

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA NEUSPEŠNE ZDRUŽITVE: PRIMER
DAIMLERCHRYSLER**

Ljubljana, december 2007

NINA JOVIČIĆ

IZJAVA

Študentka **Nina Jovičić** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. Miroslava Glasa**, in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. TEORIJA ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	2
2.1. TERMINOLOŠKA POJASNILA	2
2.2. ZGODOVINA PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV	4
2.3. MOTIVI ZDRUŽITVE ALI PREVZEMA	6
2.4. FAZE TVEGANJA NEUSPEHA ZDRUŽITVE ALI PREVZEMA	7
2.4.1. Tveganje neuspeha v pozdružitveni fazi integracije	8
2.4.2. Nekaj priporočil za uspešno združitev	9
2.5 VZROKI ZA NEUSPEŠNO ZDRUŽITEV	10
2.6. MEDNARODNI PREVZEMI IN ZDRUŽITVE	11
3. AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA	12
3.1. ZNAČILNOSTI DANAŠNJE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE	12
3.2. SVETOVNI AVTOMOBILSKI TRG	14
3.3. PRIHODNOST AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE	15
4. DAIMLERCHRYSLER	16
4.1. PREDSTAVITEV DAIMLER-BENZA AG IN CHRYSLERJA PRED ZDRUŽITVIJO	16
4.1.1. Daimler-Benz AG	16
4.1.2. Chrysler Corporation	17
4.2. ZDRUŽITEV DAIMLER-BENZA AG IN CHRYSLER-JA TER ZAČETNE NAPOVEDI DOSEŽKOV	18
4.2.1. Vzroki za združitev	19
4.2.2. Proces združitve	21
4.2.3. Postavljanje vizija in pričakovanja	21
4.2.4. Pozdružitveni integracijski proces	22
4.3. DEJANSKI PROBLEMI DELOVANJA DAIMLERCHRYSLERJA	24
4.3.1. Razlike v organizacijski kulturi	24
4.3.2. Slabo upravljanje vodstev podjetij	25
4.3.3. Problemi ameriške enote – Chrysler	26
4.3.4. Problemi na Daljnem Vzhodu – Mitsubishi Motors	28
4.3.5. Problemi kvalitete Mercedes-Benz	30
4.3.6. Drugi problemi DaimlerChryslerja	31
4.4. ALTERNATIVE DAIMLERJA GLEDE NA TEŽAVE CHRYSLERJA	33
4.4.1. Nadaljevanje s prestrukturiranjem Chryslerja	33
4.4.2. Prodaja ameriške divizije – Chrysler	34
4.4.2.1. Delna prodaja Chryslerjeve skupine	34
4.4.2.2. Celotna prodaja Chryslerjeve skupine	35
4.4.3. Druge opcije DaimlerChryslerja	39
4.5. PRODAJA CHRYSLERJA	40
4.6. POST-PRODAJNA PERSPEKTIVA DAIMLERJA IN CHRYSLERJA	41
4.6.1. Daimler AG	41
4.6.2. Chrysler Holding LLC	43

5. SKLEP	45
LITERATURA.....	47
VIRI.....	49
PRILOGE	

1. UVOD

V preteklem desetletju se je aktivnost združevanja in prevzemanja podjetij razvila tudi na mednarodnem področju in postala ključna strateška poteza organizacij, ki so iskale rast, različnost dejavnosti in dobičkonosnost delniškega kapitala. Obseg in vrednost teh transakcij sta na prelomu tisočletja času dosegli rekordne vrednosti in pomenljivo vplivali na ekonomske, finančne, zakonske ter politične spremembe svetovnih gospodarstev. Mnogi strokovnjaki menijo, da se nahajamo že v šestem združitvenem valu, v katerem igrajo glavno vlogo mednarodne povezave. Sprožili naj bi ga predvsem globalizacija in deregulacija, saj prva spodbuja podjetja k motu „*večje je boljše*“, druga pa odpira nekdanje monopolne trge za internacionalne konkurente, kar spodbuja tuja podjetja k hitremu prodoru na te trge preko združitve ali prevzemov. Sodobna združitvena mrzlica je zajela tudi, industrijske panoge, ki so bile nekoč zelo stabilne in zaprte kot je avtomobilska industrija.

Raziskave kažejo, da je zelo težko doseči uspeh take transakcije, ne glede na rast in vedno večjo izdelanost globalnih združitvenih ali prevzemnih poslov. Murphyjev zakon, ki pravi: „*Če gre kaj lahko narobe, bo tudi šlo narobe.*“, odlično opisuje naravo mednarodnih združitvenih poslov, saj kompleksnost in razsežnost teh transakcij odpira nove probleme in tveganja, ki pogostokrat izjalovijo pričakovanja podjetij ter široke javnosti in imajo za posledico propadanje delniške vrednosti ali celo razpad združitve. Večina sodobnih strokovnjakov meni, da združitve ne sme temeljiti zgolj na pričakovanjih, ampak na stvarnih in vsakdanjih stvareh, kot so trgi in tehnologija. Poleg tega poudarjajo pomembnost t. i. „mehkih dejavnikov“ združitve, kot so človeški viri in z njimi povezani kulturni problemi.

Namen diplomskega dela je ugotavljanje dejavnikov, ki ovirajo uspeh mednarodnih združitve in prevzemov ter prikaz njihovega morebitnega vpliva v praksi s pomočjo analize enega izmed najbolj razvpitih primerov neuspešne združitve tisočletja, tj. združitve nemškega avtomobilskega proizvajalca Daimler-Benz AG in ameriškega Chrysler Corporation.

Cilj diplomskega dela je podrobna analiza neuspele združitve ameriško-nemškega velikana DaimlerChrysler AG, pri čemer so me zanimali predvsem problemi, s katerimi se je novo podjetje srečevalo v času združitve, ki so vodili v razpad te povezave, in možnosti, ki jih je nekdanji Daimler-Benz imel na razpolago za rešitev ameriškega oddelka preden ga je prodal zasebnemu investicijskemu skladu. Na tem primeru želim dokazati, da je uspeh združitve ali prevzema močno odvisen od izvedbe predzdružitvene in pozdružitvene integracijske faze med podjetjema. Malomarna izvedba procesa selekcije partnerja in zanemarjanje mehkih dejavnikov, kot je problem usklajevanja različnih kultur, sta lahko usodna za združitve.

Diplomsko delo je vsebinsko razdeljeno na teoretični in empirični del. Pri izdelavi teoretičnega dela sem se oprla na strokovno literaturo s področja združitve in prevzemov, empirični del pa je nastal na podlagi poglobljenega študija domače in tuje publicistične literature, najdene predvsem na svetovnem spletu, ter poslovnih poročil analiziranih podjetij. V kvalitativno analizo primera

sem zajela bodisi podatke člankov iz obdobja pred združitvijo bodisi podatke, ki sem jih pridobila ob tekočem spremljanju publikacij, izdanih po ločitvi podjetij, tj. od leta 1998 do leta 2007.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet delov. Prvi del je namenjen uvodu, zadnji del pa podaja sklepe. V drugem delu strnjeno povzemam pomembnejšo teorijo s področja združitev in prevzemov, ki je potrebna za razumevanje problema. Tretji del namenjam predstavitvi avtomobilske industrije, njenih značilnosti in strukturnih sprememb, ki so jo zaznamovale v zadnjih letih, in navajam ključne smernice bodočega razvoja tega sektorja. Najobširnejši, četrti del diplomskega dela je namenjen analizi primera združitve DaimlerChrysler AG, od njenih začetkov in vzrokov za združitev do problemov združenega podjetja in končnega razpada povezave, pri čemer na koncu dodajam svoje mnenje glede prihodnjega razvoja podjetij kot samostojnih subjektov.

2. TEORIJA ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

Pojav združitev in prevzemov je bil od vedno predmet zanimanja mnogih strokovnjakov z ekonomskega področja, saj je pomemben faktor spreminjanja splošnih gospodarskih razmer narodnega gospodarstva. Obsežna literatura s tega področja skuša pojasniti ta pojav z makroekonomskega in mikroekonomskega vidika. Združitve in prevzemi v današnjem času izjemno vplivajo tako na nacionalno konkurenčnost podjetij znotraj določene države kot na konkurenčnost podjetij na svetovnih trgih. Zaradi njihove izjemne kompleksnosti in zaradi boljšega razumevanja diplomskega dela bom na kratko povzela teorijo s tega področja.

2.1. TERMINOLOŠKA POJASNILA

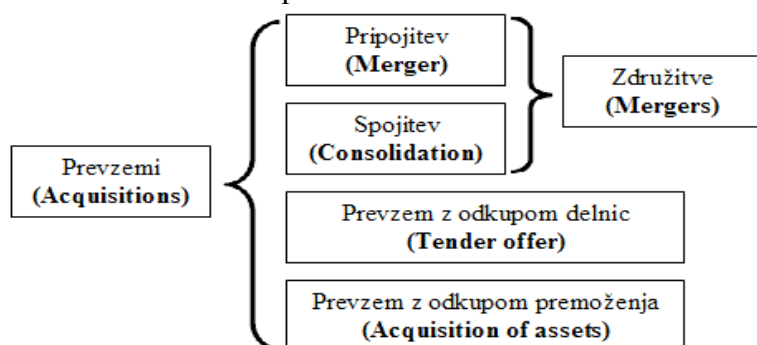
Od tu naprej bo izjemno pomembno razlikovanje pojmov združitve in prevzema, med katerima je težko potegniti jasno ločnico in ju enolično opredeliti. Različna in nedosledna uporaba omenjenih izrazov bodisi v angleški literaturi bodisi v slovenskih prevodih ustvarja zmedo glede posledic, ki jih povzroči posamezni pojav. V angleščini lahko na področju združevanja in prevzemov zasledimo pogosto uporabo štirih izrazov: „merger“, „takeover“, „acquisition“ ter „consolidation“, poleg teh pa še mnoge druge kombinacije in izpeljanke teh besed (Bešter, 1996, str. 26).

Angleški izraz „merger“ je v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (ZGD s komentarjem, 1993, str. 813) v slovenščino največkrat preveden kot „združitev“, poleg tega pa zakon uporablja tudi izraza spojitev in pripojitev, ki vnašata nejasnosti pri razumevanju narave tega pojava. Združitev naj bi bila v osnovi pojav, pri katerem iz dveh ali več podjetij na kakršenkoli način nastane eno samo. Znotraj te kategorije lahko ločimo pripojitve in spojitve („consolidation“). O pripojitvi govorimo, kadar od vseh podjetij, ki se združujejo, preživi le eno, druga pa nanj prenesejo vse svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati (Bešter, 1996, str. 30). Spojitve so podobne, le da v tem primeru podjetja, ki se združujejo, ustvarijo popolnoma novo

podjetje in vsa prenehajo obstajati kot samostojni gospodarski subjekti, pri čemer delničarji prvotnih entitet pridobijo lastniške deleže novonastalega podjetja (Damodaran, 2001, str. 835).

Bolj problematična sta izraza „takeover“ in „acquisition“, za katera se hkrati ponuja ista rešitev: „prevzem“. „Takeover“ je po razlagi Rossa, Westerfielda in Jaffea (2002, str. 818-819) najbolj splošen in nenatančen pojem, ki praviloma pomeni prenos nadzora podjetja od ene skupine delničarjev na drugo. Izraza „merger“ in „acquisition“ sta potemtakem le različici pojma „takeover“ z nekaterimi dodatnimi oblikami prenosa nadzora nad podjetjem (Bešter, 1996, str. 26-27). V slovenščini je Tajnikar (2000, str. 25) besedo prevzem opredelil kot pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemnemu podjetju zagotavlja kontrolni delež za odločilno vplivanje na poslovanje podjetja, ki je bilo prevzeto. Različni avtorji torej različno pojmujejo te izraze, pri čemer nekateri pojma „takeover“ in „acquisition“ enačijo, drugi spet uporabljajo prvi izraz le za sovražne transakcije, tretji za prijazne transakcije (Bešter, 1996, str. 28). Osnovna delitev teh pojmov je grafično prikazana na Sliki 1.

Slika 1: Združitve in prevzemi



Vir: Urek, 2006, str. 4.

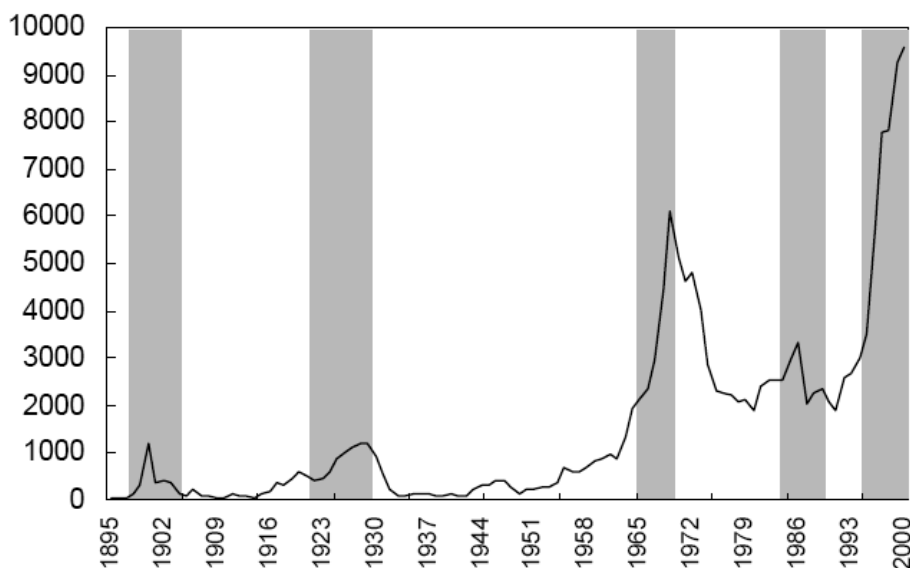
Osnovni problem, ki se pojavlja v zvezi z omenjenimi opredelitvami terminov, je mešanje pravnih in ekonomskih kriterijev razmejitve. Z uporabo izraza „mergers“ ekonomisti mislijo na vse pravne oblike povezovanja podjetij, medtem ko pravniki ločijo prevzeme predvsem glede na število pravnih oseb, ki ostanejo po prevzemu. V primeru, da iz več pravnih oseb nastane le ena, bodo pravniki govorili o združitvi, ne glede na to, ali je bil prevzem sovražen ali prijazen. Ekonomisti za prijazne prevzeme običajno uporabljajo termin združitev, za sovražne pa izraz ponudba za prevzem („tender offer“) (Bešter, 1996, str. 29).

V nadaljevanju besedila bom z izrazi združitev in spojitev označevala povezovanje podjetij, pri katerih se dve ali več družb združita v nov gospodarski subjekt in s tem prenehajo obstajati ter nanj prenesejo vse svoje premoženje in obveznosti, kar lahko enostavno prikažemo z enačbo: *podjetje A + podjetje B = podjetje C*. Izraz prevzem bom uporabila za označevanje aktivnosti povezovanja, kjer ciljno podjetje prenese vse svoje premoženje in obveznosti na prevzemno družbo in preneha obstajati s tem, ko postane njen del, kar lahko ponazorimo z enačbo: *podjetje A + podjetje B = podjetje A* (Gaughan, 2002, str. 7). Poleg tega bom za označevanje vsebine, ki se nanaša na združitve in prevzeme uporabljala kratico iz angleškega jezika, ki se na splošno uporablja za označevanje aktivnosti združevanja in prevzemov, tj. M&A.

2.2. ZGODOVINA PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV

Združitve in prevzemi so danes najpogostejše oblike rasti podjetij in bistveni del tržnega kapitalizma. Prve zamatke te aktivnosti je mogoče najti že okoli leta 1890 predvsem v gospodarskem prostoru ZDA. Ekonomisti in zgodovinarji priznavajo pet t. i. „združitvenih valov“ v ZDA, čeprav nekateri sodobni avtorji govorijo že o šestem valu M&A. Ne glede na njihovo neenotnost glede časovnih intervalov teh ciklov se vsi strinjajo, da je v posameznem valu prevladovala ena vrsta združitve ali prevzema. Siva področja na Sliki 2 jasno ponazarjajo združitvena obdobja v preteklem stoletju, pri čemer so vali določeni glede na število združitvev v posameznih letih, ki so v grafu prikazani s krivuljo.

Slika 2: Združitveni vali v preteklosti



Vir: Ali-Yrkkö, 2002, str. 14.

Prvi združitveni val je trajal od leta 1895 do leta 1904. V tem obdobju so prevladovala predvsem horizontalna M&A, zato je zanj značilno oblikovanje prvih monopolov. Kmalu je pretirana koncentracija podjetij znotraj številnih panog spodbudila k sprejemu Shermanovega in kasneje Claytonovega zakona¹, ki sta drastično omejila možnosti horizontalnega združevanja, tako da se je val zaključil (Bešter, 1996, str. 13; Kleinert, Klodt, 2002, str. 3).

Drugi združitveni val se je začel v času ponovnega gospodarskega vzpona ZDA leta 1922 in končal z zlomom ameriške borze leta 1929. Protimonopolna zakonodaja, ki je nastala v prejšnjem valu je v tem ciklu spodbudila vertikalno smer povezovanja podjetij, posledica tega je bil nastanek oligopolnih struktur, za katere zakonodaja še ni bila urejena. Pomembno vlogo sta v tem času imela razvoj transporta (nastanek prvih avtomobilskih proizvajalcev) in komunikacij (izum radia), ki sta veliko prispevala k trgovanju in razločevanju izdelkov v očeh kupcev (Bešter, 1996, str. 13).

¹ Današnja kontrola združevanja v ZDA večinoma temelji na Claytonovem zakonu, ki je začel veljati leta 1914. Ne glede na to je bil že v letu 1904 oddelek II Shermanovega zakona namenjen kontroli združevanja s t. i. Northern Securities Decision sodišč ZDA.

Tretji združitevni val je trajal **od 1965 do 1969 (oz. 1973)**. Izpopolnitev protimonopolne politike v drugem valu je močno vplivala na ta cikel, v katerem so zavladale konglomeratne M&A. Pomembna značilnost tega obdobja je bilo povezovanje srednje velikih in malih podjetij z namenom diverzifikacije proizvodnje ter doseganja ekonomij obsega. V tem ciklu je nastalo največ neučinkovitih M&A, ki zaradi nezdržljivosti dejavnosti niso uspele doseči ekonomij obsega in so kmalu propadle. Tretje obdobje M&A se je končalo s pojavom nove zakonodaje na področju M&A, novo davčno zakonodajo in padcem cen konglomeratov na borzi konec šestdesetih let (Bešter, 1996, str. 13-14; Lipton, 2006, str. 4; Kleinert, Klodt, 2002, str. 4).

Četrty združitevni val spada v **obdobje 1980-1989**. Ta cikel je po obsegu in vrednosti združitvev prekašal vse predhodne vale, saj so bile v njem razmere na kapitalskih trgih izjemno ugodne, poleg tega pa je združitve spodbujala tudi popustljivejša Reaganova protimonopolna politika. Posebej zanimivi so postali sovražni prevzemi, ki so pritegnili pozornost strokovne in laične javnosti. Špekulativnim sovražnim prevzemom so pogosto botrovale notranje informacije in številne izdaje tveganih obveznic, kar je pripeljalo do velikih sodnih procesov v zvezi z dejavnostjo M&A ter prevarami. Četrty val se je zaključil z recesijo in novo zakonodajo na področju M&A (Bešter, 1996, str. 14; Lipton, 2006, str. 5).

Pety združitevni val se je začel **leta 1995** in trajal do **leta 2000**. V tem ciklu so se dejavnosti M&A celo potrojile in zaradi številnih mednarodnih združitvev, katerih vrednosti in obseg transakcij so presegale dotedanje združitve, je bilo to obdobje poimenovano val megazdružitvev. Glavne sile, ki so v tem obdobju spodbujale M&A, so bile globalizacija, deregulacija in tehnologija (Kleinert, Klodt, 2002, str. 5). Sovražne prevzeme, ki so bili značilni za četrty val, so sedaj zamenjale strateške združitve in rodila se je t. i. nova ekonomija². Ta val pa ni zajel le ZDA, ampak je vplival tudi na Evropo, kjer so se države članice Evropske Unije pripravljale na enotni trg. Aktivnost M&A je zajela tudi panoge, ki jih prej ni vključevala, kot so: „high tech“ (HP – Compaq), telekomunikacije (Mannesmann – Vodafone) in avtomobilska industrija (Daimler-Benz – Chrysler). Vzroki za konec tega vala so bili predvsem finančni oz. padec cen delnic na svetovnem borznem trgu v začetku 1999 oz. 2000 (Moeller, Brady, 2007, str. 14).

Šesti združitevni val se začel okrog **leta 2003** in **traja še danes**. To je prvi resni globalni val M&A, kjer prevladujejo meddržavne združitve. Glavne sile, ki vodijo M&A aktivnosti tega obdobja so čedalje večja globalizacija, spodbude vlad posameznih držav za ustvarjanje nacionalnih in globalnih velikanov (npr. Francija, Italija in Rusija), višanje cen blaga, možnost nizko obrestnega financiranja in večanje M&A aktivnosti s strani finančnih kupcev (hedge skladov, zasebnih investicijskih skladov in skladov tveganega kapitala), katerih glavni motiv za M&A ni strateške narave, ampak zgolj povečanje prihodkov z lastninjenjem deležev drugih podjetij ali celo odkupom družbe in njeno kasnejšo prodajo za večji dobiček. Za razliko od petega vala se danes podjetja povezujejo predvsem zaradi doseganja ekonomij obsega in povezanosti, ne pa zaradi ustvarjanja sinergij. Poleg tega je bila večina združitvev v tem valu do danes uspešnih. Towers Perrin je v sodelovanju s Cass Business School identificiral tri faktorje

² S terminom nova ekonomija so poimenovali nastanek podjetij, povezanih z računalniško tehnologijo in internetom.

uspešnosti združitve (glej Priloga 2), to so: izboljšana selekcija partnerja, boljše upravljanje posla in ostra osredotočenost na integracijo (Moeller, Brady, 2007, str. 14-16). V prvi polovici leta 2007 je bilo izvedenih skoraj 17.000 transakcij v skupni vrednosti 2.700 milijard USD, pri čemer je združitvena mrzlica zajela tudi razvijajoče se trge, ki so prispevali 13 % navedene vrednosti (Sharp, 2007, str. 2). Vendar zadnje raziskave KPMG kažejo, da se aktivnost M&A ponovno ohlaja, saj je že v drugi polovici leta 2006 celotno število M&A poslov padlo za 8 % glede na število v prvi polovici leta, kar se je prvič zgodilo od leta 2003. Pojav pripisujejo predvsem zmanjšanemu interesu in zaupanju v take posle.

Zdi se, da se združitveni vali v zadnjih časih pojavljajo pogosteje in s krajšimi premori. Tudi njihovo trajanje je relativno kratko, kar je verjetno odraz hitrejšega gospodarskega razvoja in pritiska trga na podjetja, da se hitro prilagodijo novim konkurenčnim razmeram.

2.3. MOTIVI ZDRUŽITVE ALI PREVZEMA

Več kot 80 % družb je kot poglavitni dejavnik združitve označilo „rast“, medtem ko je bil drugi, šibkejši, motiv „doseganja sinergije stroškov“ (Habech, Kröger, Träm, 2000, str. 15). Poleg teh dveh različni avtorji navajajo še vrsto drugih pomembnih vzrokov, katerih pomen je odvisen od posameznega konkretnega primera (Brigham, Gapenski, Daves, 1999, str. 797-799; Ali-Yrkkö, 2002, str. 11-13; Moeller, Brady, 2007, str. 19-22):

- 1) **Velikost (ustvarjanje monopolnega položaja):** menedžerji stremijo k temu, da pridobijo na tržni moči preko velikosti in povečanega tržnega deleža.
- 2) **Sinergijski učinki:** najboljše jih prikažemo z enačbo „ $2 + 2 = 5$ “ ali „ $2 + 2 > 4$ “, kar pomeni, da je vrednost združenega podjetja večja od vsote vrednosti posameznih podjetij pred združitvijo.
- 3) **Razlike v učinkovitosti menedžerskih skupin:** prevzemnik je prepričan, da ima veliko bolj učinkovito menedžersko skupino kot ciljno podjetje, zato bo po prevzemu menedžment ciljne družbe usposobljen doseči nivo menedžmenta prevzemnika, ki bo v novem podjetju zasedel vodilne položaje.
- 4) **Ekonomije obsega in povezanosti:** gre za enega izmed glavnih razlogov združitve. Raziskave kažejo, da se zmanjšanje stroškov v povezavi z ekonomijami obsega in ekonomijami povezanosti v praksi nikoli ne realizira v pričakovanem obsegu.
- 5) **Pridobitev resursov:** s prevzemom podjetja se tudi njegovi resursi preselijo k prevzemniku. Na ta način podjetje pridobi nove zmogljivosti, ne da bi povečalo celotne zmogljivosti v določeni industriji, kar je zlasti pomembno v panogah, ki stagnirajo.
- 6) **Trg za nadzor nad menedžmentom (ang. market for corporate control):** menedžment tekmuje za pridobitev nadzora nad družbo, saj bo manj učinkovita menedžerska skupina zamenjana s tisto, ki bo maksimirala vrednost združenega podjetja.
- 7) **Finančne sinergije:** večje podjetje lahko dobi boljše pogoje za najemanje kreditov in s tem lažje financira investicije.
- 8) **Teorija strateškega prilagajanja podjetij:** zunanji vzvod (npr. sprememba zunanjega okolja) lahko prisili podjetje v prilagajanje.

