 2).

Kot sem že omenil, je bil Mercedes – Benz dolgo časa ločen od Daimlerja, kar je pomemben podatek predvsem zaradi dejstva, da je ločeno vodstvo (šef Mercedes – Benz je bil v tistem času Helmut Werner) dolgo preprečevalo prvi korak v Schremppovi viziji globalnega podjetja, zato je moral pred združitvijo z Američani najprej pridobiti MB pod okrilje Daimlerja. To se je zgodilo leta 1997 (Schrempp, *človek prihodnosti?*, 1998, str. 2).

4.2. Pohod v ZDA

V devetdesetih letih je Mercedes – Benz, ena izmed najbolj cenjenih avtomobilskih znamk, z letno proizvodnjo manj kot milijon vozil, postala majhen igralec na trgu. Od sedemnajstih največjih proizvajalcev avtomobilov sta bila manjša le Volvo in Porsche. Poleg tega se je število izdelovalcev avtomobilov iz leta v leta zmanjševalo, prestižne in cenjene blagovne znamke pa so pospešeno padale v roke velikim igralcem na trgu (DaimlerChrysler: *The Postmerger Integration Phase*, 2003, str. 2). Potrebno je bilo ukrepati.

Že v letu 1993 je tudi Robert Eaton, generalni direktor Chryslerja, začel razmišljati o možnostih zmanjševanja odvisnosti od severnoameriškega trga. Leto kasneje so se potegovali za pogodbo o izdelovanju enoprostornih vozil na Kitajskem. Kljub temu, da je pogodbo dobil Daimler – Benz, sta se oba proizvajalca kmalu zatem začela dogovarjati o skupnem projektu,

tovarni z delovnim imenom Q Star, ki bi bila v skupni lasti, proizvajala pa bi vozila za novo nastajajoče trge, pod istoimensko blagovno znamko. Kljub temu, da iz tega projekta ni bilo nič, sta podjetji še naprej ocenjevali možnosti za sodelovanje pri izdelavi motorjev, izmenjavi sestavnih delov in snovanju skupnih platform. Podjetji sta se v tem času kar dobro spoznali.

Maja leta 1998 sta nemški Daimler – Benz in ameriški Chrysler oznanila namero o združitvi obeh podjetij. Sedemnajstega novembra istega leta sta se podjetji tudi v resnici združili in nastalo je novo podjetje *DaimlerChrysler*, s kar 132 milijard USD letnega prometa, peto največje avtomobilsko podjetje glede na tržni delež in tretje podjetje glede na prihodke, takoj za GM in Fordom.

Ta združitev je bila le nadaljevanje uresničevanja strategije generalnega direktorja Daimler – Benza, Jürgen Schremppa, ki jo je začel že prej z uvedbo najmanjšega Mercedesa razreda A in izdelovanjem mini mestnih avtomobilov pod blagovno znamko Smart. Schrempp si je namreč zamislil *globalno podjetje*, ki bo prisotno na vseh treh večjih avtomobilskih trgih, Zahodni Evropi, Severni Ameriki in Aziji.

Dober partner za združitev mora imeti komplementarne proizvode, ki ne zmanjšujejo prodaje izdelkov prvega podjetja, komplementarno območje, torej mora biti močan na trgu(ih), kjer je prvo podjetje relativno slabo zastopano in končno mora imeti še podobno filozofijo.

Obe podjetji sta zelo kompatibilni. V popolni kombinaciji naj bi se Chrysler od Nemcev učil o kvaliteti in tehnologiji, Američani pa bi svojim novim partnerjem izboljšali učinkovitost in hitrost prilagajanja trgu. Poleg tega bi Chrysler Daimlerju nudil še logistično podporo in pomoč pri storitvah (Taylor, 1999, str. 2). Seveda to ni vse. Obe podjetji sta bili finančno zdravi, njuna profitna marža oz. dobiček pred obdavčitvijo kot delež celotnega prometa je bila v tistem času po nekaterih napovedih najvišja v panogi. Chrysler devetdeset odstotkov svoje prodaje realizira na področju združenja NAFTA, Mercedes – Benz pa sedemdeset odstotkov v Evropi, modeli, razredi in tržna strategija se ne prekrivajo, hkrati ima vsako podjetje tudi svoje adute (Medenih tednov ni bilo, 1999, str. 2). Tako je imelo novo skupno podjetje manj produktnih razkorakov in dobro pokritost vseh pomembnejših trgov, razen Azije, v nekaterih ključnih in visoko dobičkonosnih segmentih je bilo celo prevladujoče, npr. pri luksuznih vozilih (limuzina Mercedes S in roadster Mercedes SLK), enoprostorcih (Chrysler Voyager) in SUV, kamor se uvrščajo vozila blagovne znamke Jeep (DaimlerChrysler: The Postmerger Integration Phase, 2003, str. 5).

4.3. Težave novoustanovljenega podjetja

V primeru Daimler – Benza in Chryslerja je šlo za *transatlantsko združitev*, ki so že pregovorno trd oreh, ta pa je bila še posebej zahtevna že zaradi same *velikosti*. V povprečju namreč propade oz. ne doseže željenih rezultatov kar več kot polovica vseh združitvev (glej Prilogo 2).

Prvi problem so bile *razlike v kulturi* obeh podjetij. Plača Roberta Eatona, prvega moža Chryslerja, je v letu 1997 znašala za ameriške razmere skromnih 16 milijonov USD, a je bila še vedno več kot osemkrat višja kot letna plača Jürgena Schremppa, ki je znašala manj kot 2 milijona USD. Eatonu je niso smeli zmanjšati, saj bi ameriška javnost takoj pomislila na prevzem in oškodovanje ameriških managerjev, Schrempp pa si je tudi ni smel toliko povečati, saj to ne bi najbolj navdušilo bolj socialno naravnane nemške javnosti.

Kot sem že povedal, so sprva razmišljali o *skupnih platformah vozil*, ki predstavljajo 60 odstotkov proizvodnih stroškov. To je elegantno izpeljal npr. Volkswagen, ki ima za šestnajst različnih vozil blagovnih znamk Volkswagen, Seat, Škoda in Audi le štiri platforme. A tudi tukaj so se pri DaimlerChryslerju prenažili. Kot so kasneje sicer ugotovili, je potrebno paziti na imidž tako cenjene blagovne znamke kot je Mercedes – Benz. Kupci njihovih vozil so petičneži in poslovneži, katerim prestiž veliko pomeni, zato jih ideja o skupnih platformah njihovih jeklenih konjičkov s Chryslerjevimi vozili za petino cene Mercedesa prav gotovo ne bi razveselila. Lahko bi jih celo odvrnila in pognala v objem konkurenčnih luksuznih znamk. Znamke je bilo torej potrebno obdržati ločene, to pa je močno zmanjšalo možnosti za potencialne sinergije. Ravno tako jim je nova strategija trženja njihovih znamk prepovedovala ustanovitev skupnih prodajnih salonov za Mercedes – Benz in Chryslerja. Finančni analitiki so se začeli spraševati, kje bo novo podjetje ustvarilo prihranke v vrednosti 1,4 milijarde USD v prvem letu poslovanja in še dodatne 3 milijarde USD letno v treh do petih letih po združitvi (kar že tako ni veliko pri skupnem letnem prometu v vrednosti 146 milijard USD), kot je to napovedovalo vodstvo.

Seveda ne gre zanemariti niti komplementarnosti proizvodov obeh avtomobilskih proizvajalcev, kar je dodatno zmanjšalo možnosti za sinergije.

Podjetjema, ki sta pred letom 1998 poslovali odlično, je po združitvi obrnila hrbet tudi sreča. Enoprostorci, ki so Chryslerju omogočili prevlado na tem tržnem segmentu, so postali zastareli, njihovi nasledniki pa so vstopili v že zasičen trg, na katerega so medtem prodrli tudi japonski in evropski proizvajalci avtomobilov, kar je povzročilo občutno znižanje profitnih marž. Da je bila mera polna, je nagla rast cen nafte in naftnih derivatov preusmerila kupce h kupovanju varčnejših dizelskih motorjev, pri katerih Mercedes – Benz zasluži precej manj. Tako je že leta 2000 znašal delež prodanih avtomobilov z dizelskim motorjem pri omenjeni tovarni kar sedemdeset odstotkov.

Vse to je pripeljalo tako daleč, da je bilo konec leta 2000 novo, skupno podjetje vredno manj, kot sam Daimler – Benz pred združitvijo. Cena delnice se je znižala za več kot polovico (Schrempp's trap, 2000, str. 24). Le nekaj mesecev kasneje, se je že veliko pisalo o tem, da je podjetje DaimlerChrysler kot celota, zlasti zaradi ameriškega dela podjetja, že tako oslABLJENO, da se bo moralo pripraviti na morebiten sovražen prevzem. Do tega kasneje sicer ni prišlo, je pa vsekakor eden izmed bolj očitnih pokazateljev, da povezava ni uspela, kot si je zamislil Schrempp, ki je iz lovca, plenilca, postal plen.

Poleg naštetih težav je Schrempp vodil še slabo kadrovske politiko. Konec leta 1999 je podjetje zapustil Thomas Stellkamp, Chryslerjev veteran, ki je ameriškemu podjetju pred združitvijo pomagal iz težav. Stellkampov odhod je bila za podjetje velika izguba, saj je v ameriški javnosti ter med institucionalnimi investitorji zelo cenjen, hkrati pa je leta 2000 Eatonovova upokojitev (dve leti pred načrtovanim!) še dodatno zmanjšala prisotnost američanov na vodilnih položajih DaimlerChryslerja, kar je povzročilo preusmerjanje ameriških delničarjev k drugim podjetjem (Key exec leaves Daimler, 1999). Konec leta 2000 je svojo upokojitev oznanil tudi Thomas Gale, oblikovalec, ki je Chryslerjeva vozila oblikoval tako, da so postala prodajno uspešna. Z njegovim odhodom se je število članov upravnega odbora zmanjšalo na vsega 12, od tega le še četrtino Američanov. Pri tem se postavlja vprašanje ali bi se Gale upokojil tudi v primeru, če v pogodbi ne bi imel klavzule, ki mu onemogoča prestop h kateremu od konkurenčnih podjetij, ali bi se raje zaposlil pri konkurenci (Chrysler loses money, execs, 2000). Na začetku leta 2003 so pri DaimlerChryslerju dodatno skrčili upravni odbor na 11 članov, od tega je ostal le en Američan. Umaknili so se Gary Valade, Manfred Bischoff in Klaus Mangold. Zaradi tega naj bi bil vrhovni management »mlajši in bolj osredotočen«.

4.4. Podobnost z BMWjevim nakupom Roverja

Podobno so se opekli tudi pri BMW. Njihov zaščitni znak so bili do nedavnega avtomobili serije 3, 5 in 7, ki so si sicer zelo podobni, razlikujejo pa se v velikosti. Kaj kmalu so tudi oni ugotovili, da njihovo načelo »Eine Wurst, drei Grösse«, torej ena klobasa, tri velikosti, ne bo več ustrezalo za spreminjajoče se konkurenčne razmere in vedno bolj zahtevne kupce. Podobno kot kasneje Daimler – Benz, so tudi oni najprej razširili ponudbo svojih vozil, nato pa leta 1994 kupili angleškega proizvajalca Rover za osemsto milijonov angleških funtov, vsa vložena sredstva v skupino pa so dala seštevke kar tri milijarde angleških funtov (4,59 mrd. USD), po nekaterih podatkih celo štiri milijarde funtov. Po šestih letih agonije in poskusih, da bi tovarno Rover, ki je letno pridelala tudi milijardo ameriških dolarjev izgube, spravili na noge, so »angleškega pacienta«, kot so mu tudi radi rekli, prodali za simboličnih 10 angleških funtov konzorciju Phoenix. Podružnico Land Rover, ki je bila edina kaj vredna, je kupil Ford.

Zanimivo je, da je Rover tako oslabil bavarskega izdelovalca avtomobilov, da je sam postal tarča morebitnih prevzemov, ravno tako kot šest let kasneje DaimlerChrysler. Glede na vse navedene podobnosti me močno preseneča, zakaj teh težav oz. takega razvoja dogodkov, sposoben in izkušen direktor, kot je Jürgen Schrempp, ni predvidel. Po drugi strani želja po nečem, vizija, kaj rada otopi človekove čute in trezno presojo. Ko smo že pri podobnostih. BMW proizvaja Minije, kultne angleške avtomobile, ki se zaradi svoje zgodovine kljub visoki ceni prodajajo dobro, DaimlerChrysler proizvaja mestne avtomobile pod blagovno znamko Smart, z ravno tako visoko ceno, z njimi pa ne uspeva.

5. PRODOR V AZIJO

Če za trenutek pozabimo na (ne)uspešnost poslovanja novega avtomobilskega giganta, pozorno oko kaj kmalu ugotovi, da je bilo novo podjetje močno prisotno v vsakem segmentu in cenovnem razredu vozil na evropskem trgu, ki ga je že pred združitvijo obvladoval Daimler – Benz, in na severnoameriškem trgu, za kar gre zahvala predvsem najmanjšemu podjetju izmed detroitskih velikih treh – Chryslerju. Podjetje je za uresničitev strategije resnično globalnega proizvajalca avtomobilov potrebovalo še prisotnost *na tretjem velikem trgu* poleg že omenjenih dveh, torej Aziji. Kljub temu, da leta 1997 podjetji še nista bili združeni, so nekateri analitiki konsolidirali podatke obeh podjetij. Pokazali so, da bi združeno podjetje ustvarilo 35 odstotkov vsega prometa v Evropi, 54 odstotkov v Severni Ameriki, v Aziji pa vsega 4 procenete (glej Prilogo 3) (Schrempp, *Človek prihodnosti?*, 1999, str. 2).

5.1. Značilnosti Azije kot trga

Potencial azijskega trga je bil že leta 1999 in morda še prej precej očiten. Celotna regija, na čelu z Japonsko, je počasi začela kazati znake, da je prebrodila obdobje recesije. S padajočimi ovirami trgovine je to območje postalo tržno še bolj vabljivo in zanimivo. V času, ko je Schrempp koval svojo strategijo, se je pričakovalo, da bo v desetletju, torej do leta 2009, prodaja avtomobilov in tovornjakov v Aziji porasla za visokih 75 odstotkov. Le kdo si ne bi želel (velikega) kosa tako velikega kolača? Razvijajoči trgi, kamor spada tudi omenjeni trg, se po pravilu izkažejo za ploden teritorij za prodajo tovornjakov in luksuznih vozil, preden se pojavi povpraševanje po vozilih nižjega cenovnega razreda, namenjenih širši množici (Ewing, Thornton, Ihlwan, 1999, str. 27).

V točki 1.3 sem govoril o tako imenovani triadi, torej trgih Severne Amerike, Zahodne Evrope in Azije, pri čemer sem imel v mislih predvsem Japonsko. Vendar v Aziji Japonska izgublja pomen nasproti resnično hitro rastočima trgovoma Kitajske in Indije. Omenimo samo, da se je trg za luksuzne avtomobile v letu dni do marca leta 2004 povečal kar za 110%, medtem ko se je v istem obdobju prodaja cenovno bolj dostopnih vozil, ki so namenjena širšim množicam, povečala za 45% (The wheels come off, 2004, str. 63).

