

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**DANAŠNJA OCENA ZDRUŽITVE DAIMLER-BENZA
IN CHRYSLERJA**

Ljubljana, maj 2004

MARKO RAUBAR

IZJAVA

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

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1. RAST PODJETJA IN POSLOVNA ZDRUŽEVANJA.....	2
1.1 RAST IN RAZVOJ PODJETJA	2
1.1.1 Hipoteze o rasti in razvoju podjetja	2
1.1.2 Notranja in zunanja rast podjetja	3
1.2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	3
1.2.1 Prevzemi podjetij.....	4
1.2.2 Vrste združitvev in prevzemov.....	5
1.2.3 Operativni model združitvev in pripojitev.....	5
1.3 MOTIVI ZA PREVZEM PODJETJA	6
1.4 UČINKI ZDRUŽITEV NA POSAMEZNE INTERESNE SKUPINE V PODJETJU	8
1.4.1 Lastniki.....	8
1.4.2 Problem agentov	8
1.4.3 Menedžerji.....	9
1.4.4 Zaposleni.....	9
1.5 OPREDELITEV IN VLOGA KULTURE PODJETJA	10
1.6 USPEŠNOST ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV PODJETIJ	11
1.6.1 Pomen integracije po združitvi.....	12
1.7 MEDNARODNE ZDRUŽITVE.....	14
1.8 ZGODOVINSKI PREGLED – VALI ZDRUŽEVANJA	14
2. ZNAČILNOSTI ZADNJEGA VALA ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	16
3. AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA.....	19
3.1 GLOBALIZACIJA, KONSOLIDACIJA IN ELEKTRONSKO POSLOVANJE	20
3.2 HITER TEHNOLOŠKI RAZVOJ IN UVAJANJE NOVOSTI	23
3.3 PRESEŽNE ZMOGLJIVOSTI PANOGE	24
4. PODJETJE DAIMLERCHRYSLER.....	25
4.1 PODJETJE CHRYSLER	25
4.2 PODJETJE DAIMLER-BENZ	26
4.3 ZDRUŽITEV PODJETIJ DAIMLER-BENZ IN CHRYSLER	27
4.3.1 Glavni ekonomski motivi za združitvev	28
4.3.2 Postavljanje vizije in pričakovanja	29
4.3.3 Pozdružitveni procesi	30
4.3.4 Razumevanje tveganj.....	31
4.4 STVARNI PROBLEMI V PODJETJU DAIMLERCHRYSLER	31
4.4.1 Nasprotje organizacijskih kultur.....	31
4.4.2 Ravnanje vodstev podjetij.....	32
4.5 PODJETJE DAIMLERCHRYSLER DANES	37
4.5.1 Lastniška struktura.....	38
4.5.2 Vizija motornih vozil prihodnosti v podjetju	39
5. OCENA SMOTRNOSTI, PRIČAKOVANJA IN PERSPEKTIVE	39
5.1 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA	39
5.2 DAIMLERCHRYSLER.....	41
SKLEP.....	42
LITERATURA	44
VIRI.....	46

UVOD

Svetovno gospodarstvo se nenehno srečuje s spremembami in novimi izzivi. Prilagajanje je danes pojem, ki lahko na eni strani za podjetje pomeni zgolj preživetje, na drugi strani pa izjemno konkurenčno prednost. Združitve in prevzemi so postali sredstvo prilagajanja podjetij na spremenjene okoliščine v poslovanju, način, kako doseči najhitrejšo rast organizacije, pri čemer se porabi relativno najmanj časa in denarja. Podjetja, ki delujejo v kapitalno intenzivnih panogah, ali tista, katerih uspešnost poslovanja je vezana na visoke stroške raziskav in razvoja, so prisiljena v zasledovanje ekonomije obsega. Le tako lahko upravičijo velike investicije, ki so nujno potrebne za ustrezen konkurenčni nastop na trgu. V obdobju globalizacije so ravno združitve in prevzemi najhitrejši način, kako doseči ekonomije obsega.

Avtomobilska industrija je danes panoga, ki se nahaja v obdobju največjih izzivov v svoji zgodovini. Tehnološka inovativnost, globalna navzočnost, strateška partnerstva in elektronsko poslovanje so le nekateri pojmi, s katerimi lahko opišemo konkurenčnega avtomobilskega proizvajalca. Avtomobilski trg je postal zahteven, podjetja pa so vse manj učinkovita. Težava za proizvajalce postaja predvsem stagnacija ameriškega in evropskega trga motornih vozil, ki sta v preteklosti daleč največ povpraševala. Svetlo prihodnost je mogoče videti na vzhodu, saj strokovnjaki ravno za azijski prostor napovedujejo visoko rast trga, kar prinaša novo svežino v industrijo. Konsolidacijo potemtakem lahko interpretiramo kot pripravo na azijski izziv, številne strateške povezave pa kot iskanje poti v Azijo.

Namen diplomskega dela je odpreti razpravo o združitvah in prevzemih, ki se dogajajo v sodobni ekonomiji. Zadnji veliki val združitvev, ki je zajel svetovno gospodarstvo v devetdesetih letih dvajsetega stoletja, je po svojih značilnostih nekaj izjemnega. Združevala so se podjetja v najrazličnejših gospodarskih panogah, vrednosti združitvev pa so dosegle vrtoglave zneske. Podjetja so plačevala izredno visoke premije. Celó tako visoke, da se je res vredno vprašati o smislu takega početja, še posebej, če izpostavimo dejstvo, da dve tretjini vseh ne ustvari pričakovane nove vrednosti. Poseben poudarek bomo dali na konsolidacijo v avtomobilski industriji, zreli panogi, ki se že dalj časa srečuje z globalizacijo in izrednimi tehnološkimi spremembami.

Cilj diplomskega dela je proučiti združitev podjetij Daimler-Benz in Chrysler Corporation ter analizirati poslovanje podjetja DaimlerChrysler AG. Združitev je namreč ustvarila podjetje, ki je bilo tretji največji svetovni avtomobilski koncern, tako po prihodkih, tržni kapitalizaciji, kot dobičku, ter peti največji svetovni prodajalec motornih vozil. Na papirju izjemno kompatibilni podjetji pa nista ustvarili želene vrednosti. Celó nasprotno. Organizacija se je morala soočiti z velikim prestrukturiranjem, zlasti v ameriškem obratu Chrysler, kjer je racionalizacija poslovanja terjala 26 tisoč delovnih mest. Kaj je bilo narobe, zakaj podjetje ni doseglo zastavljenih ciljev, kje sta vodstvi obeh podjetij zgrešili ter ali je bila združitev sploh smiselna, so vprašanja, na katera bomo skušali odgovoriti.

1. RAST PODJETJA IN POSLOVNA ZDRUŽEVANJA

Peter Drucker je podjetje definiral kot organizacijo, ki omogoča in zagotavlja zdrav proces gospodarskega presnavljanja, če so seveda izpolnjeni določeni pogoji, ki jih je opredelil kot značilnosti. Gre za organizacijo, ki sama nosi tveganje izgube, je izpostavljena nevarnosti stečaja ter mora stalno dokazovati pravico do obstoja, zato mora biti tudi najbolj fleksibilna institucija v državi (Pučko, 1999, str. 3). Če tako definirano podjetje postavimo na trg in temu dodamo definicijo Gutenberga, da je podjetje kapitalistična oblika izkoriščanja, ki ga tvori produktivna kombinacija proizvodnih dejavnikov, predvsem pa načelo rentabilnosti in načelo finančnega ravnotežja (Pučko, 1999, str. 4), lahko kaj hitro ugotovimo, da je logična in neizogibna posledica navedenih značilnosti podjetja *rast* oziroma *razvoj* organizacije.

1.1 RAST IN RAZVOJ PODJETJA

Lastniki podjetja in menedžment si prizadevajo za rast in razvoj podjetja. Pri tem z razvojem običajno razumemo celoto kvalitativnih sprememb v podjetju v smislu izboljšav, ki so lahko povezane z rastjo, tj. s celoto kvantitativnega večanja dejavnosti podjetja, ali pa z njo sploh niso povezane (Pučko, 1999, str. 37).

1.1.1 Hipoteze o rasti in razvoju podjetja

Sama teorija rasti in razvoja podjetja še danes ni razvita, čeprav se to področje zadnjih štirideset let vse bolj raziskuje. V strokovni literaturi je moč zaslediti različne hipoteze o rasti in razvoju gospodarske organizacije. Med najpomembnejše, ki poskušajo pojasnjevati obstoj in razvoj podjetja, sodijo *neoklasična*, *stohastična* in *menedžerska* hipoteza (Pučko, 1999, str. 37).

Po **neoklasični hipotezi** je smoter podjetnika, ki edini odloča, maksimizacija dobička, opredeljena kot razlika med prihodki podjetja in oportunitetnimi stroški vseh angažiranih poslovnih prvin. Rast podjetja je po tej hipotezi zgolj slučajna, saj je vedenje podjetnika osredotočeno na dolgoročno maksimizacijo dobička, ki se z vključitvijo dimenzije časa preusmeri v maksimizacijo sedanje vrednosti prihodnjega toka dobička. Edino pravo omejitev za rast podjetja daje produkcijska funkcija (Pučko, 1999, str. 37).

Stohastična hipoteza ugotavlja, da so priložnosti za rast gospodarske celice odvisne od njene rentabilnosti in od številnih drugih dejavnikov, ki so spet odvisni od kakovosti njenega upravljalno poslovodnega aparata, širine poslovnega programa, razpoložljivosti prvin proizvodnega procesa, splošnih pogojev gospodarjenja itd. Vsi ti dejavniki rasti povzročajo kombiniran učinek, ki ga izraža *zakon proporcionalnega učinka*, ki pravi, da je verjetnost, da bo organizacija rasla po dani proporcionalni stopnji, v danem časovnem obdobju, neodvisna od njene začetne velikosti. Ta hipoteza izhaja iz empiričnega spoznanja, da je frekvenčna porazdelitev podjetij po velikosti zelo razpršena ter ne izključuje vzročno-posledičnih hipotez o rasti in razvoju organizacij (Pučko, 1999, str. 38).

Menedžerska hipoteza že kot sam smoter gospodarske organizacije jemlje rast in trdi, da podjetje teži k maksimizaciji rasti ob neki zadovoljivi rentabilnosti. Rast podjetja je zaželena, ker s tem podjetje na eni strani ohranja svoj položaj na trgu, na drugi strani pa z velikostjo pridobiva večjo varnost in stabilnost. Nenazadnje se z rastjo organizacije povečuje tako

poslovni ugled, kot tudi prestiž posloводства podjetja, kar naj bi predstavljalo izpolnjevanje osebnih ambicij po grandioznosti menedžerjev (Pučko, 1999, str. 39).

1.1.2 Notranja in zunanja rast podjetja

Viri rasti gospodarske organizacije so potencialni trgi, možnosti za nadaljnje izpopolnjevanje njenih proizvodov in možnosti za uvajanje novih proizvodov v poslovni program ter obstoj novih trgov, ki jih je moč osvojiti. V osnovi se lahko rast podjetja udejanja s pomočjo *notranje* (interne) ali *zunanje* (eksterne) rasti (Pučko, 1999, str. 41).

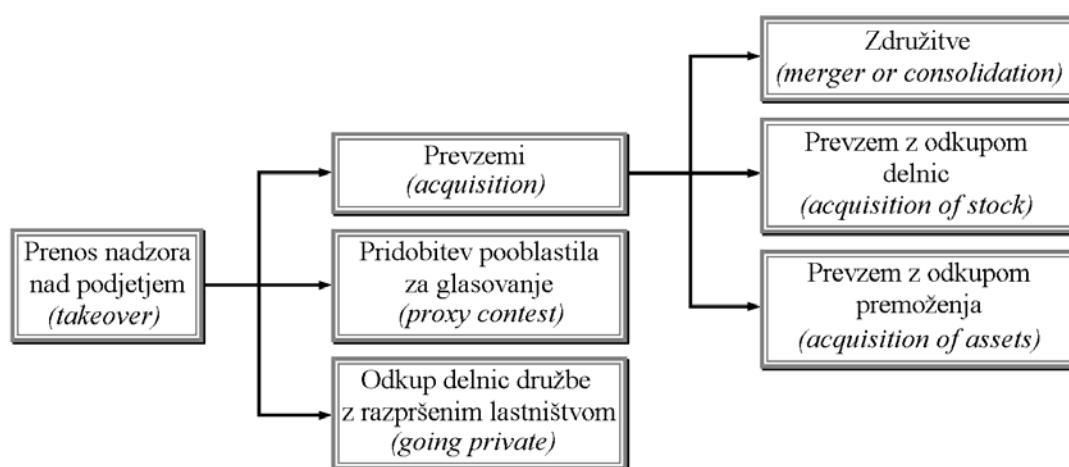
Notranjo rast organizacije razumemo kot organsko rast podjetja z investiranjem v razvijanje obstoječe organizacije, kar dejansko pomeni povečevanje obsega poslovanja v že obstoječih obratih ali dograjevanje novih. Do **zunanje rasti** podjetja prihaja ali s spojitvijo dveh oziroma več že obstoječih podjetij v novo ali pa s pripojitvami (priključitvami) obstoječe gospodarske organizacije k drugi. Običajno se za obe omenjeni kategoriji zunanje rasti podjetja uporablja izraz združitve (Pučko, 1999, str. 41).