- 9) **Podcenjeno podjetje:** nepravilno vrednotenje podjetja na borznem trgu ponuja dobro priložnost prevzemniku za ceneni nakup ciljnega podjetja, za katerega meni, da je vredno več in bo ob združitvi izkazalo svojo pravo ceno.
- 10) **Diverzifikacija:** predvsem v primeru konglomeratnih združitvev se podjetja združujejo zato, da bi razširila svojo dejavnost v druge nepovezane dejavnosti in s tem zmanjšala tveganje podjetja zaradi obstoja v eni sami dejavnosti.
- 11) **Špekulativni motiv:** že sama napoved morebitne združitve ustvarja vrednost za vpletena podjetja, kar je empirično dokazano že z dejstvom, da se v prvih dneh po objavi posla vrednost delnic ciljnih podjetij hitro poveča. Pri tem lahko prevzemno podjetje naznani ponudbo le zaradi namena pridobivanja novih informacij, ne da bi imel kakršnegakoli resnega namena povezovanja.
- 12) **Spodbujanje učinkovitosti menedžmenta:** v delniški družbi, kjer obstaja problem agentov in delničarji težko zamenjajo neučinkoviti menedžment, lahko že sama grožnja prevzema spodbudi menedžerje podjetja k bolj učinkovitemu upravljanju družbe.
- 13) **Izkazovanje menedžerjev in hubris hipoteza:** velikokrat je razlog za združitvev izkazovanje posloводства oziroma povečanje svoje lastne blaginje. Menedžerji večkrat pretirano optimistično ocenijo združitvev, kar je posledica „naravnega nagona“ in arogantnega ponosa.
- 14) **Davčni dejavniki:** podjetja imajo z M&A možnost minimiziranja davka, pri čemer se praviloma nikoli ne odločijo za M&A samo iz tega razloga.
- 15) **Vrednost prodaje podjetja po delih:** v zadnjih letih se je močno uveljavilo vrednotenje posameznih delov podjetja, ki so v določenih primerih celo več vredni kot trenutna tržna cena celotnega podjetja. V takem primeru je mogoče kupiti podjetje in celo ustvariti dobiček s prodajo njegovih delov.

2.4. FAZE TVEGANJA NEUSPEHA ZDRUŽITVE ALI PREVZEMA

M&A ni proces, ki bi se lahko enostavno izvedel v enem dnevu, ampak je kompleksen postopek, ki je sestavljen iz več faz. Obstajajo različne členitve tega procesa, pri čemer število faz niha od tri do pet združitvenih ali prevzemnih faz. Sudarsanamova delitev (1995, str. 43), ki je prikazana v Tabeli 1, je ena izmed najbolj uveljavljenih in nazornih delitev procesa.

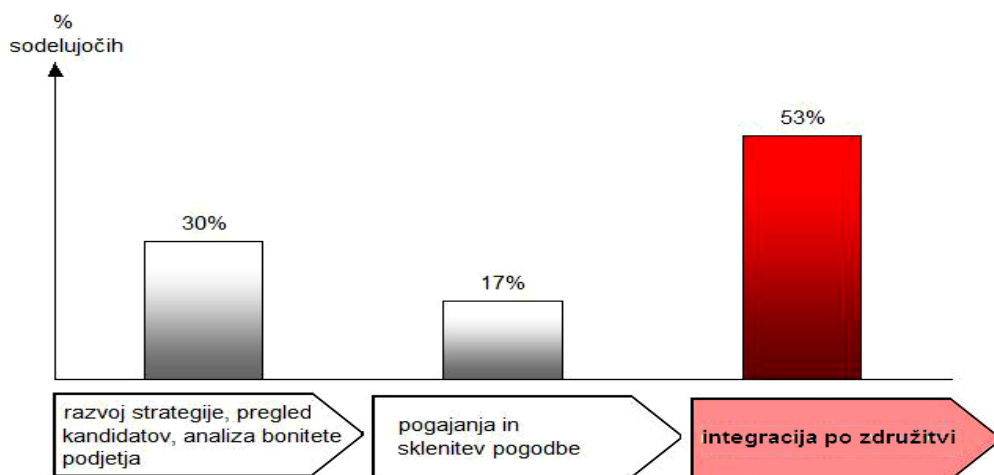
Tabela 1: Tri faze procesa združitve ali prevzema

1. FAZA NAČRTOVANJA	2. FAZA POGAJANJA	3. FAZA INTEGRACIJE
<ul style="list-style-type: none"> ➔ razvoj strategije M&A in določitev kriterijev, ➔ identifikacija potencialnih kandidatov, ➔ strateško vrednotenje oz. ocenjevanje ciljnega podjetja in ugotavljanje upravičenosti odločitve za strategijo M&A. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ razvoj in priprava ponudbe, ➔ finančno vrednotenje kandidata in določitev ponudbene cene ➔ pogajanje, odločitev o načinu financiranja transakcije in dejanska izvedba M&A. 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ vrednotenje organizacijske kulture, ➔ oblikovanje integracijskega pristopa, ➔ usklajevanje strategij, organizacijskih dilem in kulturne razlik podjetij, ➔ spremljanje učinkov M&A („monitoring“).

Vir: Sudarsanam, 1995, str. 43.

Izvajanje posameznih nalog v vsaki fazi M&A je ključnega pomena ne le za uspešno pravno formalno izvedbo združitve, ampak tudi za kasnejšo dolgoročno uspešnost združenega subjekta. Že v letih 1998 oz. 1999 je globalna študija A. T. Kearneyja razkrila, da 58 % podjetij, ki so se združila, ni uspelo doseči zastavljenih vrednostnih ciljev, več kot polovica združitvev pa se je končala z razočaranjem in propadanjem vrednosti za delničarje. Kearney ugotavlja, da so se vzroki za porazne rezultate skrivali predvsem v malomarni izvedbi nalog v predzdružitveni in pozdružitveni integracijski fazi. Iz Slike 3 je razvidno, da je 30 % sodelujočih podjetij v študiji poudarilo pomembnost faze pred združitvijo, torej ob izbiri kandidata in v teku priprav na izvedbo. Večina pa je menila, da predstavlja največje tveganje za neuspeh združitve faza izvedbe ali t. i. „integracija po združitvi“ (Habech, Kröger, Träm, 2000, str. 16-17).

Slika 3: Tveganje neuspeha v fazah združitve ali prevzema



Vir: Habech, Kröger, Träm, 2000, str. 16.

Mnogi strokovnjaki menijo, da je za uspešno izvedbo pozdružitvene faze integracije ključnih prvih 100 dni po združitvi, saj morajo biti v tem času izvedene najbolj kritične aktivnosti integracije vpletenih podjetij, poleg tega je to tudi čas, v katerem med zaposlenimi prevladuje pozitivna naravnost do M&A. Poudarek je torej na hitrosti integracije v zgodnjem pozdružitvenem obdobju.

2.4.1. Tveganje neuspeha v pozdružitveni fazi integracije

Ostaja veliko možnosti, da bo v integracijskem obdobju prišlo do problemov in so večkrat posledica neustrezno opravljenih predhodnih dveh faz, saj se planiranje integracijske strategije začne že v prvi fazi M&A procesa. Haspeshagh in Jamison (1991, str. 122) ter Sudarsanam (1995, str. 55) poudarjajo tri ključne probleme, ki se pojavljajo v tej fazi:

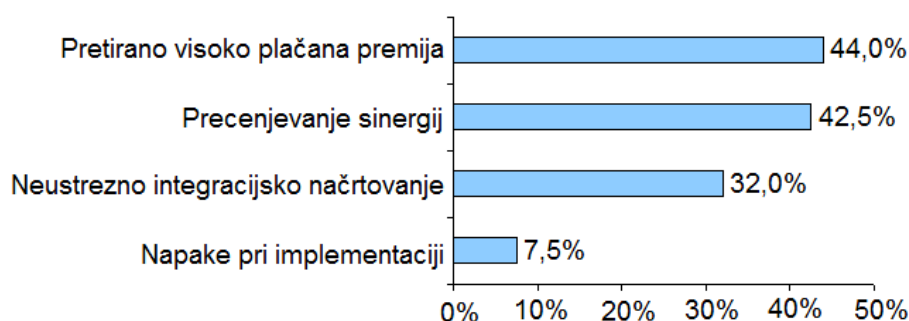
1. *determinizem* – prepričanje menedžmenta, da bo integracija potekala natanko tako, kot so načrtovali brez bistvenih odstopanj;
2. *uničenje vrednosti* – razlika med pričakovanimi in dejanskimi rezultati integracije se kaže pri posameznih menedžerjih in zaposlenih v znižanju plač in poslabšanju položaja v podjetju itd.,
3. *vodstvena prizma* – pojav, kadar je vodenje integracije prepuščeno nižjemu menedžmentu, ker višji menedžment ni dosegljiv.

Sodobna avtorja Lynch in Lind (2002, str. 5) navajata druge probleme integracije, katere je moč identificirati že v predzdružitveni fazi M&A procesa:

- *Predzdružitvena faza*: mnoga tveganja so prezrta zaradi premalo skrbnih pregledov, pomanjkanja strateške miselnosti in neustreznosti strategije, preveč optimistična pričakovanja glede sinergij, ki vodijo integracijo v napačno smer.
- *Pozdružitvena integracijska faza*: počasnost integriranja in neupoštevanje mejnika prvih 100 dni, konflikt organizacijskih kultur, neuspešno obvladovanje tveganja z neustrezno strategijo.

Zanimiva je tudi raziskava podjetja Booz Allen & Hamilton, kjer so bili med analiziranimi svetovno znanimi prevzemi ključni vzroki za neuspešno integracijo naslednji (Slika 4): previsoko plačana premija, precenjevanje sinergij, neustrezno integracijsko načrtovanje in napake pri implementaciji (Harbison, Viscio, Asin, 1999, str. 5).

Slika 4: Glavni vzroki za neuspešno integracijo



Vir: Harbison, Viscio, Asin, 1999, str. 5.

2.4.2. Nekaj priporočil za uspešno združitev

Nekateri avtorji v svojih študijah navajajo različna priporočila za uspešno združitev. A. T. Kearney, na primer, v svoji raziskavi iz devetdesetih letih ugotavlja naslednje faktorje uspešnosti (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 20-21):

- **Zanesite se na izkušnje** – okoli 74 % podjetij, vključenih v raziskavo, je naloge združevanja zaupalo izkušenim menedžerjem.
- **Ostanite blizu doma** – 80 % najuspešnejših M&A je kupilo sorodna podjetja (36 % kupljenih družb je bilo iz povsem sorodne dejavnosti in 44 % iz zelo sorodne dejavnosti).
- **Osredotočite se na močno jedro** – približno 48 % družb z najboljšimi rezultati združevanja posluje z močnim jedrom dejavnosti (to počne le 19 % najmanj uspešnih).
- **Pripravite si močne finančne vire** – finančna moč ima značilen pomen (uspešnejši imajo boljše finančne vire kot manj uspešni).
- **Izogibajte se »združitvam enakih«** – združitev enakih ni recept za uspeh (med najboljše izvedenimi združitvami je bilo le 7 % združitev enakih).

Sodobnejši avtorji navajajo še naslednje pomembne faktorje uspeha (Key Strategy, 2006, str. 13-18): komuniciranje menedžmenta z zaposlenimi, dobavitelji in drugimi vpletenimi skupinami,

zadržanje ključnih talentov v podjetju, dobro planiranje prevzema, uspešno razumevanje kulturnih razlik, usposabljanje in razvoj ter vzpostavitev pozdružitvenih integracijskih timov.

2.5 VZROKI ZA NEUSPEŠNO ZDRUŽITEV

Čeprav podjetja agresivno zasledujejo M&A, so zadnje študije pokazale, da se je 60-80 % vseh združitve, merjenih glede na njihovo sposobnost ustvarjanja večje vrednosti na borznem trgu in posredovanja višjih dobičkov, izkazalo za prave finančne polomije (Key Strategy, 2006, str. 3). Ponovno lahko tudi na tem področju zasledimo številne klasifikacije vzrokov za propad združitve ali prevzema, ki jih posamezni avtorji navajajo na podlagi izvedenih študij. V nadaljevanju navajam le pomembnejše motive neuspeha, povzete po Pritchettu (1997, str. 124) Habechu, Krögerju, Trämu (2000, str. 21-22), in Damodaranu (2001, str. 863-866):

- 1) **Nejasna vizija** – podjetji nimata jasne predstave, čemu je namenjeno njuno združenje.
- 2) **Nedoločeno vodstvo** – podjetja niso hitra v dodeljevanju vodstvenih položajev, pri čemer nastane zmešnjava, ki se sčasoma izrodi, povečuje in demotivira delavce.
- 3) **Rast organizacije** – podjetja se pogostokrat pretirano posvečajo doseganju sinergij za zmanjševanje stroškov, premalo pa rasti, ki je eden izmed pglavitnih motivov združitve.
- 4) **Pomanjkanje pozdružitvenih načrtov za uresničevanje predvidenih sinergij** – podjetja pogosto pričakujejo, da bodo sinergije prišle same od sebe in jih zato ocenjujejo površno.
- 5) **Pomanjkanje odgovornosti, zaradi katere se integracijski načrt ne izpolnjuje** – kadar je transakcija formalno zaključena, menedžment ne sprejme potrebne odgovornosti za izvajanje uspešne pozdružitvene integracije, ki bi v prihodnjih fazah prinesla napovedane koristi prevzema.
- 6) **Ponos menedžerjev** – zlasti v primeru združitve lahko med menedžerji obeh podjetij pride do boja za prevlado v novemu gospodarskemu subjektu, kar povzroči odmik od temeljnih in prvotnih motivov združitve.
- 7) **Pozdružitveni integraciji namenijo premalo sredstev.**
- 8) **Zgodnji uspehi** – gre za prehitro zadovoljstvo z dosežki. Družbe izgubijo stik z resničnostjo in menijo, da bodo zaposleni in drugi zainteresirani nedvomno kupili delnice novega podjetja takoj po objavi združitve. Dejstvo pa je, da so za to potrebni dokazi.
- 9) **Kulturni šok** – to je eden temeljnih vzrokov za neuspešno združitve ali prevzem. Gre za razlike med organizacijskimi kulturami podjetij, v primeru mednarodnih združitve se temu doda še komponenta nacionalnih kultur. Omalovaževanje tega problema lahko povzroči beg zaposlenih in padeč morale.
- 10) **Komunikacija** – v združenih podjetjih ponavadi ni prave komunikacije. Ta naloga zahteva dejavno vključevanje in informiranje zaposlenih, tako da se zmanjša njihova negotovost in razočaranje. Komunikacija je pomembna tudi v razmerju do delničarjev, kupcev idr.
- 11) **Obvladovanje tveganj** – družbe slabo obvladujejo različna tveganja, ki so sestavni del vsake združitve in katerim bi morale posvetiti veliko več pozornosti.
- 12) **Prekletstvo zmagovalca („Winner's curse“)** – to se zgodi, kadar prevzemnik ciljno podjetje preplača zaradi previsoko ocenjenih sinergij ali visokih premij, ki so posledica večjega števila konkurenčnih ponudb. To lahko vodi podjetje do nepotrebnega dodatnega zadolževanja.

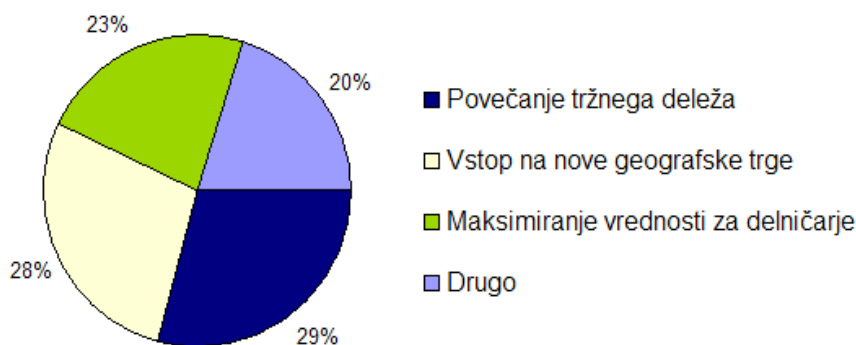
2.6. MEDNARODNI PREVZEMI IN ZDRUŽITVE

Nahajamo se v času, ko sta globalizacija in tehnološki razvoj v kombinaciji z vedno večjo deregulacijo ter privatizacijo povzročila pravo mrzlico globalnih združevanj in prevzemov, pri čemer imam z izrazom globalna združitve v mislih vse združitve, ki imajo za posledico čezmejne vplive. Taka združitve lahko vključuje dve podjetji iste države (npr. ZDA), ki imata obširne dejavnosti po celem svetu, zaradi česar lahko njihova spojitev močno prizadene trge celega sveta (npr. Exxon in Mobil); ali združitve podjetij iz dveh držav, katerih spojitev bi prav tako lahko vplivala na trge sveta (npr. Daimler-Benz in Chrysler). Motivi, ki spodbujajo tovrstno obnašanje podjetij, so v bistvu enaki doslej opisanim splošnim vzrokom za M&A, le da z upoštevanjem mednarodnih dimenzij pridobijo širši pomen, ki se kaže v dodatnih možnostih doseganja dolgoročnih strateških ciljev, rasti podjetja preko nacionalnih meja, večji možnosti doseganja ekonomij obsega, dostopu do novih tehnologij in nadaljnjem diferenciranju izdelkov ter trgov. Tem se dodajo še drugi motivi, ki so značilni posebej za mednarodne M&A (Bešter, 1996, str. 74):

- možnosti izogibanja instrumentom zaščitne politike (npr. carine, uvozna dovoljenja, idr.),
- izkoriščanje ugodnih tečajnih razmerij, ki vplivajo na ceno nakupa podjetij doma in v tujini,
- investiranje v stabilnejša in bolj predvidljiva gospodarska okolja,
- izkoriščanje razlik v stroških in produktivnosti delovne sile,
- razlike v ceni in dostopu do nabavnih virov.

Raziskava KPMG iz leta 2001, ki je vključevala večje svetovne prevzeme med letoma 1997 in 1999 je razkrila določene cilje podjetij, ki so jih želeli doseči preko M&A. Slednji so prikazani na Sliki 5, iz katere je razvidno, da so med vzroki za M&A prevladovali povečanje tržnega deleža (29 %) in vstop na nove geografske trge (28 %).

Slika 5: Razlogi za M&A



Vir: World Class Transactions, 2001, str. 16.

Čezmejne združitve so v osnovi torej enake nacionalnim, le da imajo dodatno plast problemov, ki so povezani z vodenjem korporacije, mednarodnimi predpisi, političnimi faktorji, pričakovanji kupcev in nacionalno kulturo. Kompleksna narava posla, ki izvira iz omenjenih dejavnikov ima lahko za posledico propad združitve.

3. AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA

3.1. ZNAČILNOSTI DANAŠNJE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Avtomobilska industrija je izjemno raznolik sektor, ki vključuje vrsto gospodarskih subjektov, zlasti avtomobilske proizvajalce in dobavitelje, prodajalce ter druge gospodarske enote, povezane s to dejavnostjo. Kot ena izmed najpomembnejših industrij sveta ima močan vpliv na gospodarstvo in kulturo določene države s tem, ko zaposluje na milijone ljudi, ustvarja milijarde evrov prihodkov in predstavlja podlago za obstoj številnih drugih, z njo povezanih, storitvenih dejavnosti in podpornih industrij (El-Messidi, 2007). Glede na raziskave OICA iz leta 2005 naj bi zaposlovala skupno 50 milijonov ljudi v 39 raziskovanih državah in prispevala preko 430 milijard EUR prihodkov v 26 državah. Obravnavana industrija je tudi velik investitor, saj letno investira v povprečju 85 milijard EUR v raziskave, razvoj in proizvodnjo (OICA, 2007).

Danes so za avtomobilsko industrijo značilni številni trendi, kot so presežne zmogljivosti v razvitih državah, globalizacija proizvodnje, tehnološki napredek, regulacija, vedno večje prizadevanje za čistost okolja, razdrobljenost trgov ipd. Zlasti globalizacija predstavlja pomemben dejavnik vpliva na razvoj avtomobilskega trga s tem, ko je omogočila selitev investicij in dejavnosti iz domačih na svetovne trge. Okoljska regulacija in vedno ostrejša mednarodna konkurenca sta prisilili avtomobilske proizvajalce k iskanju ter uvajanju tehnoloških sprememb v proizvodne procese in proizvode, kar je prispevalo k večji kontroli emisij in večji varnosti. Ne glede na to, da je hiter napredek tehnologije povečal kompleksnost osnovnih izdelkov, so za to industrijo ostale značilne ekonomije obsega in nizki stroški na enoto proizvoda (The Industry Handbook – The Automobile Industry, 2007).

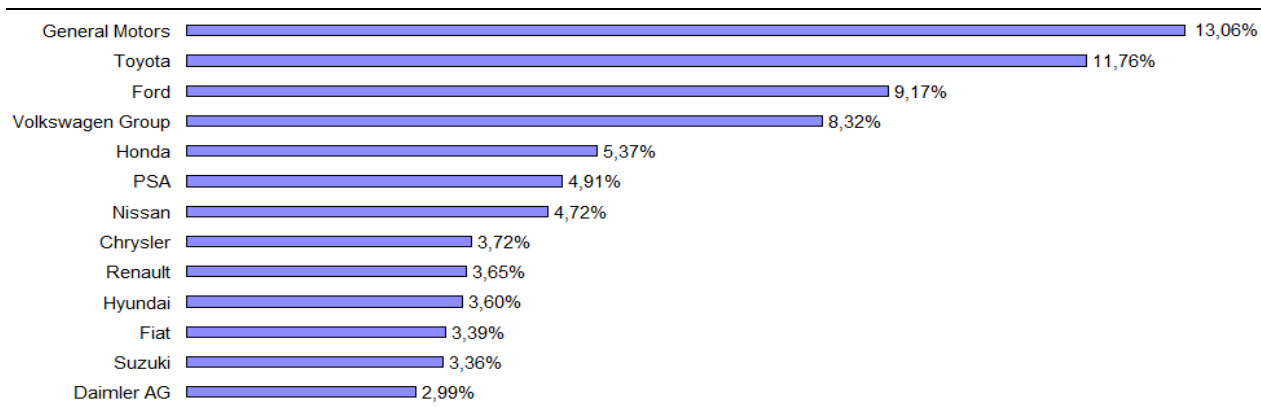
Globalne presežne proizvodne zmogljivosti so ustvarile ostro konkurenco na svetovnem avtomobilskem trgu. Proizvajalci so v zadnjih letih skušali obnoviti tržno maržo preko napredne tehnologije in trženja blagovnih znamk, vendar to ni zadostovalo in skoraj vsa večja avtomobilska podjetja so v fazi prestrukturiranja svoje dejavnosti zaradi doseganja nižjih stroškov proizvodnje in prodaje.

Konsolidacija in prestrukturiranje v avtomobilski industriji

Šest največjih globalnih korporacij danes ustvari čez polovico svetovne avtomobilske proizvodnje (glej Sliko 6). Konsolidacija avtomobilske gospodarske dejavnosti, ki se je začela v devetdesetih letih, se je danes še bolj razširila in ustvarila pet večjih skupin, ki vladajo globalnim trgom avtomobilov, tovornjakov in avtobusov. V Severni Ameriki obvladujejo avtomobilski trg t. i. „veliki trije“: General Motors (v nadaljevanju: GM), Ford Motor Co. in Chrysler (nekdanji DaimlerChrysler), poleg njih izstopata še dva japonska proizvajalca: Toyota Motor Co. in Honda Motor Co. Te korporacije so prisotne v skoraj vsaki državi in intenzivno investirajo v gradnjo proizvodnih objektov na hitro rastočih trgih Latinske Amerike, Srednjega Vzhoda, Vzhodne

Evrope, Kitajske, Malezije in drugih jugovzhodnih azijskih držav z namenom zniževanja stroškov proizvodnje (The Automotive Industry Worldwide – An Overview, 2007).

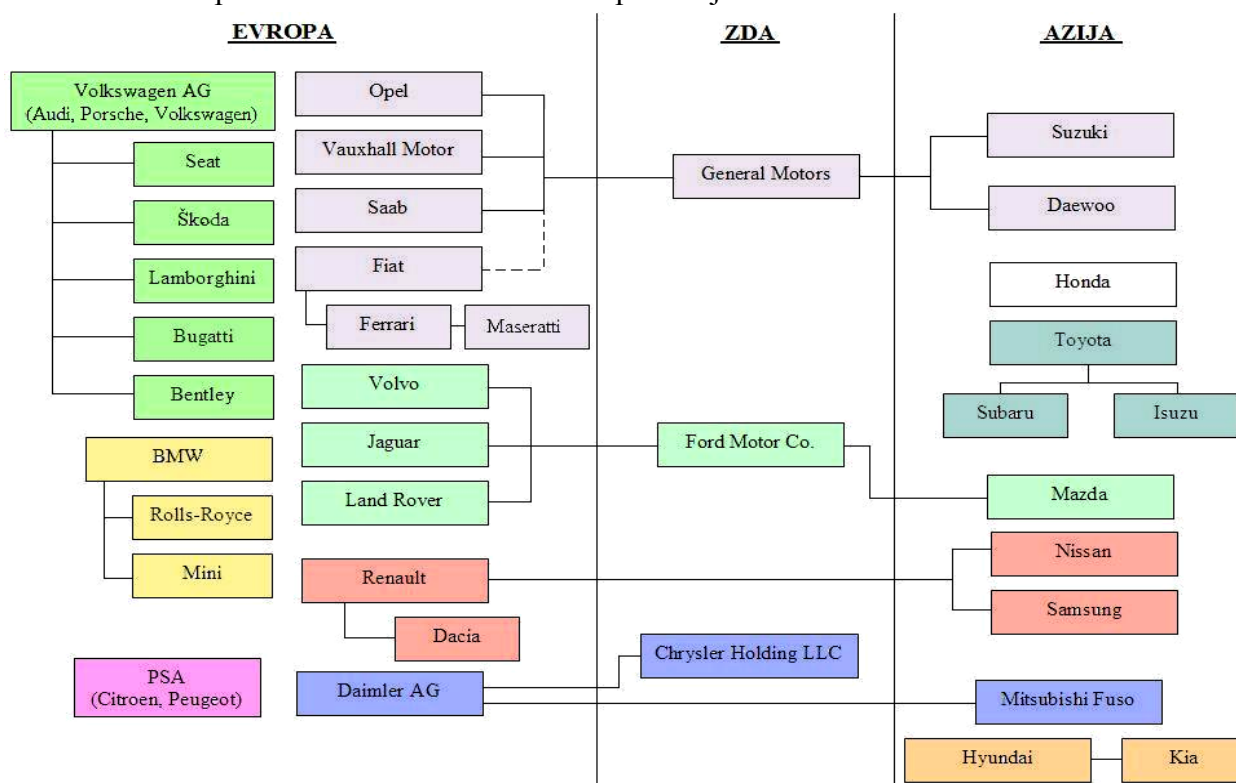
Slika 6: Delež proizvodnje avtomobilskih proizvajalcev v svetovni proizvodnji leta 2006 (v %)



Vir: OICA, 2007; lastna priredba.