Čeprav so Mercedesova vozila med premožnejšimi Kitajci precej zaželjena in cenjena, jih po številu prodanih vozil močno prekašata bavarski BMW in ingolstadtski Audi, predvsem zaradi lokalne proizvodnje in distribucije. Tako je bilo v letu 2003 prodanih 9.000 Mercedes – Benzov, od katerih so bili vsi uvoženi, 20.000 BMWjev in kar 60.000 Audijev, ki so bili skoraj vsi izdelani na Kitajskem (The wheels come off, 2004, str. 63). Pri Mercedesu so morali ukrepati in septembra 2004 so podpisali pogodbo, vredno kar milijardo evrov, z Beijing Automotive Industry Holding Company (BAIC) za izdelavo Mercedesovih avtomobilov in tovornjakov na Kitajskem. Do leta 2012 naj bi tako izdelali 25.000 vozil letno.

Velja poudariti, da je bil eden izmed razlogov, zakaj je vodstvo iz Stuttgarta iskalo partnerja v Aziji, tudi možnost izdelave (skupni projekt) Mercedesovega razreda E, ki predstavlja dobro četrtino celotne prodaje Mercedes – Benza (glej Prilogo 4) v Indiji in proizvodnjo Jeepov v Bejingu.

Prodaja razreda C je v letu 2004 predstavljala kar 44% celotne prodaje blagovne znamke Mercedes. Omenjeni model, ki je sicer do prihoda modela A predstavljal tudi vstop v svet Mercedes – Benza, bi se tudi glede na teoretska izhodišča izplačalo proizvajati na Kitajskem (vsaj za tamkajšnji trg). Ker gre za enega najcenejših modelov nemške tovarne, je torej avtomobil relativno delovno intenziven in ga je smiselno proizvajati v državah z nižjo ceno delovne sile, da drugih implikacij sploh ne omenjam.

5.2. Možni načini prodora v Azijo

Možnosti oziroma načina za prodor v Azijo sta dva. Prva alternativa je počasno in drago *ustanavljanje tovarn in distribucijske mreže* v regiji, druga možnost pa je *intenzivno investiranje v lokalnega azijskega proizvajalca* in s tem pridobitev tržnih in proizvodnih možnosti (Ewing, Thornton, Ihlwan, 1999 str. 27). Podjetje DaimlerChrysler se je odločilo za slednjo.

Običajno bi bil ta del naloge precej kratek, vendar je vodilni mož DaimlerChryslerja (uradno sicer eden izmed dveh) to delo opravil premalo transparentno.

Ob izvedbi kontroverznega strateškega koraka, je potrebno počakati, da pride do morebitnih negativnih reakcij. Šele, ko se razpoloženje izboljša, je smotrno nadaljevati z načrtom (Lowry Miller, Muller, 1999, str. 19). S tem se je, po njegovih izjavah sodeč, strinjal tudi Schrempp. V praksi pa je ravnal drugače. Na začetku leta 1999, le nekaj mesecev po podpisu pogodbe o združitvi nemške in ameriške firme, je Schrempp želel investirati v podjetje Nissan, a ga je njegov upravni odbor zavrnil, češ da podjetje ne more »prebaviti« dveh tako velikih pridobitev v tako kratkem času in tako obleganega japonskega izdelovalca avtomobilov prepustil Renaultu. Finančna povezava ga torej ni več zanimala, še vedno pa je razmišljal o skupnih projektih z Nissan Diesel, ki proizvaja tovornjake. DaimlerChrysler je imel tudi že triodstotni delež v korejskem Ssangyongu (ta je bil sicer v oblasti nesolventne Daewoo Group), ki je v tem času proizvajal kombije z Mercedesovo tehnologijo, ki jih je Daimler prodajal pod Mercedesovo blagovno znamko v jugovzhodni Aziji (Ewing, Thornton, Ihlwan, 1999, str. 27). Sedemindvajsetega marca 2000 je najavil pogodbo z Mitsubishijem, ki se je sicer utapljal v izgubah, junija istega leta je za 428 milijonov USD kupil deset odstotni delež v južnokorejskem Daewooju. Zdi se, da deleži v drugih azijskih proizvajalcih kot sta npr. Ssangyong in Daewoo, k strategiji globalnega podjetja niso bistveno doprinesli. 2,4% delež v Ssangyongu je zanemarljiv, Daewoo pa je šel v stečaj, njegove obrate je brez dolgov pokupil GM. Izjema pri tem je Hyundai, s katerim so začeli tudi projekt izdelave skupnih motorjev (skupaj z Mitsubishijem).

Problem je le v tem, da Hyundai že nekaj časa posluje izjemno dobro in pri DaimlerChryslerju bi v primeru povečevanja deleža v južnokorejskem podjetju za delnice morali plačali bistveno višjo ceno, kot so sprva računali.

Mercedesu se je zdelo sodelovanje z Mitsubishi Motors Corporation prava izbira. Julija leta 2000 so za dve mrd. USD kupili 34 odstotni delež, enajstega aprila 2001 pa od Volva še dobre tri odstotke in tako povečali svoj delež na skupnih 37,3 odstotka. Sprva se morda zdi, da nakup teh treh odstotkov ni pomemben, vendar to ne drži. S tem nakupom je namreč DaimlerChrysler pridobil možnost za konkretnije sodelovanje z oddelkom Mitsubishi Fuso, ki je pri MMC zadolžen za gospodarska vozila. Prej tako sodelovanje ni bilo mogoče zaradi ekskluzivne pogodbe o sodelovanju pri razvoju tovornjakov in avtobusov, ki jo je imel Volvo z Mitsubishijem (Jezovšek, 2001, str. 1).

6. MITSUBISHI MOTORS CORPORATION

Mitsubishi Motors Corporation ima dolgo tradicijo. Do leta 2000, ko je prišlo do razkritja škandala s prikrivanjem napak na avtomobilih, je Mitsubishi užival precejšen ugled v očeh javnosti, predvsem japonske. Zelo pomembno je, da je imel Mitsubishi relativno močno podružnico za proizvodnjo gospodarskih vozil Mitsubishi Fuso. Ta je pravzaprav tudi edina, ki je kasneje Schremppu prinašala dobiček.

6.1. Kratka zgodovina

Zgodovina Mitsubishi Motors Corporation sega v daljne leto 1870, ko je bila ustanovljena Tsukumo Shokai družba za plovbo, iz katere izvira Mitsubishi Heavy Industries, ki je leta 1917 izdelal enega izmed prvih japonskih serijskih avtomobilov. MMC, kot ga poznamo danes, je bil ustanovljen 22. aprila 1970, ko so se ločili od Mitsubishi Heavy Industries, ki še naprej proizvaja gospodarska vozila, z namenom razvijanja, oblikovanja, sestavljanja in prodajanja avtomobilov ter sestavnih in nadomestnih delov. Poleg tega se podjetje ukvarja tudi s prodajo in nakupi rabljenih vozil, prodajo merilne opreme, zavarovalništvom in drugimi finančnimi posli ter z razvijanjem in oblikovanjem kmetijskih strojev, vendar trenutno MMC nima poslov, povezanih s kmetijsko opremo (Mitsubishi Motors spletna stran, 2005). Svoje proizvode, ki jih izdelujejo v osmih obratih, razmeščenih po šestih različnih državah, prodajajo v več kot 170 državah.

Mitsubishi Motors Corporation, peti največji japonski proizvajalec avtomobilov je bil v času po drugi svetovni vojni eden izmed nosilcev ekonomske rasti in modernizacije. Seveda je spadal tudi med inovatorje. Kot tak je Japonski dal prvi dizelski motor, prvi večji avtobus, prvi avto s pogonom na vsa štiri kolesa in prvi tovornjak z dizelskim motorjem (Mercy, 2004, str. 2). Mitsubishijevi izdelki so postali sinonim za kakovost.

V letu 1999 je MMC v ZDA zabeležil rekordno prodajo in postal najhitreje rastoča japonska znamka na tem trgu. Celotna prodaja koncerna se je v tem letu povečala za 37%, njihov najbolj prodajani model Galant pa je glede na leto poprej dosegel kar 69% porast prodaje glede na leto 1998, ki je dotlej veljalo za rekordno. Zelo pomembno je bilo tudi dejstvo, da so dosegli kar 53% rast prodaje svojih SUV vozil, ki deloma še danes predstavljajo enega izmed najbolj donosnih tržnih segmentov, istočasno so dosegli solidno rast tudi v drugih segmentih (glej Prilogo 5) (Mitsubishi Motors spletna stran, 2005).

Leta 2000 so se začele Mitsubishijeve težave, ko so vladni inšpektorji 28. avgusta v prostorih podjetja našli kar 65.000 pritožb kupcev, označenih za strogo zaupne dokumente. Med težavami so bile navedene nedelujoče zavore in sklopke, kar je lahko povzročilo izgubo kontrole nad vozilom, puščajoči rezervoarji za gorivo, preslabo ojačana streha, odpiranje vrat v bočnih trkih, odpovedovanje krmilnega sistema in odpadanje koles (Hajnšek, Japelj Juvan, 2003, str. 11), skupaj kar 26 napak. Blagovna znamka, ki je do tedaj uživala ugled proizvajalca zanesljivih in inovativnih vozil je pri tem utrpela škodo, ki jo bo lahko popravilo le dolgoletno odlično poslovanje.

Zakaj je DaimlerChrysler iskal partnerja v Aziji, sem že kar nekajkrat poudaril. Pomembno pa je dejstvo, da je tudi MMC iskal partnerja. Glavni razlog za to je bilo dejstvo, da je dolg japonskega avtomobilskega proizvajalca v letu 2000 znašal že 1,75 trilijona jenov oziroma 16,3 milijarde USD. Hudo pomanjkanje denarja je začelo vplivati na raziskave in razvoj (stroški za to namreč v panogi že nekaj časa naraščajo) in tako omejilo lansiranje novih konkurenčnih avtomobilov. To je seveda pomenilo izgubljanje tržnega deleža na rastočem azijskem trgu (Mercy, 2004, str. 3).

6.2. Udarec za Daimler Chrysler

Leta 2004, po tem, ko so oblasti odkrile, da je vodstvo podjetja kar dvajset let prikrivalo napake na avtomobilih in drugih vozilih, je Mitsubishi odpoklical 800.000 vozil s takšno ali drugačno napako, izdelanih med letoma 1992 in 2004. Domača prodaja se je meseca maja zmanjšala za 56%, v juniju za 64%. Seveda se taki problemi zelo hitro odrazijo tudi v ceni delnic. Aprila 2004, torej slaba štiri leta po tistem, ko se je DaimlerChrysler odločil investirati v MMC, se je cena delnice znižala kar za polovico. Preprost matematični izračun pokaže, da je bila DaimlerChryslerjeva pridobitev praktično čez noč namesto dveh, vredna le še milijardo ameriških dolarjev.

Tu se težave in izgube šele dobro začnejo. Že po pravilu težava nikoli ne pride sama. Japonsko podjetje je samo v letu 2003 pridelalo za ogromnih 1,9 milijarde USD izgube. Zaradi močno zmanjšane povpraševanja po njihovih izdelkih so želeli zapreti tovarno v Avstraliji, a so pri tem naleteli na neodobranje avstralske vlade in delavskega sindikata. V primeru odhoda bi moral Mitsubishi plačati novi dve milijardi USD odškodnine delavcem in še 85 milijonov dolarjev avstralski vladi, ki so jih prejeli kot pomoč (Mercy, 2004, str. 4).

Srž problema pri napakah na Mitsubishijevih vozilih pravzaprav ni bila v samih napakah. Veliko podjetij je v vedno ostrejših konkurenčnih razmerah poslalo na trg izdelke, ki so imeli takšne ali drugačne napake. Primer je fiasko Fordovega modela Explorer v kombinaciji s Firestonovimi pnevmatikami, kar je vodilo do izgube kontrole nad vozilom in prevračanj. Tudi Ford se je s situacijo precej slabo spoprijel, saj so se dolgo izogibali zamenjavi pnevmatik in tako povzročili več kot dvesto smrti. Mnogo ponesrečencev ali njihovih svojcev je vložilo tožbe proti podjetju, poleg tega se je nad Fordova vozila zgrnila senca dvoma v njihovo kakovost. Sam Mercedes – Benz je pri malčku razreda A doživel škandal, ko se je prevrnil na znamenitem Losovem testu.

V prvi polovici leta 2004 je General Motors vpoklical kar 7,92 milijona vozil, Toyota, ki je sicer znana po najmanjšem številu okvar na tisoč vozil, 367.000 vozil SUV, DaimlerChrysler pa 3,21 milijona vozil. Vse skupaj nanese rekordnih 17,4 milijona vozil ali kar 2,9 milijona vozil na mesec (Mercy, 2004, str. 11).

Problem pri napakah nastane, če jih podjetje prikriva in ne poskrbi za varnost svojih kupcev. Imidžu znamke, ki ga je podjetje gradilo več desetletij, s takim ravnanjem lahko storijo nepopravljivo škodo praktično čez noč. In tu je MMC zgrešil. Da bi privarčevali nekaj milijonov, so ljudi izpostavili nevarnosti, izgubili zaupanje kupcev, ki je za avtomobilsko podjetje ključnega pomena in s tem omadeževali ugled podjetja in šele nato plačali za popravila oz. še višji znesek.

6.3. DaimlerChryslerjev poskus oživitve MMC

Ob nakupu kontrolnega deleža v japonskem MMC so iz podjetja DaimlerChrysler tja poslali svojega človeka, Rolfa Eckrotda. A v nasprotju z Renaultom, ki je v Nissan poslal Carlosa Ghosna, Eckrodt ni postal predsednik in generalni direktor (CEO) MMC, temveč le drugi mož, za Japoncem Sonobejem. Šele spomladi leta 2002, torej skoraj dve dragoceni leti kasneje, so Eckrotda postavili za generalnega direktorja, Sonobeju pa prepustili mesto predsednika upravnega odbora (Zaun, Miller, 2002, str. 1).

Eckrodt, ki je bil sicer znan po svojih sposobnostih reševanja podjetij, se ni odrezal najbolje. Japonci imajo pri poslovanju tendenco izogibanja neprijetni resnici in nasprotujejo radikalnim rešitvam, zato je za tujca še kako pomembno, da se zoperstavi tem tendencam. Pri tem je nesojeni rešitelj iz Stuttgarta dobro začel. Ob svojem prihodu na začetku leta 2001 je vrhnjim

managerjem pri Mitsubishiju razdelil koščke Berlinskega zidu, na katerih je pomenljivo pisalo »Leave no stone unturned.« oz. naj se soočijo s težavami.

Sicer je Eckrodtu do konca leta 2003 uspelo zmanjšati stroške dobav za 15% in število delavcev za 16%, hkrati pa je najel bolj priznane oblikovalce avtomobilov. A istočasno si je njegove besede ob prihodu k srcu vzelo le malo japonskih managerjev. Tako mnogi analitiki trdijo, da Nemci niso nastopili dovolj odločno, da bi premagali odpor do sprememb, in menjavo kulture, ki je skoraj da prepovedovala posredovanje slabih novic nadrejenim (Bremner, Edmondson, 2004, str. 22). In tega Jürgen Schrempp in njegova ekipa niso nikoli razumeli.

V silnem pomanjkanju denarja so pri Mitsubishiju DaimlerChryslerju za 490 milijonov dolarjev prodali še 22% delež podružnice Mitsubishi Fuso, ki se ukvarja s komercialnimi vozili in tovornjaki. Ob tem naj omenim še dejstvo, da je Mitsubishi Fuso pravzaprav edina Mitsubishijeva podružnica, ki ustvarja zadovoljive dobičke, pa še to so kupili v okviru reševanja MMC. A še vedno so imeli le 1,6 mrd. USD, potrebovali pa bi vsaj 2 mrd. za financiranje visokih 10,5 mrd. USD dolga, zato so se odločili prodati še 20% delež Mitsubishi Fusa ostalim partnerjem v močnem keiretsuju. Nadalje so razmišljali še o izdaji novih delnic v vrednosti 940 milijonov USD, ki naj bi jih deloma pokupil tudi DCX in pri tem pazili, da ne bi dosegel 51 odstotnega lastništva, ko bi moral Mitsubishijev dolg prikazati v svoji bilanci stanja (Bremner, Edmondson, 2004, str. 22).