Notranjo rast je velikokrat težje doseči, zato se pripisuje zunanji rasti številne prednosti. Vstop na nove trge preko poslovnih združevanj je namreč veliko hitrejši in cenejši kot konkurenčni boj za vstop na trge. Ravno tako je nakup obstoječega priznanega podjetja, z že uveljavljenimi proizvodi, manj tvegano kot razvoj novih proizvodov, predvsem za panoge, kjer so stroški R&R visoki. Strateška sredstva kot so blagovne znamke, distribucijski kanali, tehnologija, patenti in licence ter izkušeno posloводство, je veliko lažje najti zunaj podjetja, kot izobraževati, raziskovati in razvijati znotraj podjetja (Rappaport, 1995, str. 215).

1.2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI

V angloameriški literaturi se pri združevanju uporabljajo številni pojmi. Tako je izraz prevzem (*takeover*) najsplošnejši izraz, ki označuje prenos nadzora nad podjetjem z ene skupine delničarjev na drugo (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 828).

Slika 1: Oblike prenosa nadzora nad podjetjem



Vir: Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 829.

Do prenosa nadzora lahko pride preko prevzemov (*acquisition*), pridobitve pooblastila za glasovanje na letni skupščini delničarjev (*proxy contests*) in preko odkupa delnic družbe,

katere lastništvo je razpršeno, s strani manjše skupine investorjev (*going private transactions*). Omenjena klasifikacija je prikazana v sliki 1.

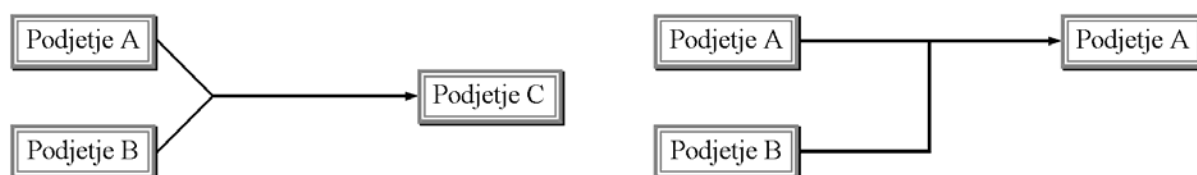
Prevzemi podjetij so kategorija, kateri bomo v nadaljevanju posvetili nekaj več pozornosti, zato najprej nekaj o drugih pojmi. Do *tekmovanja za pridobitev pooblastila*, ki daje možnost glasovanja na skupščini delničarjev, pride takrat, ko skupina delničarjev, menedžerjev ali zunanjih udeležencev želi dobiti kontrolni delež v nadzornem svetu podjetja in s tem nadzor nad poslovanjem. Skupina delničarjev lahko namreč pooblasti nekoga, da glasuje v njihovem imenu. *Odkup delnic* družbe z razpršenim lastništvom je transakcija, v kateri navadne delnice družbe z razpršenim lastništvom kupi majhna skupina investorjev, ki običajno vključuje člane menedžmenta in nekatere zunanje investitorje. Delnice družbe umaknejo z borze vrednostnih papirjev, tako da se z njimi na odprtem trgu ne da več trgovati (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 828).

1.2.1 Prevzemi podjetij

V praksi velikokrat prihaja do prenosa nadzora nad podjetjem preko prevzemov. Do slednjih lahko pride na tri načine: v obliki *združitve*, *odkupa delnic* ali *odkupa premoženja* podjetja. Pri združitvah in odkupu delnic podjetja gre za to, da prevzemno podjetje odkupi delnice z glasovalno pravico podjetja, ki se prevzema (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 828).

Združitve se nanašajo tako na spojitve kot priključitve podjetij. O *spojitvi* govorimo takrat, ko iz dveh ali več gospodarskih organizacij nastane ena sama. S tem prenehajo obstajati prej samostojne gospodarske organizacije, pri čemer se na novo podjetje prenesejo vsa sredstva in obveznosti podjetij, ki s spojitvijo ne bodo obstajali. *Pripojitev* je način zunanje rasti podjetja, kjer od podjetij, ki se združujejo, preživi le eno. Ostala podjetja nanj prenesejo premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati, ne da bi prišlo do njihove likvidacije in razdelitve premoženja med delničarje (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 828). Spojitev in pripojitev podjetij sta prikazani v sliki 2.

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



Vir: Baker, Lembke, King, 1996, str. 3.

Drugi način prevzema podjetja se udejanja z **odkupom delnic**, ki imetniku dajejo glasovalno pravico. Možnosti odkupa je več, tako z denarjem kot z zamenjavo delnic podjetij. Začne se lahko s posamezno ponudbo menedžmenta določenega podjetja drugemu, na neki točki pa pride do direktne ponudbe, ki je seveda javna. Tak način prevzema se bistveno razlikuje v posameznih elementih, v primerjavi z združitvami. Prevzemno podjetje lahko namreč komunicira z delničarji neposredno preko javne ponudbe. Odkup delnic se izvrši brez glasovanja na skupščini delničarjev, pri čemer imajo imetniki delnic pravico zavrniti ponudbo. Posel je v veliki meri sovražen do menedžmenta ciljnega podjetja, saj se tak način največkrat uporabi v primeru, ko se menedžment ciljnega podjetja upira prevzemu. Pogosto se zgodi, da se določena manjšina delničarjev ne odzove na javni ponudbi, pri čemer ne pride do

popolnega prevzema ciljnega podjetja. Velika večina uspešnih tovrstnih prevzemov se zaključi z uradno združitvijo.

Zadnja kategorija prevzemov, znotraj te klasifikacije, se izvaja preko **odkupa premoženja**. Pri tem je potrebno uradno glasovanje in seveda odobritev delničarjev ciljnega podjetja. Na ta način dejansko ne more priti do neljube manjšine delničarjev, ki onemogočijo popoln prevzem, kot se to lahko zgodi pri odkupu delnic. Premoženje se tako prenese na prevzemno podjetje, kar pa velikokrat privede do precej visokih stroškov (Ross, Westerfield, Jaffe, 1993, str. 828).

1.2.2 Vrste združitev in prevzemov

Z ekonomskega vidika se združitve in prevzemi delijo glede na to, ali se delovanje podjetij nanaša na isti nivo ekonomske aktivnosti oziroma panoge, vrste obratov proizvodnje, masovne distribucije ali distribucije do končnega uporabnika. Seveda so od različnih vrst združitev v veliki meri odvisni tudi učinki, ki jih taka združitve prinese. Stroka deli združitve v naslednje kategorije (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 6):

- *Vodoravne združitve:* O vodoravni združitvi gospodarskih organizacij govorimo, kadar pride do združitve dveh podjetij v isti gospodarski panogi, ki delujeta na isti stopnji reprodukcijskega procesa. Pričakovane koristi takih združitev so predvsem v izkoriščanju ekonomije obsega, povečanju tržnega deleža in tržne moči v bolj koncentrirani dejavnosti. Ker take združitve zmanjšujejo število podjetij v panogi so v praksi pod nadzorom države oziroma omejene s protimonopolno zakonodajo (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 6).
- *Navpične združitve:* Do navpičnih združitev prihaja z združitvijo podjetij iz iste panoge, ki delujejo na različnih stopnjah reprodukcijskega procesa. Podjetji, ki se združita sta povezani preko odnosa kupca in prodajalca, kjer je v praksi prodajalec v večini primerov tudi dobavitelj. Na ta način pride do povezovanja proizvodnje obeh podjetij, kar prinaša pomembne sinergije: odprava problemov pri dobavi, znižanje transakcijskih in transportnih stroškov, boljše načrtovanje proizvodnje, zaščita kakovosti proizvodov in storitev z nadzorom nad dobavitelji, lažji dostop do polproizvodov, konsolidacija oglaševanja in tržnih poti ter celo združevanje posameznih funkcij (Kolb, DeMong, 1988, str. 705).
- *Konglomeratne združitve:* Ko pride do združitve podjetij iz različnih panog, ki se ukvarjajo z različnimi dejavnostmi in niso v nikakršni povezavi v reprodukcijskem procesu, govorimo o konglomeratni združitvi. Konglomeratne združitve so del korporacijske strategije podjetja, saj se s tem skuša doseči diverzifikacijo poslovanja, ki lahko prinaša večjo stabilnost donosov, večjo usklajenost celotnega portfelja gospodarske organizacije in zmanjša tveganje poslovanja (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 7).
- *Koncentrične združitve:* Take združitve vključujejo podjetja, ki delujejo v isti dejavnosti, ne proizvajajo pa istih proizvodov (vodoravne združitve) niti niso povezana preko odnosa kupca in prodajalca (navpične združitve). Takšna združitve predstavlja premik navzven z osnovnega področja delovanja na sosednja področja (Brigham, 1995, str. 777).

1.2.3 Operativni model združitev in pripojitev

Združitve in prevzemi so zelo zapleten proces, kjer ne gre kar brezglavo in nepremišljeno ravnati. Številni teoretiki so razvili različne modele, ki lahko služijo kot opora pri izvajanju

procesa združevanja. Izbral sem si model Toma Copelanda, ki ga bom v nadaljevanju na kratko tudi opisal. Za lažjo ponazoritev modela ter vizualno predstavo glej prilogo 1.

Model je sistemsko razdeljen v tri osnovne faze: (1) odločitev in načrtovanje združitve, (2) izvršitev samega procesa ter (3) številne pozdružitvene aktivnosti. Vodstvo podjetja, zaposleni in zunanji sodelavci so nepogrešljive spremenljivke, ki model sestavljajo, v njem sodelujejo ter omogočajo učinkovito izvajanje procesa integracije. V vsaki fazi vodstvo oblikuje ekspertne skupine ter razdeli delovne naloge, pooblastila in določi stopnjo odgovornosti. Seveda nad celotnim dogajanjem izvaja tudi nadzor, nenazadnje nosi vodstvo podjetja največjo odgovornost, tako da je aktivno vključeno v vseh skupinah. Bistvene značilnosti uspešnega združitvenega procesa so hiter pretok informacij, učinkovito in pravočasno sprejemanje odločitev, dobra koordinacija dela in aktivno sodelovanje med vodstvom, ekspertnimi skupinami in zunanjimi svetovalci ter seveda tudi varovanja poslovnih skrivnosti (Copeland, Koller, Murrin, 1990, str. 327 – 332).

1.3 MOTIVI ZA PREVZEM PODJETJA

Avtorji navajajo zelo različne delitve motivov, ki vodijo podjetja do vključevanja v aktivnosti združitve in prevzemov. Kljub temu je treba poudariti, da je možno najti skupni imenovalec vsem tem delitvam. Enotnost vseh klasifikacij je predvsem v tem, da gospodarske organizacije na eni strani težijo k rasti, na drugi strani pa k maksimiranju koristi oziroma doseganju sinergijskih učinkov.

Tajnikar, na primer, deli motive za združitve in prevzeme v naslednje kategorije (Tajnikar, 2000, str. 27):

- *Strateške in finančne* – prvi so povezani z uresničevanjem podjetniških strategij, drugi pa vplivajo na vrednost celotnega podjetja in imajo zgolj finančne učinke.
- *Zunanje in notranje* – notranji motivi izboljšujejo predvsem organizacijsko plat, medtem ko zunanji vzpostavljajo boljše pogoje nasproti poslovnemu okolju (poslovni partnerji, dobavitelji, država ipd.).
- Motive za *generično* ali *diverzificirano* rast.
- Motive gleda na posamezne *poslovne funkcije* v podjetju.