Devetdeseta leta so zaznamovala številna povezovanja med avtomobilskimi proizvajalci. General Motors, ki se je že v zgodnjih osemdesetih letih povezal s japonskima Suzuki in Isuzu, je v letu 2000 kupil še 20 % delež italijanskega Fiata (Wikipedia, 2007). V letu 1998 se je Daimler-Benz AG spojil s Chrysler Corporation. Ford je leta 1999 kupil avtomobilski oddelek švedskega izdelovalca vozil Volvo. V naslednjih letih so se razna poslovna povezovanja, združenja in prevzemi še nadaljevala in ustvarila novo strukturo v avtomobilski industriji, ki je prikazana na Sliki 7.

Slika 7: Glavne povezave med avtomobilskimi proizvajalci



Vir: Različne publikacije.

Struktura tega sektorja se nenehno spreminja ne le zaradi povezovanj med avtomobilskimi proizvajalci, ampak tudi zaradi morebitnih neuspešnih partnerstev, katerih propad odpira možnosti za nova zaveznitva v prihodnosti. GM se je na primer oktobra 2005 umaknil iz investicije v italijanskemu Fiatu in svoj delež v japonskem Subaruju prodal Toyoti. Leto kasneje je slednji prodal tudi japonsko divizijo Isuzu (Waterman, 2005; Wikipedia, 2007). Izjalovila se je tudi združitev DaimlerChrysler in avgusta 2007 sta se podjetji ločili zaradi okrepiteve svoje osnovne dejavnosti. Ravno tako tudi Ford v bližnji prihodnosti planira umik iz Jaguarja in Land Roverja.

Nahajamo se torej v obdobju, ko je samostojno poslovanje avtomobilskih proizvajalcev pod vprašajem in je na dolgi rok celo škodljivo, saj brez primernih partnerstev za razvoj novih tehnologij in nižanja proizvodnih stroškov ni mogoče biti kos globalnim konkurenčnim izzivom. Tudi kupci danes več ne gledajo na poreklo blagovne znamke in ga ne povezujejo z določeno državo, temveč z drugimi dejavniki, kot so kakovost in cena, zato bodo v prihodnosti igrale vse pomembnejšo vlogo primerne poslovne povezave.

Strokovnjaki predvidevajo, da bo podoben proces potekal tudi v sektorju proizvodnje avtomobilskih komponent, v katerem vedno bolj prevladujejo večje multinacionalne firme, ki skušajo doseči vodilni položaj v ključnih tehnologijah. K temu prispeva ravnanje avtomobilskih družb, ki želijo zmanjšati število ključnih dobaviteljev, ki morajo biti sposobni razvijati in dobavljati tudi večje sklope, ne le majhne sestavne dele.

3.2. SVETOVNI AVTOMOBILSKI TRG

Dominantnost avtomobilskih trgov ZDA in Zahodne Evrope se je ohranila vse do danes. Na teh dveh trgih poteka skoraj 80 % celotnega svetovnega prometa avtomobilske industrije. V letu 2006 so celotni prihodki avtomobilske industrije ZDA znašali 85,62 milijard USD. ZDA je v tem letu zunanjetrgovinsko poslovala z 200 državami sveta, v tem trgovanju pa so bile vodilne naslednje države: Kanada – 28,67 % prodaje, Japonska – 26,4 % prodaje, Nemčija – 14,81 % prodaje, Mehika – 10,21 % prodaje in Koreja – 5,48 % prodaje (Automotive Industry, 2007). Same ZDA so v letu 2006 k svetovni prodaji prispevale okoli 16,5 milijonov vozil, Zahodna Evropa pa 15 milijonov prodanih vozil. Kljub temu je v zadnjih letih mogoče opaziti naraščajoč pomen mlajših avtomobilskih trgov Azije in Južne Amerike. Zlasti v primeru azijskih držav je močna gospodarska rast omogočila azijskim avtomobilskim proizvajalcem hiter razvoj na domačem trgu in prodor na mogočne ameriške in evropske avtomobilske trge. V letu 2006 so na Kitajskem prodali 7 milijonov vozil, medtem ko so v Indiji beležili prodajo milijona vozil (Wikipedia, 2007).

Naraščajoča moč tujih avtomobilskih proizvajalcev je bila posebej izrazita v letu 2007, ko so prvič v zgodovini ameriške avtomobilske industrije poslovali bolje kot domača podjetja. V prvem četrtletju leta 2007 je namreč GM prvič v zgodovini izgubil svojo prevlado na svetovnem avtomobilskem trgu. Prehitela ga je Toyota s prodajo 2,35 milijonov vozil, medtem ko je sam v istem obdobju prodal le 2,26 milijona vozil. V istem letu je večina ameriških avtomobilskih

proizvajalcev nadaljevala z zapiranjem tovarn in odpuščanjem številnih delavcev, medtem ko so tuja avtomobilska podjetja vlagala v gradnjo novih obratov na tem trgu, kar je pomembno vplivalo na slabe rezultate ameriških proizvajalcev (El-Messidi, 2007).

Znano je, da je svetovni avtomobilski trg precej odvisen od splošnih gospodarskih razmer, zato bi lahko bilo slabo poslovanje ameriških proizvajalcev tudi posledica splošnega pešanja ameriškega gospodarstva v zadnjih letih. Poleg tega je na nazadovanje ameriških proizvajalcev močno vplivala ločitev DaimlerChryslerja, ki je prinesla privatizacijo enega izmed treh največjih avtomobilskih proizvajalcev Severne Amerike in je s tem pomembno vplivala na konkurenčnost ostalih domačih avtomobilskih proizvajalcev.

3.3. PRIHODNOST AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Svetovna avtomobilska industrija je na poti globokih sprememb, za katere so značilni trije pglavitni pojavi: naraščajoč pomen Azije in Srednje Evrope (predvsem Češke in Slovaške) v neto izvozu, razcvet Japonske zaradi devalvacije jena, ki je omogočil pridobivanje novega tržnega deleža, in kriza ameriških avtomobilskih proizvajalcev. Trendi, ki so prisotni v današnji avtomobilski industriji, se bodo nadaljevali tudi v prihodnje. Konsolidacija v tem sektorju se je šele začela in se bo verjetno nadaljevala, vse dokler ne bo na trgu ostala le peščica mogočnih proizvajalcev, ki bodo s svojo proizvodnjo pokrivali vse globalne trge. Za Toyoto se na primer pričakuje, da bo že do konca leta 2007 prevzela GM mesto vodilnega proizvajalca na trgu avtomobilov in lažjih tovornih vozil, kar kaže na dejstvo, da se svetovna avtomobilska industrija postopno seli na azijske in druge hitro razvijajoče se trge. Zasičenost te industrije v zahodnem delu sveta je odprla nove možnosti za vzpon v tem sektorju v drugih državah, med katerimi izstopajo Kitajska, Indija in države članice ASEAN³, katerih prihodnost je posebno obetavna zaradi nizkih carin na območju proste trgovine ASEAN.

Zaradi vedno večjega pritiska na cene in kvaliteto vozil so postali temelj uspeha v avtomobilski industriji sodelovanje z več podjetji, kratki razvojni časi in hitri komunikacijski kanali. Ob tem se je povečal pomen informatizacije in mikroelektronike, uporabljene v vozilih. Računalniško podprta proizvodna oprema in oblikovanje novega izdelka bosta čedalje več pridobivala na pomenu pri zniževanju proizvodnih stroškov in povečanju kakovosti. Vedno bolj napredni vgrajeni sistemi v avtomobilih kot so GPS, bodo v prihodnosti verjetno postali del osnovne opreme vozila. Elektronika bo veliko prispevala tudi k večji varnosti voznikov na cesti.

V prihodnosti se bo povečal tudi pritisk okoljevarstvenih ukrepov in terjal razvoj bolj čistih avtomobilov, ki jih bodo poganjala okolju prijaznejša goriva. Avtomobilski proizvajalci že leta ogromno vlagajo v razvoj revolucionarnih avtomobilov, kot so hibridna in električna vozila, NGV⁴, tehnologijo gorivnih celic ipd. Poleg tega si prizadevajo razviti nove materiale, kot so na primer izboljšana plastika in drugi podobni sestavi, ki bodo zmanjšali težo vozila in s tem tudi

³ ASEAN (Association of South East Asian Nations) – Združenje držav Jugovzhodne Azije. Več o tem v Prilogi 1.

⁴ NGV (Natural Gas Vehicle) – vozilo na naravni plin. Več o tem v Prilogi 1.

porabo goriva. Novi materiali bodo omogočili gladkejšo površino in kompleksne oblike bodočih vozil, ki bodo zaradi tega lažje obvladovala morebitne trke.

4. DAIMLERCHRYSLER

Ob koncu devetdesetih let je bil eden najbolj odmevnih dogodkov združitve nemškega Daimler-Benz AG in ameriškega Chrysler Corporation, ki je sprožila novi val združitve in prevzemov ne le v avtomobilski, temveč tudi v drugih industrijskih panogah, vendar pa ni dosegla napovedanih rezultatov.

4.1. PREDSTAVITEV DAIMLER-BENZA AG IN CHRYSLERJA PRED ZDRUŽITVIJO

Za razumevanje dogajanja ob in po združitvi je pomembno, da spoznamo zgodovinski razvoj obeh podjetij, ki odraža tudi njuno naravnost oz. organizacijsko kulturo.

4.1.1. Daimler-Benz AG

Daimler-Benz AG je nemški proizvajalec avtomobilov, ki je nastal leta 1926 z združitvijo nekdanjega Daimler-Motoren-Gesellschaft in Benz & Cie. Ti dve podjetji sta bili ustanovljeni na podlagi patentov dveh pomembnih pionirjev v avtomobilski industriji. Prvo je ustanovil Gottlieb Daimler, ki je že leta 1883 pridobil patent za motorno kolo, čigar agregat s prostornino 100 cm³ in z eno konjsko močjo je pri 600-ih obratih prekašal vse dotedanje motorje, ki so dosegali največ 200 obratov (Bizant, 2005). Drugo je ustanovil Karl Benz, ki je tri leta za Daimlerjem patentiral prvi avtomobil – trikolesnik, v katerem je bil vzdolžno nameščen enovaljni štiritaktni motor z vso pripadajočo opremo (Praper, 2005). Kmalu po združitvi se je Daimler-Benz AG preimenoval v Mercedes-Benz AG zaradi izredne popularnosti znamke Mercedes.

Za podjetje so z vzponom Adolfa Hitlerja v času druge svetovne vojne nastopili težki časi, saj je bilo prisiljeno preusmeriti proizvodnjo v izdelavo vojaške opreme. Tako kot večina nemški mest, so bile z bombardiranjem porušene tudi njihove tovarne in Mercedes-Benz je v tem času izgubil več kot 50 % proizvodne opreme (DaimlerChrysler History, 2007). Sredi 80-ih let se je podjetje pod vodstvom takratnega generalnega direktorja Edzarda Reuterja razširilo tudi v druge sektorje. Družba je tako prevzela Dornier GmbH, MTU (Motoren- und Turbinen-Union), Fokker in AEG. Iz slednjih je oblikovala "Deutsche Aerospace AG" (DASA) in obenem ustanovila "Deutsche Airbus GmbH" ter "Daimler-Benz Inter Services" (debis), tako da je bila v končni fazi skupina razdeljena na 4 divizije, vključno z avtomobilsko (Wikipedia, 2007).

Leta 1995 je mesto generalnega direktorja prevzel Jürgen Schrempp in reorganiziral celotno skupino. Osredotočil se je na glavno (avtomobilsko) dejavnost in z velikimi stroški izločil poslovne enote v izgubi, kot so bile Fokker, AEG, Adtranz in Dornier. V avtomobilski proizvodnji je izvedel tudi različne projekte (model *A-Class* in *Smart*) in dal zgraditi tovarno v

Alabami, kot odgovor na velike izgube tržnega deleža v ZDA zaradi japonskih proizvajalcev, ki so začeli proizvajati luksuzne limuzine. Podjetje je pripeljal na newyorško borzo (NYSE) in z namenom večje transparentnosti finančnih rezultatov v razmerju do investitorjev celo sprejel ameriška računovodska načela (US GAAP). Tako prestrukturirano podjetje je predstavljalo odlično podlago za združitev z velikim partnerjem (Raubar, 2004, str. 27).

V preteklosti in tudi danes slovi podjetje predvsem po svoji liniji luksuznih avtomobilov, med katerimi izstopajo modeli razredov E in S. V svoj širok proizvodni program vključuje še tovorna vozila, avtobuse in kombije. Od nekdanj je bil Daimler eno izmed vodilnih podjetij na področju inovacij v avtomobilski industriji in s 124 milijard DEM prometa v letu 1997 je slovel kot največji evropski proizvajalec avtomobilov, ne sicer po številu vozil, temveč po vrednosti prodaje in po tehnološki dovršenosti.

4.1.2. Chrysler Corporation

Ko se je leta 1920 Walter P. Chrysler umaknil s položaja namestnika direktorja GM, je sprejel ponudbo Willys-Overlanda in postal podpredsednik njegovega podjetja Maxwell Motor Company. Pod njegovim okriljem je prezadolženo podjetje znova oživel in leta 1925 se je preoblikovalo v Chrysler Corporation s Chryslerjem v vlogi generalnega direktorja. Leta 1928 je nova skupina prevzela Dodge Brothers Inc – kar petkrat večje podjetje od Chryslerja – in s tem postala tretji največji ameriški proizvajalec avtomobilov. Blagovne znamke v skupini so bile: Dodge, Imperial, DeSoto in Plymouth. Leta 1987 je Chrysler prevzel tudi American Motors Corporation in s tem pridobil znamko Jeep (Wikipedia, 2007).

Tako kot Daimler-Benz je moral tudi Chrysler v času druge svetovne vojne preusmeriti proizvodnjo v izdelavo vojaške opreme (tankov in 40-milimetrskih protiletalskih topov). Od leta 1940 do leta 1945 je sodeloval v šestinšestdesetih vojaških projektih v skupni vrednosti več kot 3,4 milijarde USD (Raubar, 2004, str. 26).

V šestdesetih letih je podjetje, pod vodstvom direktorja Lynn Townsenda, skušalo posnemati hitro rast GM in Forda na domačih in tujih trgih. Usmeritev v rast se je kmalu izkazala za prehitro in nepravčasno. Kot posledica tega je Chrysler vstopil v sedemdeseta leta brez potrebnih virov za preživetje v težkih časih, ki so nastopili (recesije, naftne krize, novi okoljski in varnostni predpisi). Povrh tega je pomanjkanje denarja podjetju onemogočilo odziv na nastalo povpraševanje po manjših in bolj ekonomičnih vozilih v letu 1975. Napačne odločitve in neugodne razmere so Chrysler pripeljale na rob stečaja. Podjetje si je opomoglo šele leta 1979, ko je mesto generalnega direktorja prevzel Lee Iacocca, saj je slednji dobil vladno pomoč in tako družbo rešil pred propadom. Chrysler je bil prisiljen posodobiti poslovanje od zgoraj navzdol, odpraviti menedžerske plasti in uvesti posebne ekipe, v japonskem stilu, za razvijanje proizvoda (Wikipedia, 2007). Tako se je podjetje uveljavilo kot eno izmed najbolj inovativnih in spretnih izmed treh največjih ameriških proizvajalcev avtomobilov. Bil je edino sposoben oblikovati in predstaviti novo vozilo v manj kot šestintridesetih mesecih, kar je predstavljalo veliko prednost pred njegovimi severnoameriški konkurenti (Laver, Abramson, Wosnitza, 1998).

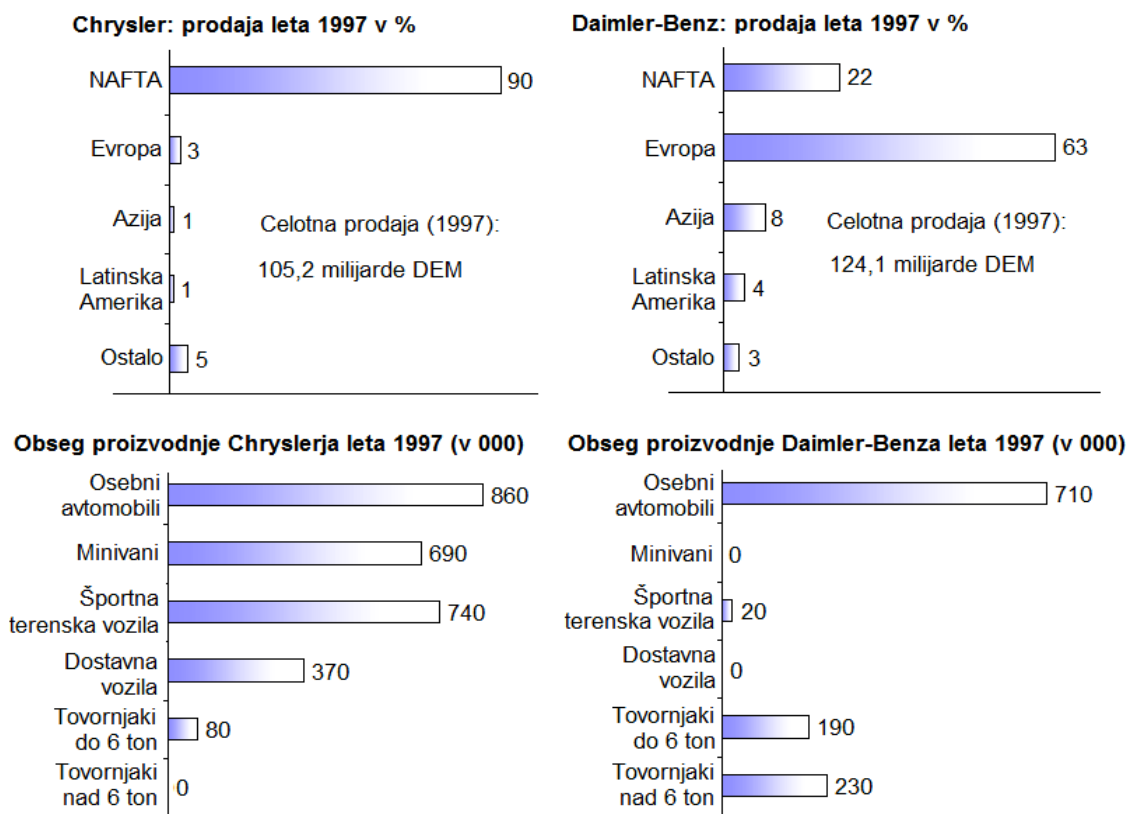
V devetdesetih letih je Chryslerjeva donosnost celo prekašala Daimler-Benzovo. Leta 1997 je zaslužil 2,8 milijard USD s prodajo 61 milijard USD vozil, medtem ko je nemški konkurent istega leta zaslužil le 1,8 milijard USD in prodal za 69 milijard USD vozil (Raubar, 2004, str. 26).

4.2. ZDRUŽITEV DAIMLER-BENZA AG IN CHRYSLER-JA TER ZAČETNE NAPOVEDI DOSEŽKOV

18. novembra 1998 sta se uradno združila tretji največji ameriški proizvajalec avtomobilov Chrysler Corporation in prestižni nemški izdelovalec vozil Daimler-Benz. Začetno presenečenje v globalnem avtomobilskem sektorju ob tem 36,8 milijard USD vrednem poslu se je kmalu spreobrnilo v prepričanje o nedvoumnikih koristih poslovne zveze, ki naj bi vpletenima podjetjema zagotavljala večjo konkurenčnost na globalni ravni.

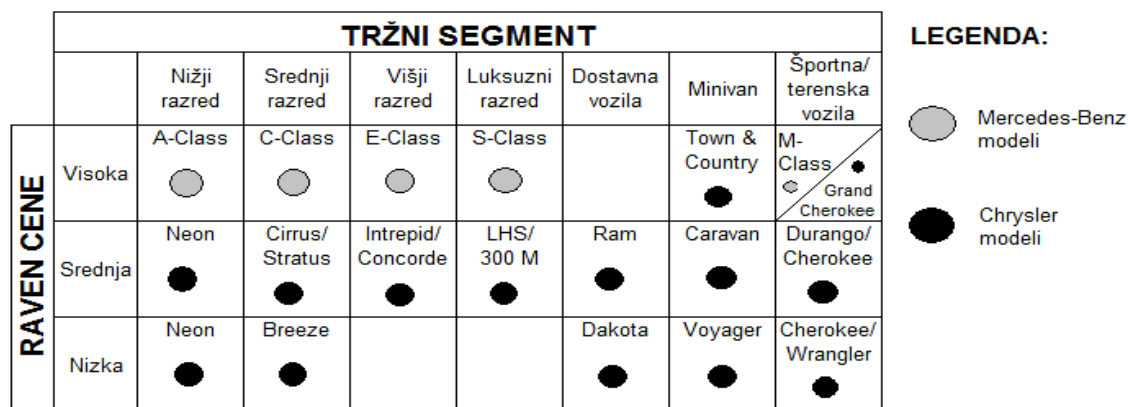
Podjetji sta se zdeli izjemno kompatibilni, finančno dobro stoječi, ugledni med proizvajalci in komplementarni v proizvodnem programu ter na geografskem področju poslovanja (glej Sliko 8, Sliko 9). Daimler-Benz je bil izjemno močen v luksuznih vozilih, vendar šibak v varčnih avtomobilih, ki jih je Chrysler proizvajal v velikem obsegu. Ameriški partner je imel poleg tega cvetoč proizvodni program športnih terenskih vozil, za katere je Daimler lahko prispeval dodatne proizvodne zmogljivosti. Geografska kombinacija podjetij je pokrivala dva izjemno razvita svetovna trga avtomobilov, istočasno pa sta kot celota lahko v celoti uresničila svoj potencial na razvijajočih se azijskih in južnoameriških trgih (Colby, 1999, str. 41).

Slika 8: Geografska razširitev Chrysler Corporation in Daimler-Benz AG



Vir: Neubauer, Steger, Rädler, 2000, str. 376.

Slika 9: Kombinirani proizvodni program DaimlerChrysler AG



Vir: Neubauer, Steger, Rädler, 2000, str. 377.

Združitev, ki naj bi nastala predvsem iz želje po večji učinkovitosti v avtomobilskem sektorju, je po mnenju mnogih sprožila nov val konsolidacije v avtomobilski industriji, ki se je soočala z ostro konkurenco, upadom profitne stopnje in stagniranjem trga v industrializiranih državah. Novo podjetje je povzročilo pravi preobrat v procesu združevanj in prevzemov. Po njem so se poleg avtomobilskih zgedovala tudi druga podjetja in že v prvih osmih mesecih leta 1999 je delež čezmejnih združitev znašal 25 % vseh združitev v ZDA, kar je za 11 odstotnih točk več kot v celem letu 1998 (DaimlerChrysler: Crunch time, 1999, str. 74).

Koristi potrošnikov, ki so izvirale iz združitve, je bilo težko oceniti. Teoretično naj bi učinkovitejši proizvajalec postavil nižje cene za kupce avtomobilov, vendar je bilo v tem primeru potrebno upoštevati zagotovila poslovodstev podjetij, da je bila to združitev v slogu „enakih“, kar pomeni, da bi podjetja sodelovali le pri posameznih funkcijah, strogo ločeni pa bi ostali blagovni znamki, proizvodnja in trženje. Potemtakem stroškovni prihranki, ki so izvirali iz združitve, niso zagotavljali nižjih cen. Vsekakor pa je cena, ki jo zaračunava proizvajalec avtomobilov za svoje izdelke, večinoma funkcija splošnega konkurenčnega okolja in potrošniškega povpraševanja, torej ni odraz notranje strukture stroškov podjetja (Laver, Abramson, Wosnitza, 1998).

4.2.1. Vzroki za združitev

V Daimler-Benzu so bili postavljeni temelji za združitev, še preden je Jürgen Schrempp leta 1995 postal generalni direktor podjetja. Že takrat so se Mercedesovi menedžerji zavedali, da njihova vozila dosegajo svoj maksimalni tržni potencial. Navsezadnje so bili tradicionalni trgi podjetja zreli in prestižna Mercedesova znamka je bila za večino kupcev razvijajočih se trgov predraga. Povrh tega je bil Mercedes-Benz tekmeč v tržni niši, kar je predstavljalo dodatno nevarnost, da bi zaradi tega izgubil na konkurenčnosti v novih tehnologijah, kar je v podjetju dodatno vzbujalo potrebo po iskanju rešitev nastale situacije (Taylor III, 1999).

Tudi Chrysler se je zgodaj začel zavedati svojih meja. Čeprav zelo dobičkonosen, je bil še vedno premajhen in pretirano odvisen od domačega in južnoameriškega trga. Zato je težje preživel

ciklične upade v ameriškem in kanadskem gospodarstvu v primerjavi s svojima ameriškima konkurentoma (Ford in GM), ki sta imela obsežne dejavnosti v Evropi. Bil je tudi omejen pri povpraševanju po novi tehnologiji, saj so ga stroški raziskav in razvoja stali več kot njegove konkurente, ker je proizvajal manjše število vozil, na katera je razporejal te stroške. Zavedal se je svoje velikosti in s tem dejstva, da je idealni kandidat za prevzeme in združitve v Severni Ameriki.

Samostojno poslovanje je privedlo obe podjetji do težav. Chrysler je razvil nizko investicijsko strategijo rasti, imenovano „Lone Star“, po kateri naj bi podjetje skušalo izvoziti vozila, proizvedena v Severni Ameriki, namesto da bi gradilo tovarne v tujini, saj ni imelo zadosti primerne kadra, ki bi ga odposlalo po svetu pospeševati čezmorsko prodajo. Po drugi strani je Daimler-Benz aktivno iskal poti za rast. Odločil se je celo za radikalno potezo graditve obrata v Alabami, kjer bi proizvajal športna vozila razreda M. Toda že po prvem letu proizvodnje so številne napake označile vozilo za najslabše svoje skupine. Podobni problemi so se pojavili tudi pri izdelavi manjšega mestnega avtomobila razreda A, ki je v letu 1997 Daimler-Benz stal dodatnih 180 milijon USD zaradi popravil (Taylor III, 1999).

Omenjene težave so prepričale analitike po svetu, da je združitev zmagovalna poteza za obe podjetji. Chrysler bi s tem pridobil na mednarodni prisotnosti, saj Daimler-Benz ni bil le najmočnejša evropska blagovna znamka in specialist za luksuzna vozila, temveč tudi svetovni proizvajalec težkih tovornih vozil ter vodilni v proizvodnji kombijev in avtobusov. Po drugi strani bi imel Daimler-Benz možnost zadostiti dolgoletni želji po širitvi izven luksuzne niše v proizvodnjo množičnih manjših vozil. S pridružitvijo Chryslerju bi namreč takoj dodal svoji družini proizvodov že uveljavljeno znamko v cenemem, vendar množičnem razredu avtomobilov, ne da bi okrnil prestižno podobo Mercedes-Benz (Laver, Abramson, Wosnitza, 1998).