A tokrat se nemško – ameriško podjetje ni več odločilo za vlaganje novega denarja, s položaja se je umaknil tudi Rolf Eckrodt. Ob novici, da DCX ne bo več vlagal v težavnega partnerja, so se delnice DaimlerChryslerja podražile za pet odstotkov. Pri Mitsubishiju so začeli nov plan oživitve, ki naj bi slonel predvsem na partnerjih iz skupine Mitsubishi. V tem primeru bi se ob izdaji novih delnic v vrednosti 700 milijard japonskih jenov ali kar 6,5 mrd. USD, seveda hkrati tudi zmanjšal DCXov delež v Mitsubishiju.

Vizija globalnega proizvajalca vozil se je sesula pod težo prikrivanj Mitsubishija in velikih izgub zaradi nespametnih kreditov. V poskusu povečanja prodaje so na ameriškem trgu avtomobile ponujali z velikim odlogom plačila brez pologa, ne da bi predhodno preverili kreditno sposobnost kupca, zato so mnogi krediti ostali neizterljivi.

6.4. Japonski keiretsu

Na Japonskem ni bilo v navadi, da bi podjetja rasla z velikimi združitvami in prevzemi. Najbolj zanimive japonske poslovne povezave vključujejo vzajemne deleže v podjetjih v skupini in dogovore o pogojih trgovanja. Take mreže podjetij se imenujejo *keiretsu* in vključujejo skupino podjetij, ki pravzaprav delujejo pod okriljem velike banke, industrijskega ali trgovskega podjetja. Tako povezana podjetja imajo recipročna lastništva navadnih delnic, ki jih podjetja ne prodajajo (Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 785).

Čeprav nihče zagotovo ne ve, kaj je glavna korist keiretsuja, je ena izmed najbolj pomembnih lastnosti tovrstne poslovne povezave odnos med industrijskimi podjetji in finančnimi inštitucijami. Tako ima lahko npr. Mitsubishi Motors obsežno povezavo z Mitsubishi Trust and Banking, Meiji Mutual Life in Tokio Marine and Fire. Taka povezava med industrijskimi podjetji in finančnimi inštitucijami lahko koristi skupini z zmanjšanjem stroškov finančne krize, s tem, ko lažje prepričajo kreditorje, da sodelujejo pri programu restrukturiranja, ko je eden izmed članov keiretsuja v finančnih težavah. Tako Mitsubishi Motors lažje doseže sporazum z Mitsubishi Bank, saj sta obe firmi v Mitsubishi keiretsuju (Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 785). Povezave znotraj Mitsubishi keiretsuja so prikazane v Prilogi 6.

Ravno ta močna skupina povezanih podjetij oziroma keiretsu je dala Schremppu in upravnemu odboru podjetja pogum in zaupanje v investicijo. V podjetje Nissan si namreč niso upali vlagati deloma tudi zato, ker je Nissanov keiretsu mnogo šibkejši od Mitsubishijevega in v primeru težav povezana podjetja ne bi mogla dovolj izdatno pomagati.

Izkazalo se je, da jih je ravno ta ureditev speljala na led. In to dvakrat. Prvič jim je pripadnost močni skupini povezanih podjetij dajala lažen občutek varnosti. Ko je Mitsubishi Motors Company zašel v resne finančne težave, podjetja iz skupine niso pomagala tako izdatno, kot so računali pri DaimlerChryslerju, zato je pri reševanju velik del bremena še vedno padel na njihova ramena.

Drugi problem pri tem je, da ob umiku DaimlerChryslerja povezana podjetja po vsej verjetnosti ne bodo dovolila, da bi MMC moral razglasiti bankrot. V primeru stečaja podjetja bi lahko DaimlerChrysler ravnal podobno kot General Motors v primeru Dawooja, ki se je najprej pogajal za njegov popolni prevzem, kasneje od tega odstopil, počakal, da je Daewoo dokončno klecnil, nato pa brez vsakršnih dolžniških bremen kupil le dele tovarne za katere so bili Američani zainteresirani. Precej podobna zgodba se bo verjetno odvila tudi v primeru finančno bolnega MG Roverja, ki se dogovarja s potencialnim kupcem SAIC (Shanghai Automotive Industry Corporation). Tak scenarij bi po vsej verjetnosti ravno tako ustrezal DaimlerChryslerju, ki bi na ta način relativno poceni dobil proizvodne zmogljivosti v Aziji.

6.5. Umik DaimlerChryslerja iz MMC

Aprila leta 2004 se je nadzorni svet DaimlerChryslerja odločil, da v MMC ne bodo vložili dodatnih sedem milijard USD, kolikor bi bilo potrebno za okrevanje Mitsubishija. S tem je nadzorni svet pokopal Schremppovo strategijo globalnega podjetja, ki bi dominiralo v panogi.

A takrat vezi niso bile več samo površinske. Kot pri mozaiku, je imela vsaka odločitev svoje posledice (poleg neposrednih tudi posredne), ki se jih je prav lahko spregledalo. Odločitev za umik iz Mitsubishija ni pomenila samo začasnega umika iz Azije, temveč tudi hudo zaostritev položaja Chryslerja, ki je v lanskem letu končno začel poslovati pozitivno. Chrysler je v

okviru globalne strategije izgubil svoj oddelek za raziskave in razvoj. To nalogo so prepustili Mitsubishiju, ki je tako dobil precejšnjo moč nad Chryslerjem, saj pri Mitsubishiju razvijajo in dobavljajo platforme tudi zanje.

7. BLAGOVNE ZNAMKE

V tej točki bom več pozornosti namenil le blagovnim znamkam, ki jih je Jürgen Schrempp ustanovil na novo v okviru svoje strategije, zato o Chryslerjevih blagovnih znamkah (Dodge, Jeep) ne bom podrobneje govoril.

7.1. Blagovna znamka Smart

Leta 1994 je takratni Mercedes – Benz skupaj s podjetjem SMH, ki je znano po proizvodnji ur Swatch, kot skupni projekt ustanovil podjetje Micro Compact Car, vendar se je štiri leta kasneje švicarsko podjetje umaknilo, MCC pa je prešel v stoddostotno last Mercedes – Benza.

Blagovna znamka Smart ponuja mini avtomobilčke, ki so zelo primerni za drugi družinski avto, torej za vožnjo po mestu. Parkiraš lahko na zelo majhnem prostoru, poraba goriva je zelo nizka. V času, ko je v središčih mest vedno večja gneča, cene nafte in njenih derivatov pa letijo v nebo, se zdi da ima znamka Smart vse, kar potrebuje za uspeh. A ni tako.

Malček svojemu lastniku namreč povzroča velike glavobole. Smart ustvarja največjo izgubo na vozilo, z izjemo Roverja. Stranke oz. kupci tovrstnih vozil so predvsem upokojenci in ljudje, ki želijo avto za malo denarja, to pa ni klientela, ki si jo proizvajalec avtomobilov želi. Avto se je sicer dobro prijel v Rimu, Parizu in drugih glavnih mestih in število prodanih vozil je od ustanovitve leta 1998 do danes poskočilo od dvajset tisoč vozil na približno stopetdeset tisoč letno (glej Prilogo 7), a profiti niso sledili temu gibanju. V sedmih letih obstoja znamka še ni zabeležila profita. Začetni vložek v vrednosti milijarde evrov se je podvojil zaradi ustvarjenih izgub v preteklih letih.

V želji, da bi povečali prodajo, so pri Mercedesu razširili ponudbo. V nasprotju s prvim modelom, ki je bil poseben in edinstven, saj nobeno drugo podjetje ni imelo podobnega vozila, novi Smart, namenjen štirim potnikom, že konkurira modelom malih avtomobilov, ki jih ponujajo Renault, Peugeot, Volkswagen in Fiat. Seveda so ti proizvajalci mnogo bolj utečeni, proizvajajo precej večje število avtomobilov in tako mnogo lažje krotijo stroške izdelave, kot Smart, zato tak preskok verjetno ni bil najbolj pameten, kljub dejstvu, da si Mitsubishijev Colt in Smart ForFour delita kar 60% sestavnih delov in so se zato razvojni stroški, ki običajno znašajo okoli milijarde evrov, razpolovili.

Generalni direktor DaimlerChryslerja Jürgen Schrempp je bil v lanskem novembru še odločen obdržati znamko v širokem asortimanu podjetja, predvsem zaradi želje po širitvi v Azijo in

druge rastoče trge. Slabe pol leta kasneje so že razmišljali o ukinitvi znamke v celoti, a so se raje odločili za cenejše prestrukturiranje, ki vključuje ukinitvev 700 delovnih mest, prekinitvev proizvodnje modela roadster, njihov SUV, ki so ga načrtovali, nikoli ne bo prišel v prodajne salone. Tako Schrempp obljublja, da bo podružnica poslovala z dobičkom v letu 2007, vendar so to trdili tudi za leta, ki so že pretekla, dobička pa od nikoder. Čeprav se morda zdi, da je bilo tako usodo pri ustanovitvi leta 1994 težko predvideti, ne gre zanemariti dejstva, da je generalni direktor podjetja SMH Nicolas Hayek najprej predlagal partnerstvo Volkswagnu, kjer se za projekt niso odločili zaradi zelo slabih rezultatov tržnih raziskav.

Smartov problem ni pomanjkanje privlačnosti ali uporabnosti, temveč previsoki stroški izdelave in trženja. Skladno s stroški je za ta velikostni razred visoka tudi cena, kar je že prej odbijalo potencialne kupce, verjetno bo ta slabost še bolj očitna ob prihodu »trojčkov« (Toyota Aygo, Citroën C1 in Peugeot 107), ki so nastali kot plod sodelovanja japonske Toyote ter francoskega Peugeota in Citroëna, pa tudi Renault je že predstavil svoje mini vozilo.

Kot sem omenil zgoraj, so pri Smartovih avtomobilih problem tudi previsoki stroški trženja. DaimlerChrysler je za znamko Smart postavil ločene prodajne salone, pri čemer so se osredotočili na večja mesta in ob tem zanemarili vaška in primestna območja, v katerih bi lahko pridobili nove kupce.

V bojazni za imidž Mercedesove znamke so se odločili tudi za ločene prodajne salone Chryslerja. Tak način prodaje je drag, poleg tega ne omogoča izkoriščanja sinergij, ki bi nastale pri skupnih prodajnih salonih, npr. en centralni računalnik, potrebnih bi bilo manj komercialistov in podobne stvari.

Sprva se res zdi, da Mercedesov, Chryslerjev in Smartov ne bi bilo pametno prodajati v skupnih salonih, saj je kupcem luksuznih Mercedesov prestiž zelo pomemben in kaj lahko bi jih motila prisotnost mnogo cenejših Chryslerjevih vozil. A po podrobnejšem premisleku se DaimlerChryslerjev položaj ne razlikuje dosti od Fordovega (vsaj kar se tiče blagovnih znamk). Zdi se, da ljudski Ford ne spada nič bolj k prestižnemu Volvu ali aristokratskemu Jaguarju, kot Chrysler k Mercedesu, a jih kljub temu prodajajo v skupnih salonih. Fordova rešitev je po mojem mnenju odlična: ena lokacija in ločeni vhodi za različne blagovne znamke. Tako pri nas v Ljubljani prodajajo v eni sami stavbi znamke Ford, Volvo, Jaguar in Land Rover, hkrati lahko recimo ob večjem povpraševanju po eni vrsti avtov priskočijo na pomoč prodajalci drugih znamk in tako podjetje potrebuje manj prodajalcev in posluje bolj fleksibilno.

7.2. Maybach

Maybach, najprestižnejše vozilo, ki zapelje iz koncerna DaimlerChrysler, so ponovno začeli proizvajati leta 2002 z namenom, da bi konkurirali BMWjevemu Rolls Roycu. A tudi tu

prodaja ni taka, kot so si zamislili. V letu 2004 so namesto planiranih 400 prodali le 244 ultra luksuznih Maybachov, kar nas spet pripelje do (zgrešene) strategije. Problem pri tej blagovni znamki namreč ni pomanjkanje premožnih potencialnih kupcev, temveč odpor teh istih kupcev do nakupa tako bahavih in razkošnih avtomobilov.

7.3. Sodelovanje podjetij v skupini in možne implikacije umika

Povezovanje in prevzemanje, kot se ga je lotil Jürgen Schrempp, med podjetji ustvari različno močne povezave. Vsako podjetje v celoti, prevzame določeno nalogo, ki jo opravlja tudi za druga podjetja. Zaradi tovrstnih povezav umik iz posameznega podjetja, brez škode za druge firme, večinoma ni več možen.

7.3.1. Chrysler in Mitsubishi

Omenjeno sodelovanje je bilo pravzaprav srce strategije prvega moža DaimlerChryslerja. Podjetji naj bi si delili stroške razvoja in se tako obe razvili v dobičkonosni firmi. Mitsubishi za svojega ameriškega partnerja proizvaja vse platforme za modele nižjega in srednjega razreda, ki predstavljajo kar petino vsega posla Chryslerja. Z odklonitvijo pomoči Mitsubishiju je mogoče, da se bo to sodelovanje prekinilo. Vodilni možje sicer pričakujejo, da se bodo skupni projekti, načrtovani do leta 2006, vseeno izpeljali zaradi že nastalih stroškov in torej obe sodelujoči podjetji potreujeta precej visoko prodajo, da si povrneta stroške. Bolj vprašljivi so drugi projekti, ki so postavljeni bolj v prihodnost. Tako Chrysler kot Hyundai potreujeta Mitsubishija v skupnem projektu izdelave motorjev, da bo tovarna lahko delovala s polno zmogljivostjo.

Umik DaimlerChryslerja je ujezila vodilne može v japonskem podjetju in japonske delničarje, zato je precej verjetno tudi, da bodo pri Mitsubishiju Chryslerju za svoje platforme zaračunavali precej več. Višji stroški bi lahko podjetje, ki se je končno znebil izgub, pahnilo nazaj v rdeče številke. Medtem ko so pri Fordu in General Motorsu začeli razvijati fleksibilne platforme, na katerih se lahko proizvaja celo vrsto različnih modelov, je Chrysler celo izgubil nekaj svojih razvojnih sposobnosti, saj naj bi po Schremppovi strategiji za to skrbel Mitsubishi. Samoumevno je, da je ponovno razvijanje teh sposobnosti zelo drago (Welch, Edmondson, 2004, str. 36, 37).

Po drugi strani je seveda možno tudi, da bosta Mitsubishi in Chrysler sodelovala tudi v bodoče kljub umiku Daimlerja iz MMC, a to le zaradi nuje, želje po preživetju obeh podjetij.

7.3.2. Smart in Mitsubishi

Podobno kot pri Chryslerju, tudi za znamko Smart platforme dobavlja Mitsubishi. Res je sicer, da le za en model (ForFour), zaradi česar je Smart precej manj odvisen od japonskega

partnerja kot Chrysler. Tudi tu je šlo za poskus zmanjševanja stroškov, vendar je zaradi prikrivanja napak na avtomobilih japonskega proizvajalca slaba luč padla tudi na znamko Smart. Medtem je japonska konkurenca kot sta npr. Toyota in Nissan, na prvo mesto postavila varnost, šele nato »igrivost« avtomobila, kar jim je v primerjavi s Smartom prineslo novo prednost.