Različne študije o motivih, ki vodijo podjetja do zunanje rasti, so se izvajale predvsem po valu združevanja v osemdesetih letih prejšnjega stoletja in nadaljevale do konca devetdesetih. Brigham in Gapenski navajata, da tako praksa (finančni menedžerji) kot teorija ponujata številne razloge, zaradi katerih je prišlo v devetdesetih letih dvajsetega stoletja do tolikšnega števila združitvev in prevzemov podjetij, tako rekoč po celem svetu. Med najpomembnejše sodijo (Brigham, Gapenski, 1997, str. 1076 – 1080):

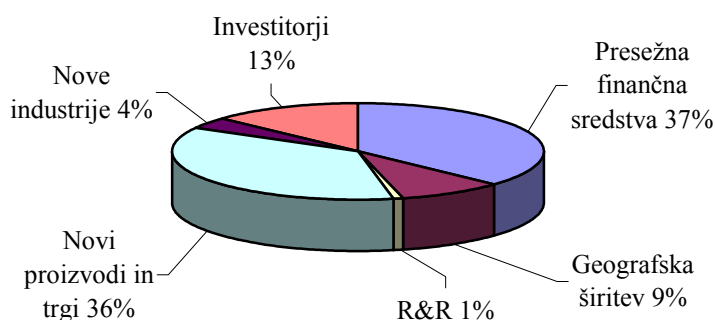
- *Doseganje sinergijskih učinkov* – kot eden najpomembnejših motivov številnih podjetij, kjer se v ospredju izpostavlja povečanje vrednosti združenega podjetja. Vire sinergij je moč iskati v doseganju ekonomije obsega, povečane tržne moči, povečane upravljalne učinkovitosti, skupnemu upravljanju financ itd.
- *Davčni vidik* – davčna obravnava podjetij se od države do države razlikuje. Nekateri davčni sistemi dajejo več poudarka na davek od dobička pravnih oseb, drugi se osredotočajo na kapitalske dobičke. Visoko donosna podjetja imajo potemtakem v različnih državah dokaj velik maneverski prostor, kako svoje dobičke učinkoviteje

reinvestirati. Lahko izplačajo visoke oziroma dodatne dividende, investirajo v različne finančne instrumente, odkupijo lastne delnice ali, preprosto rečeno, kupijo drugo podjetje.

- *Nakup novih sredstev (podjetij), ki so podcenjena* – gre za dejstvo, da so nekatera podjetja na trgu, ki imajo sicer dober potencial za rast, zaradi različnih vzrokov, podcenjena. Na ta način so lahka tarča prevzemov, kjer prevzemno podjetje bodisi širi svojo dejavnost bodisi ima namen izkoristiti potencial podjetja in ga čez nekaj let odprodati, pri čemer realizira kapitalski dobiček.
- *Diverzifikacija* – razpršitev dejavnosti podjetja največkrat zmanjša tveganje neuspeha in s tem stečaja podjetja, omogoča bolj stabilne denarne tokove in predstavlja največkrat večjo varnost tako za zaposlene kot tudi za delničarje.
- *Osebnе ambicije posameznih menedžerjev* – na eni strani imamo lahko menedžerje, ki želijo povečati tako svoj ugled kot ugled podjetja. Na drugi strani pa prepričanje, da lahko le-ti bolje vodijo podjetje, ki je potencialna tarča prevzema.
- *Podcenjenost posameznih delov podjetja*¹ – številna podjetja, katerih poslovanje je diverzificirano, imajo posamezna poslovna področja, ki so podcenjena. Dostikrat le-ta postanejo cilj nekaterih podjetij.

Podobno delitev motivov združitvev in prevzemov podjetij navaja tudi Gaughan, le da v klasifikacijo vpeljuje nove pojme, kot je *hubris hipoteza prevzemov*. Gre sicer za pojem, ki ga je prevzel od Rolla², govori pa o osebnih motivih ter ponosu menedžerjev podjetij. Tu prihaja do kolizije med osebnimi ambicijami posameznikov ter precenjenostjo zmožnosti podjetja, s tehtnimi ekonomskimi ocenami, ki postavljajo smiselnosti združevanja pod velik vprašaj (Gaughan, 1999, str. 116–168).

Slika 3: Bowerjeva delitev motivov združitvev in prevzemov podjetij



Vir: Bower, 2001, str. 94 – 95.

Nekatere delitve motivov združitvev in prevzemov izhajajo tudi iz različnih empiričnih analiz. Slika 3 prikazuje ugotovitve študije Bowerja³. Analiziral je združitve in prevzeme, v vrednosti

¹ Tako imenovani "*chop-shop*" pristop vrednotenja podjetja, bolje znan kot "*breakup value*", sta prvič predstavila Dean Lebaron in Lawrence Speidell (Batterymarch Financial Management). Gre za sistem analize podjetij, ki se ukvarjajo z večjim številom poslovnih dejavnosti, pri čemer se skuša prepoznati tista podcenjena poslovna področja, ki bi kot samostojna bolje poslovala (Brigham, Gapenski, 1997, str. 1080).

² Richard Roll je svojo hipotezo "*The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers*" objavil v *Journal of Business* 59, no. 2 (April 1986): 197–216. Skušal je poudariti, da nekateri menedžerji interpretirajo svoje ocene kot superiorne objektivnemu stanju na trgu. Naredil je tudi poglobljeno študijo o svoji hipotezi in jo predstavil v omenjeni objavi.

³ Avtor opozarja, da bi bil delež združitvev zaradi R&R verjetno večji, če bi v vzorec zajeli tudi posle v vrednosti od 250 do 499 milijonov ameriških dolarjev.

nad 500 milijoni ameriških dolarjev, ki so se zgodili v letih od 1997 do 1999. Vzorec je bil sestavljen iz skupno 1036 poslov.

Tako nam teorija in empirične raziskave ponujajo številne motive, ki vodijo podjetja v ekspanzijo preko zunanje rasti. V ospredju so predvsem ekonomski motivi, ki prinašajo ekonomske dobičke in finančne prednosti velikega podjetja, pri povezavi s trgom kapitala. Veliko vlogo se pripisuje človeškim ambicijam, kjer posamezniki sledijo želji po grandioznosti in krepitvi ugleda. Kaj vodi podjetja do združitve in prevzemov, nam je torej znano. Poglejmo si sedaj, kakšne učinke lahko imajo združitve na različne interesne skupine v podjetju.

1.4 UČINKI ZDRUŽITEV NA POSAMEZNE INTERESNE SKUPINE V PODJETJU

Združitve in prevzemi so zelo zapleten proces, ki običajno poteka med dvema organizacijama, nikoli pa ni povsem brez stresa za podjetje, zaposlene in ostale interesne skupine ter akterje v procesu združevalnega plesa. Na učinke združitve lahko gledamo tudi nekoliko širše, saj se njihove posledice lahko odražajo tudi v odnosih do dobaviteljev, potrošnikov, države ter širše družbene skupnosti. Mi se bomo v tem razdelku omejili zgolj na tri neposredne kategorije udeležencev. In ko govorimo o integraciji, moramo imeti v mislih jasno sliko, da nastopata vedno dve strani: prevzemno in prevzeto podjetje, seveda s pripadajočimi interesnimi skupinami, ki zahtevajo ločeno obravnavo.

1.4.1 Lastniki

Lastnike podjetja ponavadi opredeljujemo kot delničarje. Seveda imamo v mislih pravno obliko podjetja, ki omogoča tako opredeljevanje lastnikov, torej delniško družbo. Skoraj nesporno je dejstvo, da se koristi delničarjev prevzetega podjetja odražajo predvsem v premiji⁴, ki jo ponudi prevzemno podjetje za odkup delnic ciljnega podjetja. Njeno višino je težko v naprej določiti, saj je na eni strani odvisna od ocene bonitete podjetja in konkurenčnega položaja na trgu, na drugi strani pa pogajalske moči lastnikov ter odpora menedžmenta. Drugače je seveda z delničarji prevzemnega podjetja. Njihovo vloženo premoženje je v času odvisno od uspešnosti novega podjetja (Brigham, 1995, str. 795).

1.4.2 Problem agentov

V podjetjih se velikokrat pojavi konflikt med različnimi interesnimi skupinami. Pogosto se zgodi, da pride do kolizije interesov med menedžerji (agenti) in lastniki podjetja (principali). Menedžerji naj bi v splošnem zasledovali interese lastnikov, kar pomeni, da mora biti funkcija upravljanja podjetja usmerjena k povečevanju vrednosti podjetja. Do problema zastopstva (*agency problem*) pride, ko začnejo agenti zasledovati svoje interese, ki so velikokrat v nasprotju z interesi lastnikov. Stroka je razvila tudi teorijo, ki obravnava omenjen konflikt interesov, kjer se pojasnjujejo vzroki in navajajo rešitve divergence interesov.

⁴ Premijo za odkup opredeljujemo kot pozitivno razliko med ceno delnice pred in po prevzemu. Gre za realizacijo kapitalskega dobička, ki ga v celoti poberejo delničarji prevzetega podjetja, kot posledica prevzema. Empirični podatki kažejo, da se višina premije giblje v povprečju med 20 in 30 odstotki, odvisno od tega, ali gre za prijazen ali sovražni prevzem. Seveda so podjetja pri sovražnem prevzemu pripravljena plačati tudi več (Brigham, 1995, str. 796).

1.4.3 Menedžerji

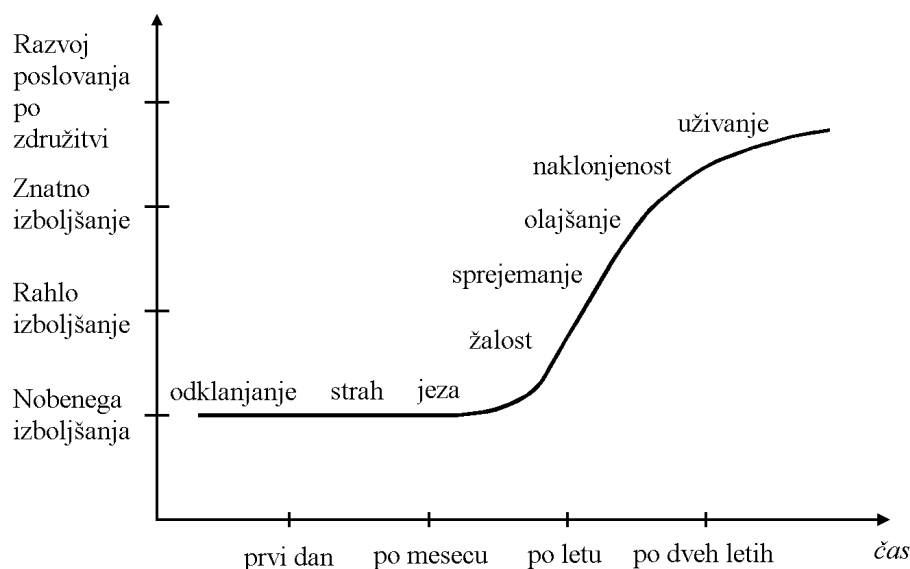
Problem agentov se pri združitvah in prevzemih različno odraža na menedžerje podjetij. Slednji imajo ponavadi velik vložek v organizaciji. Na eni strani je to način stimulacije za doseganje boljših poslovnih rezultatov (npr. opcije), na drugi strani govorimo o vložku v profesionalno kariero, t.i. človeški kapital. Uspešen prevzem namreč povečuje ugled menedžmenta prevzemnega podjetja. Posledice slabih odločitev in poraznih poslovnih rezultatov so lahko usodni za kariero posameznika. Nenazadnje se neuspešne združitve ponavadi končajo z zamenjavo vodstva. Drugače je z menedžmentom prevzetega podjetja. Praksa je pokazala, da se pri prevzemih največkrat najprej odpusti srednji menedžment. Vrhnji menedžment je prisiljen v prilagajanje na nove razmere in na kulturo prevzemnega podjetja (Sundarsanam, 1995, str. 221).