Potencialne poslovne prednosti združitve so bile ocenjene kot sledi:

- *Večja stabilnost* – večje podjetje v očeh investorjev pomeni tudi večjo varnost vloženega kapitala.
- *Priložnosti na novih trgih* – podjetji, ki sta do sedaj poslovali predvsem na zrelih trgih, bosta z večjim proizvodnim programom izdelkov lažje prodirali na nove trge.
- *Združevanje tehnologije*: kombinacija tehnoloških prednosti podjetij bo pripeljala do hitrejšega in večjega tehnološkega napredka.
- *Ekonomije obsega*:
 - *nabava*: nižanje nabavnih stroškov predvsem s selekcijo dobaviteljev in z nabavo delov, uporabljivih pri proizvodnji vseh blagovnih znamk;
 - *raziskave in razvoj*: nižanje stroškov raziskav in razvoja na enoto proizvoda predvsem zaradi večjega števila vozil, na katere se ti stroški razporejajo;
 - *proizvodnja*: bodoča gradnja skupnih obratov zlasti na razvijajočih se azijskih trgih.

4.2.2. Proces združitve

Velika pozornost je bila posvečena pripravljalni fazi pred združitvijo. Pogajanja o združitvi so se začela že leta 1995, vendar je za to vedela le peščica menedžerjev, dokler ni bila novica o združitvi javno objavljena maja 1998. Kmalu po objavi je vodstvo podjetij pridobilo soglasje upravnih odborov in 18. septembra 1998 je bila sklicana skupščina delničarjev, ki je dokončno potrdila posel – k združitvi je dalo soglasje 99,89 % Daimler-Benzovih delničarjev in 97,5 % Chryslerjevih delničarjev (Neubauer, Steger, Rädler, 2000, str. 384).

Tik pred velikim korakom je podjetje presenetila novica o zavrnitvi prošnje za uvrstitev na znameniti Wall Streetov borzni index, Standard & Poor. Kot glavni vzrok so navajali dejstvo, da novo nastalo podjetje ni bilo ameriško, saj je bilo v večinski nemški lasti in uradno registrirano v Nemčiji. Tako je moral S&P 500 izločiti Chryslerjeve delnice iz borznega indeksa in ker jih ni mogel nadomestiti z novimi DaimlerChryslerjevimi delnicami, je bilo novo podjetje prikrajšano za možnost hitrega pridobivanja delniškega kapitala na ameriške trgu.

Kljub temu so združitev formalno izpeljali novembra 1998 in nastal je t. i. DaimlerChrysler AG. Strukturno kompleksen postopek je zahteval od Daimler-Benzovih in Chryslerjevih delničarjev zamenjavo starih delnic za delnice novega podjetja. Pri tem je bila vsaka delnica Daimler-Benz AG *de facto* zamenjana za eno delnico DaimlerChryslerja, medtem ko je bila vsaka delnica Chrysler Corporation zamenjana v razmerju 1 proti 0,62 za vsako novo delnico DaimlerChryslerja. Ta menjalni tečaj je bil ekvivalenten 28 % premiji na Chryslerjevo ceno delnic na dan fiksiranja menjalnega tečaja (Neubauer, Steger, Rädler, 2000, str. 384). Ker je bila združitev izvedena kot „združitev enakih“ in ne kot prevzem, so delničarji prihranili približno 1 milijardo DEM na leto na račun odpisov dobrih imen oziroma približno 1 DEM na delnico na leto. „Združitev enakih“ je tudi omogočila Daimler-Benzu izogibanje plačilu visoke premije za prevzem (Colby, 1999, str. 41).

Novo podjetje je bilo uradno registrirano v Nemčiji predvsem zaradi davčnih prihrankov. Na ta način je bil združen subjekt po ameriškem pravu oproščen davkov za Chryslerjeve delničarje in se je izognil davkom, ki bi jih moral Daimler plačati ob vnosu svojih sredstev znotraj tujega podjetja.

Transakcija je ustvarila velikana s približno 132 milijard USD združenih letnih prihodkov in nad 420.000 zaposlenih. Približno polovica zaposlenih je bila v Nemčiji, tretjina v Severni Ameriki in ostanek v dvestotih državah po svetu. DaimlerChrysler se je s tem uvrstil na tretje mesto po prihodkih, oziroma peto mesto po številu proizvedenih vozil, izmed največjih avtomobilskih proizvajalcev sveta (glej Prilogo 3) (Taylor III, 1999).

4.2.3. Postavljanje vizija in pričakovanja

Že v prvih tednih združitve je DaimlerChrysler oblikoval vizijo, ki je kazala na smoter novoustanovljenega podjetja, to je: „...*biti globalni oskrbovalec avtomobilskih in transportnih*

proizvodov ter storitev z ustvarjanjem višje vrednosti za naše kupce, zaposlene in delničarje.“ V nadaljevanju je natančneje pojasnjevala: „Naše poslanstvo je integracija dveh odličnih gospodarskih družb v svetovno podjetje, ki bo do leta 2001 postalo najbolj uspešen in ugleden avtomobilski in transportni oskrbovalec.“ (Herbert, 2001, str. 7). Cilji podjetja so bili predvsem zadovoljstvo kupcev, višja donosnost, edinstveni asortiment, vzdržna rast, integrirana podjetnost in globalnost. Dosegli naj bi jih z višjo kakovostjo in nenehno izboljšavo proizvodov in storitev, ki bi izvirala iz kombiniranih poslovnih procesov dveh priznanih proizvajalcev avtomobilov (Raubar, 2004, str. 29).

Že pred formalnopravno združitvijo družb sta direktorja B. Eaton in J. Schrempp pojasnila, da je združitev nastala z namenom rasti, torej ne bi prišlo do nikakršnih odpuščanj delavcev ali zapiranja obratov. Visokim pričakovanjem vodstev podjetij je sledila tudi širša javnost in že v prvih tednih po objavi združitve se je cena delnice podjetja dvignila za več kot 40 %.

Združitev podjetij naj bi prinesla otipljive koristi. Že v zgodnji fazi združitvenega obdobja so identificirali 500 potencialnih ekonomij obsega. Vrednost za delničarje naj bi se povečala predvsem na račun nižanja stroškov zaradi teh ekonomij, ki naj bi že v prvem letu po združitvi privedle do sinergij v višini 1,4 milijone USD. Do konca integracijskega procesa, to je do leta 2001, naj bi stroškovni prihranki znašali 3 milijone USD (Herbert, 2001, str. 10).

Tabela 2: Pričakovane sinergije iz združitve Daimler-Benz in Chryslerja

Pričakovane sinergije	1999	do 2001
Nabava	0,4	1,3
Integracija / finančne storitve	0,2	0,4
R & R / tehnologija	0,1	0,4
Prodaja /distribucijska mreža	0,3	0,3
Večja prodaja	0,3	0,6
Skupaj	1,3	3,0

Vir: Appel, Hein, 1998, str. 192.

4.2.4. Pozdružitveni integracijski proces

Pozdružitvena integracija je bila skrbno planirana in izvedena. Za sprejem odločitve o bodoči pravni strukturi združenega podjetja so analizirali nemški in ameriški korporacijski sistem. Ker je bila nemška stran v transakciji močnejša, so izbrali nemški „Aktiengesellschaft“⁵, torej nemški način upravljanja podjetja in pravila soodločanja z dvotirnim sistemom upravljanja (tj. z nadzornim svetom in upravnim odborom). Struktura upravnega odbora je sledila filozofiji „združitve enakih“, kar pomeni, da sta Jürgen Schrempp in Bob Eaton postala izvršilna direktorja v novem upravnem odboru DaimlerChryslerja AG (glej Prilogo 4). Eaton je že na samem začetku najavil, da bo odstopil s tega položaja ob koncu integracije, to je najkasneje do 2002. Novi upravni odbor je sestavljalo 18 članov, izvoljenih po formuli „8 + 8 + 2“ –

⁵ Aktiengesellschaft – delniška družba (d.d.).

8 predstavnikov iz Daimler-Benz, 8 iz Chryslerja in 2 iz Daimler-Benzovih neavtomobilskih dejavnosti (Herbert, 2001, str. 11).

Poleg redne organizacijske strukture so ustanovili še začasno projektno strukturo za vodenje integracijskega procesa (glej Prilogo 5). Njeno jedro je predstavljal integracijski odbor, ki so ga sestavljali direktorja, J. Schrempp in B. Eaton ter 3 Daimler-Benzovi in 2 Chryslerjevi vrhovni menedžerji. Naslednjo raven sta zasedala dva integracijska tima (avtomobilski in neavtomobilski), ki sta pripravljala strateške odločitve glede integracije in nadaljnjega razvoja družbe v naslednjem stoletju. Tema dvema je sledilo še okoli 100 delovnih timov s približno 780 podtimi (Herbert, 2001, str. 12).

Stroške so skušali znižati predvsem na področju nabave, ki so jo integrirali v celotno podjetje takoj za financami. Valade, Chryslerjev menedžer, zadolžen za nabavo, je pričakoval nižje stroške predvsem na račun nižjih nabavnih cen za surovine, bolj učinkovitega prevoza komponent in skupne uporabe delov. Vendar bi uporaba skupnih komponent lahko škodila Mercedesovemu ugledu, zato so se odločili za delitev le tistih, ki niso bile vidne od zunaj, kot so na primer varnostne blazine (Taylor III, 1999).

Popolna integracija nabavnega oddelka obeh podjetij je bila predvidena v treh do štirih letih, kar je predstavljalo eno izmed najhitreje združljivih funkcij. Najdaljše časovno obdobje naj bi zahtevala proizvodnja, saj je vsaka stran imela lastni način upravljanja tovarn in različna sindikalna pravila (Taylor III, 1999). Podobno je veljalo za področje sodelovanja pri oblikovanju proizvodov, saj sta podjetji želeli ohraniti pristnost vsake izmed svojih avtomobilskih znamk. V ta namen sta celo izdelali natančna navodila, ki so zajemala maloprodajne distribucijske kanale in obenem R&R, nabavo, proizvodnjo ter marketing za vsako znamko posebej.

V skladu z nemško učinkovitostjo je bil sprožen natančen plan, ki se je osredotočil na strog nadzor procesa in ozko vpletenost integracijskega odbora v vsaki stopnji integracije. Po tehnični plati je integracijski proces v začetni fazi dosegel izjemne kratkoročne rezultate in ob koncu leta 1999 je bilo zaključenih večina projektov, čeprav bi po predvidevanjih morali trajati do poletja 2000. Septembra 1999 je nemški direktor razglasil zaključek integracijskih procesov. S tem je bila razpuščena tudi posebna integracijska struktura pred pričakovanim datumom in direktor Bob Eaton se je upokojil že pred marcem 2000 (Herbert, 2001, str. 14). Za nadaljnji potek integracije so bili od tu naprej odgovorni zaposleni.

Čeprav se je nahajalo v zelo občutljivi fazi, podjetje ni nikoli pozabilo na začetno načrtano strategijo globalne rasti. Prioriteto je predstavljalo intenzivno iskanje manjkajočega strateškega partnerja v Aziji, saj je bil ta po mnenju strokovnjakov eden izmed najbolj perspektivnih trgov prihodnosti. V ta namen so marca 1999 poskušali kupiti večji delež Nissana, vendar so pogajanja hitro propadla zaradi ostrega nasprotovanja upravnega odbora.⁶ Z Daljnim Vzhodom so se uspeli

⁶ Nissan se je v tem času soočal z velikim težavami. Nakup lastniškega deleža v takem podjetju bi terjal uporabo znanja najbolj talentiranih DaimlerChryslerjevih menedžerjev, kar bi lahko bilo usodno za še neustaljeni združeni

povezati šele junija 2000, ko so pridobili delnice japonskega podjetja Mitsubishi Motors (sprva 34 % delež, nato pa so ga povečali na 37,3 %) in 10,5 % lastniški delež v južnokorejskem podjetju Hyundai Motors (Wikipedia, 2007).

4.3. DEJANSKI PROBLEMI DELOVANJA DAIMLERCHRYSLERJA

Kmalu po razglasitvi konca integracijskega obdobja se je začelo problematično obdobje, ki je postavilo podjetji pred velik izziv, to je dokazati smiselnost združitve. S tem, ko se je vodstvo osredotočilo bolj na splošne kot na čezmorske probleme, je podcenilo faktorje, ki so bili odločilni za uspeh združitve. Poleg neuspešnega doseganja napovedanih sinergij združitve, namreč ni odpravila pomanjkljivosti, ki sta jih imeli podjetij na razvijajočih se azijskih trgih. Dokaz tega je bil nakup lastniškega deleža japonskega Mitsubishija in južnokorejskega Hyundaija, pri čemer naj bi Mitsubishi prevzel vlogo množičnega proizvajalca, za katero Chrysler ni bil več primeren, saj njegova blagovna znamka ni ustrezala podobi kompaktnih mestnih avtomobilov (Ostle, 2001, str. 4).

4.3.1. Razlike v organizacijski kulturi

Nasprotovanje in nesoglasje zaradi kulturne neenakosti sta bili eni izmed prvih identificiranih problemov v DaimlerChryslerju. Čeprav sta bili podjetji navidezno idealen par, je bilo integriranje njunih neodvisnih kultur v enotno organizacijo težak in občutljiv proces. Dodatno težavo je predstavljalo dejstvo, da sta imeli korenine v dveh različnih kontinentih (Shelton, Hall, Darling, 2003). Vrednote nemško zasnovanega podjetja so se popolnoma razlikovale od vrednot ameriškega podjetja v isti industriji, kar se je odražalo predvsem v drugačnem stilu upravljanja, odločanja in nagrajevanja. Ameriški menedžerji so bili nagnjeni k tveganju, bili so fleksibilni in ustvarjalni, medtem ko so bili Nemci varni, konzervativni in učinkoviti. Ravno te razlike so bile povod za združitve. Chryslerjevi menedžerji so spoštovali nemški inženiring, ki je posvečal pozornost detajlom in visoki kvaliteti, medtem ko so pripadniki Daimler-Benz občudovali inovativnost ameriških sodelavcev in njihov izjemen občutek za dogajanje na trgu.

Kljub začetnemu trudu za zблиžanje kultur so kmalu po združitvi bodisi Američani bodisi Nemci opustili dejavnosti, ki so bile namenjene zmanjševanju kulturnega prepada in se osredotočili na druge pozdružitvene cilje, kot na primer usklajevanje nabave. V obeh podjetjih je vodstvo podcenilo navedeni problem kulture in kmalu so na obeh koncih Atlantika nastale napetosti, ki so povzročile številne odhode Chryslerjevih menedžerjev. Eden izmed virov napetosti je bil različen način nagrajevanja. Čeprav je bila na začetku določena struktura plače⁷, po kateri naj bi bili vsi zaposleni enako nagrajeni, je Eaton v času združitve zaslužil veliko več kot njegov nemški direktor. Enako se je dogajalo na nižjih ravneh, kjer so nemški sodelavci na istem

podjetji. Dokaz tega je dejstvo, da se je vrednost DaimlerChryslerjevih delnic v času petih trgovalnih dni z Nissanom znižala za 11 %.

⁷ Plača je bila sestavljena iz štirih elementov: osnovne plače, letnega bonusa, triletnega plana uspešnosti kot srednjeročne stimulacije in pravice do opsijskega nakupa delnic (Neubauer, Steger, Rädler, 2000, str. 386).

položaju dobili za trikrat ali celo štirikrat nižjo plačo od ameriških sodelavcev (Herbert, 2001, str. 15).

Še bolj odločujoč vzrok za odhode je bil utesnjujoč občutek Američanov, da je bila združitev v resnici prevzem. Nemci so dali Američanom le malo moči, saj so sami zasedali devet od dvanajstih vodilnih položajev v novem podjetju (Washington, 1999, str. 47). Dokončni odvzem Chryslerjeve svobode se je zgodil novembra 2000 z odpustom drugega Chryslerjevega pozdružitenega direktorja Jamesa Holdena, ki ga je Schrempp po sedmih mesecih na položaju nadomestil z Daimler-Benzovim strokovnjakom Dieter Zetschejem. Kmalu za tem je Schrempp tudi javno priznal, da je na Chryslerja vedno gledal le kot na oddelek znotraj Daimler-Benz, kar je povzročilo še dodatne odhode iz nižjih organizacijskih ravni Chryslerja in večje nezadovoljstvo med ostalimi zaposlenimi (Shelton, Hall, Darling, 2003).

Chrysler je bil tako oropan ključnih zaposlenih in se hitro znašel v težavah, tako da se je novi nemški direktor moral soočiti s finančnimi problemi in nezadovoljnimi delavci. Ukinjena je bila tudi centrala v Auburn Hillisu in Stuttgart je postal edini sedež avtomobilskega velikana. Konflikt kultur se je prenesel tudi na raven blagovnih znamk in zmanjševal napovedane sinergije s tem, ko je omejeval možnosti za sodelovanje v proizvodnji in nabavi, saj bi skupna raba delov ali proizvodnja v isti tovarni po mnenju Nemcev lahko škodila Mercedesovemu ugledu.

Nasprotujoči si kulturi sta se na začetku spoštovali, vendar nista znali najti skupnih vrednot, ki bi ju povezali in vodili združitev do uspeha. S tem, ko so Nemci spregledali, da je Chryslerjev uspeh temeljil na zaposlenih in ne na samih procesih, so izgubili idealnega partnerja. Ob združitvi je namreč veliko menedžerjev iz Chryslerjevega „sanjskega“ tima na hitro obogatelo in ker v združiteni pogodbi ni bilo posebnih klavzul, ki bi jih zadržale v podjetju, so se odločili za bolj obetaven položaj v Fordu ali GM (Washington, 1999). Chrysler je dve leti za tem zabredel v velike finančne težave.

4.3.2. Slabo upravljanje vodstev podjetij

„Izjava o ‚združitvi enakih‘ je bila potrebna zato, da bi pridobili podporo Chryslerjevih delavcev in ameriške javnosti, vendar ni bila resnična.“ (DaimlerChrysler will seine Autos günstiger verkaufen, 2000, str. 3) S temi besedami je jeseni 2000 Schrempp razkril nemškemu finančnemu dnevniku Handelsblatt, da je bila združitev DaimlerChryslerja v resnici prevzem tretjega ameriškega avtomobilskega proizvajalca s strani največjega evropskega avtomobilskega koncerna. V prvih dveh letih po združitvi Chrysler ni imel ne statusa enakovrednega partnerja ne statusa prevzetega podjetja (Finkelstein, 2002, str. 6). Dvomljivo stanje podjetja je vzbujalo strah v ameriškem menedžmentu, kar se je hitro odrazilo v poslovanju samega podjetja, saj je pomanjkanje varnosti odvrnilo pozornost menedžerjev od osnovnih nalog in celo spodbudilo številne odhode strokovnjakov iz podjetja.

Prva napaka Stuttgarta je bila omalovaževanje omenjenih odhodov, še pomembnejša napaka pa je bila postavitve neizkušena severnoameriškega menedžerja Jamesa Holdena na mesto

direktorja Chryslerja. Novi direktor je namreč zahteval in tudi dobil popolno samostojnost v poslovanju, kar je izkoristil za prikrivanje poslovnih rezultatov ameriškega proizvajalca Daimler-Benz. Obenem v tem času trg ni miroval in kmalu je konkurenca izpodrinila Chryslerja na številnih področjih, kjer je bil pred tem vodilen. V letih od 1998 do 2000 je Honda Odyssey začela konkurirati Dodge Caravanu, Toyota Tundra je ogrožala Dodge Rama in GM, Fordovi, Nissanovi in Toyotini SUV so tekmovali za Jeepov tržni delež (Finkelstein, 2002, str. 7). S tem, ko je aprila 2000 prodaja Chryslerja začela padati, so se povečali pritiski iz Stuttgarta na ameriškega direktorja za povečanje stroškovnih prihrankov. Napačna odločitev Holdena o ukinitvi popustov – poslovna pobuda, ki ji niso sledili ne Ford ne GM – in zanemarjanje razvoja vitalnih proizvodov za podjetje z namenom zniževanja stroškov so pripeljali do velikih izgub v ameriški enoti (Gibney Jr., Szczesny, 2000).

Nemci so v Chryslerja prepozno vpeljali svoj menedžerski tim in s tem dovolili ločitev Chryslerjevega ter Mercedes-Benzovega poslovanja, kar je zmanjšalo prednosti iz združitve in prizadelo ugled DaimlerChryslerja. V ameriški enoti naj bi obstajali problemi že v času pred združitvijo. Nemci so se v tem času izogibali procesu selekcije partnerja in njihove odločitve so temeljile na viziji, ne pa na dejstvih. Ker niso dobro preverili poslovanja Chryslerja, tudi niso opazili, da je podjetje že doseglo svoj vrh uspeha in je bilo že na poti upadanja. Daimler-Benz je preslepil Chryslerjev dobiček, tako da ni opazil znake bližajoče se nevarnosti (Ostle, 2001, str. 4).

4.3.3. Problemi ameriške enote – Chrysler

Chrysler je še v letu 1999 prinesel 42 % celotnih prihodkov skupine (Wilson, 2005, str. 31), vendar se je po letu dni to razmerje popolnoma spremenilo in ameriški partner je v tretjem četrtletju leta 2000 pod vodstvom Jamesa Holdena ustvaril izgubo v višini 512 milijonov USD. To je bila prva izguba podjetja v zadnjih devetih letih poslovanja in je predstavljala povod za zamenjavo ameriškega direktorja z nemškim strokovnjakom Dieterjem Zetschejem.

Chrysler se je v tem času srečeval s finančnimi in operativnimi problemi. Poleg visokih stroškov, ki so izvirali iz prezaposlenosti in zastarelih obratov, se je podjetje soočalo tudi z ostro konkurenco s strani japonskih proizvajalcev in s problemom zastarelega proizvodnega programa. Kljub velikodušnim popustom, ki jih je ameriški proizvajalec ponujal kupcem, je še vedno izgubljal tržni delež zaradi novih modelov konkurentov, kot so na primer Honda Odyssey v segmentu minivanov. Celo Chryslerjev najuspešnejši proizvod PT Cruiser ni dosegel svojega polnega potenciala zaradi pomanjkanja proizvodnih kapacitet za zadostitev nastalega povpraševanja in prenizke maloprodajne cene, ki jo je menedžment postavil na 16.000 USD v nasprotju s priporočili, da bi morala biti za 1.000 USD višja (Gibney Jr., Szczesny, 2000).

Chryslerjev tržni delež v ZDA se je v tem času zmanjšal z začetnih 16,2 % v letu 1998 na 13,5 % v letu 2000. Cena delnice združenega podjetja je padla za 60 %, kar je znižalo tržno vrednost podjetja na 39 milijard USD, to je 20 % manj kot je bil vreden sam Daimler-Benz pred združitvijo (Tierney, Green, 2000, str. 40). Zetsche je rešitev za nastale težave razkril februarja

2001, ko je predstavil svoj triletni plan prestrukturiranja Chryslerja v vrednosti 3,9 milijarde USD, po katerem naj bi do leta 2003 odpustili 26.000 zaposlenih, zaprli 6 obratov in zmanjšali stroške materiala za 15 % (Chronology of the sale, 2007). Kot izjema so bili stroški razvoja izdelkov znižani le za 10 %, saj so bili odločilni za dolgoročni uspeh podjetja (Desperate measures, 2001, str. 27).

Kljub temu so se v letu 2001 prihodki dodatno znižali za 20 % zaradi poostrene konkurence, pešanja ameriškega avtomobilskega trga in visokih stroškov prestrukturiranja. Zaradi tega je ob koncu leta podjetje ponovno poročalo o izgubi, tokrat v višini 2,1 milijard EUR (DaimlerChrysler profits 'to rise', 2003). Dodaten vzrok za to je bilo dejstvo, da je proizvodnja novih modelov stala več kot proizvodnja starih, kar je vplivalo na višje prodajne cene. Novi minivani so bili na primer zelo podobni starim, le da so imeli vgrajene dodatne dražje komponente, kar je v letu 2001 povišalo njihovo ceno na 13.000 USD. Izboljšave, ki so nastale zaradi povečanja kvalitete izdelkov, niso navdušile kupcev in prevelik obseg proizvodnje je kmalu prisilil podjetje v dajanje popustov do 4.000 USD, kar je pomenilo izgubo na vsako prodano enoto (Gibney Jr., Szczesny, 2000).

V začetku leta 2002 je Chrysler presenetljivo poročal o dobičku iz poslovanja v višini 1,2 milijarde USD, vendar je že v drugem četrtletju ponovno zabeležil 1 milijardo USD izgube (Stoffer, 2002, str. 8). Prav tako je tudi leto 2003 zaključil negativno s celoletno izgubo v višini 506 milijonov EUR, ki je bila predvsem posledica izgube 948 milijonov EUR iz drugega četrtletja poslovnega leta. Ta naj bi nastala na račun izplačila višjih stimulacij delavcem za večjo storilnost (Milijonske izgube Chryslerja, 2004).

Izgubo je treba pripisati tudi pritisku na zniževanje cen v ZDA, ki so ga začeli izvajati trije veliki avtomobilski proizvajalci in zaradi katerega se je prodaja na trgu odvijala s povprečnimi rabati v višini 4.000 USD na vozilo. Na slabe rezultate v 2003 je pomembno vplivalo počasno uvajanje novih modelov na trg, ki so bili ključni za uspeh podjetja. Šele sredi leta je koncern predstavil trgu prvi skupno izdelan avtomobil, ki je združeval Chryslerjevo in Mercedesovo tehnologijo v enem samem izdelku. Novi Chrysler Crossfire, ki so ga prodajali po ceni 35.000 USD, je vseboval 40 % Mercedesovih komponent in s tem nudil za nizko ceno spretni nemški inženiring in visoko kvaliteto. Avgusta 2003 je Chrysler izgubil svoje triinpetdesetletno tretje mesto izmed največjih ameriških proizvajalcev in ga moral odstopiti Toyoti (Edmondson, Kerwin, 2003, str. 55-56).