7.4. Končni rezultat

Do sedaj sem povzemal le poslovanje posameznega dela podjetja DaimlerChrysler, na tem mestu pa bom skušal povezati vse dele v celoto in tako oceniti poslovanje celotnega podjetja v času izvajanja tako imenovane globalne strategije. Zanimivo je namreč, da so se vselej, ko so uspeli rešiti težave enega dela podjetja, pojavile težave v drugem delu in so se pravzaprav vrteli v začaranem krogu. Še nikoli od združitve niso vsi deli podjetja hkrati poslovali pozitivno.

Ob nakupu oz. združitvi s Chryslerjem je Mercedes – Benz ustvarjal velike dobičke, kar je ravno odtehtalo velike izgube, ki jih je redno prideloval ameriški del naveze. Z leti jim je res uspelo spraviti Chryslerja iz rdečih števil, a so se pojavile težave z drugimi deli koncerna. Tako blagovna znamka Smart za svojega lastnika vse od svoje ustanovitve do danes še ni ustvarila dobička. Nato so izdatno investirali v Mitsubishi Motors Corporation, kjer so se s situacijo spoprijeli zelo neodločno. Že pred investicijo bi morali narediti temeljito analizo (»due diligence« analizo), s katero bi podrobneje ocenili življenjski cikel proizvodov, hkrati pa bi lažje predvideli prikrivanja in druge nepravilnosti. Podjetja, kot je Daimler – Benz, za take analize zapravijo na milijone dolarjev, zato je zelo verjetno, da so tako analizo opravili, a slabih rezultatov niso sporočili Schremppu, saj mu pri izvajanju strategije ni bilo pametno ugovarjati. Poleg tega se v podjetju vedno najdejo finančniki in pravniki, ki zagovarjajo slutje človeka, ki je skoval načrt. Sledil je nov finančni polom. Maybach, o katerem sem več povedali že v točki 4.2., z zgolj dobro polovico planirane prodaje tudi ni prodajni hit. Končno lahko trdimo da je v vseh teh letih konstantno prinašal dobiček le Mercedes – Benz. A v teh sedmih letih od prvega koraka v strategiji globalnega proizvajalca avtomobilov, kljub stalnemu posvečanju pozornosti imidžu Mercedesu, trikraka zvezda vztrajno izgublja svoj lesk.

Mercedes je namreč v prvem četrtletju leta 2005 zabeležil prvo izgubo po več kot desetletju poslovanja z dobičkom. In ta izguba ni zanemarljiva, saj znaša kar 954 milijonov evrov (glej Prilogo 8) (Power, 2005, str. A1). Razlogi zanjo tičijo predvsem v zmanjšanju prodaje in težavah s kvaliteto njihovih vozil. Mercedes je v začetku leta 2005 odpoklical kar 1,3 milijona vozil zaradi težav z alternatorji in akumulatorji. Ob vpoklicu bodo nadgradili tudi zavorni sistem pri modelih E, SL in CLS, v dva od teh treh modelov bodo vgradili še programsko opremo za nadzor akumulatorja. Veliko pove tudi raziskava o zadovoljstvu kupcev, ki kaže, da le še dobrih 40% lastnikov Mercedesovih vozil meni, da so njihovi avtomobili zanesljivi.

Še pred nekaj leti je delež lastnikov s takim mišljenjem znašal preko 70%. Točnega stroška vpoklica pri Mercedesu ne želijo izdati, vsekakor pa je znesek visok in je izdatno prispeval k izgubi znamke v prvi četrtini letošnjega leta. Dejstvo, da se je najbolj prestižni del koncerna znašel v rdečih številkah, je Schrempp označil za nesprejemljivo in že obljublja hitro okrevanje. A zakaj okrevanje, ko bi bilo potrebno le vzdrževati dobro stanje.

Schrempp je pri zasledovanju svoje vizije globalnega podjetja neomajen. Toda pri uresničevanju strategije je potrebno tudi nekaj taktosti in opazovanja. Tudi druga podjetja so pred DaimlerChryslerjem že napravila podobne napake in z njihovo temeljito analizo bi se lahko pri DaimlerChryslerju izognili marsikateremu polomu. BMWjev nakup Roverja je nazorno pokazal, da lahko neuspela združitev spravi na kolena tudi sicer finančno zdravo podjetje, saj je BMW ta neuspeli nakup tako oslabil, da so postali tudi sami potencialni cilj sovražnega prevzema. Z boljšim opazovanjem in proučevanjem japonske kulture, ki je nagnjena k pometanju težav pod preprogo, bi se lahko bolje pripravili na reševanje težav v Mitsubishiju, hkrati bi se zavedli, da je potrebno finančne izkaze bolj podrobno pregledati. Tudi pri Smartu se je zgodilo podobno. Kot sem že povedal v točki 4.1., je podjetje SMH najprej predlagalo partnerstvo Volkwagnu, kjer se za skupni projekt niso odločili zaradi slabih rezultatov tržnih raziskav. In očitno so imeli prav, Schrempp pa je trmasto vztrajal, da je to avto prihodnosti.

Drugi problem je, da je Schrempp bil bitke na preveč frontah hkrati, za kar ni imel dovolj virov. Manjkalo mu je sposobnih kadrov in denarja. Poteze, ki jih je vlekel, da bi izboljšal konkurenčnost enega dela koncerna, so škodile drugim delom. Umik iz MMC se lahko maščuje tako Chryslerju kot tudi Smartu zaradi že navedenih razlogov. Potem je tu še podpis pogodbe o izdelavi Mercedesovih avtomobilov na Kitajskem. Kot večina potez, ki jih je vlekel Schrempp, odkar je stopil na čelo DaimlerChryslerja, se je tudi ta izkazala za nepremišljeno in potencialno škodljivo. S podjetjem Beijing Automotive Industry Holding Company (BAIC), je imel ekskluzivno pogodbo za proizvodnjo avtomobilov tudi južnokorejski Hyundai Motor Company, v katerem je imel v tistem času DaimlerChrysler 10,5 odstotni delež, z opcijo povečanja na 15% in še skupni projekt izdelave motorjev. Ta poteza je močno ohladila odnose med vodilnimi možmi v Hyundaiju in DaimlerChryslerju in to ravno v trenutku, ko južnokorejsko podjetje dobesedno cveti, zato ni potrebno posebej poudarjati, da bi se v primeru popolne odpovedi sodelovanja azijska strategija DCX povsem sesula (The wheels come off, 2004, str. 66). To se deloma že dogaja, saj zaradi zaostritve odnosov med podjetjema nikoli niso realizirali skupnega projekta izdelave težkih tovornjakov. Maja 2004 je DaimlerChrysler napovedal prodajo svojega deleža v Hyundaiju (Tierney, 2004).

Hyundai je od leta 1998 močno izboljšal kakovost svojih izdelkov in se je po prodaji od leta 1998 od 16tega mesta povzpел na sedmo leta 2003 z dobrimi tremi milijoni prodanih vozil, za leto 2004 (številke za letošnje leto do 1. maja še niso bile znane) pa se že pričakuje, da bo Hyundai s svojo podružnico Kia šesti največji proizvajalec avtomobilov. Omenil sem že, da

sta trenutno najbolj obetavna trga Kitajska in Indija, zato je zelo pomemben tudi podatek, da je v Indiji njegov tržni delež kar 17,4% (največ od vseh tujih avtomobilskih proizvajalcev), z 9,8% tržnim deležem je prvi tudi na Kitajskem. Hyundai je postal tako uspešen predvsem s posnemanjem Toyotinih učinkovitih, visokokvalitetnih proizvodnih metod (Power, 2005, str. A1). Iz povedanega lahko zaključimo dvojje: a) pozorno opazovanje je ključnega pomena za uspeh, b) za DCX verjetno ni pametno ohlajati vezi z južnokorejskim proizvajalcem, ki je zelo uspešen in hkrati predstavlja še edino vez nemško – ameriške naveze v Aziji.

8. POVEZAVA RENAULT – NISSAN

Ob pogledu na velike težave, s katerimi se je DaimlerChrysler srečeval bi zlahka prišli do napačnega zaključka, da povezave na Japonskem in bolj splošno v Aziji niso možne. V resnici obstaja nekaj uspešnih povezav. Ford je uspel spraviti na noge Mazdo, najlepši primer sinergije in uspešne povezave pa je vsekakor povezava francoskega Renaulta in japonskega Nissana.

8.1. Kratka zgodovina podjetja Nissan

Podjetje Nissan, kot eden prvih japonskih proizvajalcev avtomobilov, je bilo ustanovljeno leta 1933. Tri leta kasneje je japonska vlada poleg Toyote proglasila omenjeno podjetje za nacionalnega proizvajalca avtomobilov. Podjetje je začelo rasti po letu 1950, ko si je opomoglo od druge svetovne vojne in si do leta 1970 priborilo 33 odstotni delež domačega trga, vendar je kasneje začelo izgubljati proti Toyoti in Hondi, zadnji udarec mu je zadala nenadna apreciacija jena v letu 1986, ki je zmanjšala njegovo mednarodno konkurenčnost in podjetje se je znašlo v rdečih številkah (Yoshino, Egawa, 2002, str. 2, 3).

Leta 1987 so se stvari začele obračati na bolje, zato so v domačo distribucijsko mrežo vložili približno 4,5 milijarde USD in še dodatnih 1,8 milijarde USD v proizvodne kapacitete. A kljub temu, da se je povpraševanje po avtomobilih povečalo, se je dolg podjetja od leta 1987, ko je znašal 11,8 milijarde USD, do leta 1992 kar potrojil na 32,7 milijarde. Od tu naprej je šlo japonskemu proizvajalcu avtomobilov le še navzdol. Leta 1993 je prvič po letu 1951 Nissan zabeležil izgubo, leta 1997 je že moral priznati premoč Hondi, ki ga je izrinila z drugega mesta glede na domači tržni delež. Le leto kasneje je podjetje pridelalo približno 127 milijonov dolarjev izgube in potrebno je bilo ukrepati (Yoshino, Egawa, 2002, str. 2, 3).

Običajno so na Japonskem podjetjem v težavah priskočila na pomoč druga podjetja iz skupine povezanih podjetij, a je bil keiretsu, v katerega je spadal Nissan, tako šibek, da ni mogel pomagati. Potrebno je bilo poiskati tujega partnerja.

8.2. Kratka zgodovina podjetja Renault

Renault, francoski proizvajalec avtomobilov, ki je znan po udobju in zanesljivosti svojih izdelkov, je bil ustanovljen leta 1898. Njegov ustanovitelj Louis Renault je s svojim talentom za tehnične in oblikovne inovacije svoje podjetje kmalu popeljal med vodilne industrijske proizvajalce v Franciji. Vse skupaj se je začelo z modelom A Voiturette, ko je s tem avtomobilom 24. decembra leta 1898 zapeljal v 13% klančino Rue Lepic v Montmartreju, za kar so mnogi trdili, da je nemogoče. Podvig mu je takoj prinesel 12 naročil. Nekaj mesecev kasneje je Louis Renault patentiral »direct drive«, prvi menjalnik, ki je skoraj v hipu izpodrinil verige ter inovatorju prinesel pravo bogastvo. A to ga ni ustavilo. Štiri leta kasneje je predstavil svoj prvi turbo polnilnik in motor. Podjetje je z vedno novimi zmagami na različnih dirkah nezadržno raslo in leta 1903 začelo ustanavljati podružnice v tujini – Angliji, Belgiji, Italiji, Nemčiji, Španiji in ZDA (The History of Renault, 2005).

Leta 1905 so zaradi velikega naročil taksijev prešli od ročne proizvodnje na množično proizvodnjo, kar se je izkazalo za dobro odločitev. Zaradi taksijev je Renault postal vodilni francoski proizvajalec avtomobilov, v Parizu in Londonu je bil kar vsak drugi taksi Renaultov. Ni preteklo veliko časa, ko je dejavnost razširil na kombije, manjše avtobuse in letalstvo, kjer so njegova letala podirala rekord za rekordom. Do leta 1929 je bilo podjetje prisotno že v 49 državah in vseh kontinentih razen Avstralije (The History of Renault, 2005).

V vedno bolj konkurenčnem okolju je blagovna znamka vedno večje premoženje podjetja. Renault svoj imidž gradi v prvi vrsti na varnosti, pa tudi na zanesljivosti, kakovosti vozil, širokemu spektru ponakupnih storitev in prijaznosti do okolja (Renault spletna stran, 2005). Poleg tega pogosto šokira s svojimi futurističnimi oblikami vozil, kar se mu običajno posreči. Tako je Renault leta 1984, ko je predstavil model Espace, ustvaril nov tržni segment tako imenovanih enoprostorcev, v katerem še vedno dominira.

Od leta 1945 do 1994 je bilo podjetje v popolni lasti države, leta 1996 pa je postalo privatno podjetje, ko je Francija zmanjšala svoj delež v Renaultu na 46%. Leta 2004, je imela Francija le še 15,7% delež.

Avtomobilski del skupine, tako imenovano skupino Renault, predstavljajo znamke Renault, južnokorejski Samsung in romunska Dacia. Leta 2004 so prihodki avtomobilskega oddelka znašali 38,6 milijarde Evrov, kar je pomenilo kar 94,9% vseh prihodkov skupine (Renault spletna stran, 2005).

Renault je prevzel Dacio leta 1999 z 51 odstotnim deležem v kapitalu, do leta 2004 so lastništvo povečali na 99,3 odstotka, a so z omenjenim podjetjem tesno sodelovali že od 1970tih. Ta prevzem je Renaultu omogočil večjo prisotnost na hitrorastočih trgih, ki je seveda ključnega pomena za uresničitev cilja prodaje štirih milijonov vozil (znotraj skupine) do leta 2010. V romunsko tovarno so investirali 459 mio. evrov, s čimer so nadgradili opremo

tovarne, izboljšali kakovost, dodatno izobrazili delavce in pomladili prodajni asortiman. Dacia je tako postala nekakšno središče za Renaultove posle na rastočih trgih Srednje in Vzhodne Evrope, kjer si veliko obetajo od modela Logan, avta za pet tisoč evrov. Prav ta model je bil leta 2004 zaslužen za 20 odstotni porast prodaje romunske tovarne, s čimer so na romunskem trgu dosegli kar 45odstotni tržni delež (Renault spletna stran, 2005). Poleg tega Dacio izdelujejo še v Rusiji in Indiji, ki je poleg Kitajske trenutno najbolj obetaven trg, Logan pa ima vse potrebno za uspeh tudi na teh dveh trgih.

Leta 2000 je Renault prevzel Samsungovo avtomobilsko vejo, Samsung Motors Inc. (SMI), ki je nastala kot rezultat skupnih vlaganj Samsunga in Nissana leta 1994. S 70 odstotnim lastništvom v omenjenem podjetju je Renault postal prvi evropski proizvajalec vozil, ki bo načrtoval, oblikoval in proizvajal avtomobile v Južni Koreji. Že leta 2002 je poteza obrodila sadove, Renault Samsung Motors je presegel prodajo 100.000 vozil in RSM je postal dobičkonosen kar dve leti prej kot so načrtovali.

Ustanovitev Renault Samsung Motors se pogosto uporablja kot primer, kako lahko tuje podjetje uspe v Južni Koreji, ki je bila (kot celotna Azija, na čelu z Japonsko) dolgo zaprta za tuje investicije (Renault spletna stran, 2005).