1.4.4 Zaposleni

Zaposleni so največkrat tisti, ki so v procesih združevanja korporacij najbolj zapostavljeni. Pogosto so slabo obveščeni o samem dogajanju, kar povzroča negotovost, strah in v določenih primerih celo agonijo, njihove koristi se preko racionalizacije poslovanja (od zniževanja stroškov plač do odpuščanja) prenašajo na delničarje. Tako se zaposleni, ki jih bomo imenovali kar posamezniki, soočajo s procesom spreminjanja okoliščin, ki zahteva tudi odziv.

Slika 4 prikazuje odziv posameznikov na nove okoliščine poslovanja v podjetju. Najprej se zaposleni soočajo z različnimi odpori in zavračanjem, ki je lahko tudi posledica nekakšnega kolektivnega duha. Sčasoma se strah in žalost prelevita v sprejemanje in olajšanje, saj se posamezniki začnejo prilagajati novim razmeram na delovnem mestu. Šele takrat lahko nastopi nekakšna naklonjenost in sprostitiv, ki znova omogoča učinkovito izvajanje delovnih nalog ter oblikovanje novega kolektiva.

Slika 4: Odziv posameznikov na spremenjene okoliščine v podjetju



Vir: Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 18.

Vzroke za tak odziv zaposlenih gre iskati v dejavnikih navzočih v vseh okoliščinah, ki vključujejo ljudi in spremembe. Gre za izgubo statusa iz prejšnjega območja vpliva,

pomanjkanje očitnosti namenov družbe, povečanje delovne obremenitve zaradi prostovoljnega ali neprostovoljnega odhoda nekaterih ljudi ter vpliv, ki se prenese na zasebno življenje (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 18).

1.5 OPREDELITEV IN VLOGA KULTURE PODJETJA

Kultura podjetja je opredeljena kot skupek vrednot, navad, norm, prepričanj in vzorcev obnašanja, ki prevladujejo v neki organizaciji (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 638). Formalno je lahko povezana z vrednotami in prizadevanji celotnega podjetja, neformalno pa se odraža v vsakdanjih odnosih in komuniciranju znotraj organizacije. Dejansko torej odseva samo poslovanje podjetja, ki zajema tako formalne kot neformalne odnose med zaposlenimi.

Ko govorimo o kulturi podjetja, imamo v mislih predvsem vzorce obnašanja, ki se v podjetju spoštujejo. Vsako podjetje ima svojevrstno kulturo, razlike med slednjimi lahko ponazorimo z naslednjimi primeri (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 639):

- močno vrhovno vodstvo proti timskeemu delu,
- strogo birokratsko urejeno vodenje v primerjavi z bolj neformalnim načinom vodenja,
- individualno odločanje v primerjavi s skupinskim konsenzom,
- naglo vrednotenje dela v primerjavi z dolgoročno zanesljivostjo,
- omejene možnosti za napredovanje in fiksna delovna mesta v primerjavi z dinamičnim delom in možnosti menjave delovnih mest,
- spodbujanje k prevzemanju tveganja in lastni iniciativi v primerjavi s sistemom dela, kjer se ne dopuščajo napake,
- učenje in prilagajanje kupcem proti prepričanju "*mi že vemo kaj je najboljše za kupca*",
- zadolževanje z delom majhnih odgovornosti v primerjavi s spodbujanjem inovativnosti in iskanjem novih idej oziroma zamisli, ki bi utegnile izboljšati določene segmente poslovanja.

Weston opozarja na dejstvo, da mora podjetje učinkovito upravljati in preučiti kulturo v podjetju, preden se loti kakršnekoli dejavnosti združevanja in prevzemanja. Če sta namreč kulturi podjetij bodisi slabo organizirani bodisi preveč različni, lahko morebitno združevanje podjetij in s tem seveda tudi kultur, pripelje do poglobljenih težav. Gre torej za spremenljivko, ki je poleg proizvodov, obratov, opreme ter finančnih dejavnikov izrednega pomena pri združevanju podjetij. Podjetje mora biti pozorno na potrebna sredstva in prijeme, ki so potrebni za združitev dveh organizacij v formalnih procesih in kulturi. "Dober kupec" bo postavil kulturo podjetja na visoko mesto v procesu oblikovanja strateškega plana združevanja (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 639).

Glede na to, da združitve in prevzemi podjetij niso nikakršna novost v moderni ekonomiji, ne preseneča dejstvo, da so razvita številna formalna orodja, ki omogočajo premostitev razlik v kulturah organizacij. Tako se lahko potencialni partnerji dogovorijo o izpolnitvi določenega vprašalnika, ki opisuje kulturne razsežnosti obetajoče združitve. Lahko zaposlijo posebne skupine, ki vodijo razprave z vodji oddelkov in direktorji združenega podjetja. Ne glede na pristop se rešitve v praksi nanašajo bodisi na spoznanje razlik v kulturah in njihovo spoštovanju (značilno predvsem za navpične združitve) bodisi na izmenjavo direktorjev znotraj nove organizacije (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 640).

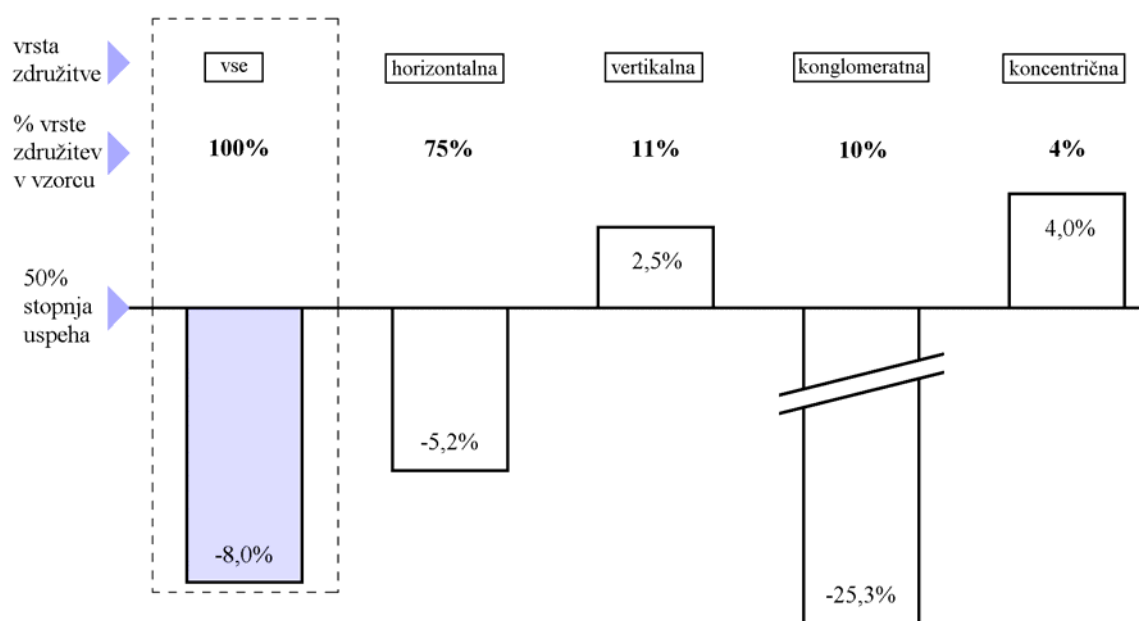
Kulturi dveh podjetij, ki se združita, lahko tudi konvergirata, kar pripelje do enotne kulture združene organizacije. Sicer gre za zelo redek in dolgoročen proces. Omeniti je treba tudi dejstvo, da so lahko razlike v kulturah podjetij vir povečane učinkovitosti. Razlike v vzorcih obnašanja so lahko namreč posledica različnih vrst industrij ali različnih preteklosti podjetij. Splošni nasvet je vključitev človeških resursov menedžerjev v proces, tako da so lahko moderni koncepti in orodja tudi uporabljeni (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 640).

1.6 USPEŠNOST ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV PODJETIJ

Do sedaj smo ugotovili, da je proces združevanja dveh podjetij zelo kompleksen in večdimenzionalen proces. Vsako podjetje, ki se odloča za zunanjo rast, se mora sprijazniti s preprostim dejstvom, da je tako početje podvrženo izjemni konkurenci in tveganju, verjetnost povečanja premoženja delničarjev pa precej majhna. Uspešne združitve in pripojitve so vedno rezultat realne oziroma objektivne ocene, temeljitega načrtovanja združitve ter hitre in pravočasne izvedbe same integracije. Številne akademske študije so preučevale tako *ex-ante* odziv trga na napoved združitve, kjer so upoštevale ne samo pričakovanih stroškov in koristi posla ampak tudi pričakovanja trga glede uspešnosti združitve, kot tudi *ex-post* analizo združitve, kjer so proučevale uspešnost združitvenih programov in doseganje zastavljenih ciljev. Žal noben od omenjenih pristopov ne ponuja trdne osnove za optimistično napoved uspeha združitve (Copeland, Koller, Murrin, 1990, str. 318).

Zanimiv je podatek o uspešnosti posameznih združitve glede na ekonomsko kategorizacijo. Globalna študija 115 transakcij, ki jo je opravil A. T. Kearney, v letih 1998/99 je pokazala, da so najmanj uspešne konglomeratne združitve (diverzificirana podjetja), najbolj uspešne pa koncentrične. Poudariti je treba dejstvo, da je odstotek koncentričnih združitve izjemno majhen ter zaradi specifičnosti poslovne povezave so verjetno ravno te tiste, ki so najbolj pripravljene (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 34).

Slika 5: Rezultati študije svetovalne organizacije A. T. Kearney o stopnji uspeha, izmerjeni na osnovi celotnega donosa, po vrsti združitve



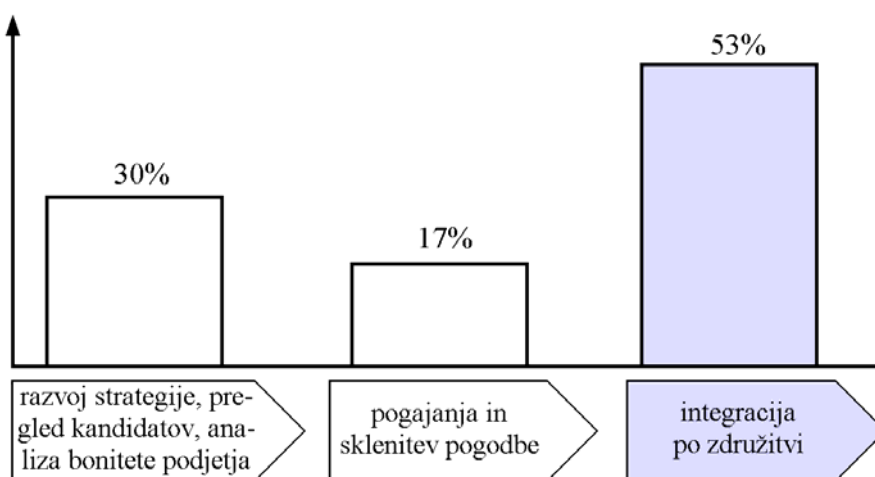
Vir: Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 34.

1.6.1 Pomen integracije po združitvi

Študija A. T. Kearney je razkrila, da 58 odstotkov podjetij, ki so se združila v letih 1998 in 1999, ni uspelo doseči vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo glavno vodstvo. Namesto da bi partnerja, ki sta združila sile, pripeljala svoji družbi na višjo raven, sta v več kot polovici primerov končala z razočaranjem, ustvarila manj kot sorodna podjetja in povzročila propadanje vrednosti za lastnike (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 15).

Slika 6 kaže, da sta za uspeh ali propad združitve kritični dve fazi. Približno 30 odstotkov sodelujočih v študiji je poudarilo pomembnost faze pred združevanjem, ko poteka oblikovanje prizorišča in tečejo priprave na izvedbo. Glavnina je odgovorila, da predstavlja največja tveganja faza izvedbe (integracija po združitvi). To je podatek, ki jasno nakazuje na dejstvo, da še tako uspešno izbrano ciljno podjetje ter izoblikovana strategija združitve nista dovolj, da bi novo podjetje doseglo zastavljene vrednostne cilje (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 16).