Zetschejev triletni plan prestrukturiranja je v letu 2004 končno prinesel rezultate. Čeprav je v četrtem četrtletju dobiček upadel, je skupina Chrysler leto zaključila z 1,4 milijarde EUR dobička iz poslovanja (DaimlerChrysler Annual Report, 2005, str. 76). Večino tega je pripisati uspehu modela Chrysler 300C, ki je bil izbran s strani večine časopisov kot avtomobil leta 2004. Novi avtomobil je imel poleg prednosti, ki so izvirale iz Mercedesovega tehnološkega strokovnega znanja, nameščen tudi HEMI motor. Decembra istega leta je Chrysler odpoklical na popravilo okoli 600.000 vozil znamke Dodge Durango in Dodge Dakota, proizvedenih in

prodanih od leta 2000 do 2003, zaradi serijskih napak, ki bi lahko ogrožale voznika, kar je bil tudi vzrok za padec prodaje in zato nižjih zaslužkov ob koncu leta (Wilson, 2005, str. 31).

Uspeh ameriškega oddelka se je v letu 2005 celo povečal zaradi priljubljenosti limuzine 300C in drugih modelov, v katerih je bil vgrajen HEMI motor. Ameriški proizvajalec je v nasprotju s konkurenti celo pridobil na tržnem deležu, ki je narasel z 12,8 % na 13,8 %. Chrysler je v letu 2005 ustvaril 1,5 milijarde EUR dobička iz rednega poslovanja (DaimlerChrysler Annual Report, 2005, str. 76). V začetku tega leta je bil Dieter Zetsche imenovan za generalnega direktorja skupine DaimlerChrysler AG in tako prepustil vodilni položaj ameriške divizije nekdanjemu Chryslerjevemu operativnemu direktorju Tomu LaSordi.

Chryslerjeva prodaja in tržni delež sta naraščali tudi v prvih mesecih leta 2006, vendar je nadaljnje naraščanje cen naftnih derivatov prizadelo prodajo vseh ameriških avtomobilskih proizvajalcev, zlasti Chryslerjevo, ki je ustvarjal dve tretjini dobička s prodajo neekonomičnih SUV, pickupov in minivanov. Prepočasno in nezadostno ukrepanje glede na nastale razmere na trgu z dajanjem popustov v višini 3.881 USD na vozilo in dodatnim nižanjem proizvodnje vozil v četrtem četrtletju ni rešilo podjetja pred ponovno izgubo, ki je v letu 2006 znesla 1,11 milijard USD (LaReau, Stein, Wernle, 2007).

4.3.4. Problemi na Daljnem Vzhodu – Mitsubishi Motors

Združitev Daimler-Benza s Chryslerjem ni odpravila pomanjkljivosti obeh podjetij na hitro razvijajočih se azijskih trgih, zato je ameriško-nemški koncern kmalu po združitvi aktivno začel iskati partnerja na Daljnem Vzhodu. Šele leta 2000 je podjetje uspešno kupilo 34 % delež japonskega Mitsubishi Motorsa in 10,5 % delnic južnokorejskega Hyundaija. Vzroki za nakup le tretjine delnic japonskega podjetja so bili predvsem računovodske narave, saj DaimlerChryslerju tako ni bilo treba konsolidirati novega partnerja v bilanci stanja.

Posel je kmalu obrodil pričakovane rezultate v Južni Koreji, japonski partner pa se je izkazal za bolj problematičnega. Malo po zaključku posla, vrednega 2,1 milijarde EUR, je na Japonskem izbruhnil škandal, saj je Mitsubishi dvajset let prikrival pritožbe kupcev glede napak na svojih vozilih (Wikipedia, 2007). To je vodilo v odpoklic in popravilo 620.000 vozil z napakami, kar je japonskega proizvajalca stalo več kot 47 milijonov USD. Podjetje je moralo plačati tudi 4 milijone JPY kazni (Kaznovani Mitsubishi Motors, 2000). Ko je novica prišla v javnost, je tudi cena delnice podjetja padla in se do konca avgusta 2000 znižala za skoraj 30 %, kar je DaimlerChrysler izkoristil za ponovno pogajanje in znižanje cene predhodno pridobljenega deleža za 200 milijonov EUR (Wikipedia, 2007).

Mitsubishijeve težave so vplivale tudi na DaimlerChryslerjev dobiček. Drugi odpoklic, tokrat 1,5 milijonov avtomobilov februarja 2001 – od teh skoraj milijon v ZDA, ostalo pa na japonskem trgu – je spodbudil nemškega partnerja k hitremu prestrukturiranju Mitsubishija. Schrempp je s tem namenom januarja 2001 odposlal Rolfa Eckrodta na Japonsko v vlogi operativnega direktorja, toda upiranje ponujeni pomoči s strani japonskih menedžerjev je otežilo delo

nemškega strokovnjaka. Zato je DaimlerChrysler marca 2001 odkupil še Volvov 3,3 % delež v Mitsubishiju in postal večinski delničar podjetja z 37,3 % delnic (Wikipedia, 2007). Nato je R. Eckrodt začel izvajati svoj plan sanacije, ki je zajemal naslednje glavne točke (Dawson, 2001):

- zmanjšanje nabavnih stroškov za 15 % v naslednjih treh letih,
- odpustitev 9.500 zaposlenih (oziroma 14 % vseh zaposlenih podjetja),
- prepolovitev števila platform (od 12 na 6),
- zmanjšanje domačih proizvodnih zmogljivosti za 20 %.

DaimlerChryslerju je še pred prvim nakupom deleža japonskega partnerja vedel za probleme, s katerimi se je ta soočal, vendar je bil prepričan, da bo standardni plan prestrukturiranja prinesel pričakovane rezultate. Izkazalo se je, da je ponovno slabo ocenil svojega poslovnega partnerja in Mitsubishi je konec leta 2000 poročal o izgubi v višini 2,4 milijarde USD (Wikipedia, 2007). Z zamenjavo 60 % menedžmenta na najvišjem položaju se je tudi ta poslovna zveza izkazala kot prevzem, tokrat četrtega japonskega avtomobilskega proizvajalca.

Leta 2002 je nemški menedžer Eckrodt postal generalni direktor Mitsubishi Motorsa, kar je vzpodbudilo rast cene delnice podjetja za 7 %. Z njegovim vzponom je v letu 2002 japonsko podjetje celo prehitelo svoje sanacijske cilje. Vendar so slabe razmere na japonskem trgu v letu 2003 ponovno oslabile rezultate podjetja, ki je v prvi polovici leta spet objavilo izgubo 683 milijonov USD. Iste leta je podjetje drastično znižalo napovedi zaslužkov za 75 % tudi zaradi upada ameriške prodaje (Edmondson, Kerwin, 2003, str. 55).

Zaradi nerazpoznavnosti blagovne znamke in preteklih škandalov, ki so še vedno vzbujali nezaupanje v kvaliteto Mitsubishijevih avtomobilov, se je v letu 2004 izguba podjetja še poglobila. Novi modeli niso pritegnili pozornosti kupcev in Mitsubishi je bil edini japonski proizvajalec, ki je leto 2004 zaključil z izgubo, Toyota, Nissan in Honda pa so dosegli rekordne zaslužke. Dogodki zadnjih let so pri nemškem proizvajalcu vzbudili odpor do nadaljnega vlaganja v Mitsubishi, zato je upravni odbor aprila 2004 formalno sprejel odločitev, da partnerja ne bo več finančno podpiral. Tudi nemški direktor Rolf Eckrodt je odstopil z vodilnega položaja v Mitsubishiju (Wikipedia, 2007).

Mesec dni kasneje se je pojavila možnost alternativnega rešilnega plana, po katerem naj bi ostali delničarji japonskega proizvajalca investirali 450 milijard JPY v povečanje kapitala podjetja z izdajo novih delnic. Projekt je bil izveden in financirali so ga predvsem JPMorgan Chase, tokijski zasebni investicijski sklad Phoenix Capital in druga podjetja Mitsubishijevega keiretsuja (Wikipedia, 2007). S tem je DaimlerChrysler izgubil položaj večinskega delničarja Mitsubishija, saj se je njegov lastniški delež znižal za 13,4 %, in ob koncu septembra 2004 znašal 20,7 % (Kolling, 2005).

Čeprav se je s finančno injekcijo izguba v letu 2005 znižala, je še vedno znašala 92,2 milijard JPY.⁸ Januarja 2005 so investitorji izvedli tretji poskus dokapitalizacije Mitsubishija, ki je stala 540 milijard JPY dodatnih investicij. To je dodatno znižalo DaimlerChryslerjev lastniški delež v podjetju, ki je padel na 12,4 %. Šele novembra 2005 je nemški proizvajalec prodal preostali delež japonskega podjetja za 1,1 milijarde USD (Wikipedia, 2007).

4.3.5. Problemi kvalitete Mercedes-Benz

Že leta 2001 so se pojavili prvi znaki poslabšanja kakovosti prestižnega Mercedes-Benz s tem, ko so srednje velike limuzine razreda C in SUV razreda M pristale v skupini najslabših vozil leta. Leta 2003 je raziskava J.D. Powerja javno izpostavila probleme v kvaliteti treh Mercedesovih modelov: limuzin razreda E, SUV razreda M in CLK Coupeja. Vzroke za tako strmoglav padec kvalitete je mogoče najti predvsem v problemih, ki so izvirali iz združitve s Chryslerjem in poslovne povezave z Mitsubishijem. Težave teh dveh oddelkov so terjale veliko število visoko kvalificiranih menedžerjev Daimler-Benz. Dieter Zetsche, Wolfgang Bernhard in več kot dvajset drugih nemških menedžerjev so bili odposlani reševati težavni ameriški oddelek, medtem ko so Rolf Eckrodt in številni drugi strokovnjaki šli pospeševati proces prestrukturiranja v Mitsubishi Motors. Poleg tega naj bi tudi sam Mercedes-Benz znižal lastne stroške na enoto z namenom prikazovanja boljših poslovnih rezultatov skupine. V ta namen je nemški proizvajalec zahteval nižje nabavne cene od dobaviteljev, pri čemer je dopuščal nižanje cene na podlagi nižanja kvalitete dobavljenih komponent. Analitiki trdijo, da je Mercedes obenem pretiraval pri številu in hitrosti uvajanja novih modelov, ki so se širili po celotni vrednostni verigi, saj je nemški gigant proizvajal od manjših mestnih avtomobilov, kot je razred A in Smart, do izjemno luksuznih limuzin, kot je 45.000 USD vreden Maybach (Edmondson, 2005)

Navedene poslovne odločitve so maja 2004 Mercedes pripeljale do dragega odpoklica 680.000 limuzin razreda E zaradi napake na SBC zavornem sistemu, kar ga je stalo 600 milijonov USD za pokrivanje stroškov garancij. Marca 2005 je objavil največji odpoklic vozil v svoji zgodovini – 1,3 milijona avtomobilov zaradi nujnih popravil različnih električnih in zavornih težav. Popravilo napak je zahtevalo veliko časa in visoke stroške, ki so prizadeli dobiček nemškega podjetja, ki je v letu 2005 poročalo o izgubi v znesku 505 milijonov EUR (DaimlerChrysler Annual Report, 2006, str. 82). Nizka kakovost se je odrazila tudi na glavnih Mercedesovih trgih, Evropi in ZDA, kjer se je njegov tržni delež znižal. Zlasti na evropskem trgu, ki je predstavljal 76 % celotne prodaje, se je njegov tržni delež znižal s 4,5 % v letu 2004 na 4,2 % v letu 2005 (Edmondson, 2005).

Težave so se v letu 2005 še poglobile in povzročile uglednemu nemškemu proizvajalcu avtomobilov dodatne nevšečnosti (Meiners, 2005, str. 19):

- ultra-luksuzna znamka Maybach je v letu 2004 prodala le 500 vozil, kar je polovica pričakovanega obsega letne prodaje 1000 enot;

⁸ Pregled nad gibanjem sredstev, prihodki in čisti dobiček v Mitsubishiju od leta 1998 do 2006 je natančneje prikazan v Prilogi 6.

- Smart je v letu 2004 posloval negativno in njegovo prestrukturiranje je zahtevalo okoli 1,2 milijarde EUR, pri čemer je bila proizvodnja Smart-Roadsterja in Smart ForFour SUV v letu 2005 zaprta;
- ugled Mercedesove kvalitete je strmo padal in z njim tudi globalna prodaja.

Da bi poostril kontrolo kakovosti, je Mercedesov direktor Eckhard Cordes začel z izvajanjem dragega načrta zvišanja kvalitete, imenovanega CORE (Costs down, Revenues up, Execution). Cilj projekta je bil odkriti napake vozila še preden preide v fazo serijske proizvodnje in s tem povišati kakovost in obnoviti 7 % letno rast dobička podjetja, ki je v letu 2004 padla na 3,3 %.

Junija 2005 je DaimlerChryslerjev direktor Jürgen Schrempp predčasno odstopil in Dieter Zetsche je bil imenovan za novega generalnega direktorja nemško-ameriškega koncerna. Novi nemški voditelj se je soočal s problemom kvalitete in z visokimi proizvodnimi stroški. Pri zmanjševanju prezaposlenosti v podjetju ga je poleg sindikatov omejeval tudi delavski sporazum, ki ga je Schrempp podpisal leta 2004 in s tem zagotovil delovno mesto 160.000 Mercedes-Benzovim zaposlenim do leta 2012. V zameno za to so se delavci odrekli vsakršnemu povišanju plače do leta 2006 (Edmondson, 2005). Ne glede na to je decembra 2005 Zetsche dobil dovoljenje za odpustitev 8.500 Mercedesovih zaposlenih, ki naj bi odšli po večini prostovoljno (Landler, 2005). Ukrepi so kmalu prinesli rezultate in v letu 2006 je Mercedes-Benz povečal prihodke iz poslovanja za 9 % in ponovno posloval z dobičkom v vrednosti 2,4 milijarde EUR (DaimlerChrysler Annual Report, 2006, str. 82).

4.3.6. Drugi problemi DaimlerChryslerja

Kljub blestečim napovedim ob t. i. „združitvi stoletja“ je združeno podjetje z leti vedno bolj nazadovalo, kar se je odrazilo v slabih poslovnih rezultatih, ki so nastopili po letu 2000. Že temeljna ideja združitve luksuznega avtomobilskega proizvajalca z blagovno znamko trga širše potrošnje je bila zgrešena, saj je ponujala omejene prednosti in zahtevala veliko večji napor pri vodenju. Sinergij je bilo malo in prihajale so z velikim časovnim razponom med eno in drugo, na kar se je investicijski trg zelo negativno odzval. Cena delnice se je znižala za več kot 50 % in tržna vrednost podjetja, ki je leta 1998 dosegla svoj vrh s 108 milijardami USD, je do leta 2003 padla na 38 milijard USD vrednosti, kar je le 2 milijona USD več od cene, ki jo je Daimler-Benz plačal za nakup Chryslerja.

Konec leta 2000 je odpustitev zadnjega ameriškega direktorja Chryslerja Jamesa Holdena in njegova zamenjava z Daimler-Benzovim menedžerjem izpostavila hegemonijo Daimler-Benz v povezavi. K še večjemu razburjenju investorjev je prispevala tudi Schremppova nepremišljena izjava, ki je potrjevala domnevo, da je bil Chrysler v resnici prevzet. To je bil povod za vložitev tožbe skupine nezadovoljnih delničarjev zoper nemško-ameriški koncern in njegovega direktorja. Investitorji, med katerimi je najbolj izstopal DaimlerChryslerjev tretji večinski delničar Kirk Kerkorian, so podjetje obtožili prevare, saj naj bi jih nemški menedžerji oropali premije za prevzem. Z „združitvijo enakih“ so bili zavedeni, tako da so pristali na spojitve družb,

pridobljene delnice pa so od leta 1998 do 2000 izgubile 56 % svoje vrednosti (Grover, Edmondson, Kerwin, 2003, str. 110).

Šele avgusta 2003 je DaimlerChrysler pristal na izplačilo 300 milijonov USD v skladu s sodno poravnavo z institucionalnimi delničarji. Investitorji, ki so zahtevali 12 milijard USD, so se morali zadovoljiti z izplačilom približno 40 do 50 centov na vsako delnico za posameznega udeleženca – višina je bila odvisna od števila udeležencev dogovora (DaimlerChrysler will settle suit over merger, 2003, str. 10). Milijarder Kirk Kerkorian na sodno poravnavo ni pristal. Decembra 2003 je nadaljeval sodni postopek zoper DaimlerChryslerja, od katerega je zahteval izplačalo 1,2 milijarde USD škode, ki jo je utrpel zaradi razvrednotenja svojega lastniškega deleža (Grover, Edmondson, Kerwin, 2003, str. 110). Pravda je trajala štiri leta in se zaključila šele leta 2005, ko je sodišče odločilo v prid DaimlerChryslerju (Lapham, 2005, str. 10).

Tudi nekdanji Daimler-Benzovi delničarji so zoper podjetje v letu 1999 sprožili sodni postopek, saj so bili prepričani, da so bile Daimler-Benzove delnice v milijarde vrednem poslu iz leta 1998 podcenjene. Nemško okrožno sodišče je avgusta 2006 ugodilo tožbam in odredilo nemško-amerišskemu koncernu izplačilo 232 milijonov EUR odškodnine investitorjem. Oškodovanci, ki so imeli v lasti približno 10,5 milijona delnic, so dobili 22,15 EUR gotovine na delnico (Former Shareholders Win Compensation From DaimlerChrysler, 2006).

Zoper DaimlerChryslerja je oktobra 2001 vložila tožbo tudi Evropska komisija zaradi kršitve konkurenčnih pravil Evropske unije (v nadaljevanju: EU). Podjetju je očitala naslednje kršitve (Nižja kazen za podjetje, 2005):

- omejevanje konkurence na nemškem trgu s preprečevanjem čezmorske prodaje avtomobilov znamke Mercedes-Benz;
- politika avtomobilskega zakupa, ki jo je podjetje uporabljalo pri trgovanju v Španiji, je v nasprotju s pravnim redom EU;
- omejevanje konkurence v Belgiji s sklenitvijo sporazuma o fiksnih cenah z belgijskimi trgovci, ki je znatno vplivalo na popuste trgovcev končnim porabnikom.

Po tožbi naj bi bil DaimlerChrysler dolžan plačati kazen v višini 71,8 milijona EUR, vendar je Evropsko sodišče v Luksemburgu leta 2004 zavrnilo prvi dve tožbi, kar je višino kazni znižalo na 9,8 milijona EUR. Zavrnen je bil očitok omejevanja konkurence v Nemčiji, saj je podjetje delovalo samo in se ni dogovarjalo s trgovci, kar je znižalo kazen za 47 milijona EUR. Glede očitka kršenja pravil EU v Španiji pa je sodišče ugotovilo, da je nemško podjetje delovalo v skladu s špansko zakonodajo, kar je znižalo kazen za dodatnih 15 milijonov EUR. Edini očitok, ki je bil dokazan, je bil sodelovanje DaimlerChryslerja pri dogovoru o cenah z belgijskimi trgovci, zaradi česar je moral tudi plačati navedeno kazen (Nižja kazen za podjetje, 2005).

Ko je v letu 2005 Schrempp odstopil in se je cena delnice povečala, je tudi DaimlerChryslerjev največji delničar Deutsche Bank zmanjšal svoj lastniški delež v podjetju za dve tretjini, in sicer

na 4,4 %. S tem se je odprla pot novemu večjemu investitorju, ki bi lahko izvajal večji pritisk na izboljšanje poslovnih rezultatov podjetja (Deutsche Bank – Press Releases, 2005).

4.4. ALTERNATIVE DAIMLERJA GLEDE NA TEŽAVE CHRYSLERJA

„Ne izključujemo nobene možnosti, da bi našli najboljšo rešitev bodisi za skupino Chrysler bodisi DaimlerChrysler“ (Mršnik, 2007). S temi besedami je 14. februarja 2007 Dieter Zetsche svetovni javnosti posredno razkril, da se je združitev izkazala za popoln neuspeh, tako da je nemško-ameriški velikan sedaj iskal vse možne rešitve za nastalo situacijo, pri čemer ni bila izključena niti prodaja Chryslerjeve skupine. Že sama ugibanja investorjev o morebitni prodaji ameriške enote so dvignila tečaj delnice koncerna na skoraj 55 EUR, kar predstavlja najvišjo raven vrednosti v zadnjih šestih letih (Korošak, 2007). Višja vrednost delnic je znatno pripomogla tudi k varnosti podjetja, ki mu je že grozilo tveganje prevzema zaradi nizke tržne vrednosti. DaimlerChrysler je imel na razpolago različne opcije za rešitev „ameriškega pacienta“, ki so predstavljene v nadaljevanju.

4.4.1. Nadaljevanje s prestrukturiranjem Chryslerja

Oktobra 2006 je nemški direktor Dieter Zetsche še zatrjeval, da se sploh nimajo namena znebiti ameriške polovice podjetja. Ko pa je Chrysler v letu 2006 ponovno zabredel v negativne številke, je bil koncern prisiljen oblikovati nov plan sanacije ameriškega proizvajalca. Januarja 2007 je bil javno predstavljen t. i. „Recovery and Transformation Plan“ (v nadaljevanju: RTP). Kot že samo ime pove, je bil triletni načrt sestavljen iz dveh delov, in sicer „povrnitve“ in „transformacije“. S prvim delom je ameriška divizija težila k vrnitvi dobičkonosnosti s kombinacijo programov za višanje prihodkov in ostrim koncentriranjem na stroške. S „transformacijo“ je podjetje nameravalo korenito spremeniti svoj poslovni model za dolgoročno doseganje dobičkonosnosti (Chrysler Group Recovery and Transformation Plan Seeks Return to Profitability, Redesigns Business Model, 2007).

Natančneje, načrt RTP je vseboval naslednje ukrepe (Chrysler Group Recovery and Transformation Plan Seeks Return to Profitability, Redesigns Business Model, 2007):

1) ukrepi za povrnitev:

- *upravljanje prihodkov* – uvedba 8 novih in 5 prenovljenih proizvodov v letu 2007, pri čemer si bo podjetje prizadevalo bolj učinkovito oglaševati s previdnim dajanjem popustov ter zmanjšati in s tem optimizirati trgovsko mrežo;
- *material in fiksni stroški* – zmanjšanje stroškov materiala za 1,15 milijard EUR do leta 2009;
- *zmogljivosti in učinkovitost* – zmanjšanje celotnih proizvodnih kapacitet za 400.000 enot letno in zaprtje dveh tovarn do konca leta 2007 (Newark v Delawareu in Warren v Michiganu);
- *zmanjšanje delovne sile* – zmanjšanje celotne delovne sile Chryslerja za približno 16 % oziroma odpust 13.000 delavcev do leta 2009.

2) ukrepi za transformacijo

- *osredotočenje na kupce in blagovne znamke* – investirati 2,3 milijarde EUR v razvoj 20 novih modelov in 13 prenovljenih vozil do leta 2009, ki bodo okolju bolj prijazna in bolj ekonomična pri porabi goriva;
- *večja globalna prisotnost* – razvoj vozil za globalne trge in prodaja teh preko tretjih oseb z boljšim dostopom do ciljnih regionalnih trgov ter globalno uravnavanje dobaviteljev s ciljem znižanja nabavnih stroškov za 3,8 milijard EUR za dopolnitev globalne rasti podjetja;
- *poslovna povezovanja* – boljše izkoriščanje obstoječih poslovnih vez Chryslerja po svetu.

Načrt RTP je podjetje stal približno 1 milijardo EUR (1,68 milijard USD) in je težil k povrnitvi Chryslerjeve dobičkonosnosti do leta 2008 ter oblikovanju 2,5 % marže do leta 2009 (Daimler axes 13,000 Chrysler jobs, 2007). Nadaljevanja tega sanacijskega plana v letu 2007 je predstavljalo prvo možnost, ki jo je Daimler-Benz imel na razpolago za rešitev Chryslerja. Predvsem z uresnitvijo drugega dela načrta bi bil ameriški proizvajalec avtomobilov popolnoma preoblikovan v drugačno organizacijo, ki bi zaradi večje stabilnosti lažje dosegala dolgoročne cilje. Prilagoditev Chryslerjevega proizvodnega programa novim tržnim zahtevam po okolju prijaznim in varčnim manjšim avtomobilom bi omogočila dodatne sinergije med partnerjema s tem, ko bi se novi modeli lahko dodatno povezali z enoto Smart ali razredom A. Brez dodatnega povezovanja na proizvodni ravni in doseganja večjih ekonomij obsega je združitev obsojena na propad. Vztrajanje pri samostojnem poslovanju vnaša veliko nestabilnost v poslovanje obeh podjetij, kar obremenjuje menedžment z večjo birokracijo, ki izvira iz takega posrednega skupnega delovanja. Vprašljiva je tudi uspešnost pri transformacijskem delu ambicioznega sanacijskega načrta, saj ima Chrysler dolgo zgodovino preobratov, v katerih se je večkrat znašel na robu prepada, kar posredno že nakazuje morebitno potrebo po novem načrtu prestrukturiranja v bližnji prihodnosti.

4.4.2. Prodaja ameriške divizije – Chrysler

Druga možna rešitev za probleme nemško-ameriškega velikana je bila prodaja Chryslerjeve skupine, ki se je v končni fazi tudi uresničila. Glede tega je imel DaimlerChrysler na voljo več možnosti, in sicer prva je bila delna odprodaja Chryslerja oz. njegovih blagovnih znamk, druga pa prodaja celotnega podjetja tretji zainteresirani organizaciji.

4.4.2.1. Delna prodaja Chryslerjeve skupine

DaimlerChrysler bi se lahko znebil svoje ameriške polovice z delno prodajo njenih delov, tako kot je to naredil pred njim BMW s svojim angleškim partnerjem Roverjem.⁹ Dejansko to pomeni, da bi lahko prodal dobičkonosne poslovne enote kot sta Jeep in Dodgeva enota lažjih tovornih vozil za visoko ceno, kar bi mu delno povrnilo devetletno investicijo v Chrysler.

⁹ Podobno, kot DaimlerChrysler, sta se združila tudi luksuzni BMW in Rover, blagovna znamka za trg širše potrošnje. BMW je kmalu ugotovil, da je bila taka strategija za vstop na trg širše potrošnje napačna in prodal dobičkonosne dele Roverja ter s tem povrnil velik del svoje investicije.

Nedobičkonosne posle ameriškega proizvajalca, kot je enota osebnih avtomobilov, bi lahko oddal delavcem za 1 dolar in se s tem dokončno rešil izgub ameriškega podjetja (Edmondson, Kerwin, 2003, str. 56). Toda taka odslopitev Chryslerja bi lahko bila uničujoča poteza za ugled nemškega avtomobilskega proizvajalca, ki bi tako vzpodbudil številne politične in delavske akcije zaradi tisočev ukinjenih delovnih mest in dvomljivih koristi, ki bi izvirale iz takšnega posla.