8.3. Vizija zaveznitva Renault – Nissan

Na Renaultovi spletni strani kot cilj navajajo vzpostavitev močne avtomobilске skupine, ki se bo uvrščala med največjih pet proizvajalcev. To nameravajo doseči z izboljšanjem poslovanja Renaulta in Nissana preko sodelovanja na več različnih področjih, pri čemer bodo ohranili identiteto obeh podjetij. Večjo pozornost temu sem namenil iz preprostega razloga, da nikjer na DaimlerChryslerjevi strani nisem zasledil ničesar podobnega niti za povezavo s Chryslerjem, niti za vlaganja v Mitsubishi Motors Company. Verjetno lahko brez večjega tveganja trdimo, da je pri tovrstnih poslovnih potezah potrebno imeti izdelan cilj in vizijo, torej razlog, zakaj to počnemo. Pri Renaultu in Nissanu so vedeli zakaj združujejo operacije (Renault spletna stran, 2005).

Pri uresničevanju te vizije je bil nepogrešljiv člen takratni finančni direktor Renaulta. Carlos Ghosn, zdaj enainpetdesetletni Brazilec libanonskega rodu, je svojo kariero začel pri gumarskem podjetju Michelin, kjer ga je opazil takratni Renaultov direktor Louis Schweitzer in ga zaposlil kot finančnega direktorja. V devetdesetih letih je bila njegova naloga reševati francosko podjetje iz krize, kar mu je tudi odlično uspelo. V tem času si je tudi pridobil vzdevek »Le cost killer« zaradi svoje sposobnosti nižanja stroškov (Boncelj, 2005, str. 21).

Leta 1999, ko je Renault lastniško vstopil v Nissan, mu je bila zaupana naloga oživitve Nissana. Pri tem ni deloval od zunaj, z distance, temveč se je preselil na Japonsko in postal Nissanov uslužbenec. S svojo karizmo in razumevanjem (drugačne) kulture, k čemur je verjetno prispevalo tudi njegovo poreklo, je v deželi vzhajajočega sonca kljub dejstvu, da je

zaprl nekaj Nissanovih tovarn, kmalu postal eden izmed najbolj priljubljenih direktorjev (Boncelj, 2005, str. 21).

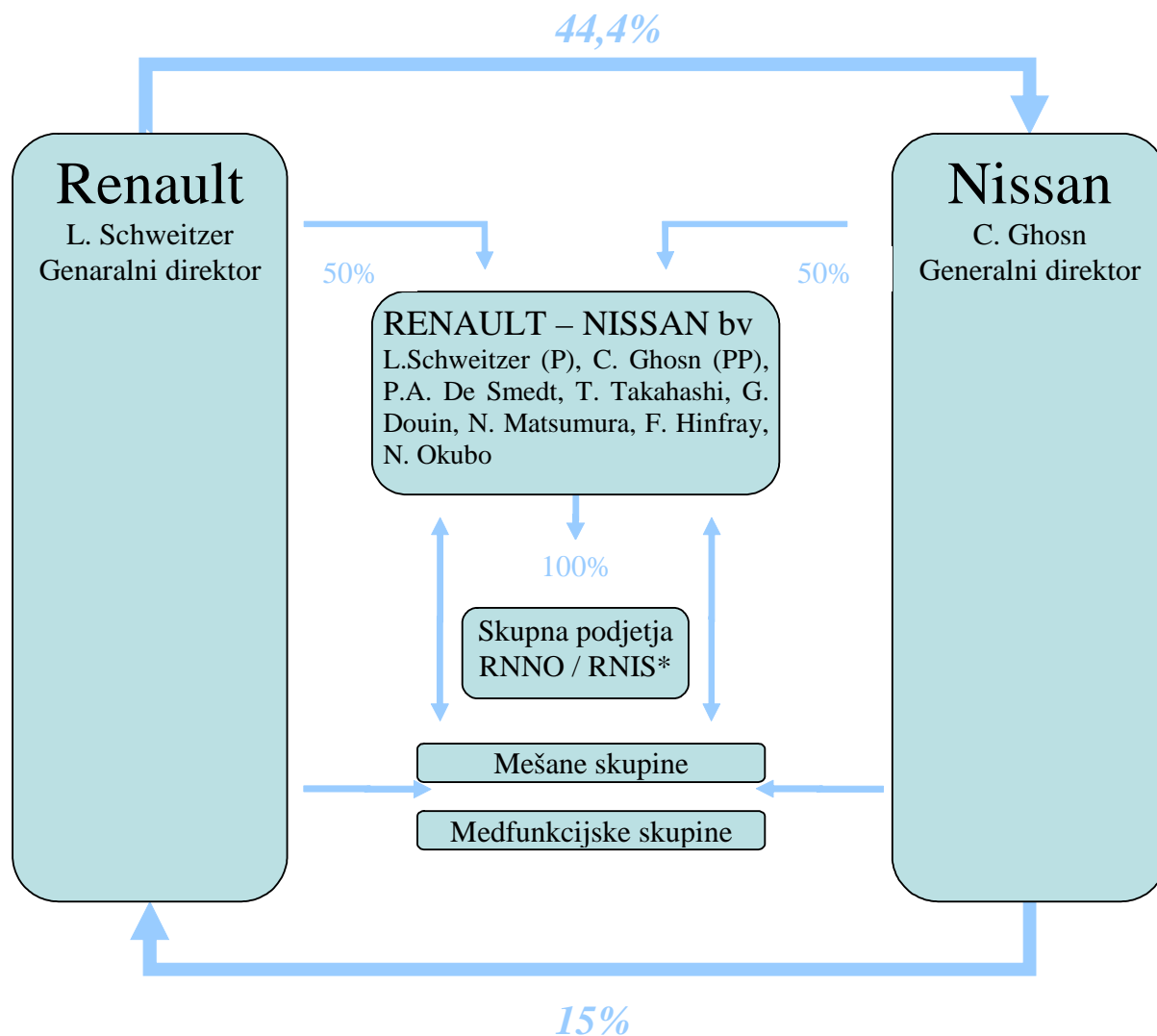
Konec aprila letošnjega leta se je zavihtel še na mesto izvršnega direktorja Renaulta in tako postal prvi mož v zgodovini, ki se bo lotil podviga vodenja dveh avtomobilskih proizvajalcev hkrati. Ghosn namerava prodajo naveze, ki je leta 2004 znašala slabih šest milijonov vozil, do leta 2010 kar podvojiti, pri čemer poudarja vlogo svojih sodelavcev. Tako bo 40% časa preživel v Parizu, 40% v Tokiu, preostalo petino časa drugod po svetu. Pri tem si bo skrbno izbral ljudi, ki bodo odgovarjali za poslovanje v njegovi odsotnosti (Renault – Nissan postaja globalni velikan, 2005).

8.4. Časovni potek povezovanja

27.3.1999 je Renault lastniško vstopil v Nissan in s tem ustvaril prvo tovrstno povezavo med japonsko in francosko firmo. Vložili so kar 5,4 mrd USD, kar je precej več kot 2 mrd USD, kolikor je DaimlerChrysler vložil v MMC. Podjetji povezujejo skupni cilji, ob tem oba igralca zasledujeta skupno strategijo dobičkonosne rasti. A poleg komplementarnosti obeh skupin in velikega potenciala za sinergije, je bil uspeh povezave odvisen tudi od hitrega in uspešnega okrevanja Nissana, zato je Renault zagotovil denar in sposobne managerske kadre, zaradi česar je skupina do leta 2001, torej v zgolj dveh letih, že poslovala z dobičkom (Renault spletna stran, 2005).

Novo zavezništvo je skupaj nastopalo v strateških kooperativnih podvigih na vseh področjih, vključno z načrtovanjem, proizvodnjo, prodajo, informacijsko tehnologijo in nabavo materialov ter polproizvodov. Taki skupni projekti so bili popolnoma nastavljeni že junija 1999, torej le tri mesece po naznanitvi združitve. 1.3.2002 je Renault v Nissana vložil dodatnih 1,35 milijarde Evrov, s čimer je svoj delež v japonskem podjetju povečal od 36,8 na 44,4%. V nasprotju z DaimlerChryslerjevim primerom je šlo v francosko japonski navezi dejansko za sodelovanje in ne prevzem, saj je 28. marca istega leta Nissan kupil 13,5 odstotni delež francoskega zaveznika, točno dva meseca kasneje pa še dodatni odstotek in pol (Renault spletna stran, 2005). Poleg tega ima Renault v lasti še 17,9 odstotni delež, Nissan pa 23,9 odstotni delež v podružnici Nissan Diesel. Podjetji sta torej formalno ločeni, zato tudi prodajne številke in število zaposlenih navajajo ločeno. Finančna struktura povezave izgleda takole:

Slika 3: Finančna struktura povezave Renault - Nissan²



*RNNO predstavlja Renault – Nissan nabavno organizacijo, RNIS pa Renault – Nissan informacijske storitve

Vir: Renault – Nissan Alliance booklet, 2005, str. 4.

8.5. Pokrivanje trgov

Zaradi tesnega ujemanja tako prodajnih kot tudi proizvodnih aktivnosti Renaulta in Nissana je zavezništvo aktivno prisotno na večini glavnih mednarodnih trgov. Skupna proizvodnja Renaulta in Nissana predstavlja 9,6% svetovnega trga, s prodajo preko pet milijonov vozil letno, kar jih uvršča med pet največjih proizvajalcev vozil na svetu (Renault spletna stran, 2005).

² Slika prikazuje stanje do konca aprila 2005, ko je Carlos Ghosn nasledil Loiusa Schweitzerja in tako postal sploh prvi mož, ki se bo poskusil v vlogi direktorja dveh avtomobilskih podjetij (Nissana in Renaulta).

Slika 4: Prodaja Renault – Nissan po posameznih trgih in lokacija proizvodnih obratov



* prodajne številke so navedene v 1000 enotah

Vir: Renault – Nissan Alliance booklet, 2005, str. 5.

Iz slike 4 je razvidno, kako lepo se japonsko in francosko podjetje dopolnjujeta tako po lokacijah proizvodnih obratov, kot tudi glede na prodajo. Nissan je močno zasidran v Severni Ameriki, kjer ima dva proizvodna obrata, hkrati predstavlja celotno prodajo zavezništva na tem trgu. V Južni Ameriki ima Renault sicer več proizvodnih obratov kot Nissan, a proda manj kot japonski partner. Zahodna Evropa pripada Renaultu, ravno tako Centralna in Vzhodna Evropa, medtem, ko Nissanovi avtomobili predstavljajo skoraj celotno prodajo zavezništva na Japonskem, večji kos pogače si odreže tudi v Afriki ter Aziji in Oceaniji.

8.6. Medsebojno sodelovanje podjetij

Sinergije, medsebojno sodelovanje in s tem velika zmanjšanja stroškov, so pravzaprav bistvo prevzemov, združitvev in povezav. Velja poudariti, da pri DaimlerChryslerju zaradi strahu, da bi okrnili ugled njihove najbolj cenjene blagovne znamke Mercedes – Benz, večine možnosti za sinergije sploh niso izkoristili. Razmišljali so o tem, da bi Chryslerjevi tovornjaki razvažali tudi dele za Mercedesova vozila, a so se odločili proti, obdržali so ločene prodajne salone, niso delili platform in podobno. Morda bi vseeno lahko našli več stičnih točk pri Chryslerju, Smartu in Mitsubishiju. Neizkoriščanje potencialnih sinergij je poleg drugih napak prispevalo k temu, da je Mercedes – Benz, (kot sem že omenil v točki 7.4.) v prvem četrtletju letošnjega leta zabeležil izgubo prvič po več kot desetih letih (glej Prilogo 8).

Po drugi strani se zdi, da se Renault in Nissan s temi dilemami precej manj obremenjujeta, kar se je vsaj do sedaj izkazalo za pravilno taktiko. Nedvomno lahko trdimo, da so Renaultova

vozila na povsem drugem nivoju kot npr. Dacia, tudi kupci so drugi, a Dacia in model Logan vseeno poganja Renaultov motor (resda starejše izdelave) in si hkrati deli platformo z novo Nissan Micro (Renault spletna stran, 2005).

Zdi se celo, da so ubrali povsem drugačno pot, kot pri DaimlerChryslerju. Namesto, da bi jih skrbelo, ali lahko nizko cenovna Dacia ogrozi ugled Renaulta, so ugled francoskega podjetja uporabili za izboljšanje položaja Dacie v očeh potrošnikov. Tako so ob modelu in znamki na zadku romunskih vozil dodali še pripis »by Renault«. Je že tako, da ljudje nemalokrat povežemo ceno in kakovost. Velikokrat se to izkaže za resnico, kar še ne pomeni, da cenejša stvar (vozilo) ne more biti kvalitetna. In Renaultovo zaledje jamči za kakovost Dacie. Glede na odlične tržne dosežke, ki jih je romunska tovarna iztržila v presenetljivo kratkem času pod okriljem Renaulta, strategija očitno deluje. In naj poudarimo – brez škode za ugled francoskega proizvajalca.

Čeprav Renault in Nissan ostajata formalno ločeni družbi, avtonomni enoti, bosta veliko privarčevali z oblikovanjem skupnih distribucijskih podružnic v nekaterih evropskih državah ter z zmanjševanjem števila dobaviteljev rezervnih delov. Pri tem so še posebej ostro nastopili proti dobaviteljem iz skupine povezanih podjetij (keiretsu Nissan), ki so bili neučinkoviti, relativno dragi, hkrati pa so se zanašali na nadaljnje sodelovanje zgolj na podlagi pripadnosti skupini.

Tako imata Renault in Nissan na Japonskem skupne prodajne salone. Saloni, nekdanj rezervirani samo za Nissan, že od maja 2000 prodajajo tudi Renaultova vozila. Poleg tega sem pri nekaterih Renaultovih prodajnih salonih tudi že zasledil Dacia logo, kar bi lahko bil znak, da bodo sčasoma tudi prodajali obe znamki vozil v istih prodajnih salonih.

Tudi Samsungovi modeli si delijo razne dele z Nissani. Tako sta npr. Samsung SM5 in SM7 razvita na isti platformi kot Nissanova Teana, najmanjši hišni model SM3 si šasijo deli z Nissanovim Bluebird Sylphyjem (Renault spletna stran, 2005).

9. PRIMERJAVA DAIMLERCHRYSLERJA IN ZAVEZNIŠTVA RENAULT – NISSAN

Razen dejstva, da sta Renault in Nissan formalno ločeni podjetji, DaimlerChrysler pa združeno podjetje (čeprav je bilo veliko namigovanj, da je šlo le za zavajanje in dejansko prevzem), sta podjetji povsem primerljivi, tako po proizvodnji, številu zaposlenih in prodaji.

9.1. Zaposleni

Tabela 1: število zaposlenih po posameznih skupinah

Leto	Nissan	Renault Group	Renault – Nissan	Mitsubishi	Daimler-Chrysler
1998	131.260				
1999	141.526				
2000	133.833				
2001	125.099	140.417	265.516		
2002	127.625	132.351*	259.976		
2003	123.748	130.740	254.488	45.275	362.063
2004	123.748	130.573	258.198	43.624	384.723

* do zmanjšanja števila zaposlenih v letu 2002 je prišlo v glavnem zaradi dekonsolidacije Irisbus-a (3.810 zaposlenih) in zmanjšanja števila zaposlenih v Dacii (4.633 zaposlenih).