Slika 6: Tveganja neuspeha v fazah združitve



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

Globalna študija integracije po združitvi, ki jo je opravil A. T. Kearney, ponuja tudi podroben vpogled v uspešne združitve v devetdesetih letih. Čeprav so se te združitve zgodile bodisi v različnih panogah bodisi z različnimi nameni, je mogoče najti skupne iztočnice oziroma pravila, ki so se jih ta podjetja držala (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 20):

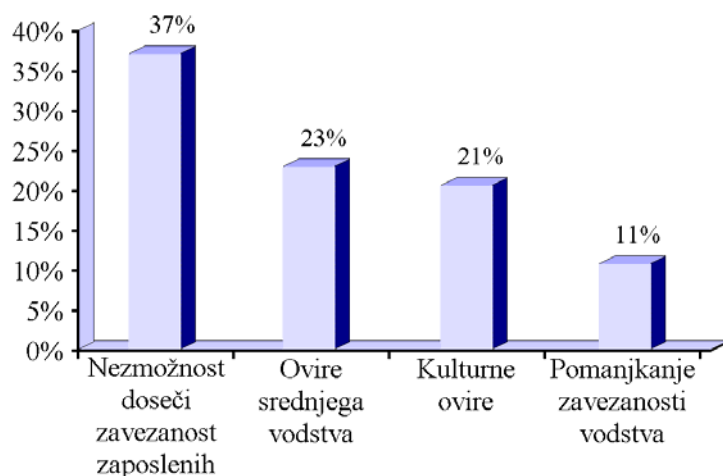
- kar 74 odstotkov podjetij je naloge združevanja zaupalo izkušenim menedžerjem,
- 80 odstotkov najuspešnejših je kupilo sorodna podjetja: 36 odstotkov kupljenih družb je bilo iz povsem sorodne dejavnosti in 44 odstotkov iz zelo sorodne dejavnosti,
- približno polovica družb z najboljšimi rezultati iz združevanja je poslovala z močnim jedrom dejavnosti,
- tista podjetja z najuspešnejšo združitvijo so imela boljše finančne vire, torej večjo finančno moč, kot manj uspešni,
- med najboljše izvedenimi združitvami je bilo le 7 odstotkov združitvev enakih, kar pomeni, da združitvev enakih ni recept za uspeh.

Habeck, Kröger in Träm poudarjajo, da obstaja nekaj področij, na katerih doživljajo družbe, ki se združujejo, prav nesrečne polome. Problemi se redno pojavljajo na naslednjih področjih,

na temelju katerih so izpeljali tudi sedem pravil za uspešno združitev (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 21-22):

- *Vizija*: partnerja, ki se združujeta, pogosto nimata jasne predstave, čemu je pravzaprav namenjeno njuno združevanje. Pogosto se kot cilj navaja zniževanje stroškov in/ali doseganje sinergij, kar ima največkrat za posledico pozitivne premike na trgu kapitala. Vse premalo pozornosti se posveča strateško pomembnim pojmom, kot sta vizija in jasno opredeljena dolgoročna strategija.
- *Vodstvo*: družbe velikokrat niso prav hitre pri določitvi vodstva. Velik delež družb se raje sprijazni z zmešnjavo, ki se sčasoma izrodi. S tem zapravijo dragoceni čas in vire, hkrati pa povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo delavcev.
- *Rast*: organizacije še vedno vidijo poglobitno logično osnovo za združitev v rasti, vendar se veliko preveč osredotočajo na sinergijo stroškov. Gre za usmerjanje v doseganje precej kratkoročnih ciljev, ki ne bodo trajni.
- *Zgodnji uspehi*: če je mogoče doseči zgodnje uspehe (hitre, pozitivne, otipljive dokaze) in jih na primeren način posredovati, bodo začeli ljudje in okolica priznavati, da z združitvijo resnično obstaja svetlejša prihodnost za družbo. Posledica tega je, da se bodo posamezniki oziroma potencialni investitorji raje odločali za nakup delnic združenega podjetja.
- *Kultura*: družbe pogosto nočejo priznati, da obstajajo kulturne pregrade in da jih ni mogoče na hitro odstraniti. Zapostavljajo dejstvo, da sprememba mora priti in da se je zato treba lotiti na strokoven način.
- *Komunikacija*: številne družbe imajo zaposlene menedžerje za komunikacijo, strokovnjake, katerih naloga je izboljšati in olajšati prehod iz dveh v eno družbo. To, česar nimajo, pa je prava oblika komunikacije. Ta naloga zahteva dejavno vključitev, ki v večjem obsegu zmanjša negotovost in razočaranje zaposlenih. To pa vsekakor pripomore k občutku poštenosti in odprtosti.
- *Obvladovanje tveganj*: družbe slabo obvladujejo različna tveganja, ki so sestavni del vsake združitve. O tveganjih se le redko govori. Če že kdo razpravlja o njih, jih ne obvladuje pravilno, in to je vzrok, da se kmalu spremenijo v grožnje, ovire ali celo katastrofe. Če bi posvetili več pozornosti obvladovanju tveganj, bi lahko to sliko spremenili.

Slika 7: Ovire za uspešno integracijo po združitvi



Vir: Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 123.

Bistvo uspešnega procesa integracije po združitvi se skriva v odločilnem pomenu treh področij (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 24):

- *Nakup delnic*: delnice podjetja morajo kupiti tudi zaposleni in vodstvo na vseh ravneh. To je treba doseči zgodaj in hitro.
- *Usmeritev*: ljudje morajo biti dobro obveščeni in usmerjeni, da bi lahko podprli vizijo in osnovo združitve. Nova družba potrebuje jasen kompas – celostno usmeritev od prvega dne dalje.
- *Pričakovanja*: Vsa pričakovanja (znotraj in zunaj obeh družb, ki se združujeta) je treba voditi dejavno in neposredno. To pomeni odprte, dostopne in poštene informacije v ospredju, nato pa nenehna komunikacija v celotnem procesu integracije po združitvi.

1.7 MEDNARODNE ZDRUŽITVE

Združitve in pripojitve so že davno prerasle okvire zgolj lokalnih trgov. Pomembno vlogo v procesu prilagoditve globalnemu trgu imajo ravno mednarodne združitve. Te lahko povečajo učinkovitost podjetij po združitvi ali pripojitvi v naslednjih smereh (Glas, 2000, str. 12):

- omogočajo boljše izkoriščanje ekonomije obsega,
- omejujejo aktivnosti, ki povzročajo velike stroške transakcij,
- omogočajo koncentracijo vodenja v rokah najbolj sposobnih menedžerjev,
- omogočajo izkoriščanje ugodnih tečajnih razlik,
- omogočajo izogibanje instrumentom zaščitne politike,
- omogočajo investiranje v stabilnejša in predvidljivejša gospodarska okolja,
- omogočajo izkoriščanje razlik stroškov in produktivnosti delovne sile,
- omogočajo izkoriščanje razlik v ceni in dosegljivosti naravnih virov.

Več raziskovalcev gospodarskih dogajanj se je lotilo preučevanja dosedanjih valov združevanja – v 90-ih letih devetnajstega stoletja, 20-ih, 60-ih in 80-ih letih dvajsetega stoletja. Zanimalo jih je, zakaj prihaja do njih v valovih in kakšni so njihovi končni učinki.

Zakaj valovi, ni znala odgovoriti nobena študija. Resnica je, da do združevanj pride praviloma takrat, ko se vrednost podjetij na borzi giblje nad dolgoročnim povprečjem. Precej združitvev se napove, ko se nenadoma spremenijo tržne okoliščine, v katerih deluje določena panoga. Seveda te spremembe znotraj industrije ne pojasnjujejo, zakaj do združitvev prihaja, ko trg delnic cveti. Andrei Shleifer s Harvarda meni nekako takole: "Ko je na borzi bik, imajo šefi družb veliko denarja, ki ga lahko zapravijo (ali si ga lahko vsaj zlahka sposodijo)." Tako ugotavlja, da so mnoge od preteklih združitvev primer ravnanja posloводства proti interesom lastnikov (Kljub petim mrzlicam doslej ni pravega odgovora o koristi, 1994).

1.8 ZGODOVINSKI PREGLED – VALI ZDRUŽEVANJA

Poslovne združitve in prevzemi, ki so v sodobni zgodovini kapitalizma največkrat uporabljena strategija rasti podjetij, so značilni fenomen predvsem angloameriškega sveta. Zato ne preseneča dejstvo, da je velika večina napisane strokovne literature delo ravno ameriških avtorjev. Med avtorji je sicer zaslediti določeno neenotnost glede navajanja časovnih intervalov posameznih ciklov, vendar so si enotni v opredeljevanju značilnosti in intenzivnosti le-teh. Za obravnavo tega segmenta si bomo pomagali z Westonom, ki

posamezna obdobja združevanja v ZDA zajema nekoliko širše, pomagali pa si bomo tudi z značilnostmi, kot jih navajata Gaughan in Brigham.

Ameriško gospodarstvo so v dobrem stoletju razvoja zajeli številni vali združitvev in prevzemov. Vsak je bil zaznamovan po bolj ali manj prevladujoči obliki združitve, povzročil pa je tudi velike spremembe v strukturi ameriškega gospodarstva. Dejstvo je, da so se aktivnosti združevanja praviloma pojavljale v obdobju nadpovprečne gospodarske rasti, sovpadale pa so z določenim razvojem v okoliščinah poslovanja. Združitve namreč predstavljajo nekakšno alokacijo resursov in realokacijo procesov v ekonomiji, kjer se podjetja odzovejo na nove investicijske in dobičkonosne priložnosti, ki se pojavljajo zaradi spremenjenih pogojev v gospodarstvu ter prodirajočih novih tehnoloških inovacij v industrijo (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 187).

Prvi val združitvev in prevzemov je nastopil med leti 1895 in 1904, zaznamovan je bil predvsem z vodoravnimi integracijami⁵ podjetij iste dejavnosti (predvsem v težki industriji, prehrabeni in kemični industriji, med podjetji, ki so se ukvarjala z izkopavanjem bitumenskega premoga itd.). Treba je razumeti, da je bil to čas, ko je potekal proces oblikovanja nacionalnega ekonomskega prostora, predvsem kot posledica izgradnje tako imenovane *transkontinentalne* železnice, ki je pozornost podjetij od lokalnih in regionalnih trgov preusmerila na nacionalno raven (Gaughan, 1999, str. 21). Posledica dogajanja na prelomu dvajsetega stoletja je bila velika koncentracija znotraj številnih panog in seveda znatna ekonomska ekspanzija. Številne novosti so se pojavile tako v infrastrukturi podjetij kot v proizvodni tehnologiji, velik napredek je bil dosežen pri uporabi menedžerskega znanja. Val združitvev se je zaključil z odločitvijo Vrhovnega sodišča, ki je določilo, da je treba aktivnosti koncentracije znotraj posameznih panog omejiti. Shermanov zakon namreč ni bil zadosten za omejevanje takratnih številnih monopolnih položajev (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 187).

Drugi val združitvev se je tako kot prvi začel z nekakšno revitalizacijo gospodarstva, leta 1922, končal pa leta 1929, ko je nastopila velika gospodarska recesija⁶. Po prvi svetovni vojni je ameriško gospodarstvo doživelo pravi razcvet, ki je ustvaril dodatni kapital za nove investicije. V tem času je prišlo do številnih povezav med podjetji, pretežno zunaj konsolidiranih panog prvega vala. V nekaterih panogah so se pojavile prave oligopolne strukture, sicer pa je to obdobje prvih večjih konglomeratov, saj so v veliki večini potekale navpične integracije. Zrasla so podjetja, kot so IBM, General Motors, John Deere in Union Carbide Corporation, ki so še danes prisotna na trgu (Gaughan, 1999, str. 27). Kot pglavitni vzroki novega vala združitvev se navajajo veliki premiki v transportu (predvsem uporaba motornih vozil), komunikaciji (razširjena uporaba radija, ki omogoča trženje in diferenciacijo proizvodov) ter trgovanju. Največji premiki so se zgodili v kemični, naftni in živilski industriji, proizvodnji transportne opreme, rudarstvu, bančništvu itd.

Tretji val je nastopil v drugi polovici šestdesetih let dvajsetega stoletja (od leta 1965 do 1969). Ponovna sprememba protimonopolne zakonodaje v petdesetih letih in visoka gospodarska rast sta bila pglavitna dejavnika novega vala združitvev in prevzemov, znanega bolj kot val konglomeratnih združitvev. Združitve so dosegle svoj višek med leti 1967 in 1968.

⁵ Patrick Gaughan navaja, da je bilo v tem obdobju 78,3% združitvev vodoravnih, 12% navpičnih, 9,7% pa vodoravnih in navpičnih. Podatek je prevzel od Nelsona in Fligsteina z Univerze Harvard.