4.4.2.2. Celotna prodaja Chryslerjeve skupine

Bolj sprejemljiva rešitev za obe vpleteni strani bi bila prodaja celotne Chryslerjeve skupine posameznemu potencialnemu kupcu. Realno je bilo težko najti takega kupca zaradi številnih problemov, ki so bremenili podjetje. Največjega med njimi so predstavljale neporavnane obveznosti za pokojnine in zdravstveno zavarovanje upokojenih delavcev, ki so znašale približno 23,6 milijard EUR (DaimlerChrysler Annual Report, 2006, str. 183). Vsak kupec bi želel, da bi te obveznosti skoraj v celoti financiral DaimlerChrysler predvsem zato, ker je kupljeno podjetje potrebovalo še veliko investicij za reševanje preostalih težav, kot sta bili dragi odkup odvečnih prodajnih zastopnikov in ponovna vzpostavitev oddelka za R&R.¹⁰

Kljub navedenemu se je po Zetschejevi izjavi februarja 2007 pojavilo nekaj potencialnih kupcev za nakup Chryslerja. Kandidati za nakup so predstavljeni v spodnjih scenarijih, ki vrednotijo vsakega kupca posebej glede na prednosti in slabosti morebitnega nakupa Chryslerja ter navajajo možne izide vsakega posla posebej.

SCENARIJ 1: Prodaja Chryslerja drugemu avtomobilskemu proizvajalcu

Časopisi so v tem času veliko pisali o morebitnem prevzemu Chryslerja s strani drugih avtomobilskih proizvajalcev, med katerimi sta izstopala GM in Hyundai.

Povezava GM – Chrysler:

➤ Prednosti:

- GM bi s pripojitvijo Chryslerja dobil njegovih 62 milijard USD prihodkov in s tem ohranil primat največjega avtomobilskega proizvajalca na svetu;¹¹
- GM bi pridobil donosne enote podjetja, kot so znamka Jeep, Chrysler 300 in franšiza minivanov – gre za segment, iz katerega je GM izstopil;
- doseganje visokih stroškovnih prihrankov s kombinacijo inženiringa v platformah vozil in skupno uporabo številnih komponent, motorjev in sistemov;
- zmanjšanje konkurence na severnoameriškem trgu.

¹⁰ Leta 2004 je Chrysler zaprl svojo raziskovalno enoto in prenesel večino naprednih raziskav o hibridnih električnih avtomobilih in vodikovih gorivnih celicah na nekdanjega Daimler-Benz.

¹¹ GM v tem času grozi izguba primata največjega proizvajalca na svetu zaradi Toyote, ki mu tesno sledi.

➤ *Slabosti:*

- podvajanje težav, saj se Chrysler in GM soočata z istimi problemi (izguba v letu 2006, presežne proizvodne zmogljivosti, preveliko število blagovnih znamk in prodajalcev, ekstremno visoki stroški pokojnin in zdravstvenega zavarovanja itd.);
- prekrivanje dejavnosti, katerih spojitve bi vodila v odpuščanje velikega števila delavcev;
- nasploh sta vprašljiva finančna podpora, ki jo lahko GM ponudi Chryslerju in financiranje posla, saj se tudi sam GM v tem obdobju nahaja v fazi prestrukturiranja.

➤ *Možni izidi združitve/prevzema:*

- 1) Morebitna kupčija, ki naj bi dosegla vrednost 5 milijard USD, bi lahko uspela le v primeru, če bi GM hitro absorbiral Chryslerja in ga pretvoril v oddelek, kar pomeni spajanje številnih dejavnosti in odpuščanje velikega števila delavcev, kar bi se verjetno zgodilo predvsem na Chryslerjevi strani. Tak pozitiven izid združitve je zelo neverjeten, saj bi GM potreboval ogromno finančnih sredstev za reševanje partnerjevih težav in dovoljenje sindikata UAW za odpustitev na tisoče delavcev.
- 2) Odkup Chryslerja bi najverjetneje povzročil oslabitev obeh podjetij zaradi številnih že obstoječih problemov, ki bi se s transakcijo le podvojili.

Prodaja Chryslerja GM bi lahko predstavljala hitro in enostavno rešitev za DaimlerChryslerja, vendar tudi najdražjo rešitev za Zetscheja, saj GM zahteva nakup podjetja skoraj zastonj zaradi številnih težav, ki bremenijo Chryslerja in znižujejo morebitni uspeh prevzema.

Povezava Hyundai – Chrysler:

➤ *Prednosti (Krebs, 2007):*

- dopolnjujoči si proizvodni liniji – Hyundai je ekspert v segmentu majhnih in srednje velikih vozil, medtem ko je Chrysler močan v segmentu SUV in večjih avtomobilov;
- komplementarnost na geografskem področju poslovanja – Chrysler je močan v ZDA, medtem ko je Hyundai vodilen na Kitajskem in močno prisoten v Vzhodni Evropi;
- Hyundai ima le eno tovarno v ZDA (Alabama), zato bi mu Chryslerjeve tovarne prišle prav (enako velja za trgovsko mrežo);
- Hyundai nima nobenega V8 motorja, Chrysler pa ima HEMI.

➤ *Slabosti:*

- Hyundai potrebuje nekaj tovarn in trgovcev v ZDA, vendar bi jih s pripojitvijo Chryslerja pridobil preveč;
- področji minivanov se v podjetjih prekrivata;
- kulturna nesoglasja med Korejci in Američani;
- Hyundaijeva tovarna v Alabami in delovna sila sta relativno mladi, zato podjetje tudi nima obveznosti iz pokojnin in zdravstvenega zavarovanja, ki bi jih prevzel z nakupom Chryslerja,

➤ *Možni izidi združitve/prevzema:*

- 1) Združitev bi lahko uspela le v primeru, če bi se podjetji popolnoma združili na način, ki bi prinesel znatne prihranke iz sinergij, kar pomeni povezovanje ne le na nabavni in finančni ravni, ampak tudi v proizvodnji in prodaji. Toda tudi v tem primeru bi Chryslerjevi problemi predstavljali veliko oviro.
- 2) Čeprav se podjetji navidezno ujemata, je uspeh združitve takega obsega še vedno tvegan, predvsem zaradi nestabilnosti obeh podjetij, saj se tudi Hyundai nahaja v težavah. Januarja 2007 je bil njegov direktor Chung Mong-koo obsojen na tri leta zapora zaradi ponarejanja denarja v podjetju.

Poleg navedenih so se širile špekulacije tudi glede morebitnega zanimanja za nakup Chryslerja s strani Renault-Nissana in kitajskih proizvajalcev avtomobilov (Chery in SIAC). Renault-Nissan je priznal analitikom, da se zanima za severnoameriškega partnerja predvsem zaradi svojega nizkega tržnega deleža v ZDA in ker si želi prodreti na segmente SUV, pickupov in minivanov, kjer je bil do sedaj neuspešen. Toda čeprav mu denarja za nakup partnerja ni primanjkovalo, je generalni direktor Renault-Nissana Carlos Ghosn hitro zanikal možnost kakršnegakoli partnerstva v tem obdobju zaradi določenih internih problemov, s katerimi se sooča podjetje (Welch, 2007). Kitajski avtomobilski proizvajalci naj bi si želeli kupiti Chrysler predvsem zato, da bi hitro prodrli na severnoameriški trg. Vendar bi verjetno v tem primeru sindikat UAW še ostreje nasprotoval prodaji ameriškega oddelka.

Vsekakor DaimlerChrysler ni bil naklonjen temu scenariju, saj bi prodaja Chryslerja konkurentu pomenila popolno prekinitve vseh stikov s podjetjem, DaimlerChrysler pa je bil zainteresiran za morebitno sodelovanje tudi po ločitvi podjetij.

SCENARIJ 2: Prodaja Chryslerja zasebnemu investicijskemu skladu

Naslednji potencialni kupci, o katerih so veliko pisali časopisi, so bili različni naložbeni skladi. Poslovne knjige ameriške enote naj bi si ogledali Cerberus Capital Management, Centerbridge Partners in Blackstone Group. Ker se prednosti, slabosti in možni izidi prevzema s strani vsakega izmed teh naložbenih skladov ne bi pretirano razlikovali, so spodaj navedene le splošne značilnosti morebitnega posla.

Splošne prednosti:

- zadostna finančna sredstva za reorganizacijo podjetja in razvoj novih izdelkov;
- večja pogajalska moč pri sindikatih in prodajalcih ter s tem možnost ukinitve nedobičkonosnih blagovnih znamk;
- s privatizacijo podjetja postane menedžment bolj svoboden in osredotočen na poslovanje ter dolgoročne cilje, saj ni več potrebe po poročanju o četrtletnih rezultatih.

Splošne slabosti:

- zamenjava menedžerskega tima z lastnim timom, da se pospeši sanacija podjetja in hitro povrne investicija s prodajo drugemu interesentu;

- za razliko od avtomobilskih podjetij, naložbeni skladi ne upoštevajo dolgoročnega horizonta pri poslovanju;
- znani so po „lahkotnem“ odpuščanju velikega števila zaposlenih in zapiranju tovarn.

Možni izidi združitve/prevzema:

- 1) Zasebna investicijska družba bi kupila podjetje in ga nato razbila ter prodala dobičkonosne dele. Nato bi prestrukturirala ostale nedobičkonosne enote in jih prodala kasneje. Toda ta možnost je relativno draga in neizvedljiva glede na tržno vrednost Chryslerja v tem obdobju.
- 2) Bolj verjeten je nakup celotnega podjetja, ki bi ga nato prestrukturirali ter ga v približno štirih ali petih letih prodali dalje za višjo ceno.

Zdi se, da je DaimlerChrysler veliko bolj naklonjen temu scenariju, saj bi v tem primeru lahko še naprej sodeloval z nekdanjim partnerjem, kar je tudi v interesu naložbenih skladov. Vendar bi bila ta različica težko izvedljiva predvsem zaradi dveh sindikatov – ameriškega UAW in kanadskega CAW¹² – ki sta že ob sami možnosti take prodaje izrazila veliko nasprotovanje, saj so zasebni investicijski skladi znani po neusmiljenem odpuščanju delavcev in zapiranju tovarn. Kljub temu se je ravno ta opcija v končni fazi tudi uresničila (več o tem v nadaljevanju).

SCENARIJ 3: Prodaja Chryslerja Magni International

Eden izmed favoritov za nakup Chryslerja je bil tudi kanadski proizvajalec avtomobilskih delov in sestavin Magna International (s sklopom tovarn v avstrijskem Gradcu), ki naj bi skupaj z neimenovano družbo za nakup podjetja ponudila 4,7 milijard USD (DaimlerChrysler že zelo blizu ločitvi?, 2007).

Prednosti:

- Magna zasluži okrog 23 % prihodkov s prodajo Chryslerju, zato ima resen interes za ohranitev podjetja (Korošak, 2007a);
- Magna lahko prevzame določene operacije Chryslerja, kot je to že naredila s proizvodnjo nekaterih Chryslerjevih modelov v svoji montažni tovarni v Gradcu;
- optimizacija nabave – podjetji bi lahko še bolj poenostavili proces nabave;
- Magna izplačuje delavcem podobne plače kot v Chryslerju, kar povečuje njen ugled pri sindikatih in zmanjšuje kulturne razlike (Sherefkin, Barkholz, 2007).

Slabosti:

- Magna nima potrebnih finančnih resursov za prevzem Chryslerja in vlaganje v njegovo nadaljnje prestrukturiranje;
- Struktura Magnine nesindikalne delovne sile bi se s pripojitvijo Chryslerjevih sindikalnih članov spremenila, kar bi lahko povzročilo trenja v podjetju;
- Magna tudi nima pokojninskih shem za zaposlene, kar bi s pripojitvijo Chryslerja, ki ima obveznosti iz pokojninskega zavarovanja, predstavljalo dodaten strošek.

¹² CAW – kanadski sindikat imenovan „Canadian Auto Workers“.

Možni izidi združitve/prevzema:

- 1) Popoln prevzem podjetja bi rezultiral v neuspehu, saj Magna nima potrebnih finančnih sredstev za prevzem in nadzor Chryslerjevih ogromnih obveznosti do delavcev in prodajalcev.
- 2) Magna tesno posluje s Chryslerjem, zato bi se lahko z njim povezala na drugi način tudi brez prevzema, kot na primer s prevzemom določenih operacij podjetja.

SCENARIJ 4: Prodaja Chryslerja milijarderju Kirku Kerkorianu

Zadnji izmed zainteresiranih za nakup problematičnega dela ameriško-nemškega koncerna je bil nekdanji večinski delničar DaimlerChryslerja Kirk Kerkorian. Milijarder naj bi 5. aprila 2007 preko svoje investicijske firme Tracinde ponudil 4,5 milijard USD za nakup podjetja (Kerkorian ponudil milijarde za Chryslerja, 2007). Ponudbo je utemeljeval z željo po „zgraditvi in učvrstitvi“ ameriške divizije, vključevala pa je posebno določilo, po katerem naj bi bil večji delež kapitala Chryslerja oddan največjemu sindikatu podjetja UAW (Kerkorian Can't Kick His Chrysler Habit, 2007, str. 9). Čeprav bi si Kerkorian s tem lahko pridobil podporo sindikatov, je bil istočasno znan po svoji nestanovitnosti, saj je izjemno hitro kupil in prodal milijarde dolarjev vredne delnice avtomobilskih proizvajalcev. Prav tako so bile dvomljive tudi prednosti, ki bi izvirale iz takega posla. Kerkorian je namreč ponudil najnižjo ceno in s tem ameriškega proizvajalca podcenil, čeprav je bil Chrysler vreden vsaj 5 milijard USD (Korošak, 2007a). Poleg tega je proti njemu delovala tudi burna preteklost, ki jo je imel s Chryslerjem¹³ in kasneje DaimlerChryslerjem. Zetsche je bil proti sodelovanju s Kerkorianom bodisi pri prodaji bodisi po njej, saj je bila v interesu nemškega podjetja zagotovitev varne Chryslerjeve prihodnosti zaradi želje nadaljnjega sodelovanja s ameriškim proizvajalcem tudi po ločitvi. Zaradi navedenega je bila uresničitev tega scenarija še najmanj verjetna.

4.4.3. Druge opcije DaimlerChryslerja

Čeprav bi se s prodajo ameriškega oddelka DaimlerChrysler rešil številnih stroškov in problemov, bi ga ta poslovna poteza drago stala. Leta 1998 je Daimler-Benz plačal 36,8 milijard USD za nakup Chryslerja, danes pa analitiki ocenjujejo vrednost ameriškega proizvajalca med nič in 13,7 milijarde USD zaradi obveznosti podjetja, ki naj bi celo presegle vrednost njegovega premoženja (Kmalu ločitev?, 2007). Nemška polovica DaimlerChryslerja torej s prodajo partnerja ne bi povrnila devetletne investicije, ki je terjala milijarde ameriških dolarjev. Zato bi mogoče lahko poiskala druge, bolj donosne rešitve poleg že omenjenih.

Ena izmed možnosti bi lahko bila najprej dokončanje plana prestrukturiranja ameriške polovice do leta 2008 in nato prodaja za višjo ceno. S tem bi DaimlerChrysler za partnerja verjetno dosegel večjo prodajno ceno, vendar bi v tem času obstajalo veliko tveganje za ponovno znižanje tržne vrednosti giganta in možnost neuspeha sanacijskega plana zaradi nenehno spreminjajočih se tržnih razmer. Druga možnost bi lahko bila opustitev nekaterih obstoječih poslovnih vezi

¹³ Sredi devetdesetih je Kerkorian skupaj z nekdanjim Chryslerjevim direktorjem Leejem Iaccocaom skušal izvesti sovražni prevzem Chryslerja, ki se je končal neuspešno.

podjetja in vzpostavitev novih z namenom doseganja večjih sinergij pri razvoju novih avtomobilov in tehnologij. Chrysler bi se lahko povezal s drugim avtomobilskim proizvajalcem za razvoj manjšega ali srednje velikega okolju prijaznega in bolj varčnega avtomobila, saj v tem segmentu ni prisoten.

4.5. PRODAJA CHRYSLERJA

*Nestvor, bes Cerber, imajoč tri glave,
iz gobcev treh po pasje laja, tuli
v ljudi, ki vrženi so v te tokave,*

*od brad mu mast kaplja, krvavo bulji,
raztegnjen vamp mu, nohti žebļjeviti,
duhove trga na kosce, kožo guli.*

Dante Alighieri: Božanska komedija – Pekel.

Po tej triglavi pošasti iz grške mitologije se imenuje zasebni investicijski sklad Cerberus Capital Management, o katerem so maja 2007 sporočili, da bo bodoči lastnik Chryslerjev skupine. Po dveh mesecih pogajanj se je DaimlerChrysler odločil zaključiti posel s Cerberusom predvsem zaradi hitrosti in zanesljivosti izvedbe transakcije. Napovedana prodaja problematičnega podjetja pa se je odrazila tudi na tečaju delnice petega največjega avtomobilskega proizvajalca, ki se je na dan objave novice dvignila za 6,2 % oziroma na 64,35 EUR (Cerberus kupil Chryslerja, 2007).

Prodaja se je pravno formalno izvedla avgusta 2007. Cerberus je za nakup Chryslerjeve skupine in severnoameriške enote za finančne storitve plačal 5,5 milijarde EUR (7,4 milijarde USD). Kot posledica tega je hčerinska družba Cerberusa prevzela 80,1 % lastniški delež novega podjetja Chrysler Holding LLC, DaimlerChrysler AG pa je obdržal preostali 19,9 % delež. Transakcija je povzročila za 0,5 milijard EUR čistega denarnega odtoka za DaimlerChrysler, obenem je podjetje pričakovalo zmanjšanje čistega dobička za približno 2,5 milijard EUR zaradi stroškov transakcije v letu 2007 – po prvotnih ocenah naj bi se ti gibali med 3 in 4 milijarde EUR. Z izločitvijo Chryslerja in zmanjšanjem določenih postavk v bilanci stanja je podjetje predvidevalo, da bo kapitalska pokritost DaimlerChryslerja narasla za 40 % do začetka leta 2008 (DaimlerChrysler, 2007).

Dejansko je od 5,5 milijard EUR, ki jih je naložbeni sklad plačal za Chryslerja, Daimler dobil le majhen delež. Od te vsote je bilo namreč 3,7 milijard EUR vloženi v podjetje Chrysler Holding LLC in 0,8 milijard EUR v enoto finančnih storitev z namenom utrditve kapitalske osnove v obeh dejavnostih. DaimlerChrysler je potemtakem dobil le preostalo 1 milijardo EUR. Poleg tega je Chryslerjevi skupini odobril kredit v višini 0,3 milijarde EUR. Nemško podjetje, ki se je po ločitvi preimenovalo v Daimler AG, je po pogodbi pristalo na prenos celotnih Chryslerjevih sredstev, razbremenjenih obveznosti. To pomeni, da se je zavezal pokrivati izgubo in stroške prestrukturiranja ameriške divizije do izvršitve transakcije, kar je Daimlerja stalo dodatne 1,2 milijarde EUR, torej je celotni čisti denarni odtok iz podjetja, ki je izhajal iz transakcije, znašal 0,5 milijard EUR. Povrh tega je moral DaimlerChrysler izplačati dodatnih 650 milijonov EUR „predplačilne kompenzacije“ za pokrivanje dolgoročnih obveznosti Chryslerjeve skupine, ki so bile povezane s transakcijo. Nemški proizvajalec je nosil tudi vse običajne stroške, ki so izvirali

iz prodaje. Edino večje breme, ki ga je obdržal Chrysler, so bile obveznosti iz pokojnin in zdravstvenega zavarovanja (DaimlerChrysler, 2007).

DaimlerChrysler je torej moral Cerberusu plačati zajetno vsoto denarja, da bi se rešil problematične polovice in s tem izpostavljenosti nadaljnjim izgubam. Zloslutno ime novega lastnika in narava njegovega poslovanja sta povzročili vznemirjenje in razočaranje med približno 80.000 zaposlenimi v ZDA. Zasebnih investicijskih skladov se namreč drži dvomljiv sloves „*strip and flip*“, kar naj bi pomenilo ceneni nakup podjetja, njegova sanacija z nižanjem stroškov in delovne sile ter hitro ponovno prodajo družbe za višjo ceno. Izjemno presenetljivo je bilo tudi to, da je sindikat UAW privolil v prodajo Chryslerja Cerberusu, čeprav se je s tem zmanjšala njegova pogajalska moč. Direktor UAW Ron Gettelfinger naj bi posel odobril zaradi tega, ker je Daimler obdržal 19,9 % lastniški delež v Chryslerju.

Kljub vsemu je videti Cerberusova preteklost relativno dobra, kar vzbuja pozitivna pričakovanja javnosti. Naložbeni sklad ima namreč dolgoletno tradicijo in številne naložbe na področjih od avtomobilske industrije do trgovine na drobno. Njegovi kontrolni in znatni manjšinski lastniški deleži prinašajo preko 60 milijard USD prihodkov letno, obenem pa je njegov direktor John Snow zagotovil, da bo pri vodenju avtomobilskega proizvajalca upošteval dolgoročni pristop.

4.6. POST-PRODAJNA PERSPEKTIVA DAIMLERJA IN CHRYSLERJA

„S to transakcijo smo ustvarili pogoje za nov začetek Chryslerja in Daimlerja,“ (Das Ende der Welt AG - Daimler in Chrysler gresta narazen, 2007) pravi nemški direktor Dieter Zetsche in nadaljuje: „Začenja se novo poglavje v zgodovini naše družbe“ (DaimlerChrysler zaključil prodajo Chryslerja, 2007).

4.6.1. Daimler AG

Z ločitvijo Daimlerja in Chryslerja je dokončno propadel dolgoletni sen nekdanjega nemškega direktorja Jürgen Schremppa o mogočni globalni korporaciji, imenovani „Welt AG“¹⁴ („World Inc.“). Analitiki so se pri napovedih posledic prodaje nemškega velikana v tem času razdelili v dve skupini. Eni so bili prepričani, da bo poslovna poteza povzročila nazadovanje podjetja v stanje, ki ga je imelo v začetku devetdesetih let, ko je bilo le proizvajalec luksuznih avtomobilov in tovornih vozil. To bi lahko bilo usodno za Daimlerja, saj se je trg v tem času radikalno spremenil in ostra konkurenca bi ga zlahka izpodrinila, saj v današnjem času nima na razpolago nekdanjih obsežnih denarnih rezerv in ne uživa več podpore nekdanjega večinskega delničarja Deutsche Bank. Drugi zatrjujejo, da bi bil Daimler brez Chryslerja izjemno dobičkonosno podjetje, finančno dobro stoječe in osredotočeno na svojo osnovno dejavnost. Ti analitiki ocenjujejo, da bi bil Daimler-Benz danes podjetje s 108 milijardami EUR prihodkov, od katerih bi 50 % izviral iz prodaje Mercedesovih avtomobilov, 40 % iz dejavnosti tovornih vozil in

¹⁴ Jürgen Schrempp je z združitvijo Daimler-Benz in Chryslerja ter nakupom lastniških deležev v Mitsubishi Motorsu in Hyundai Motorsu želel ustvariti globalno podjetje, ki ga je imenoval „Welt AG“ (glej Prilogo 1).

10 % iz finančnih storitev (Stein, 2007, str. 2). Ta skupina je bila prepričana, da bo Daimler po prodaji ponovno zaživel in postal eden izmed najbolj dobičkonosnih avtomobilskih proizvajalcev sveta.

Dogodki, ki so sledili prodaji ameriške polovice, zaenkrat potrjujejo prepričanja druge skupine. DaimlerChrysler, ki se je v kratkem po ločitvi preimenoval v Daimler AG, je kmalu poročal o rekordni prodaji avtomobilske enote Mercedes, ki naj bi v prvih sedmih mesecih leta 2007 znašala 721.400 vozil (Rekordna prodaja Mercedes-Benca, 2007). Več kot proporcionalno rast so beležili bodisi pri luksuznih avtomobilih bodisi pri ostalih vozilih znamke Mercedes. Kljub temu so stroški ločitve od Chryslerja v tretjem četrtletju zelo prizadeli dobiček nemškega proizvajalca, ki je poročal o 1,53 milijardah EUR izgube. Njegov prihodek se je v tem obdobju sicer povečal za 6 % na 25,7 milijard EUR, vendar so stroški transakcije s Cerberusom v višini 2,6 milijard EUR pripeljali do izgube. Daimler bi brez teh stroškov dosegel 1,1 milijardo EUR čistega dobička, kar bi bilo za 21 % več kot v istem obdobju leta 2006 (Daimler zaradi prodaje Chryslerja z izgubo, 2007). Podjetje je v letu 2007 tudi uspešno zaključilo program kontrole kakovosti CORE in predstavilo prve modele z vgrajeno novo „stop-start“ tehnologijo, ki ustreza prihajajočim okoljevarstvenim predpisom Evropske Unije.¹⁵

Dobri kratkoročni rezultati še niso zagotovilo bodočega uspeha. Zadnji problem, ki bi lahko ogrožal Mercedesovo poslovanje, je dolgoletna nedobičkonosna investicija v enoto Smart. Čeprav je že vložil veliko denarja v prestrukturiranje te poslovne enote, je Smart v letu 2006 ponovno posloval negativno s 5,4 milijoni USD izgube in le 82.000 prodanimi enotami. Izguba se je sicer zmanjšala za 67 % glede na leto 2005, vendar bi po mnenju analitikov Smartova prodaja morala doseči 120.000-130.000 prodanih enot letno, da bi prinesla dobiček, kar je daleč od realnosti (Edmondson, 2007, str. 2). Prihodnost te znamke je torej odvisna od uspeha na ameriškem trgu, kamor ima Smart namen prodreti najkasneje v letu 2008.

Daimlerjev direktor Dieter Zetsche ima težko nalogo povrnitve visokih dobičkov in tržnega deleža podjetja. To bo lahko dosegel predvsem z osredotočenjem na tri ključna področja rasti, ki so: širitev osnovne dejavnosti, iskanje novih tržnih priložnosti preko opazovanja želja kupcev in koncentriranje na odgovorno ter okolju prijazno tehnologijo. Če so bile začetne napovedi, ki so prisilile Daimler-Benz v iskanje poslovnega partnerja leta 1998, resnične, omenjeni ukrepi ne bodo zadostovali za sledenje trgu v prihodnosti. Podjetje bo moralo za dolgoročni uspeh ponovno poiskati novega partnerja, s katerim se bo povezalo z namenom izkoriščanja ekonomij obsega. Daimlerju v prid sedaj igra ohranitev poslovne povezave s Chryslerjem, ki bo po mnenju Zetscheja presegala mejo 19,9 % lastniškega deleža. Poleg te bo moral Daimler AG za ohranitev konkurenčnosti v prihodnosti vzpostaviti še več podobnih povezav.