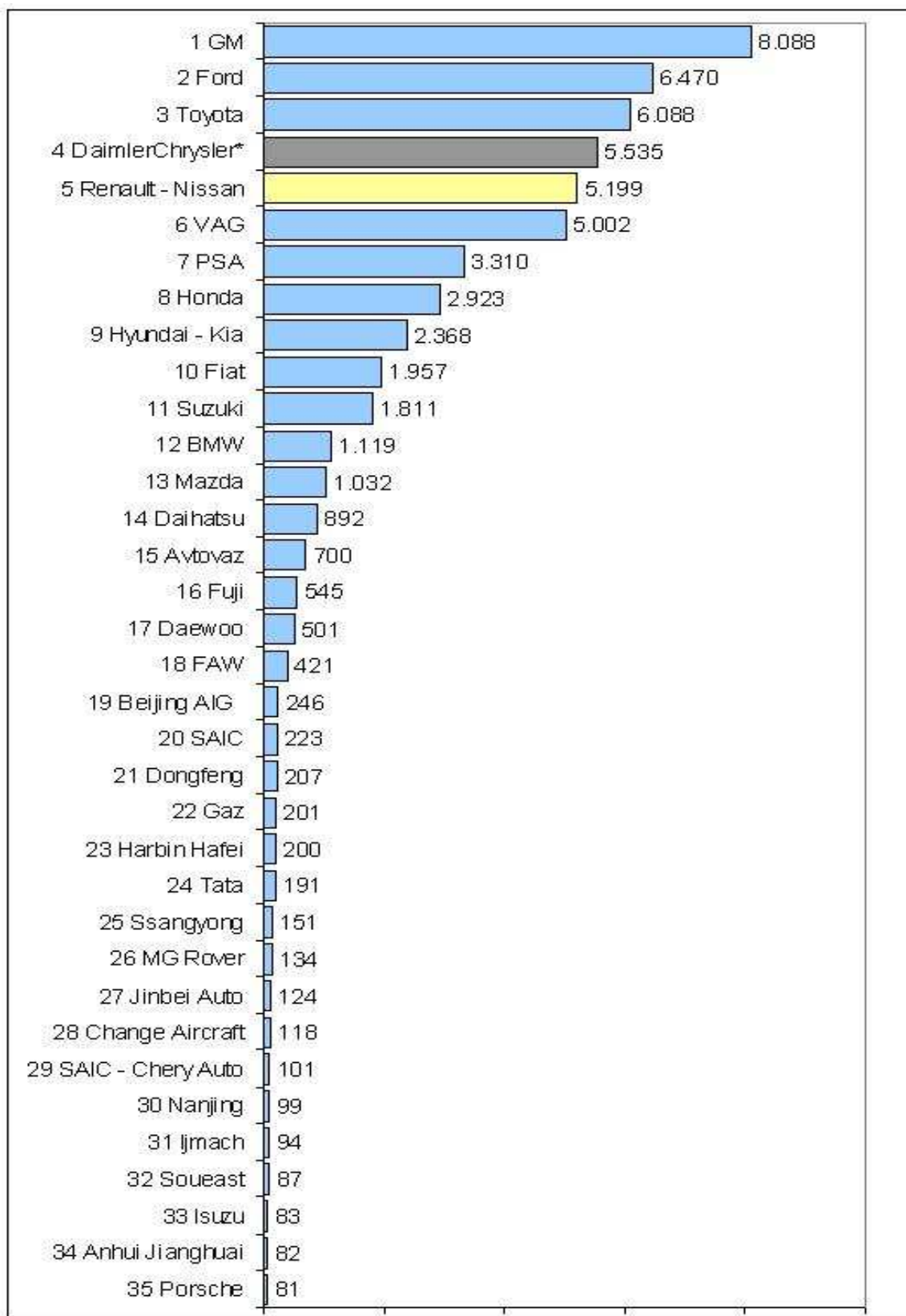
Vir: Lastna ponazoritev.

Kot je razvidno iz Tabele 1, je imelo podjetje DaimlerChrysler v letih 2003 in 2004 kar čez 100.000 zaposlenih več kot podjetji Renault in Nissan skupaj, torej kar dobrih 40% več delavcev. A zgolj to dejstvo brez vpogleda v proizvodne in prodajne številke še ne pove veliko.

9.2. Proizvodnja

Proizvodnja vozil in proizvodna zmogljivost podjetja danes zahvaljujoč trendu globalizacije in nižanja stroškov na enoto, pridobiva na pomenu. Potrebno se je zavedati dejstva, da je v času, ko stroški raziskav in razvoja skokovito naraščajo, stroške na proizvedeno vozilo moč obvladovati le s proizvodnjo in prodajo večjega števila enot. Ta trend nekoliko manj vpliva le na posamezne nišne igralce, kot je npr. Porsche, ki proizvajajo avtomobile visokega cenovnega razreda, kjer zelo visoka cena kljub manjši količini proizvedenih vozil, še vedno omogoča dobre dobičke.

Slika 5: Razvrstitev avtomobilskih skupin glede na proizvodnjo v letu 2003 (osebna vozila in lahka dostavna vozila v 1000):



* vključno z Mitsubishijem

Vir: Renault – Nissan Alliance Booklet, 2005, str. 26.

Zgolj kot pojasnilo naj na tem mestu povem še, da od 5,535 milijona vozil, ki so navedena kot celotna proizvodnja podjetja DaimlerChrysler, na skupino Mercedes – Benz (kamor spadajo blagovne znamke Mercedes – Benz, Smart in Maybach) odpade 1.212.000 vozil, na skupino Chrysler (z blagovnimi znamkami Chrysler, Dodge in Jeep) pa 2.552.300 vozil (DaimlerChrysler-Facts and Figures, 2005, str. 5, 9). Torej je Mitsubishi k celotni proizvodnji prispeval še 1.771.000 vozil.

9.3. Produktivnost

Kot sem omenil že zgoraj, sam podatek o številu zaposlenih nima večje analitične vrednosti, čeprav je neke vrste indikator velikosti podjetja. A v našem primeru nas bolj zanima produktivnost obravnavanih povezav. Obstaja sicer več različnih meril produktivnosti kot so npr. število ur potrebnih za izdelavo nekega proizvoda (avtomobila), ali obratno, koliko izdelkov podjetje izdela v enoti časa. Možen kazalec produktivnosti je tudi število proizvedenih vozil na zaposlenega. Zanimivo je, da so v preteklosti (deloma pa tudi še danes) pri produktivnosti močno vodili Japonci, manjše je bilo tudi število okvar na tisoč avtomobilov, kar kaže tudi tabela v prilogi 9 (glej Prilogo 9). Odločil sem se, da za potrebe te diplomske naloge kot kazalec produktivnosti uporabim število proizvedenih vozil v enem letu na zaposlenega.

Preprost izračun pokaže, da omenjeni kazalec za podjetje DaimlerChrysler vključno z Mitsubishi Motors Company letu 2003 znaša 13,64, (samo za podjetje DaimlerChrysler je ta količnik še slabši in sicer zgolj 10,40), za povezavo Renault – Nissan pa 20,43 vozila na zaposlenega na leto. To pomeni da je bila proizvodna učinkovitost francosko – japonske naveze v letu 2003 višja kar za dobro tretjino. Sicer bi marsikdo pomislil, da je tako razmerje kazalcev produktivnosti normalno, saj tako Renault kot Nissan proizvajata avtomobile, ki so namenjeni širšim množicam in se jih lahko torej tudi izdeluje hitreje z manj poudarka na kakovosti izdelave in podrobnostih. Povedano drugače, oba omenjena proizvajalca sta množična proizvajalca. Taka teza nikakor ne more zdržati v današnjem času, ko je konkurenca močnejša kot kdajkoli. V kolikor bi Renault ali Nissan začela popuščati pri kakovosti, bi se kupci pač preselili h konkurenci. Drugi, še močnejši argument predstavlja dejstvo, da je v obravnavanem letu 2003 podjetje DaimlerChrysler proizvedlo 1,084,600 vozil znamke Mercedes – Benz, kar predstavlja komaj slabo petino proizvodnje skupine. Preostalih 80% proizvedenih vozil spada v skupino Chrysler (in Mitsubishi), ki je ravno tako kot francoski ali japonski tekmeč, množični proizvajalec.

9.4. Prodaja

Sprva se morda zdi, da bi bilo bolj smiselno primerjati prodajo, izraženo v kateri izmed valut, a to pravzaprav ne bi spremenilo veliko. Res bi taka primerjava pokazala, da je DaimlerChryslerju boljše brez Mitsubishija, ki je iz leta v leto ustvarjal enormne izgube, a tak sklep ne bi imel pravega pomena. Cilj te diplomske naloge je namreč pokazati na neuspeh

Daimlerjeve politike, katere cilj je bil (oz. je še) postati globalni proizvajalec vozil. Dejstvo, da Nemcem ni uspelo postaviti na noge svojega japonskega strateškega partnerja je neizpodbitno, zato ga je nesmiselno dokazovati in ponazarjati s konkretnimi številkami.

Tabela 2: Prodaja vozil po posameznih skupinah v enotah (kos)

Leto	Renault Group	Nissan	Renault – Nissan	DCX in Mitsubishi
2001	2.413.038	2.460.484	4.873.522	4.450.000
2002	2.404.977	2.635.686	5.040.663	4.998.046
2003	2.388.958	3.062.809	5.451.767	5.535.000
2004	2.489.401	3.313.959	5.803.360	4.006.700*

* v letu 2004 je naveden podatek zgolj za prodajo skupin Mercedes – Benz in Chrysler, brez Mitsubishija

Vir: Lastna ponazoritev.

V Tabeli 2 je za leto 2004 navedena le prodaja podjetja DaimlerChrysler, brez prodaje Mitsubishija zato, ker so se pri DaimlerChryslerju aprila omenjenega leta odločili za umik iz japonskega podjetja. Investicijo so označili za naložbo, ki ni strateškega pomena, poleg tega se je delež nemško – ameriškega podjetja v Mitsubishi Motors Company zaradi novih vlaganj s strani povezanih podjetij iz skupine (keiretsu) do 23. maja 2005 zmanjšal na zgolj 12,9 odstotka.

Po drugi strani tako navajanje podatkov omogoča tudi hiter vpogled v nezavidljivo situacijo, v kateri se je znašel DaimlerChrysler. Trend vsekakor kaže na združevanje podjetij, saj se je število proizvajalcev avtomobilov zmanjšalo od 42 v letu 1960 na vsega 17 letu 1998 (glej Prilogo 1). Do danes se je število še dodatno zmanjšalo z združitvijo Daimlerja in Chryslerja, ki sta v omenjenem viru navedena še ločeno, kasneje je bankrotiral Daewoo, kot kaže, se čas neusmiljeno izteka tudi nekdanjemu italijanskemu paradnemu konju Fiatu.

Če upoštevamo še besede nekdanjega vodilnega moža Forda, da si bo prej kot v desetletju svetovni avtomobilski trg razdelilo vsega šest velikih proizvajalcev, vsak s proizvodno kapaciteto večjo ali enako petim milijonom vozil, je za DaimlerChrysler, ki je brez Mitsubishija padel na vsega štiri milijone prodanih vozil, situacija le še slabša.

Poleg tega ne smemo pozabiti niti dejstva, da je od vse prodaje delež prodaje v Aziji (poleg sicer pomembne Japonske), predvsem na Kitajskem in Indiji, (pre)nizek. Omenjena trga (oziroma prisotnost na njih) bosta poleg še nekaterih izjem za večino izdelovalcev avtomobilov pomenila razliko med uspehom in stagnacijo, če že ne polomom.

Na tem mestu je verjetno smiselno še enkrat poudariti, da si je Renault s svojo uspešno strategijo zagotovil pomembne deleže na omenjenih trgih, kar potrjuje tudi skoraj 50% tržni delež Romuniji, ki ima kot vsi trgi Centralne in Vzhodne Evrope velik potencial.

9.5. Dobiček

V času kapitalizma je glavni cilj poslovanja podjetij dobiček, le ta pa je pokazatelj pravih potez v preteklosti. To se še kako dobro kaže tudi v obravnavanem primeru. V fiskalnem letu 2003 je imela skupina Renault 2.480 milijonov evrov dobička (2.805 mio. USD), skupina Nissan 3.839 milijonov evrov (4.450 mio. USD), skupaj torej kar 6.319 milijonov evrov oz. 7.147 mio. USD (Renault – Nissan Alliance Booklet, str. 26). Istega leta je imelo podjetje DaimlerChrysler borih 448 milijonov evrov dobička, leto kasneje, torej 2004 pa 2.466 mio. EUR, torej manj kot skupina Renault v letu 2003 brez Nissana.

Dodatno zaskrbljujoče je dejstvo, da kadarkoli se stvari obrnejo na bolj nemškemu delu, se razmere in dobički poslabšajo v ameriškem delu in obratno. Tako je imela skupina Chrysler leta 2003 506 mio. EUR izgube iz poslovanja, skupina Mercedes pa zajetnih 3.126 mio. EUR dobička iz poslovanja. Takoj naslednje leto je ameriški del podjetja ustvaril solidnih 1.427 mio. EUR dobička iz poslovanja, a se je istočasno dobiček nemškega dela razpolovil na 1.666 mio. EUR. Zdi se, da Jürgen Schrempp nikakor ne more uskladiti velikega orkestra, ki ga je ustvaril.

10. SKLEP

Obstajajo pravi in napačni razlogi za združitve. Ravno tako obstaja pravi način in nepravi način združevanja in poslovanja podjetij. Zdi se, da so pri Daimlerju ubrali obe napačni poti. Nikakor se ne morem znebiti občutka, da je Schrempp začel svoj osvajalski pohod zgolj zaradi osebnih ambicij in ugleda, ki ga prinaša vodenje tako velikega proizvajalca avtomobilov in komercialnih vozil. Morda je celo to razlog, zakaj so pri prevzemih reagirali tako mlačno, neodločno. Z zavzetim delovanjem, (učinkovitim) zagotavljanjem finančnih sredstev in vodstvenih kadrov bi se marsikaj lahko izteklo drugače.

Po drugi strani je k neuspehu najverjetneje prispevala tudi silna naglica, s katero so se lotili osvajanja. Tako so bili bitke na preveč frontah hkrati, namesto da bi vojsko (torej kapital) skoncentrirali tam, kjer so jo res potrebovali. Tako so se stvari začele lomiti ena za drugo in znašli so se v situaciji, za katero očitno nihče v podjetju ni imel rešitve. Ko so reševali en del podjetja, se je zaradi zapostavljanja zalomilo v drugem delu kot v začaranem krogu.

Ko so ugotovili, da tako ne gre več, so začeli gasiti požar, pri tem pa zanetili nove spore. Z umikom iz Mitsubishija tvegajo odpoved sodelovanja Japoncev s Chryslerjem, ki je v okviru globalne strategije praktično izgubil svoj oddelek za raziskave in razvoj in je tako bolj kot ne prepuščen na milost in nemilost Japoncem z njihovimi platformami. In za Chryslerja, ki se je

komaj izvlekel iz rdečih števil, bi bila taka odpoved sodelovanja pri projektih lahko usodna. Nič bolje ne kaže Smartu.

Težave, izgubljanje boja na kitajskem trgu nasproti Audiju in BMWju, so začeli reševati s pogodbo s podjetjem BAIC, s čimer so uspeli ohladiti odnose s Hyundaiem, edino še preostalo vezjo z Azijo.

Da staro reklo »Največ tvegaš, če nič ne tvegaš!« še kako drži, se je pokazalo na primeru Mercedes – Benza in njihovih vozil. Silna skrb za ugled tega luksuznega proizvajalca avtomobilov je prinesla samo slabe stvari. Niso izkoriščali sinergij s Chryslerjem, da ne bi škodili imenu trikrake zvezde. V čem je potem sploh smisel združevanja? Osebnostno se mi zdi odločitev za ločena dostavna vozila za dostavo rezervnih delov za Chryslerje in Mercedese absurdna. Najverjetneje je vsem lastnikom luksuznih jeklenih konjičkov vseeno, ali se rezervni deli za njihova vozila pripeljejo v tovornjačkih z napisom Mercedes – Benz ali pa z napisom DaimlerChrysler. Le da so deli originalni. In ne pozabimo, Mercedes – Benz, ki je bil kar nekaj let edini del novega združenega podjetja, ki je ustvarjal dobiček, je v prvem četrtletju leta 2005 zabeležil prvo izgubo po več kot desetletju.