⁶ Višek temačnega gospodarskega obdobja je bil zlom Newyorške borze, 29. oktobra 1929, bolje poznan kot *Black Thursday*.

Večina prevzemnih podjetij je bilo bodisi srednje velikosti bodisi manjših. Množično se je namreč izvajala strategija diverzifikacije poslovanja, z vstopom na nova področja oziroma v nove panoge. Podjetja so se z izvajanjem te strategije skušala izogniti nestabilnim dobičkom, sovražnim prevzemom, zastaranju tehnologije ali celo možni povečani nestabilnosti v svoji panogi. Številni konglomerati, ki so nastali v šestdesetih letih, se dolgoročno niso obnesli. Dejansko je to obdobje, ko je bilo izvedenih največ neučinkovitih združitvev in prevzemov, kjer so kupci v veliki meri plačali preveč, zaradi nezdržljivosti dejavnosti pa niso uspeli dosegati ekonomij obsega. Sicer so tovrstne združitve solidno delovale v obdobju gladko tekočega gospodarstva, vendar so v naslednjem desetletju (naftna kriza v drugi polovici 70-ih let) številni konglomerati razpadli, nastala podjetja pa so postala tarče naslednjega združitvenega vala v osemdesetih letih (Gaughan, 1999, str. 30).

Četrty val velikih združitvev je trajal od leta 1981 do 1989. Velikost vala in vrednost združitvev je bila v tem obdobju, v primerjavi s prejšnjim, bistveno večja, tako da se je pojem *megazdružitvev* pojavil že v osemdesetih (glej prilogo 2). Povečana mednarodna konkurenca je zajela predvsem zrele panoge, železarsko in avtomobilsko industrijo, uporaba novih tehnologij (pojav računalnikov in razvoj novih vrst komunikacijskih sistemov) ter menedžerske inovacije pa so začeli uporabljati v številnih novejših industrijah ter jih aplicirati tudi v bolj tradicionalnih. Mark Mitchell, z Univerze v Chicagu, poudarja, da so 80-ta prinesla združitve v panogah, ki so se soočale s hitrimi tehnološkimi spremembami, deregulacijo, cenovnimi šoki in okrepljeno tujo konkurenco (Kljub petim mrzlicam doslej ni pravega odgovora o koristi, 1994).

Velika značilnost četrtega vala so številni špekulativni sovražni prevzemi, ki so se začeli pojavljati kot sprejemljiva oblika strategije zunanje rasti podjetja, kratkoročno pa so prinašali zelo velike dobičke, ter oblike prevzema podjetij imenovane odkupi z vzvodom (*leveraged buyout*). Pojavil se je tudi pojem korporacijskih gusarjev (*corporate rider*), označeval pa je agresivne akterje v valu združevanja, ki so prevzeme financirali z zadolževanjem v obliki *junk bonds*. Druge značilnosti četrtega vala združitvev so še: agresivna vloga investicijskih bank, večja sofisticiranost strategij prevzemov, financiranje s pomočjo zadolževanja, številni politični lobiji, ki so omogočili združitve kljub drugačnim zakonskim predpisom ter pojav mednarodnih prevzemov, kot prvi korak procesa globalizacije, ki je svoj pohod stopnjevala v devetdesetih (Gaughan, 1999, str. 43–50).

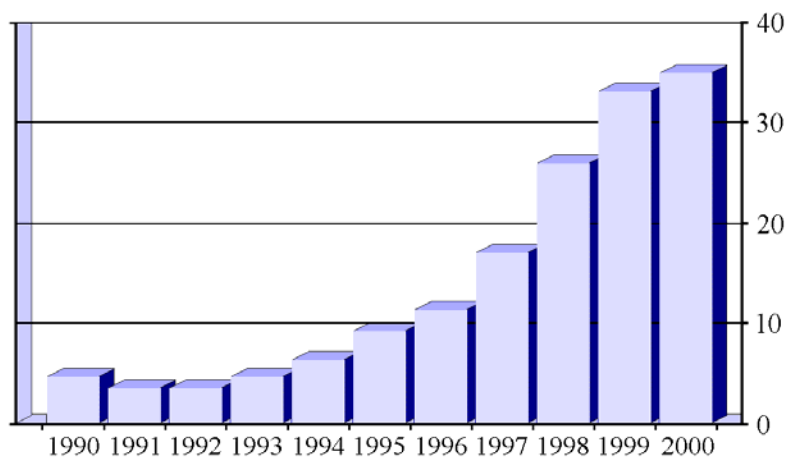
2. ZNAČILNOSTI ZADNJEGA VALA ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

V devetdesetih letih minulega stoletja je v svetu pričel že peti val združevanja podjetij, ki je sprva zajel zlasti ZDA, vendar je bolj kot prejšnji zajel tudi Evropo (predvsem zaradi razvoja enotnega trga v Evropski uniji), precej manj pa Azijo. Združevanje je zajelo najrazličnejša gospodarska področja, od bančništva, zavarovalništva, medijev in zabave, do kemične in farmacevtske industrije, proizvodnje hrane itd. Ne smemo zanemariti dejstva, da so bili zelo veliki premiki zabeleženi tudi v storitvenem sektorju. Val velikih združitvev je posegel celo v gospodarske panoge, ki so sicer bile že daljši čas relativno stabilne, kot sta avtomobilska in naftna industrija. Vzporedno vsemu intenzivnemu dogajanju v gospodarstvu je potekal tudi zelo živahen proces prevzemanja malih, tehnološko inovativnih podjetij tako v računalništvu in elektroniki, kot biotehnologiji ter telekomunikacijah.

Tako imenovana *fuziomanija* je nedvomno eden od stranskih učinkov globalizacije. Razvoj globalnega trga namreč povzroča značilno združevanje korporacij preko nacionalnih meja, ki je vse bolj intenzivno, zajema pa tudi gospodarske velikane. Med glavne vzroke zadnjega vala združitvev, poleg že omenjene globalizacije, se navajajo tehnološke spremembe (v transportu, komunikacijah), sprostitvev trgovinskih meja (primer EU), deregulacija (v telekomunikacijah, finančnih storitvah, energetiki) in ugodne ekonomske razmere (rast borznih indeksov, nizke obrestne mere).

Tovrstne združitve postavljajo nove dileme o vlogi države in koristi za potrošnike. Države na eni strani zmanjšujejo trgovinske bariere, novi orjaki pa lahko skoraj neovirano vzpostavljajo svoje pregrade. Tako že površni pregled stanja v več ameriških panogah potrjuje, da je na pragu trend globalnih oligopolov. Združitev Daimlerja in Chryslerja je bila le napoved, da se tendenca k oligopolom seli na globalni teren. Na primer, zmanjšano številčno konkurenco v ZDA je zaslediti v industriji brezalkoholnih pijač (Coca-Cola, Pepsi, Cadbury Schweppes), podobno je tudi v tobačni industriji in telefoniji. Vse manj konkurence je v velikem poslu s poslovnimi knjigami in trgu z glasbo, farmacevtski industriji, proizvodnji piva, kemikalij, športne obutve, verig restavracij s hitro prehrano, naftni industriji, zavarovalništvu itd. (Bošković, 1999).

Slika 8: Vrednost svetovnih združitvev (v 100 milijardah USD)



Vir: The great merger wave breaks, 2001.

Glavni ekonomski motivi zadnjega vala združitvev so zniževanje stroškov, kot posledica možnega uresničevanja sinergij, konsolidacija in doseganje ekonomije obsega na globalnem trgu. Posebnosti se kažejo predvsem v impresivni velikosti, kompleksnosti in odkriti drznosti prevzemnikov. Zelo velika pozornost se je namreč posvečala samemu poslu, namesto kasnejši integraciji. Veliko jih je bilo nepremišljenih in prenagljenih, čeprav številni vodilni še danes zagovarjajo dejstvo, da morajo biti pogajanja hitro izvedena. V mnogih primerih se je tudi zgodilo, da se je združitev prelevila v strategijo podjetja, ki se je enostavno prepočasi uresničevala. Posledica omenjenih dejstev je preprosta ugotovitev, da je uspeh takih združitvev odvisen predvsem od sposobnosti podjetij, da ustvarijo vrednost. Postavlja pa se vprašanje, ali so bila "združena" podjetja kos izzivu?!

Po mnenju svetovalnega podjetja Stern Stewart, ki velja za eno najuglednejših analitikov ekonomske dodane vrednosti, so združitve zgolj kapitalska investicija za kupca, ki je primerljiva z nakupom tovarne, seveda v večjih razsežnostih. Vsaka taka investicija lahko

ustvari vrednost le, če ustvari več kot znašajo stroški vloženega kapitala. Če podjetje, ki prevzema, plača zelo visoko ceno nakupa ciljnega podjetja, so seveda tudi zahteve za izboljšave in učinki potencialnih sinergij zastavljeni na ustrezno višji ravni. In to so ugotovitve, ki združitve v devetdesetih letih postavljajo v veliko nevarnost. Trg je že sam po sebi zgradil prevelika pričakovanja in jih vgradil v ceno delnic številnih podjetij. Dilema, ki se na tem mestu pojavi je, zakaj številni ugledni vodilni direktorji plačujejo tako velike zneske?! Razlogov naj bi bilo več, od precenjenosti zmožnosti doseganja sinergij do prevlade ocene vodilnih menedžerjev, ki je postavljena pred realnimi sposobnostmi podjetja in oceno zmožnosti trga (Premiumpriced, 1999, str. 43 – 45). Pri vseh teh poslih ni veliko plačevanja z gotovino ali najemanja kreditov. Razumljivo, saj gre za vrtooglave zneske, podjetja pa sama ne morejo tiskati denarja. Tako so bile delnice poglavitna moneta v gospodarskih združevanjih devetdesetih let. Razlog za to je prav tako očiten: nič se ni v tem neinflatornem desetletju dražilo tako mrzlično kot delnice družb, zlasti pa delnice največjih (vsaj ob napovedi združevanja). Vlada pa tudi sporno prepričanje, da je to cenejši način plačila, še posebej, če velja optimizem o ustvarjanju vrednosti. Tu pa ponovno nastopi nevarnost, saj smo že omenili, da 2/3 podjetij ne ustvari vrednosti, temveč jo uniči (Bošković, 1999, str. 2).

Podjetja so pogosto prepričana, da lahko dosegaajo sinergije hitreje in v večjih razsežnostih, kot je to realno možno. Če menedžment stvarno ne doseže svojih napovedi, ki so pogosto preveč optimistične, jih lahko trg zelo grobo kaznuje. Cena delnice podjetja bo namreč zagotovo izgubila vrednost in to do tiste meje, ko bodo novi investitorji ocenili, da je vložen kapital lahko ponovno pošteno poplačan (Premiumpriced, 1999, str. 43 – 45).

Študija⁷ BusinessWeeka je ugotovila, da je bil val združitve druge polovice devetdesetih let dvajsetega stoletja kar 6-krat večji od kateregakoli vala združitve do sedaj, primerljiv pa je s seštevkom vseh združitve in prevzemov, ki so se zgodili v zadnjih tridesetih letih prejšnjega stoletja. Glavne ugotovitve študije lahko strnemo v naslednjih nekaj točkah (Henry, Jespersen, 2002, str. 3):

- 61 odstotkov proučevanih združitve ni ustvarilo vrednosti za delničarje, celo nasprotno, vrednost je bila v veliki večini precej zmanjšana. Leto dni po združitvi je bilo poplačilo teh delničarjev 25 odstotnih točk pod povprečjem delničarjev sorodnih podjetij. Dosežki vseh uspešnih združitve in prevzemov pa niso mogli kompenzirati slabih rezultatov številnih neuspešnih. Povprečna donosnost za vse proučevane prevzemnike je bila za 4,3 odstotke nižja od sorodnih podjetij in celo 9,2 odstotka nižja od povprečne donosnosti podjetij, ki so vključena v borzni indeks *Standard&Poor's 500*.
- Večina prevzemnikov je dejansko več izgubila, ker so s plačevanjem visokih premij večino koristi prenesli na delničarje prevzetega podjetja. Od tedna pred izvedbo posla, do tedna po izvedbi, so delničarji prevzetega podjetja v povprečju dobili 19,3 odstotkov dodatnega donosa, na tržno vrednost delnice, v primerjavi s sorodnimi podjetji.
- Slabi posli se v času niso bistveno izboljšali. Med 150-imi podjetji, ki so s prevzemom izgubila ter v drugem letu niso izvajala nikakršnih novih aktivnosti združevanja, jih kar 4/5 ni pokazalo nikakršnega izboljšanja.