¹⁵ Evropska Komisija planira hitro znižanje povprečnih evropskih emisij CO₂ iz sedanjih 160 g/km na 130 g/km za nove avtomobile do leta 2012.

4.6.2. Chrysler Holding LLC

V primerjavi z Daimlerjevo je Chryslerjeva prihodnost veliko bolj negotova. Podjetje, ki se je ob prodaji preimenovalo v Chrysler Holding LLC, je pod novim lastništvom že prestalo prve ključne spremembe, ki bodo odločale o njegovemu obstoju. Ne glede na začetna zagotovila Cerberusa, da bo popolnoma podprl sedanji menedžerski tim in LaSordov plan prestrukturiranja, je takoj po prevzemu nadomestil Chryslerjevega direktorja z enim izmed svojih ključnih menedžerjev, Bobom Nardellijem. Novica sama po sebi ni bila presenetljiva, saj so vsi pričakovali zamenjavo vodstva po prevzemu. Svetovno javnost pa je presenetilo imenovanje Nardellija na ta položaj, saj je pričakovala, da bo Cerberus na vodstveni položaj postavil nekdanjega Chryslerjevega operativnega direktorja Wolfganga Bernharda. Večina analitikov sicer meni, da je Nardelli¹⁶ prava oseba za ta posel, toda z njegovim imenovanjem je Cerberus nakazal, da nima časa čakati in si želi videti čimprejšnjo in uspešneje opravljeno sanacijo Chryslerja.

Mesec dni po ločitvi se je ameriški proizvajalec ponovno srečal s težavami. Sredi septembra 2007 je moral vpoklicati 300.000 športnih terencev letnika 2006-2007, da bi preveril potencialne težave pri zaviranju med vožnjo navkreber (Chrysler bo vpoklical 300 tisoč vozil, 2007). Oktobra istega leta je na tisoče Chryslerjevih delavcev začelo stavkati po tem, ko vodstvo družbe in sindikat UAW nista uspela doseči dogovora glede nove kolektivne pogodbe. Po sedemurni stavki sta vodstvo Chryslerja in sindikat UAW končno sklenila dogovor, ki je urejal širok spekter vprašanj, med katerimi so bile spremembe v plačnem sistemu (zlasti za novozaposlene) in ustanovitev posebnega pokojninskega sklada, ki naj bi se napajal iz sredstev družbe, upravljal pa bi ga sindikat (Delavci Chryslerja po nekajurni stavki dosegli dogovor, 2007). Kljub temu je Chrysler že v novembru 2007 poročal o novem odpuščanju 12.000 delavcev oziroma do 15 % svoje delovne sile. Ameriški proizvajalec je v okviru sanacijskega plana še pod okriljem Daimlerja najavil krčenje delovnih mest za 13.000 zaposlenih, kar skupaj z zadnjo najavo znaša kar 25.000 brezposelnih delavcev. Razlogi za odpuščanje so predvsem zniževanje stroškov in zmanjšanje povpraševanja po določenih vozilih (Chrysler namerava odpustiti še 12.000 zaposlenih, 2007).

Poleg omenjenih problemov obstajajo še stroški garancij, saj Chrysler ni nikoli slovel po kakovosti. V letu 2006 naj bi bili ti stroški za celotno skupino DaimlerChrysler za 36,8 % večji od GM, vendar ni znano, kolikšen delež je odpadel na Chryslerjevo skupino. Čeprav naj bi večina stroškov nastala na račun upada kvalitete Mercedesove skupine, je Chryslerjev sloves nizko kakovostnega proizvajalca škodljiv v času, ko avtomobilska podjetja tekmujejo pri dajanju čim daljših garancij in ko je zmanjšanje garancijskih zahtevkov pridobilo na pomenu.

¹⁶ Bob Nardelli je postal slaven po tem, ko je uspešno prestrukturiral energijsko enoto General Electrica in v rekordnem času dosegel izjemne rezultate. Sanacijski plan, ki ga je izvedel je bil izjemne velikosti in težavnosti.

Chrysler naj bi se z namenom povišanja kakovosti že letos zavzemal za vrsto ukrepov (Barkholz, Sherefkin, 2007):

- standardizacijo postopkov pri uvajanju novih vozil na trg za vsako montažno tovarno in vsako vozilo posebej;
- vzpostavitev posebnih timov za reševanje problemov strank in predčasno odkrivanje napak na vozilih;
- večje sodelovanje med dobavitelji in Chryslerjevimi proizvodnimi timi že v začetku procesa oblikovanja novega proizvoda;
- testne vožnje novih modelov s strani delavcev in dobaviteljev še preden vozila pridejo v promet.

Novi direktor ameriškega proizvajalca se torej sooča z izjemno težko nalogo: napraviti Chrysler dobičkonosno podjetje z minimiziranjem škodljivih posledic za vse vpletene stranke. Obenem ima za izvedbo te naloge na razpolago relativno malo časa, saj je Cerberus precej neučakan glede svojih investicij. Slednji nima desetletnega časovnega horizonta in si želi povrniti investicijo v treh do petih letih, kar je v nasprotju s tradicionalnim avtomobilskim modelom vlaganja, ki narekuje velik vložek denarja v podjetje ter dolgoletno čakanje na sadove investicije. V primeru poslabšanja razmer na trgu in s tem rezultatov Chryslerja, bi Cerberus verjetno hitro spremenil svoj pristop do ameriškega podjetja, kar bi povzročilo neusmiljeno nižanje vseh stroškov v podjetju.

Ob upoštevanju Chryslerjeve zgodovine nešteti vrhuncev in padcev, ki jih je doživel od ustanovitve do danes, ni mogoče izključiti njegovega ponovnega pozitivnega preobrata. Kot zasebni gospodarski subjekt ima njegov menedžment sedaj veliko več svobode pri upravljanju, saj ni več pritiska delničarjev za četrletne rezultate. Čas je, da spremeni svojo strategijo in se osredotoči na kvaliteto in ne na ceno vozil. Podjetje mora drastično izboljšati svoj ugled in se na novo uveljaviti na severnoameriškem trgu, tokrat kot inovativni proizvajalec manjših osebnih avtomobilov. Je tudi na dobri poti za vzpostavitev učinkovite mreže poslovnih partnerjev. Poleg nadaljnega sodelovanja z Daimlerjem je julija 2007 LaSorda podpisal sporazum s kitajskim avtomobilskim proizvajalcem Cheryjem, ki na kitajskem trgu izstopa s svojimi mestnimi avtomobili. Chrysler in Chery naj bi do leta 2009 skupno razvila manjši osebni avtomobil, verjetno za znamko Dodge Hornet, ki bi ustrezal standardom ameriškega trga (Muller, Warner, 2007, str. 45).

Chrysler bo verjetno s pomočjo Cerberusa ponovno zaslovel kot eden izmed najbolj učinkovitih avtomobilskih proizvajalcev sveta. V roku od štirih do petih let bo torej naložbeni sklad iskal novega lastnika za ameriško podjetje. Potencialnih kupcev, ki se zanimajo za hiter in enostaven vstop na severnoameriški trg, ne bo primanjkovalo. Prvi izmed njih bi lahko bil Renault-Nissanov direktor Ghosn, ki se je letos sicer odpovedal nakupu Chryslerja zaradi notranjih problemov francosko-japonskega podjetja, vendar bi lahko bil v treh do štirih letih pripravljen za prevzem Chryslerja, ki bi mu omogočil lažji dostop in večji tržni delež na severnoameriškem avtomobilskem trgu. Za podobno poslovno potezo bi se lahko zanimal tudi kitajski Chery ali

korejski Hyundai, ki bosta do takrat verjetno odpravila sedanje probleme in iskala nove možnosti za širitev.

Glede na navedeno so za Daimlerja in Chryslerja možnosti še odprte. Verjetnost uspeha pa ne bo odvisna le od uspešnosti menedžmenta pri upravljanju podjetij, ampak predvsem od njihove sposobnosti razpoznavanja in odzivanja na spremembe razmer na trgu.

5. SKLEP

Združitve in prevzemi so bile od vedno priljubljen način rasti podjetij, saj nudijo ogromne potencialne prednosti za relativno nizko ceno. Aktivnost podjetij na tem področju se je zlasti okrepila v zadnjem desetletju, ko je bil svet priča eni izmed največjih združitve vseh časov, tj. združitvi Daimler-Benz AG in Chrysler Corporation, ki sta skupaj ustvarila nemško-ameriški koncern, znan kot DaimlerChrysler AG. Tako imenovana „združitev enakih“ sklenjena v daljnem letu 1998 je bila vredna 36,8 milijard USD in je doprinesla tretjega največjega avtomobilskega proizvajalca na svetu, merjenega glede na prihodke. Po obsegu proizvodnje pa se je novonastalo podjetje uvrstilo na peto mesto svetovne lestvice avtomobilskih proizvajalcev.

Izjemno optimistične napovedi poslovodstev podjetij in širše javnosti pa se niso nikoli uresničile in združitve, ki jo je večina novinarjev označilo kot „poroka v nebesih“, se je po devetih letih zakona končala z „ločitvijo v peklu“. Podjetji sta kmalu po opravljeni transakciji pokazali svoj pravi obraz. Daimler-Benzov direktor Jürgen Schrempp, ki je na začetku trdo zagovarjal tezo, da sta se podjetji združili v slogu enakih in da bosta v poslu popolnoma enakovredni, je dve leti po združitvi s Chryslerjem priznal, da je od vedno imel namen pretvoriti ameriškega partnerja v oddelek Daimler-Benz. Chrysler, ki je bil v času združitve znan kot eden najbolj dinamičnih avtomobilskih proizvajalcev sveta in tretji največji ameriški avtomobilski proizvajalec, se je kmalu po transakciji izkazal za nedobičkonosnega in terjal od nemškega partnerja veliko finančnih in človeških resursov. Neiskrenost menedžmenta podjetij v poslu in malomarna izvedba pozdružitvene integracijske faze sta privedli do katastrofalnih posledic. Chrysler je z leti ustvarjal vedno večje izgube, ki so bremenile rezultate celotne skupine in nižale tržno vrednost združenega podjetja. Slabi rezultati ameriškega partnerja pa so vplivali tudi na Mercedesovo blagovno znamko, ki je z namenom prikazovanja boljših četrletnih rezultatov dopustila znižanje kakovosti svojih proizvodov, kar je privedlo do dragih odpoklicev vozil v popravilo in velikega zmanjšanja Mercedesovega ugleda. Eden glavnih vzrokov neuspeha združitve je videti tudi v podcenjevanju problema kulturnih razlik, ki je bil vir trenj med partnerjema in je povzročil množični odhod talentov iz ameriškega in nemškega podjetja.

V začetku leta 2005 je nemški direktor koncerna Jürgen Schrempp, katerega so mnogi označili za glavnega krivca DaimlerChryslerjevega neuspeha, prostovoljno odstopil s svojega položaja. Na njegovo mesto je bil imenovan nekdanji direktor Chryslerjeve skupine Dieter Zetsche, ki je bil zaslužen za kratkotrajen uspeh Chryslerja v letu 2005. Zetsche se je v tem času soočal z ogromnim izzivom okrepitve Mercedesove blagovne znamke in ohranjanjem Chryslerjevega

uspeha. Ne glede na trud in izkušnje nemškega direktorja se je upravljanje tako velike organizacije izkazalo za nemogoče in Chrysler je v letu 2006 ponovno zabredel v izgubo, kar je Zetscheja spodbudilo v sprejetje novega plana prestrukturiranja oziroma kasnejšo prodajo Chryslerja zasebnemu investicijskemu skladu Cerberus Capital Management. Dokončna ločitev podjetij je bila izvedena avgusta 2007. Toda bolj kot o „prodaji“ bi morali govoriti o „podaritvi“ Chryslerja, saj je v končni fazi Daimler-Benz moral celo plačati, da bi se znebil ameriškega podjetja in s tem izpostavljenosti njegovim izgubam.

Takoj po ločitvi sta se podjetji ponovno preimenovali, in sicer nekdanji Daimler-Benz AG je postal Daimler AG, Chrysler Corporation pa se je preimenoval v Chrysler Holding LLC. Prodaja Chryslerja zasebnemu investicijskemu skladu je povzročila veliko negotovanja v javnosti predvsem zaradi negativnega slovesa teh skladov, katerih glavni cilj je višanje lastnega dobička. Mnenja analitikov glede prihodnosti Daimlerjevega in Chryslerjevega samostojnega poslovanja so si nasprotujoča. Eni so prepričani, da bo to koristilo podjetjema, drugi pa menijo, da je to znak nazadovanja. Osebno menim, da sta podjetji sedaj na dobri poti okrevanja, saj se končno imata možnost osredotočiti na svojo osnovno dejavnost. Družbi imata potreben potencial za ponoven vzpon v avtomobilski industriji, vendar bo vse odvisno od hitrosti, s katero bosta uspeli rešiti obstoječe probleme in njunih sposobnosti zaznavanja potreb trga, napredka v tehnologiji ter ustvarjanja novih poslovnih povezav, ki bodo v prihodnosti vse bolj pomembne.

LITERATURA

1. Alighieri Dante: Božanska komedija – Pekel. Buenos Aires : SKA, 1959. 171 str.
2. Ali-Yrkkö Jyrki: Mergers and Acquisitions – Reasons and Results. Helsinki : ETLA, The Research Institute of the Finnish Economy, 2002. 32 str.
3. Appel Holger, Hein Christoph: Der DaimlerChrysler Deal. 2nd ed. Stuttgart : Deutsche Verlags-Anstalt, 1998. 288 str.
4. Barkholz David, Sherefkin Robert: Chrysler takes a big hit on warranty work. Automotive News, ZDA, 13. 8. 2007, str. 42-43.
5. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
6. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. 4th ed. Forth Worth : The Dryden Press, 1999. 1083 str.
7. Cestnik Mitja: GPS – Global Positioning System. Ljubljana : Fakulteta za matematiko in fiziko, 2003. 13 str.
8. Chrysler bo vpoklical 300 tisoč vozil. Finance, Ljubljana, 15. 9. 2007.
9. Chrysler namerava odpustiti še 12.000 zaposlenih. Večer, Maribor, 2. 11. 2007.
10. Colby Laura: DaimlerChrysler: Married to globalism. Institutional Investor-International Edition, New York, 24 (1999), str. 41.
11. DaimlerChrysler: Crunch time. The Economist, London, 25. 9. 1999, str. 73-74.
12. Das Ende der Welt AG - Daimler in Chrysler gresta narazen. Finance, Ljubljana, 15. 5. 2007.
13. DaimlerChrysler will seine Autos günstiger verkaufen. Handelsblatt, Frankfurt, 30. 10. 2000, str. 3.
14. DaimlerChrysler will settle suit over merger. Primedia Business Magazines & Media, Inc., Norcross, 2003, str. 10.
15. Daimler zaradi prodaje Chryslerja z izgubo. Večer, Maribor, 25. 10. 2007.
16. Damodaran Aswath: Corporate Finance: Theory and Practice. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001. 1008 str.
17. Dawson Chester, et al.: Mr. Fix-it? BusinessWeek, New York, 14. 5. 2001, str. 66-68.
18. Desperate measures. Automotive News, ZDA, 14. 2. 2001, str. 27.
19. Edmondson Gail, Kerwin Kathleen: Stalled. BusinessWeek, New York, 29. 9. 2003, str. 54-56.
20. Edmondson Gail, et al.: Dark Days at Daimler. BusinessWeek, New York, 15. 8. 2005, str. 30-38.
21. Edmondson Gail: Daimler Gives Chrysler to Cerberus. BusinessWeek, New York, 15. 5. 2007, str. 2.
22. Finkelstein Sydney: The DaimlerChrysler Merger. Dartmouth : Truck School of Business at Dartmouth, 2002. 8 str.
23. Gaughan Patrick A.: Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings. 3rd ed. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2002. 620 str.
24. Gibney Jr. Frank, Szczesny Joseph R.: Purging Chrysler. Time, Canada, 4. 12. 2000, str. 118-120.

25. Grover Ronald, Edmondson Gail, Kerwin Kathleen: What a Difference A Phrase Makes. *BusinessWeek*, New York, 24. 11. 2003, str. 110-111.
26. Habech Max M., Kröger Fritz, Träm Michael R.: Čas združitev. Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana : DZS, 2000. 168 str.
27. Haspeshagh C. Philippe, Jamison B. David: *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York : Free Press, 1991. 288 str.
28. Kerkorian Can't Kick His Chrysler Habit. *BusinessWeek*, New York, 5. 4. 2007, str. 9.
29. Kerkorian ponudil milijarde za Chryslerja. *Finance*, Ljubljana, 6. 4. 2007.
30. Kleinert Jörn, Klodt Henning: *Causes and Consequences of Merger Waves*. Kiel : Kiel Institute of World Economics, 2002. 28 str.
31. Kolling Martin: DaimlerChrysler reduces stake in MMC. *Financial Times*, Nemčija, 15. 2. 2005.
32. Korošak Matjaž: Nov največji avtomobilski imperij? *Večer*, Maribor, 22. 2. 2007.
33. Korošak Matjaž: Chryslerjeva usoda bo znana v kratkem. *Večer*, Maribor, 19. 4. 2007.
34. Lapham Edward: It is time to get on with the DaimlerChrysler marriage. *Automotive News*, EU, 18. 4. 2005, str. 10.
35. LaReau Jamie, Stein Jason, Wernle Bradford: General Motors in talks to buy Chrysler. *Automotive News*, EU, 19. 2. 2007, str. 1-4.
36. Laver Ross, Abramson Ruth, Wosnitza Regina: Driven to Merge. *BusinessWeek*, New York, 18. 5. 1998.
37. Lipton Martin: *Merger Waves in the 19th, 20th and 21st Centuries*. York : Osgoode Hall Law School, York University, 2006. 22 str.
38. Lynch G. John, Lind Barbara: Escaping Merger and Acquisition Madness. *Strategy & Leadership*, Bradford, 30 (2002), 2, str. 5-12.
39. Meiners Jens: Schrempp's dream of No. 1 remains illusive. *Automotive News*, EU, 18. 4. 2005, str. 19.
40. Moeller Scott, Brady Chris: *Intelligent M&A: Navigating the Mergers and Acquisitions Minefield*. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2007. 224 str.
41. Mršnik Nataša: Chrysler bo odpustil 13 tisoč zaposlenih. *Finance*, Ljubljana, 14. 2. 2007.
42. Muller Joann, Warner Fara: Ready to Buy a Chinese Car? *Forbes*, New York, 3. 9. 2007, str. 44-46.
43. Neubauer Fred, Steger Ulrich, Rädler Georg: The Daimler/Chrysler Merger: the involvement of the boards. *Corporate Governance*, Lausanne, 8 (2000), 4, str. 375-387.
44. Ostle Dorothee: A tale of two disastrous deals. *Automotive News*, EU, 26. 2. 2001, str. 4.
45. Pritchett Price: *After the Merger. The Authoritative Guide for Integration Success*. New York : McGraw-Hill, 1997. 158 str.
46. Raubar Marko: Današnja ocena združitve Daimler-Benz in Chryslerja. *Diplomsko delo*. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2004. 46 str., 17 pril.
47. Roll Richard: The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers. *Journal of Business*, Chicago, 59 (1986), 2, str. 197-216.
48. Ross Stephen A., Westerfield Randolph W., Jaffe Jeffrey: *Corporate Finance*. 6th ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2002. 932 str.

49. Sharp Garry: Preparing for Corporate Raidings: Mergers & Acquisitions. Cambridge : Brit Training, 2007. 4 str.
50. Shelton D. Charlotte, Hall F. Richard, Darling R. John: When cultures collide: the challenge of global integration. European Business Review, Bingley, 15 (2003), 5, str. 312-323.
51. Sherefkin Robert, Barkholz David: Magna chief prepares for Chrysler rescue. Automotive News, ZDA, 5. 3. 2007, str. 48-51.
52. Stein Jason: Back to the future? Automotive News, EU, 14. 5. 2007, str. 2.
53. Stoffer Harry: Schrempp concedes slow DCX start. Automotive News, ZDA, 9.12.2002, str. 8.
54. Sudarsanam P. Sudi: The Essence of Mergers and Acquisitions. London : Prentice Hall, 1995. 303 str.
55. Tajnikar Maks: Pripojitve, spojitve in prevzemi. Zbornik združitve in prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana : Društvo ekonomistov, 2000, str. 25-38.
56. Taylor III Alex: The Germans take Charge. Fortune, New York, 11. 01. 1999, str. 92-96.
57. Tierney Christine, Green Jeff: Can Schrempp Stop the Careening at Chrysler? BusinessWeek, New York, 4. 12. 2000, str. 40.
58. Urek Matic: Ocena Adidasovega prevzema Reeboka. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2006. 46 str., 2 pril.
59. Washington S. Frank: Daimler Chrysler. Ward's Auto World, Cleveland, 35 (1999), str. 47-52.
60. Welch David: Kicking the Tires at Chrysler. BusinessWeek, New York, 20. 2. 2007.
61. Wilson Rich: The Culture Clash Pays Off. Automotive Industries, Nazareth Illit, 185 (2005), 1, str. 31.
62. World Class Transactions: Insights into creating shareholder value through mergers and acquisitions. London : KPMG, 2001. 20 str.
63. ZGD s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 986 str.

VIRI

1. Automotive Industry. Automotive Online. [URL: <http://www.automotive-online.com/auto-industry.html>], 6. 11. 2007.
2. Azijske države za odpravo carine. E-Delo. [URL: http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,396,26258], 29. 11. 2004.
3. Bizant Luka: Gottlieb Daimler. Starodobnik.net. [URL: <http://www.starodobnik.net/sloportal/?stran=clanki/izpis&id=43>], 7. 12. 2005.
4. Cerberus kupil Chryslerja. RTV Slovenija. [URL: http://www.rtvlo.si/zabava/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=3&c_id=25130&tokens=DaimlerChrysler], 14. 5. 2007.
5. Chronology of the sale. Autos Insider. [URL: <http://detnews.com/apps/pbcs.dll/article?AID=/20070515/AUTO01/705150375/1148>], 15. 5. 2007.

6. Chrysler Group Recovery and Transformation Plan Seeks Return to Profitability, Redesigns Business Model. Motormove online. [URL: <http://www.schwab-kolb.com/chrysler/en/chrysler017.htm>], 26. 10. 2007.
7. Daimler axes 13,000 Chrysler jobs. Drive. [URL: <http://www.drive.com.au/Editorial/ArticleDetail.aspx?ArticleID=33957&vf=1>], 15. 02. 2007.
8. DaimlerChrysler. [URL: <http://daimlerchrysler.com>], 10. 9. 2007.
9. DaimlerChrysler Annual Report. 208 str. [URL: http://reports.equitystory.com/daimler/gb2005/pdf/en/DC_GB05_E_complete.pdf], 2005.
10. DaimlerChrysler Annual Report. 218 str. [URL: <http://ar2006.daimlerchrysler.com/daimler/gb2006/pdf/en/DCX%202006%20Annual%20Report.pdf>], 2006.
11. DaimlerChrysler History. [URL: http://www2.daimlerchrysler.com/history/epochen_e.htm], 24. 9. 2007.
12. DaimlerChrysler profits 'to rise'. BBC. [URL: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/2783455.stm>], 20. 2. 2003.
13. DaimlerChrysler zaključil prodajo Chryslerja. E-Delo. [URL: http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,230367], 4. 8. 2007.
14. DaimlerChrysler že zelo blizu ločitvi? RTV Slovenija. [URL: http://www.rtvlo.si/zabava/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=3&c_id=23707&tokens=DaimlerChrysler], 27. 3. 2007.
15. Delavci Chryslerja po nekajurni stavki dosegli dogovor. E-Delo. [URL: http://www.delo.si/index.php?sv_path=41,36,245113&src=csr], 11. 10. 2007.
16. Deutsche Bank – Press Releases. [URL: http://www.db.com/presse/en/content/press_releases_2005.htm], 25. 10. 2007.
17. El-Messidi Kathy: Automobile Industry. Microsoft Encarta Online Encyclopedia. [URL: http://encarta.msn.com/encyclopedia_761563934_6/Automobile_Industry.html#howtocite], 6. 11. 2007.
18. Former Shareholders Win Compensation From DaimlerChrysler. Deutsche Welle. [URL: <http://www.dw-world.de/dw/article/0,2144,2143121,00.html>], 22. 8. 2006.
19. Herbert Paul: DaimlerChrysler: A Union With Caveats! Businesscases.org. [URL: <http://www.coursemba.com/members/cases/DaimlerChrysler%20A%20Union%20with%20Caveats!.pdf>], 2001, 18 str.
20. Harbison R. John, Viscio J. Albert, Asin T. Amy: Making Acquisition Work: Capturing Value After the Deal. Booz Allen&Hamilton. [URL: <http://www.boozallen.com/media/file/33886.pdf>], 1999.
21. Jeep. [URL: <http://www.jeep.si/>], 1. 12. 2007.
22. Kaznovani Mitsubishi Motors. 24ur novice. [URL: http://24ur.com/bin/article.php?article_id=1005020], 3. 10. 2000.
23. KD finančna točka. [URL: <http://www.financna-tocka.si/>], 1. 12. 2007

24. Key Strategy: Why Do Mergers Fail? What Can Be Done to Improve their Chances of Success? [URL: <http://www.key-strategy.com/documents/MergersFailImproveChances.pdf>], 2006.
25. Kmalu ločitev? 24ur novice.
[URL: http://24ur.com/bin/article.php?article_id=3094071&page=1&p_all_items=3], 4. 4. 2007.
26. Krebs Michelle: Hyundai Is Monday's Chrysler Suitor. Edmunds AutoObserver. [URL: http://www.autoobserver.com/2007/02/hyundai_is_mond.html], 19. 2. 2007.
27. Landler Mark: 8,500 Jobs to Be Cut at Mercedes in Germany. The New York Times. [URL: http://www.nytimes.com/2005/12/17/business/worldbusiness/17daimler.html?_r=1&n=Top/News/Business/Companies/Chrysler%20LLC&oref=slogin], 17. 12. 2005.
28. Milijonske izgube Chryslerja. 24ur novice.
[URL: http://24ur.com/bin/article.php?article_id=2036388], 19. 2. 2004.
29. Nižja kazni za podjetje. 24ur novice.
[URL: http://24ur.com/bin/article.php?article_id=3061089], 15. 9. 2005.
30. OICA. [URL: <http://oica.net/>], 6. 11. 2007.
31. Praper Aleksander: Karl Benz. SIOL.NET – Avtomoto.
[URL: http://avtomoto.siol.net/default.asp?article_id=11181010508282322290], 17. 11. 2005.
32. Rekordna prodaja Mercedes-Benca. Tanjug.
[URL: <http://www.b92.net/biz/vesti/svet.php?dd=9&mm=8&yyyy=2007>], 9. 8. 2007.
33. Sensotronic Brake Control – The Brakes of the Future. AUTOWEB. [URL: <http://www.autoweb.com.au/cms/newsarticle.html?&id=MER&doc=mer0011231>], 23. 11. 2000.
34. The Automotive Industry Worldwide – An Overview. Auto Industry. [URL: http://www.autoindustry.co.uk/automotive_unit/aigt/initialReport/summary/summary_worldwide.xml], 6. 11. 2007.
35. The Industry Handbook – The Automobile Industry. INVESTOPEDIA.COM. [URL: <http://www.investopedia.com/features/industryhandbook/automobile.asp>], 6. 11. 2007.
36. Waterman Stuart: GM sells Subaru stake to Toyota. Autoblog.
[URL: <http://www.autoblog.com/2005/10/05/gm-sells-subaru-stake-to-toyota/>], 5. 10. 2005.
37. Wikipedia. [URL: http://en.wikipedia.org/wiki/Main_Page], 24. 9. 2007.