Smiselno je omeniti tudi klientelo za vozila znamke Mercedes – Benz. Znano je, da se kupci za nakup Mercedesa odločajo šele po petdesetem letu, ko pride čas za drugi avto, je navadno že malce pozno. Nič bolje se ne godi znamki Smart. Tudi njihovi produkti so najbolj priljubljeni med upokojniki in ljudmi, ki želijo avto za malo denarja. Smart bo zelo verjetno izgubil precej kupcev zaradi začetka proizvodnje v češkem Kolinu, kjer kot skupni projekt nastajajo mini Toyota Aygo, Peugeot 107 in Citroën C1. Nemce lahko skrbi predvsem drugi del njihovega gesla »Kakovost danes, uspeh jutri!«. Kajti njihov uspeh bo po mojem mnenju pomenil hud upad prodaje (pre)dragih avtomobilčkov Smart. Po drugi strani imata Nissan in Renault dokaj lojalne kupce vseh starosti.

Renault se je povezave z Nissanom lotil zelo transparentno. Od vsega začetka se je vedelo, da gre za združitev in izkoriščanje sinergij med podjetjema, kar ni motilo delničarjev, to pa je bilo jasno tudi ob Nissanovem nakupu 15% deleža v francoskem partnerju. Omenjeni podjetji sta zelo nazorno pokazali, kako je lahko seštevek ena in ena večji od dva. Schrempp je združitev uporabil le kot pretvezo, da bi ob prevzemu plačal čim manjšo premijo, kar je kasneje tudi javno priznal. Tudi nekatere revije in časopisi so pisali o prevzemu brez premije, a tabela v Prilogi 11 kaže drugačno sliko (glej Prilogo 11). Očitno je bila premija pri prevzemu Chryslerja vse prej kot nizka. Ob tem ne pozabimo, da teorija pravi, da plačilo previsoke premije lahko izniči sinergije in celo zmanjša vrednost za delničarje tako prevzemnega podjetja, kot tudi delničarje prevzetega podjetja, ki se niso odzvali na ponudbo za odkup delnic. To se je tudi zgodilo, saj je bilo dve leti po prevzemu Chryslerja novo, združeno podjetje vredno manj kot sam Daimler – Benz pred združitvijo.

Teorija tudi pravi, da največ združitvev in prevzemov klavrno konča ravno zaradi pozdružitvenih aktivnosti, ki bi jih bilo potrebno opraviti hitreje ali bolj kvalitetno. Zgledno so Francozi na Japonsko poslali svojega najboljšega človeka, Carlosa Ghosna, ki se je na prihod na Japonsko temeljito pripravil, za razliko od Rolfa Eckrodta, ki je imel podobno vlogo v Mitsubishiju, pa se stvari ni lotil površinsko. Ghosn hkrati ni zahteval spoštovanja in vsiljeval avtoritete, temveč si jo je pridobil. Japonci sicer niso navajeni delati za tujce, poleg tega pa je Ghosnov (pa tudi Eckrodtov prihod v Mitsubishi) prihod na vodilno mesto kršil še tradicijo seniornosti, pri čemer vodilna mesta zasedajo starejši člani kolektiva. S pridobitvijo Japoncev na svojo stran uspeh ni mogel izostati.

Združitve so zahtevne, vendar lahko uspejo. Pri združitvah in sodelovanjih, ko gre za kapitalski vstop v sicer obetavno podjetje s finančnimi težavami, je za uspeh ključna hitra finančna ozdravitev takega podjetja, le ta pa je odvisna od hitrega in preudarnega ravnanja. Novinarka BussinesWeek-a Gail Edmondson pravi, da so preobrati na Japonskem sicer možni in delujejo, a le če, so izvedeni dovolj neusmiljeno.

LITERATURA

1. Boncelj Gašper: Carlos Ghosn. Delo (priloga Na kolesih), Ljubljana, 30. 4. 2005, str. 21.
2. Boncelj Gašper: Rover blizu stečaja. Delo (priloga Na kolesih), Ljubljana, 9. 4. 2005, str. 22.
3. Boncelj Gašper: Svež rešilni program. Delo (priloga Na kolesih), Ljubljana, 2. 4. 2005, str. 23.
4. Bremner Brian, Edmondson Gail: A Cash – Guzzler Called Mitsubishi. BusinessWeek, New York, 2.2.2004, str. 22.
5. Bremner Brian: Japan: A Tale of Two Mergers. BusinessWeek, New York, 10.5.2004, str. 27.
6. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C.: Financial management. 7th ed. Forth Worth : The Dryden Press, 1994. 1135 str.
7. Brigham Eugene F.: Fundamentals of Financial Management. 7th ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995. 843 str.
8. China to be world biggest auto making center..
[URL: http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2005-03/20/content_426560.htm], 20.3.2005.
9. DaimlerChrysler: Organizing the Post-Merger Integration. Lausanne : IMD – International Institute for Management Development, 2003. 12 str.
10. DaimlerChrysler: The Post-Merger Integration Phase. Lausanne : IMD – International Institute for Management Development, 2003. 22 str.
11. Ewing Jack, Thornton Emily, Ihlwan Moon: Desperately seeking an ally. BusinessWeek, New York, 13.12.1999, str. 26-27.
12. Glas Miroslav: Študije problemov pri predmetu politična ekonomija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 76 str.
13. Globalisation:[making sense of an integrating world]. London : The Economist, 2001. 324 str.
14. Henry David: Why Most Big Deals Don't Pay Off. BusinessWeek, New York, 14.10.2002, str. 72-78.
15. Jezovšek Miha: Vroče letno zasedanje delničarjev DC. Finance, Ljubljana, 13.4.2001.
16. Johnson Peter: Industries in Europe: Competition, Trends and Policy Issues. Cheltenham (UK) : Edward Elgar, 2003. 426 str.
17. Kako z ugaslim MG Roverjem? Delo (priloga Na kolesih), Ljubljana, 23.4.2005, str. 21.
18. Kolb Burton A., Demong Richard F.: Principles of Financial Management. Plano (Texas): Business Publications,1988. 855 str.
19. Kunii Irene M.: A Cover-Up At Mitsubishi? BusinessWeek, New York, 9.10.2000, str. 32-33.
20. Lowry Miller Karen, Muller Joann: DaimlerChrysler: The Grace Period Is Over. BusinessWeek, New York, 29.3.1999, str. 19.
21. Mercy Mathew: Mitsubishi Product Recall: A Self-made Scandal?. Hyderabad : ICAI Business School Case Development Centre, 2004. 11 str.
22. Naughton Keith: The Global Six. BusinessWeek, New York, 25.1.1999, str.16-21.

23. Okorn Boštjan: Španovija v Kolinu. Delo (priloga Na kolesih), Ljubljana, 4. 6. 2005, str. 21.
24. Power Stephen: Mercedes Star Fades For DaimlerChrysler. The Wall Street Journal Europe, Brussels, 29. 4. – 1. 5. 2005, str. A1, A6.
25. Raubar Marko: Današnja ocena združitve Daimler – Benza in Chryslerja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 46. str., 17 pril.
26. Renaultov mestnež ima tri sedeže. Delo (priloga Na kolesih), Ljubljana, 19. 2. 2005, str. 21.
27. Ross Stephen A., Westerfield Randolph W., Jaffe Jeffrey: Corporate Finance. 5th ed. Boston : Irwin/Mcgraw-Hill, 1999. 868 str.
28. Sapsford Jathon, Park Seah, Shirouzu Norihiko: Hyundai Aims for Top Tier of Auto Industry, The Wall Street Journal Europe, Brussels, 29. 4. – 1. 5. 2005, str. A10.
29. Sapsford Jathon, Shirouzu Norihiko: Global Auto Industry Would Be Hit by Bailout of Mitsubishi Motors. The Wall Street Journal Europe, Brussels, 20. 1. 2005, str. A1, A8.
30. Schrempp, človek prihodnosti?. Delo, Ljubljana, 24. 12. 1999.
31. Schrempp's trap. The Economist, London, 25.11.2000, str. 24.
32. Taylor Alex III: The Germans Take Charge. Fortune, Chicago, 11.1.1999, str. 38-41.
33. The DaimlerChrysler Merger (A): Gaining Global Competitiveness. Lausanne : IMD – International Institute for Management Development, 2003. 20 str.
34. The DaimlerChrysler Merger (B): Shaping a Transatlantic Company. Lausanne : IMD – International Institute for Management Development, 2003. 14 str.
35. The wheels come off. The Economist, London, 1.5.2004. str. 63-66.
36. Tierney Christine N.: Changing Fortunes. BusinessWeek, New York, 13.11.2000, str. 24-25.
37. Tierney Christine: DaimlerChrysler to sell stake in Hyundai.
[URL: <http://www.detnews.com/2004/autosinsider/0405/13/b03-151736.htm>], 13.5.2004.
38. Tierney Christine: Downshifting Ambitions. BusinessWeek, New York, 12.11.2001, str. 22-23.
39. Tierney Christine: Tiny Smart cars cause big headaches for Mercedes.
[URL: <http://www.detnews.com/2004/autosinsider/0411/24/D01-15096.htm>], 29.11.2004.
40. Troha Ažbe Barbara: Združitve v avtomobilski industriji: primer povezave Renault – Nissan. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 50. str., 3 pril.
41. Tyler Richard: 50.000 march in Birmingham against BMW sell-off of Rover.
[URL: <http://www.wsws.org/articles/2000/apr2000/rov-a06.shtml>], 2000.
42. Welch David, Edmondson Gail: A shaky automotive menage a trois. BusinessWeek, New York, 10. 5. 2004, str. 36-37.
43. Wells Peter, Rawlinson Michael: The New European Automobile Industry. Basingstoke, London : Macmillan, 1994. 215 str.
44. Yoshino Michael, Masako Egawa: Nissan Motor Co., LTD., 2002. Boston : Harvard Business School Publishing, 2002. 24 str.
45. Zaun Todd, Miller Scott: Mitsubishi Motors Is Set to Appoint Eckrodt as President and CEO. The Wall Street Journal Europe, Brussels, 27.3.2002.
46. Mercedes recalls 1.3 mln cars to fix quality woes.
[URL: <http://www.aiada.org/article.asp?id=36492>], 31.3.2005.

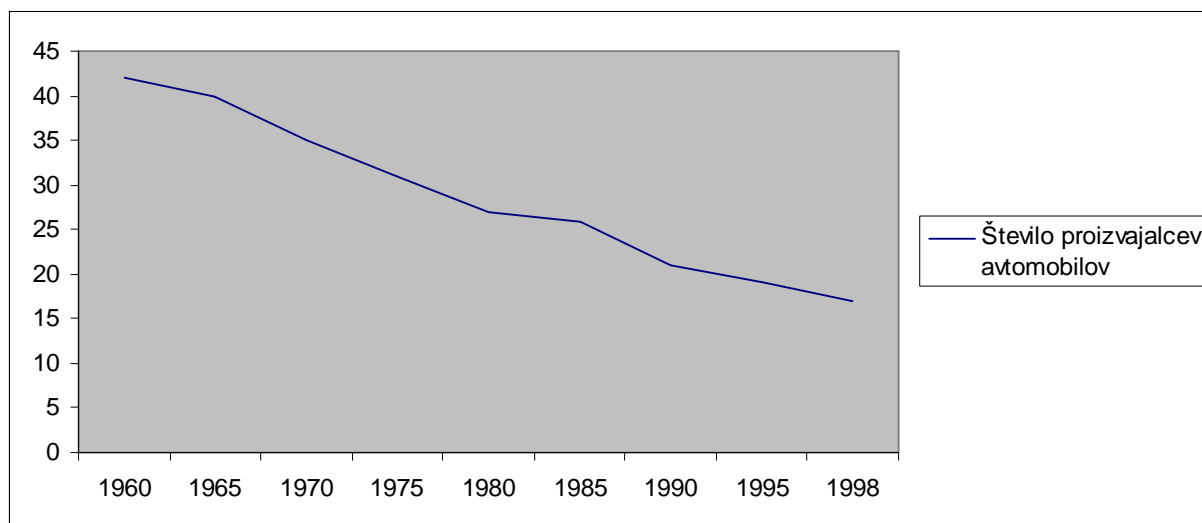
VIRI

1. Agenda Inc.
[URL: <http://news.agendainc.com/mt-agenda/content/archives/automotive/>], 22.4.2005.
2. Chrysler loses money, exec.
[URL: <http://money.cnn.com/2000/09/27/busunu/gale/>], 27.9.2000.
3. DaimlerChrysler – Facts and Figures, Edition 2005. 18 str.
[URL:http://www.daimlerchrysler.com/Projects/c2c/channel/documents/665796_facts_and_figures_2005_e.pdf], 2005.
4. DaimlerChrysler spletna stran.
[URL: <http://www.daimlerchrysler.com>], 5.3.2005.
5. Hajnšek Mojca, Japelj Jaka, Juvan Anže: Podjetja in varnost izdelkov: avtomobilska industrija – Ford Pinto in Mercedes model A, Mitsubishi. Seminarska naloga. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 16. str., 4 pril.
6. Internet Business Leaders 2003.
[URL:http://www.cisco.com/en/US/about/ac123/iqmagazine/archives/nov_dec_2003/features/internet_business/leading_companies/mitsubishi.html], 2003.
7. Key exec leaves Daimler.
[URL: http://money.cnn.com/1999/09/24/worldbiz/daimler_a/], 24.9.1999.
8. Mitsubishi Motors spletna stran.
[URL: <http://www.mitsubishi-motors.com/worldwide/e/index.html>], 12.4.2005.
9. Nissan Annual Report 2002. 92 str.
[http://www.nissanusa.com/m/static/o/NissanAR2002_en.pdf], 2003.
10. Nissan Motor Co., Ltd.
[URL: <http://www.hoovers.com/free/co/factsheet.xhtml?&ID=41879&abforward=true>], 14.5.2005.
11. Renault – Nissan Alliance Booklet. 33 str.
[URL: http://www.renault.com/docs/groupe_gb/Alliance_Booklet_March_2005_GB.pdf], 2005.
12. Renault – Nissan postaja globalni velikan.
[URL:http://www.bbc.co.uk/slovene/news/story/2005/05/printable/050514_rebault_nissan_jp.shtml], 17.5.2005.
13. Renault spletna stran.
[URL: <http://www.renault.com>], 16.3.2005.
14. The History of Renault.
[URL: http://www.renault.com/gb/decouverte/index_historie.htm], 15.4.2005.