⁷ Študija se nanaša na analizo Marka Sirowerja, vodilnega analitika združitve in prevzemov v podjetju Boston Consulting Group. Zajema 302 največji združitvi v ZDA, ki so bile izvedene v obdobju od 1. julija 1995 do 31. avgusta 2001. Najbolj intenzivna leta združevanja so bila od 1998 do vključno leta 2000, ko je bil izveden tudi največji posel do tedaj, in sicer med America Online Inc. in Time Warner Inc., v vrednosti debelih 166 milijard ameriških dolarjev.

- Podjetja, ki so posle poravnala pretežno z delnicami (65 odstotkov vseh združitve) so pokazala najslabše rezultate. Po letu dni so v rasti, za sorodnimi podjetji, v povprečju zaostajala za 8 odstotkov. Podjetja, ki so plačala z denarjem, so dosegala rast v višini 0,3 odstotka.
- Po združitvi se je vrednost delnic večine podjetij znižala. Kar 66 odstotkov proučevanih podjetij pa je zaostajalo za to vrednostjo tudi leto dni po združitvi in to v povprečju za 25 odstotkov. Delnice podjetij, katerih vrednost je na začetku nekoliko zrasla (v povprečju za 5,6 odstotka), so čez leto dni zabeležile v povprečju padec vrednosti za kar 31 odstotkov.

Velik problem so bile izplačane premije, ki so jih prevzemna podjetja plačevala za posel (v povprečju 36 odstotkov nad tržno ceno en teden pred izvedbo posla). S plačevanjem tako visokih premij se podjetja finančno zelo izčrpajo, kar je lahko vir dolgoletnih težav. Sirower pravi, da je najboljša stvar, kar lahko naredijo podjetja ta, da se prepričajo, da so združitve in prevzemi sredstvo korporacijske strategije. Namesto da se podjetja odzovejo na združevanja v gospodarstvu, naj prevzemajo zgolj tiste organizacije, ki jih potrebujejo za specifični namen (Henry, Jespersen, 2002, str. 6).

Val združevanja podjetij v devetdesetih letih je bil tudi največji v zgodovini kapitalizma, vendar je težko zagotovo reči, da je bila gradnja gigantov posledično tudi tako veličastno smiselna. Globalna presežnost zmogljivosti in ostali utemeljeni ekonomski razlogi dajejo konsolidaciji utemeljeno strateško vrednost. Vendar nad določeno ceno tudi strateško utemeljena združitve ne daje smisla investiciji.

3. AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA

Čeprav bi pred časom dejali, da bo proizvodna industrija igrala v zrelih industrijskih državah le stransko vlogo, moramo danes priznati, da ima avtomobilski sektor še vedno osrednjo vlogo v ekonomiji držav EU, zlasti Zahodne in Srednje Evrope. Sektor je tu doživel svoj razcvet že v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, v devetdesetih je predstavljal približno 10 odstotkov celotnega družbenega proizvoda⁸. Leta 2000 je bilo v državah EU v avtomobilskem sektorju posredno in neposredno zaposlenih približno 9 milijonov ljudi, predstavljal je paradno izvozno disciplino evropske dvanajsterice, s svojimi mega investicijami pa je še danes osrčje tehnološkega razvoja držav EU. Tudi drugod po svetu je avtomobilski sektor izjemno pomemben gospodarski segment (predvsem v ZDA in na Japonskem), ki zaposluje veliko število ljudi, prispeva relativno velik delež k bruto domačemu proizvodu posameznih držav, generira velike investicije ter zapolnjuje pomembno kategorijo v mednarodni menjavi (Johnson, 2003, str. 231).

Avtomobilski sektor se je skozi čas srečevala s številnimi izzivi in tehnološkimi novostmi, ki so na eni strani ustvarjale poslovne priložnosti za posamezne proizvajalce, na drugi strani pa povzročale dodatno zaostrovanje konkurence. Posledica neprestanega razvoja, ki je že v drugi polovici prejšnjega stoletja začrtal sodobne smernice, je bila velika razdrobljenost panoge, kjer je bilo še relativno malo manevrskega prostora za geografsko širitev podjetij. Spremembe v svetovnem gospodarstvu, zlasti pa globalizacija, so prinesle nove izzive za razvoj mednarodnih podjetij in gigantskih avtomobilskih koncernov. Začelo se je obdobje

⁸ V Nemčiji predstavlja avtomobilski sektor, ki vključuje proizvajalce, dobavitelje, distributerje ter servisni oddelek, približno 20 odstotkov BDP-ja in je nedvomno veliko prispeval k veliki gospodarski rasti države v preteklosti (Wells, Rawlinson, 1994, str. 1).

geografske ekspanzije podjetij, pojavila se je izrazita potreba po konsolidaciji panoge, saj je bilo kmalu jasno, da panoga (na globalni ravni) razpolaga z velikimi presežnimi zmogljivostmi, stroški razvoja novih modelov pa zahtevajo izjemne investicije. Zanimiv je podatek, da se je v zadnjih treh desetletjih dvajsetega stoletja število proizvajalcev zmanjšalo za več kot polovico, kar gre pripisati ravno mednarodnim združitvam in prevzemom.

3.1 GLOBALIZACIJA, KONSOLIDACIJA INDUSTRIJE IN ELEKTRONSKO POSLOVANJE

V letu 2000 so združitve in prevzemi v globalni avtomobilski industriji dosegli svoj vrhunec. Zabeleženih je bilo 580 transakcij v skupni vrednosti 46,08 milijard USD. Obsežno zapravljanje, ki je zaznamovalo leto 2000, se je radikalno zmanjšalo v letu 2001, ko se je združevalna mrzlica nekoliko umirila (462 transakcij v skupni vrednosti 18,99 milijard USD). Razlog za to je predvsem dogajanje v prejšnjem letu, ko je General Motors kupil 20-odstotni delež podjetja Fiat Auto, kar je ameriško podjetje stalo 2,4 milijarde USD (GM je zato zmanjšal investicije za 2,2 milijardi USD na 220 milijonov USD v letu 2002), Ford pa je od BMW-ja odkupil Land Rover za 2,7 milijard USD. Sicer so se že pred letom 2000 zgodili veliki premiki v sektorju, ko je Volkswagen kupil britanskega Rolls Roycea, Renault 40-odstotni delež Nissana, Daimler-Benz pa se je združil s Chryslerjem. Skratka, največji so v združitveni mrzlici že naredili svoje poteze (Automotive Industry Online, 2003).

Končni rezultat dogajanj v zadnjih nekaj letih je povečana konsolidacija v avtomobilskem sektorju, ki danes na svetovni ravni ponuja šest ključnih koncernov: General Motors (GM), Ford, DaimlerChrysler, Toyota, Volkswagen (VW) ter Renault. Po podatkih podjetja PricewaterhouseCoopers imajo omenjeni proizvajalci v rokah več kot 80 odstotkov svetovne proizvodnje lahkih vozil. Seveda je svetovnih proizvajalcev še več, vendar pretežno zapolnjujejo številne tržne niše.

Slika 9: Strateške povezave vodilnih svetovnih proizvajalcev

KONCERN	NAJPOMEMBNEJŠE ZNAMKE	STRATEŠKA PARTNERSTVA (% lastništva)
General Motors	Buick, Chevrolet, Cadillac, GMC, Holden, Oldsmobile, Saturn, Saab, Pontiac, Hummer, Vauxhall/Opel	Daewoo (42,1 %), Fiat (20 %), Isuzu (49 %), Subaru (20 %), Suzuki (20 %)
Ford	Aston Martin, Jaguar, Land Rover, Lincoln, Mercury, Volvo	Mazda (33 %), Mahindra & Mahindra (5 %)
Toyota	Lexus	Daihatsu (51,19 %)
Volkswagen	Audi, Bentley, Bugatti, Seat, Škoda, Lamborghini, VW	
Renault/Nissan	Renault, Nissan, Infiniti	Dacia (47,7 %), Nissan (44,4 % Renault), Renault (15 % Nissan), Samsung (70,1 %)
DaimlerChrysler	Chrysler, Dodge, Jeep, Maybach, Mercedes-Benz, Freightliner, MCC, Smart, Sterling, Western Star, Setra, Mitsubishi Fuso in ostale	Hyundai (9 %), Mitsubishi (37,3 %)

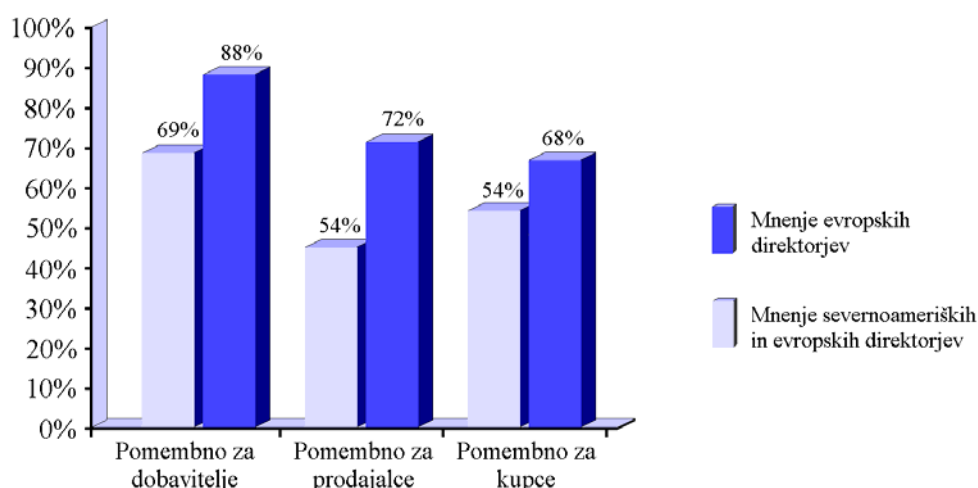
Vir: World Markets Research Center, 2003.

Tudi med dobavitelji sestavnih delov je prišlo do vala konsolidacije oziroma do odprodaje obratov avtomobilskim proizvajalcem. V EU je preko 2500 podjetij vključenih v verigo dobaviteljev sestavnih delov, vendar so največja podjetja (kot Valeo in Bosch) ravno tako globalna kot nekateri proizvajalci avtomobilov. Nedvomno gre tudi v bodoče pričakovati bistveno zmanjšanje števila dobaviteljev, saj se številni že nekaj časa pritožujejo, da so žrtvovali velik delež svojih dobičkov na račun proizvajalcev avtomobilov, ki pogojujejo nizke rabate dobaviteljev, združevanje proizvajalcev pa bo privedlo do selekcije med dobavitelji (Automotive Industry Online, 2003).

Kljub danes zmanjšani aktivnosti združitvev in prevzemov je vendarle znotraj avtomobilske industrije zaslediti nadaljevanje povezav med proizvajalci: v obliki strateških povezav (*strategic alliance*), skupnih vlaganj (*joint venture*) ali dolgoročnih sodelovanj. Povezovanja omogočajo proizvajalcem, predvsem šibkejšim, zmanjšanje tveganja in stroškov razvoja novih proizvodov⁹. Številni poznavalci so prepričani, da bodo skupna vlaganja predstavljala bistveno pomembnejšo in prednostno strategijo pred združitvami in prevzemi, predvsem zaradi trenda zunanjega sodelovanja pri sestavljanju posameznih komponent (*outsourcing*) (Automotive Industry Online, 2003).

V času, ko proces globalizacije počasi spreletava avtomobilsko industrijo, kjer prihajajo posamezni sestavni deli iz različnih držav ter celo kontinentov, na trgu pa se pojavljajo različne verzije (predvsem kar se tiče kvalitete) enakih modelov avtomobilov, narejenih na različnih lokacijah, postaja učinkovitost, ki jo ponuja elektronsko poslovanje, vedno bolj pomembna za celotno proizvodno verigo. Slika 12 prikazuje mnenja menedžerjev podjetij v avtomobilski industriji¹⁰, ki ocenjujejo pomembnost uvajanja elektronskega poslovanja. Rezultati kažejo, da naj bi nov način poslovanja najbolj koristil dobaviteljem.

Slika 10: Ocena vpliva elektronskega poslovanja v avtomobilski verigi



Vir: Automotive Industry Online, 2003.