PRILOGE

SEZNAM PRILOG:

PRILOGA 1: Slovar tujih izrazov, uporabljenih v diplomskem delu.....	1
PRILOGA 2: Faktorji uspešnosti M&A v šestem združitvenem valu.....	4
PRILOGA 3: Vodilni avtomobilski proizvajalci, 1997 in 1999.....	5
PRILOGA 4: Organizacijska struktura DaimlerChryslerja ob združitvi.....	6
PRILOGA 5: Pozdružitevna integracijska organizacijska struktura DaimlerChryslerja.....	6
PRILOGA 6: Konsolidirani finančni rezultati Mitsubishi Motors Corporation od leta 1998 do 2006.....	7

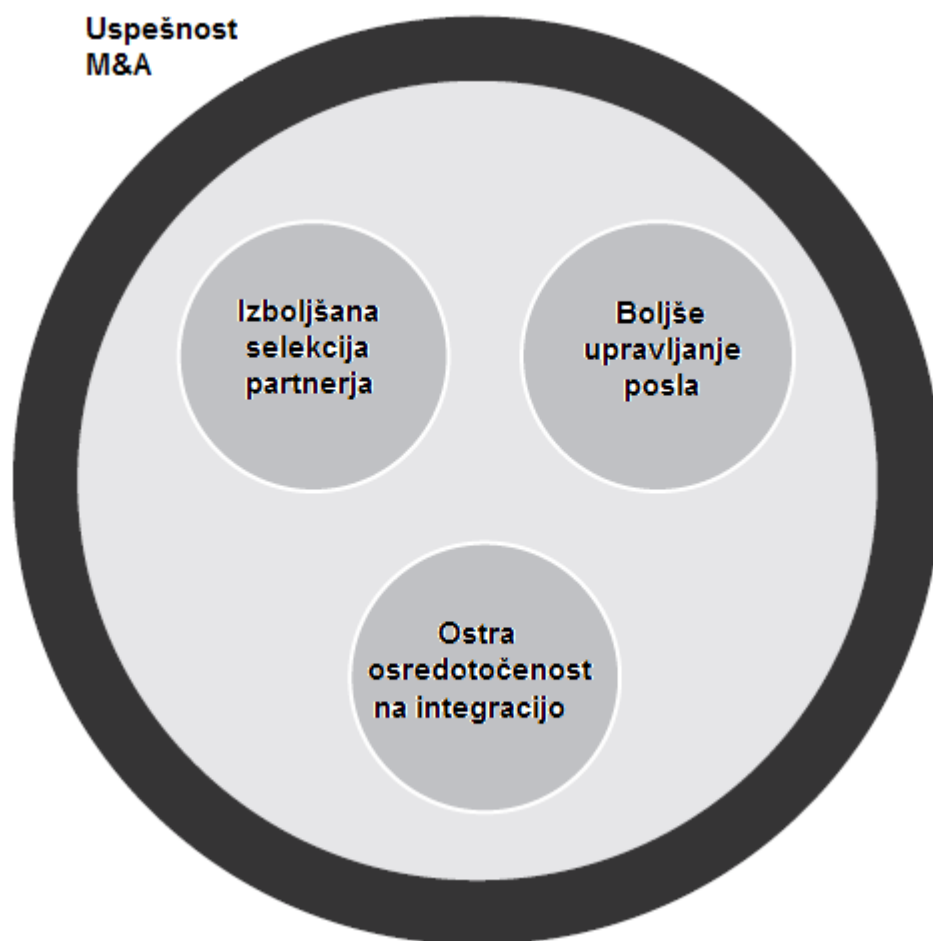
PRILOGA 1: Slovar tujih izrazov, uporabljenih v diplomskem delu

- 1) **acquisition** – prevzem enega podjetja s strani drugega.
- 2) **acquisition of assets** – prevzem z odkupom premoženja.
- 3) **aktiengesellschaft (AG)** – oznaka za delniško družbo v Nemčiji.
- 4) **ASEAN (*Association of South East Asian Nations*)** – združenje držav Jugovzhodne Azije, ki šteje 10 članic, ustanovljeno leta 1967 in po Skupini za azijsko-pacifiško gospodarsko sodelovanje (APEC) velja za največjo gospodarsko povezavo v azijskem prostoru. Poleg držav članic – Mjanmar, Brunej, Kambodža, Indonezija, Laos, Malezija, Filipini, Singapur, Tajska in Vietnam – vključuje tudi predstavnike Kitajske, Japonske, Južne Koreje, Indije, Avstralije in Nove Zelandije (Azijske države za odpravo carine, 2004).
- 5) **CAW (*Canadian Auto Workers*)** – eden izmed največjih kanadskih sindikatov delavcev v avtomobilski industriji. V zadnjih letih se je razširil tudi v številne druge industrije.
- 6) **consolidation** – spojitev dveh ali več podjetij. Podjetja, ki se spojijo tvorijo popolnoma novi gospodarski subjekt in s tem prenehajo obstajati kot samostojna podjetja.
- 7) **CORE (*Cost Down, Revenue up, Execution*)** – program za izboljšanje kakovosti Mercedes-Benz, ki ga je leta 2005 sprožil nekdanji Mercedesov direktor Eckhard Cordes in se je zaključil leta 2007. Z njim je DaimlerChrysler želel doseči povečanje prihodkov preko izboljšanja prodaje, znižanja fiksnih stroškov in stroškov materiala, izboljšanja kakovosti, večje učinkovitosti ter prestrukturiranja oddelka Smart. Izboljšali naj bi konkurenčnost podjetja in dobičkonosnost (s ciljem doseganja 7 % dobičkonosnosti prodaje).
- 8) **GPS (*Global Positioning System*)** – satelitski sistem pozicioniranja, ki za izračunanje položaja avtomobila uporablja posebno kodirane satelitske signale. Storitve je nepretrgoma na voljo povsod na zemeljski obli, število uporabnikov pa je teoretično neomejeno zaradi pasivnega delovanja GPS sprejemnika. GPS prikazuje tridimenzionalno navigacijo in je sestavljen iz 24 satelitov v 6-orbitah 20.200 km visoko. Taka konfiguracija zagotavlja stalno in istočasno pokritost celotne zemeljske oble s satelitskimi signali iz vsaj štirih satelitov (Cestnik, 2003, str. 1).
- 9) **hedge skladi (*ang. hedge funds*)** – kolektivna oblika nalaganja sredstev brez strogih omejitev naložb in brez nadzora državnih organov. Zaradi večjega tveganja so tradicionalno namenjeni predvsem večjim investitorjem, čeprav so se v zadnjih letih odprli tudi manjšim vlagateljem. Upravljajo sredstva tako, da skušajo biti v čimbolj nevtralni poziciji, ki jim omogoča ohranjanje donosa ne glede na to, kako se bo obrnil trg (KD finančna točka, 2007).

- 10) HEMI motor** – 5,7-litrski bencinski motor V8 HEMI, opremljen z naprednim sistemom MDS za izklop delovanja polovice valjev pri nizkih obremenitvah. Pri nizkih obremenitvah sistem MDS preklopi delovanje motorja z osmih na štiri valje v le 40 milisekundah (0,4 sekunde), kar znižuje porabo goriva in prispeva k večji ekološki neoporečnosti motorja. Osnovni HEMI V8 danes vgrajujejo v avtomobile Chrysler 300, Jeep Grand Cherokee, Jeep Commander, Dodge Charger, Dodge Magnum, Dodge Durango, Dodge Ram 1500 in Dodge Ram 2500/3500. Poleg navedenega danes obstaja še serija SRT, ki ima 6,1-litra prostornine in 425 konjev. Slednjo vgrajujejo v Chryslerja 300 C SRT8, Dodge Magnuma SRT8, Dodge Chargerja SRT8 in Jeep Grand Cherokeeja SRT8 (Jeep, 2007).
- 11) „high tech“ panoga** – panoga z najvišjo tehnologijo, kot je: biotehnologija, elektrotehnika itd.
- 12) hubris hipoteza (*ang. hubris hypothesis*)** – hipoteza Richarda Rolla (1986, str. 199), ki izhaja iz predpostavke, da menedžerji zaradi pretiranega ponosa zgrešijo napake pri ocenjevanju učinkov priključitve. Hipoteza predpostavlja popolno učinkovitost trga kapitala, saj naj bi cena delnice odražala vse dosegljive javne in zasebne informacije. V skladu s tem tržna cena ciljnega podjetja popolnoma odraža njegovo dejansko vrednost. Potemtakem visoka vrednost ponudbe za priključitev, ki presega dejansko vrednost priključenega podjetja, je posledica pretiranega samozaupanja podjetja priključevalca.
- 13) market for corporate control** – trg za nadzor nad menedžmentom. Gre za kapitalske transakcije, ki so dovolj velike, da lahko spremenijo nadzor v podjetju (zamenjajo menedžment). To vzpodbudi menedžment k večji uspešnosti, v nasprotnem primeru bo podjetje prevzeto.
- 14) merger** – združitev. Statusna sprememba, pri kateri iz dveh ali več podjetij nastane eno samo.
- 15) merger and acquisition (M&A)** – združitve in prevzemi.
- 16) minivan** – vrsta osebnega avtomobila, ki je večji od karavana, vendar manjši od kombija. Ta vozila imajo po večini drsna vrata, 5 do 8 sedežev in zajeten prtljažnik, ki ni prostorsko ločen od sedežev, ampak se nahaja tik za zadnjimi sedeži. Zaradi ogromne notranjosti je ta vrsta vozila večkrat uporabljena tudi kot dostavno vozilo.
- 17) monitoring** – oblika nazora oz. preverjanja, ali se proces integracije izvršuje kot predvideno.
- 18) NGV (*Natural Gas Vehicle*)** – vozilo na naravni plin. Motor vozila kombinira bencin in naravni plin za pogon avtomobila. Naravni plin je eden izmed najčistejših fosilnih goriv, kar pripomore k nižjemu onesnaževanju okolja.

- 19) pickup** – lahko dostavno vozilo oz. kompakten terenski poltovornjak s štirikolesnim pogonom, zvišanim podvozjem, skrajšano medosno razdaljo in velikim odprtim tovornim prostorom.
- 20) SBC zavorni sistem (ang. *Sensotronic Brake Control*)** – elektro-hidravlični zavorni sistem, ki deluje z uporabo električnih impulzov za posredovanje informacij o voznikovem zaviranju mikroročunalniku, ki istočasno s pomočjo raznih senzorskih signalov in v odvisnosti od cestnih razmer preračuna optimalni pritisk zavor za vsako gumo posebej. Rezultat tega je večja varnost kot pri običajnem zavornem sistemu, zlasti na spolzkem cestišču ali v primeru, da se voznik znajde v situaciji, kjer mora nepričakovano zavirati. Rezervoar visokega pritiska in elektronsko vodenje zaklopke zagotavljata hitrejši maksimalni zavorni pritisk (*Sensotronic Brake Control – The Brakes of the Future, 2000*).
- 21) „stop-start“ tehnologija** – gre za tehnologijo, ki deluje tako, da motor vozila samodejno ugasne, ko hitrost pade pod 5 km/h in ga ponovno zažene, ko voznik spelje.
- 22) SUV (*Sport Utility Vehicle*)** – športno terensko vozilo ali razkošno-športno terensko vozilo. Različni prevodi v slovenščini ga označujejo kot vozilo zapeljivega videza, ki ima značilno prilagodljivost terenskega avtomobila (npr. pogon na štiri kolesa) in razkošno notranjost limuzine. Danes zelo priljubljena vrsta avtomobila nudi izjemno varnost vozniku, vendar se zaradi velike porabe goriva njegova popularnost v zadnjih letih zmanjšuje.
- 23) takeover** – prevzem. Izraz splošno opisuje pojav, pri katerem se nadzor nad družbo iz ene skupine delničarjev prenese na drugo.
- 24) tender offer** – prevzem z odkupom delnic oz. prijazna ponudba za odkup delnic podjetja.
- 25) UAW (*United Auto Workers*)** – eden izmed največjih ameriških sindikatov delavcev v avtomobilski industriji Severne Amerike. S sedežem v Detroitu (Michigan) šteje 540.000 aktivnih članov in čez 500.000 upokojenih v ZDA, Kanadi in Puerto Ricu.
- 26) V8 motor** – bencinski osemvaljni motor.
- 27) Welt AG (ang. *World Inc.*)** – vizija nekdanjega DaimlerChryslerjevega nemškega direktorja Jürgena Schremppa o globalnem avtomobilskem podjetju, ki ga je imenoval Welt AG (ang. *World Inc.*).
- 28) winner's curse** – prekletstvo zmagovalca. Gre za pojav poznan iz teorije dražb, pri katerem kupci na dražbah zvišujejo izklicno ceno, kljub temu da nimajo kritja oziroma zavedajo se, da za predmet dražbe plačajo več kot je dejansko vreden. V kontekstu združitve in prevzemov je predmet dražbe ciljno podjetje, omenjeni pojav pa se pojavi v primeru več konkurenčnih ponudb (Damodaran, 2001, str. 865).

PRILOGA 2: Faktorji uspešnosti M&A v šestem združitvenem valu



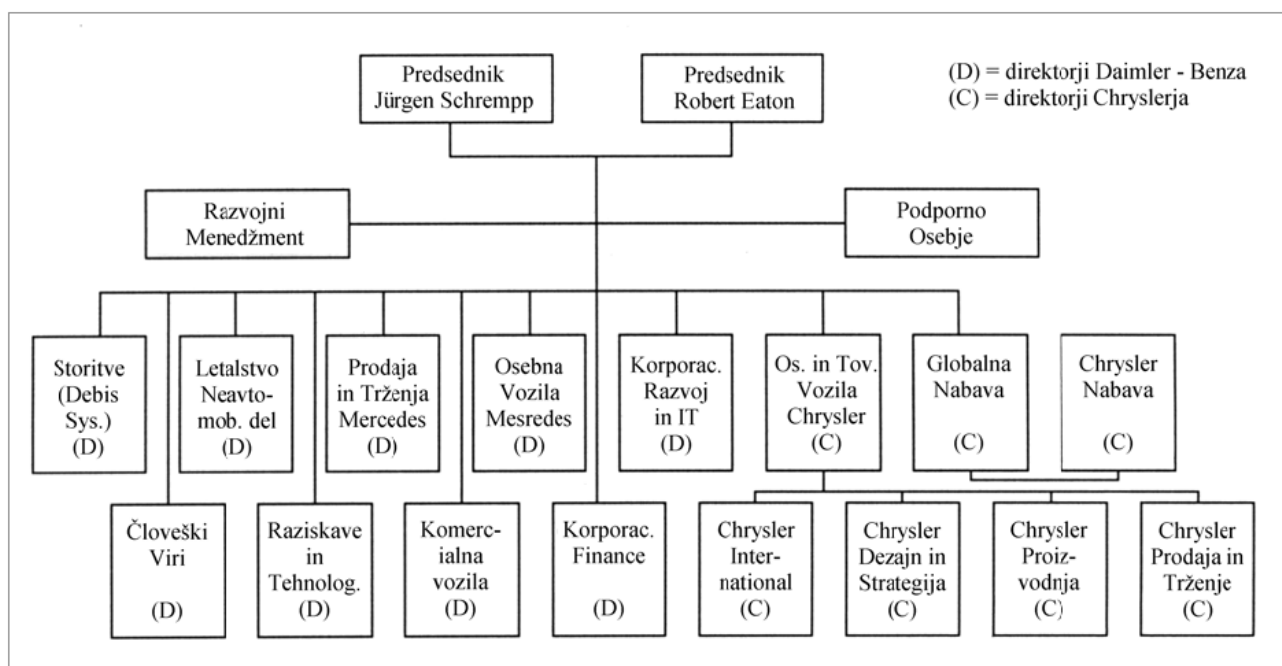
Vir: Moeller, Brady, 2007, str. 15.

PRILOGA 3: Vodilni avtomobilski proizvajalci, 1997 in 1999

1997				1999			
Rang	Podjetje	Država	Obseg proizvodnje (v 1000 enot)	Rang	Podjetje	Država	Obseg proizvodnje (v 1000 enot)
1.	General Motors	ZDA	8.310	1.	General Motors	ZDA	8.336
2.	Ford	ZDA	6.943	2.	Ford	ZDA	7.220
3.	Toyota	Japonska	4.850	3.	Toyota	Japonska	5.401
4.	Volkswagen	Nemčija	4.325	4.	Volkswagen	Nemčija	4.853
5.	Chrysler	ZDA	3.051	5.	Daimler-Chrysler	Nemčija	4.827
6.	Nissan	Japonska	2.801	6.	Renault	Francija	4.720
7.	Fiat	Italija	2.486	7.	Fiat	Italija	2.698
8.	Honda	Japonska	2.269	8.	Peugeot-Citroen	Francija	2.496
9.	Renault	Francija	1.868	9.	Honda	Japonska	2.423
10.	Mitsubishi	Japonska	1.529	10.	Hyundai	J. Koreja	2.061
11.	Suzuki	Japonska	1.458	11.	Suzuki	Japonska	1.852
12.	Hyundai	J. Koreja	1.370	12.	Mitsubishi	Japonska	1.720
13.	Daimler-Benz	Nemčija	1.149	13.	BMW/Rover	Nemčija	1.147
14.	Mazda	Japonska	1.052	14.	Daewoo	J. Koreja	1.099
15.	Daewoo	J. Koreja	819	15.	Mazda	Japonska	981

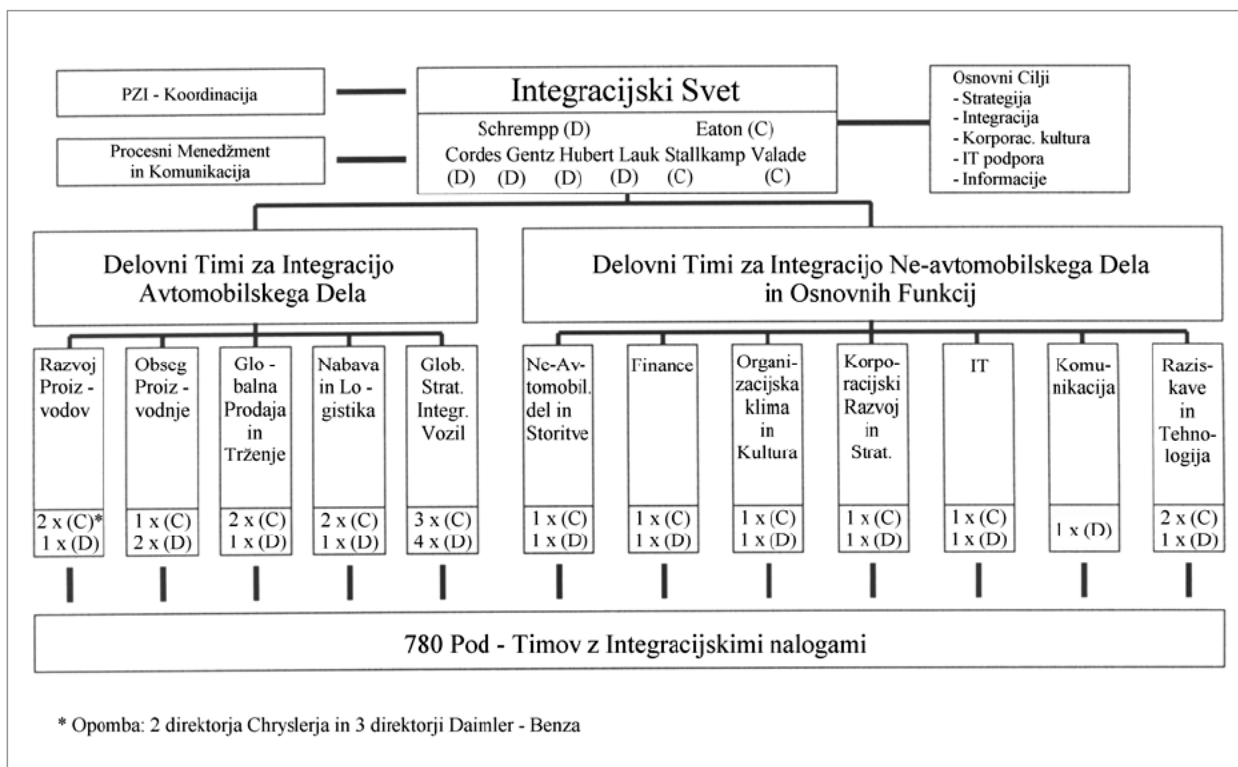
Vir: Herbert, 2001, str. 6.

PRILOGA 4: Organizacijska struktura DaimlerChryslerja ob združitvi



Vir: Herbert, 2001, str. 11.

PRILOGA 5: Pozdružitevna integracijska organizacijska struktura DaimlerChryslerja

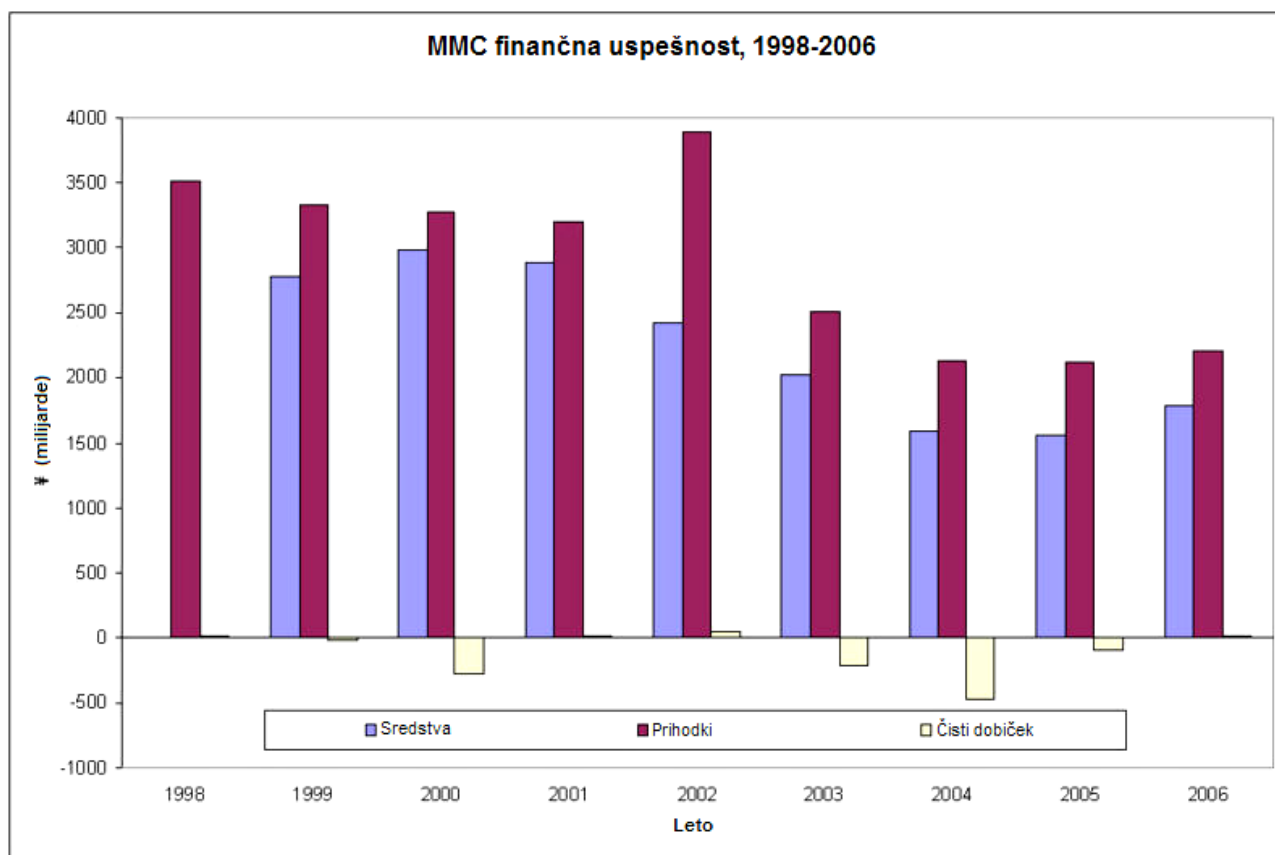


Vir: Herbert, 2001, str. 12.

PRILOGA 6: Konsolidirani finančni rezultati Mitsubishi Motors Corporation od leta 1998 do 2006 (v JPY)

Obračunsko leto	Prihodki (v mrd JPY)	Dobiček/izguba (v mrd JPY)	Sredstva (v mrd JPY)
1998	3,512.6	5.7	n/a
1999	3,335.0	- 23.3	2,784.1
2000	3,276.7	- 278.1	2,981.7
2001	3,200.7	11.2	2,894.6
2002	3,884.9	37.4	2,425.4
2003	2,519.4	- 215.4	2,029.0
2004	2,122.6	- 474.8	1,589.3
2005	2,120.1	- 92.2	1,557.6
2006	2,202.9	8.7	1,778.7

Vir: Wikipedia, 2007.



Vir: Wikipedia, 2007.