PRILOGE

Priloga 1: Število proizvajalcev avtomobilov v obdobju od leta 1960 do leta 1998.....	1
Priloga 2: Delež propadlih prevzemov, združitvev in povezav v obdobju od leta 1973 do leta 1998.....	1
Priloga 3: Grafični prikaz konsolidirane prodaje Daimler – Benza in Chryslerja v letu 1997 pred združitvijo.....	2
Priloga 4: Delež posameznega modela v celotni prodaji Mercedes – Benza v letu 2004	2
Priloga 5: Prodaja podružnice Mitsubishi Motors of America v letih 1998 in 1999 in razmerje med letoma	3
Priloga 6: Skupina povezanih podjetij Mitsubishi	4
Priloga 7: Prodaja vozil znamke Smart od leta 1998 do leta 2004	5
Priloga 8: Dobiček / izguba iz poslovanja Mercedes – Benza v letu 2004 in prvi četrtini leta 2005.....	5
Priloga 9: Tabela komparativnih produktivnosti avtomobilskih proizvajalcev na Japonskem, Severni Ameriki in Evropi	6
Priloga 10: Slovarček tujih izrazov uporabljenih v diplomskem delu	6
Priloga 11: Tabela prevzemnih premij pri t.i. megazdružitvah	7

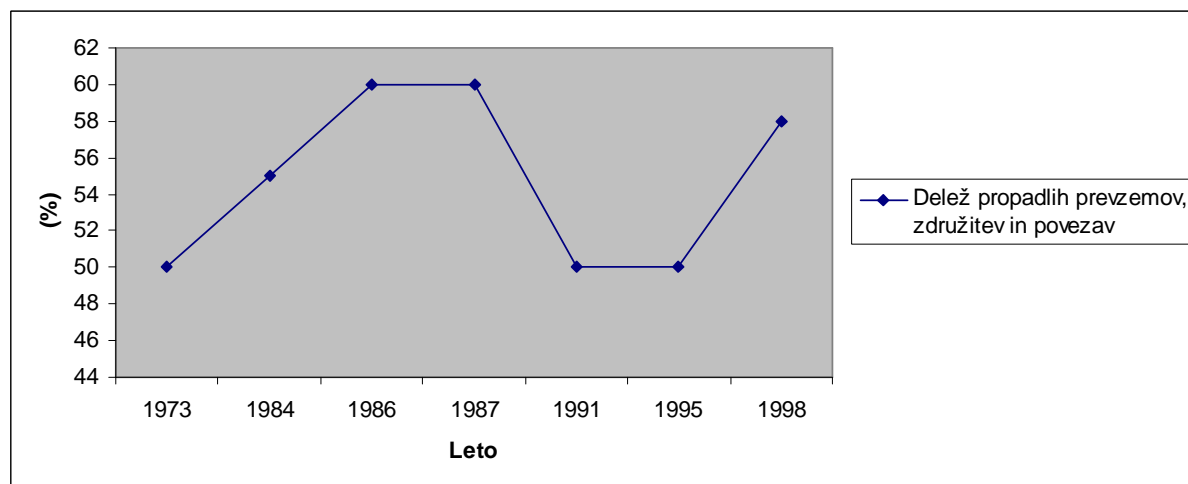
Priloga 1: Število proizvajalcev avtomobilov v obdobju od leta 1960 do leta 1998



* Leta 1998 je navedenih 17 proizvajalcev in sicer: BMW, Chrysler, Daewoo, Fiat, Ford, GM, Honda, Hyundai, Mercedes – Benz, Mitsubishi, Peugeot, Porsche, Renault, Subaru, Suzuki, Toyota in Volkswagen

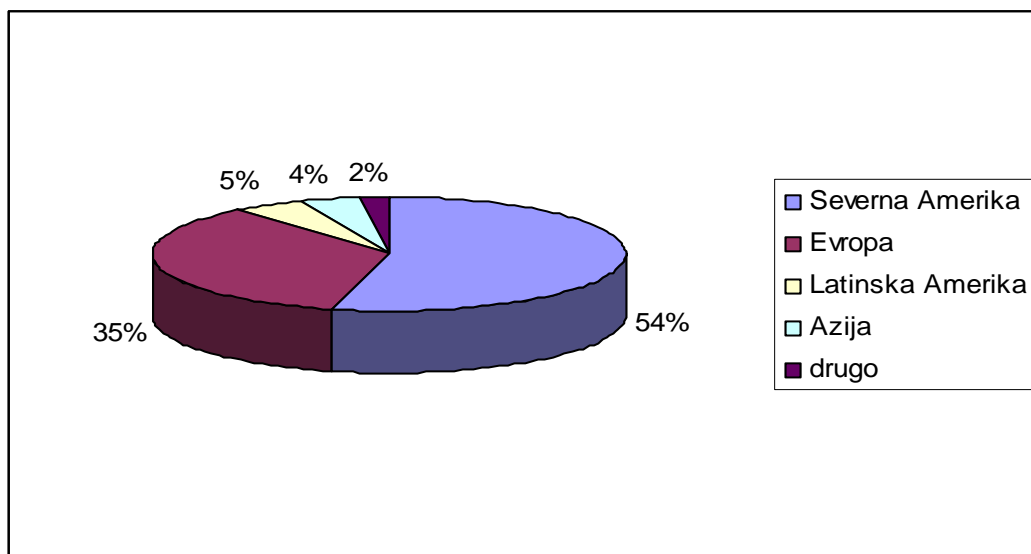
Vir: DaimlerChrysler: *The Post-Merger Integration Phase*, 2003, str. 15.

Priloga 2: Delež propadlih prevzemov, združitvev in povezav v obdobju od leta 1973 do leta 1998



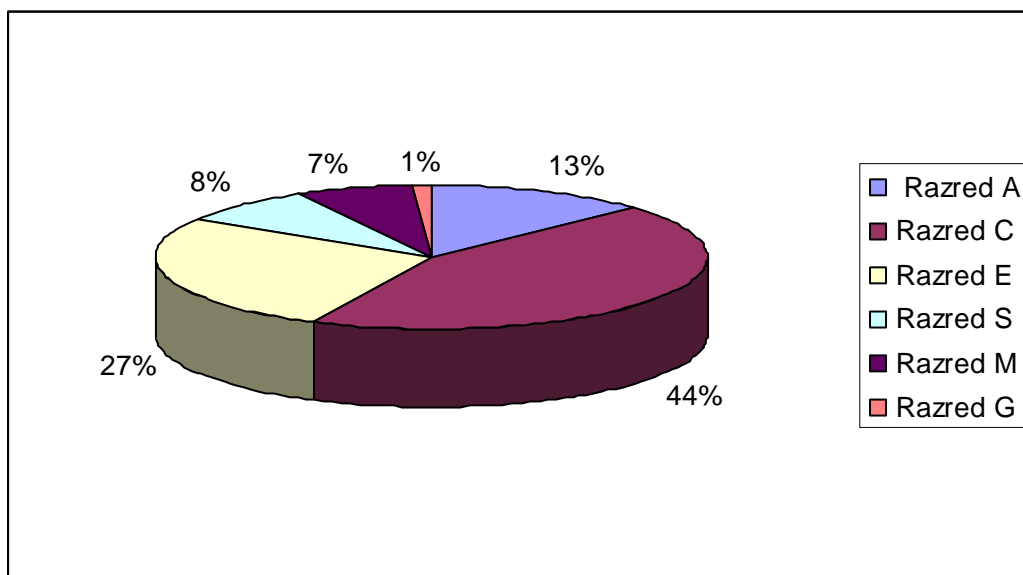
Vir: DaimlerChrysler: *The Post-Merger Integration Phase*, 2003, str. 11.

Priloga 3: Grafični prikaz konsolidirane prodaje Daimler – Benza in Chryslerja v letu 1997 pred združitvijo



Vir: Schrempp, *Človek prihodnosti?*, 1998, str. 2.

Priloga 4: Delež posameznega modela v celotni prodaji Mercedes – Benza v letu 2004



Vir: Lastna ponazoritev.

Priloga 5: Prodaja podružnice Mitsubishi Motors of America v letih 1998 in 1999 in razmerje med letoma

	Dec. '99 Mesec/Leto do datuma	Dec. '98 Mesec/Leto do datuma	% Sprememba Mesec/Leto do datuma
Prodaja osebnih vozil*	17.786/197.132	10.361/147.956	71.7%/33.2%
SUV**	9.509/64.122	4.829/42.559	96.9%/50.7%
Celotna prodaja vozil	27.295/261.254	15.190/190.515	79.7%/37.1%
Avtomobili sestavljeni v ZDA	12.888/136.656	7.359/102.157	75.1%/33.8%
Uvoženi avtomobili	4.898/60.476	3.002/45.799	63.2%/32.0%
Uvoženi tovornjaki/SUV	9.509/64.122	4.829/42.559	96.9%/50.7%
Vozila sestavljena v ZDA (1)	12.888/136.656	7.359/102.157	75.1%/33.8%
Uvožena vozila (2)	14.407/124.598	7.831/88.358	84.0%/41.0%

* Zgornje številke vključujejo prodajo Mitsubishijevih vozil sestavljenih v ZDA

** Vključno z modeloma Montero Sport in Montero

(1) Galant, Eclipse in Eclipse Spyder

(2) Mirage, Diamante, 3000GT, Montero Sport in Montero

Vir: Mitsubishi Motors spletna stran, 2005.

Priloga 6: Skupina povezanih podjetij Mitsubishi

Mitsubishi keiretsu	
Dejavnost	Podjetje
Finančne storitve	Mitsubishi Bank
	Mitsubishi Trust & Banking
	Meiji Mutual Life
	Tokio Marine & Fire
Računalniki, Elektronika in električna oprema	Mitsubishi Electric
Avtomobili	Mitsubishi Motors
Trgovanje in maloprodaja	Mitsubishi
Hrana in pijača	Kirin Brewery
Gradbeništvo	Mitsubishi Construction
Kovine	Mitsubishi Steel Mfg.
	Mitsubishi Materials
	Mitsubishi Aluminum
	Mitsubishi Cable Industries
Nepremičnine	Mitsubishi Estate
Nafta in premog	Mitsubishi Oil
Guma in steklo	Asahi Glass
Kemikalije	Mitsubishi Kasei
	Mitsubishi Petrochemical
	Mitsubishi Gas Chemical
	Mitsubishi Plastics Industries
	Mitsubishi Kasei Polytec
Vlakna in tekstil	Mitsubishi Rayon
Celuloza in papir	Mitsubishi Paper Mills
Industrijska oprema	Mitsubishi Heavy Industries
	Mitsubishi Kakoki
Fotoaparati in optika	Nikon
Prevoz in transport	Nippon Yusen
	Mitsubishi Warehouse & Transportation

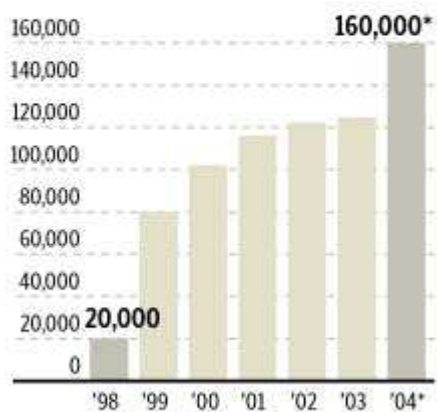
Vir: Ross, Westerfield, Jaffe, 1999, str. 786.

Priloga 7: Prodaja vozil znamke Smart od leta 1998 do leta 2004

Tracking Smart

Mercedes-Benz' Smart brand has never been profitable despite rising sales.

Global unit sales:



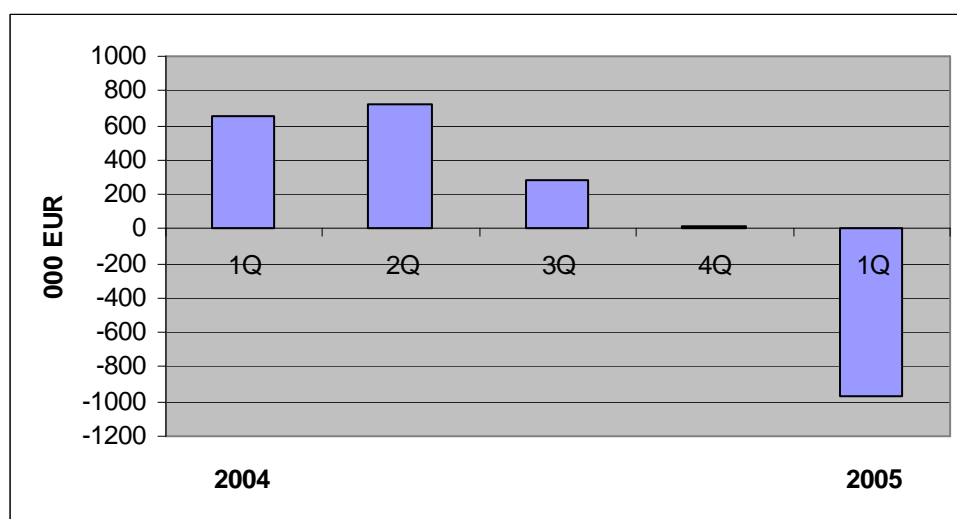
*Projected

Source: Smart, Mercedes-Benz

The Detroit News

Vir: Tierney, 2004.

Priloga 8: Dobiček / izguba iz poslovanja Mercedes – Benza v letu 2004 in prvi četrtini leta 2005



Vir: Power, 2005, str. A1.

Priloga 9: Tabela komparativnih produktivnosti avtomobilskih proizvajalcev na Japonskem, Severni Ameriki in Evropi

	Japonska	Severna Amerika	Evropa
Delovne ure / avto	17	25	36
Okvare / 1000 vozil*	60	82	97
Čas razvoja (v mesecih)	46	60	58

*Ta številka je danes občutno nižja tako za japonske, kot tudi severno ameriške in evropske proizvajalce, saj sta avtorja knjige tabelo sestavljala leta 1994, še vedno pa daje vpogled na razmerja v istem času.

Vir: Wells, Rawlinson, 1994, str. 29.

Priloga 10: Slovarček tujih izrazov uporabljenih v diplomskem delu

1. lean production = vitka proizvodnja
2. just in time production = proizvodnja brez zalog
3. year to date (YTD) = leto do datuma

Priloga 11: Tabela prevzemnih premij pri t.i. megazdružitvah

Kupec	Panoga	Cilj	Datum	Vrednost* (mrd.)	Premija**	Donosi***		
						Prodajalec začetni	Kupec začetni	Kupec 1 leto
AMERICA ONLINE	INTERNET SOFTWARE	TIME WARNER	1/00	\$165,9	55,8%	11%	1%	17%
PFIZER	PHARMACEUTICALS	WARNER- LAMBERT	11/99	93,9	29,7	20	-12	1
EXXON	OIL & GAS	MOBIL	12/98	77,2	34,7	18	1	-5
TRAVELERS GROUP (1)	INSURANCE	CITICORP	4/98	70,0	10,4	8	6	2
SBC COMMUNICATIONS	TELECOM SVCS.	AMERITECH	5/98	61,4	23,1	3	-8	-19
NATIONSBANK (2)	BANKS	BANKAMERICA	4/98	59,3	48,4	2	4	4
AT&T	TELECOM SVCS.	MEDIAONE GROUP	4/99	55,8	24,3	18	-6	-4
BELL ATLANTIC (3)	TELECOM SVCS.	GTE	7/98	52,8	3,8	-1	5	6
VIACOM	MEDIA	CBS	9/99	40,4	4,0	5	6	32
QUEST COMMUNICATIONS	TELECOM SVCS.	U S WEST	6/99	40,3	27,5	4	-23	21
DAIMLER-BENZ	AUTOMOBILES	CHRYSLER	5/98	38,6	54,3	16	-6	-30
JDS UNIPHASE	COMMUNICATIONS EQUIP.	SDL	7/00	38,1	59,7	24	-19	-14
CHASE MANHATTAN (4)	FINANCIAL	J.P. MORGAN	9/00	36,3	28,9	1	-16	-10
CHEVRON	OIL & GAS	TEXACO	10/00	35,8	24,8	12	-3	10
NORTHWEST	BANKS	WELLS FARGO	6/98	33,9	0,9	-3	-11	10

*vrednost po objavi **razlika med ponujeno ceno in prodajalčevo tržno ceno teden pred objavo
***razlika med donosi podjetja in indeksom S&P 500 od enega tedna pred objavo (začetni)
do leta po objavi

Trenutno ime: (1) Citigroup (2) Bank of America
(3) Verizon (4) J. P. Morgan Chase (5) Wells Fargo

Vir: Henry, 2002, str. 5.