Elektronsko poslovanje v avtomobilski industriji še zdaleč ni novost. Sektor je namreč že pred časom ugotovil, da je potreben hiter odziv na izzive in priložnosti, ki jih ponuja nov način

⁹ General Motors se je povezal s Toyota pri razvoju modelov Pontiac Vibe in Toyota Matrix. Porsche je v sodelovanju z Volkswagnom razvil SUV (*spotrutility vehicle*) model z imenom Cayenne.

¹⁰ V vzorec je bilo zajetih 100 menedžerjev avtomobilskih podjetij (75 severnoameriških in 25 evropskih).

poslovanja. Večkrat se izpostavlja, da aplikacija elektronskega poslovanja ni zgolj tehnološka sprememba za proizvajalce, ampak zelo učinkovito orodje v rokah podjetij za širitev svoje dejavnosti. Internetno poslovanje je osredotočeno neposredno na kupca, zgrajeno na osnovi virtualne interakcije, hitrosti in pretakanja informacij. Uporabniki imajo tako dostop do spletnih strani številnih podjetij, kjer se lahko pozanimajo nad proizvodi, dobavitelji in strateškimi partnerji, poleg tega pa predstavlja internet alternativno obliko nakupovanja, ki se po značilnostih precej razlikuje od tradicionalnega. Razvoj pa gre v smeri, ki gredo dlje od klasičnega odnosa kupec – prodajalec. Podjetja težijo k postopni ekspanziji praktične uporabe internetnega poslovanja na področja samega razvoja proizvodov ter dizajna, kjer bodo stroški znatno nižji, kvaliteta pa bo dosegla nov, višji nivo.

Leta 2000 je elektronsko poslovanje podjetij v avtomobilski industriji dobilo nove razsežnosti. Lansiran je bil namreč projekt, v katerem so DaimlerChrysler, Ford Motor Company in General Motors napovedali oblikovanje enotnega globalnega poslovno-informacijskega sistema, imenovanega *NEWCO*, danes znanega pod imenom *COVISINT*¹¹. Podjetja so sicer že imela svoje sisteme elektronskega poslovanja (Ford "Auto-Xchange" in GM "TradeXchange"), vendar se je pojavila ideja o integraciji v enoten interaktivni poslovni sistem ter sodelovanju, ki bi prinesel nižje stroške poslovanja, enostavnejšo poslovno prakso ter večjo učinkovitost celotne industrije na trgu. Decembra 2000 je postal Covisint gospodarsko-pravno priznana enota, kot skupna naložba podjetij DaimlerChrysler AG, Ford Motor Company, General Motors, Nissan, Renault, Commerce One in Oracle. Naslednje leto je postal Covisint holding, katerega namen je podpora dolgoročnih razvojnih iniciativ. Kmalu so se pridružili tudi PSA Peugeot Citroën, Fiat ter številni dobavitelji, na začetku leta 2003 pa je sistem štel že 76.000 članov (v prilogi 9 so navedena podjetja, ki aktivno uporabljajo storitve Covisint-a). V projekt se nista vključila Volkswagen in BMW, ker nameravata poslovati v okviru lastnih sistemov, izrazila pa sta tudi zaskrbljenost glede omejevanja konkurence (Covisint, 2004).

Če vzamemo Covisint kot model, bo prihodnost elektronskega poslovanja v avtomobilski industriji predstavljalo (1) katalog, kjer bodo proizvodi dobaviteljev neposredno dosegljivi potencialnim kupcem, (2) orodje za sklepanje poslov preko neposredne povezave v realnem času, (3) ažuren pregled vzdolž verige dobaviteljev, poslovnega sodelovanja, proizvodnje po naročilu ter optimizacijo upravljanja z novostmi ter (4) spletno sodelovanje pri razvoju proizvoda, interaktivni načrt proizvodnje ter sodelovanje pri dizajnu. Znatno znižanje stroškov poslovanja naj bi bila posledica:

- znižanja cen proizvodov dobaviteljev zaradi povečane konkurence (od 3 do 13 odstotkov),
- zmanjšanja transakcijskih stroškov (ocena Forda, GM in DaimlerChryslerja sega celo do 90 odstotkov),
- hitre komunikacije in krajših dobavnih rokov,
- znižanja stroškov zalog proizvodov in polproizvodov zaradi pristopa *just in time*.

Kako se bo obnesel Covisint, kakšen vpliv bo imel na celotni sektor ter kakšne posledice bo prineslo povezovanje proizvajalcev in dobaviteljev v tak sistem, bo jasno šele skozi čas.

¹¹ Ime projekta Covisint je anagram, kjer posamezni deli besede pomenijo: CO – connectivity, collaboration and communication, VIS – visibility and vision of future, INT – integrated solutions and international scope.

Dejstvo je, da sistem prinaša bistveno novost v sektorju, ki bo sprožila nov val svežine v odnosih med konkurenco, kar bi lahko bil nov vzrok iskanja strateških partnerstev.

3.2 HITER TEHNOLOŠKI RAZVOJ IN UVAJANJE NOVOSTI

Pospešena globalizacija, povečana regulativa in hitre spremembe v tehnologiji so nedvomno pojmi, ki bodo v naslednjih desetih letih intenzivno spremljali avtomobilsko industrijo. Sam razvoj avtomobilov se je začel s preprostimi mehanskimi stroji, katerih namen je bil prevoz ljudi in tovora, pri čemer se ni nihče brigal za vpliv na okolje, varnost ali celo udobje. Skozi čas so ravno navedene kategorije krojile nadaljnji razvoj vozil in spremembe v dizajnu (v prilogi 4 je prikazan zgodovinski razvoj avtomobilov skozi čas). Danes je tehnološko področje, ki je zajelo avtomobilsko industrijo, usmerjeno predvsem v aplikacijo tistega, kar ima ogromen vpliv na naše vsakdanje življenje, to je elektronika.

Današnji avtomobili so sofisticirana, elektronsko krmiljena vozila, ki nudijo udobje, varnost in so okolju bistveno prijaznejša. So sestav najsodobnejših dosežkov na številnih področjih – mehničnega in kemičnega inženiringa, hidravlike, hlajenja, pnevmatike, fizike in elektronike. Računalniške in elektronske naprave nadzorujejo delovanje motorja in podpornih sistemov, kar na eni strani omogoča manjšo porabo goriva, na drugi strani pa zagotavlja boljše in zanesljivejše delovanje. Številne inovacije so danes na razpolago avtomobilskim proizvajalcem in seveda tudi voznikom, aplikacije pa gredo predvsem v naslednje smeri (European Commission, 2001):

- vse večja uporaba mikroelektronike (računalniške naprave za nadzor delovanja motorja, instrumentacija, notranja klima, vzmetenje itd.),
- alternativni vozni sistemi in sistemi prenosa prestav (avtomatski in polavtomatski menjalniki, inteligentni sistemi upravljanja vozila, ki zagotavljajo varnostno razdaljo itd.),
- sistemi podpore vozniku (globalni navigacijski in satelitski sistemi, sistem zaviranja ABS in ESP itd.),
- uporaba novih materialov ter različna kombinacija le-teh (povečana uporaba aluminija in magnezija, plastike, drugih lahkih materialov),
- povečana uporaba različnih senzorjev (sistemi za diagnozo delovanja motorja, kompleksna elektronska vezja, ki se uporabljajo za nadzor izpušnih plinov).

Razvoj tehnologije in aplikacija novih znanstvenih dosežkov zajema tudi jedro oziroma osrčje avtomobila. Tako v proizvodnji, kot tudi na cestah je namreč zaslediti izrazit trend večanja deleža vozil z dieselskimi motorji. Tehnologija, ki se nanaša na tovrstne motorje, je v zadnjih letih bistveno napredovala. Včasih glasne in okolju neprijazne motorje so nadomestili sofisticirani štiriventilski turbodieselski motorji, s tehnologijo *TDI* in *Common Rail*, kar predstavlja naslednjo stopnjo evolucije sistemov predvbrizga *CDI* (Mercedes) in *JTD* (Alfa Romeo), ki pomembno vplivajo na zmanjšanje dušikovih oksidov v izpušnih plinih. Strokovnjaki so prepričani, da je v Evropi možno doseči 45, ali celo 50-odstotni delež vozil z dieselskimi motorji, kar naznanja kratkoročne smernice v industriji. Z razliko od evropskega trga, pa ameriški ne predstavlja večjega potenciala povečanje uporabe takih motorjev. V letu 2002 sta se sicer DaimlerChrysler in Volkswagen odločila intenzivneje tržiti dieselske motorje, saj jih je v prometu le dober odstotek, vendar je težko kratkoročno pričakovati izjemno povečanje. Vsekakor so avtomobilski proizvajalci že na preži (Sarantidis, Büchner, 2003, str. 9).

Znanstveniki se sicer že nekaj časa ukvarjajo z iskanjem alternativnih virov pogona, ki bi na eni strani imeli zadovoljiv izkoristek, na drugi strani pa manjši vpliv na okolje. Praktične aplikacije različnih odkritij in inovacij so privedle do številnih prototipov različnih tehnologij, ki pa se do danes niso najboljše obnesli. Zadnja revolucionarna novost v avtomobilski industriji je uporaba gorivnih celic. Osnovni princip delovanja le-teh je v tem, da se iz bencina ali metanola izvleče vodik (H₂), zmeša s kisikom (O₂), pri tem pride do kemične reakcije ter nastajanja energije, ki se shrani v celicah ter uporabi za pogon motorja. Edini stranski produkt je voda.

Seveda je množična uporaba tovrstnega načina pogona premaknjena v prihodnost, poudariti pa je treba, da se številni proizvajalci že nekaj časa ukvarjajo z aplikacijo vodikovih gorivnih celic. Že leta 1993 je bil izdelan prvi avtobus, ki ga poganjajo gorivne celice. Leta 1997 sta Toyota in DaimlerChrysler predstavila prototip osebnega avtomobila, ki vsebuje tovrstno tehnologijo. Dve leti kasneje je koncern DaimlerChrysler predstavil vozilo za prevoz potnikov, s pogonom na gorivne celice, ki ne povzroča škodljivih vplivov na okolje. Proizvajalci so torej pokazali zanimanje za nadaljnji razvoj gorivnih celic, ki pa zahteva ogromne investicije. Nihče neče zaostati v aplikaciji tehnoloških novosti, zato se je zadnje čase pojavilo pravo tekmovanje v napovedih proizvajalcev, kdo in kdaj bo na trg postavil avtomobile prihodnosti. Nekateri strokovnjaki celo menijo, da bi se lahko množična proizvodnja revolucionarnih avtomobilov začela že po letu 2010, vendar ne gre realno pričakovati, da bi zamenjava vozil potekala hitro, predvsem zaradi cene le-teh na trgu (Okeson, 2003).

3.3 PRESEŽNE ZMOGLJIVOSTI PANOGA

Kljub intenzivnim raziskavam in aplikacijam tehnoloških novosti proizvajalci ne odstopajo od ustaljene množične proizvodnje vozil, ki smo jih danes vajeni. Še več, panoga neprestano povečuje svoje zmogljivosti, ki naraščajo po višji povprečni stopnji rasti, kot dejanska proizvodnja. Največji svetovni proizvajalci so samo za obdobje od leta 2002 do 2005 napovedali dodatno povečanje proizvodnih zmogljivosti za približno 5 milijonov enot, kljub dejstvu, da panoga že nekaj let razpolaga s presežnimi zmogljivostmi (med 30 in 40 odstotki). Po oceni strokovnjakov gre dejansko za nerealno in nekonsistentno napoved, saj je velika neuskkljenost med ponudbo in povpraševanjem temeljni vzrok padanja cen proizvodov ter zapletenega konkurenčnega položaja. Grafični prikaz stanja v avtomobilski industriji je predstavljen v prilogah 5 in 6. (PricewaterhouseCoopers, 2003).

Na trgu se je v zadnjih letih izoblikovalo nekakšno nevzdržno, nestabilno stanje. Panoga bo v bodoče terjala obrabo zmogljivosti ali vsaj racionalizacijo. Ta ponavadi nastopi po obdobju konsolidacije, zahteva pa seveda daljše obdobje. Leta, ki bodo sledila, bodo nedvomno zaznamovana s strukturnimi spremembami znotraj panoge predvsem pri posameznih proizvajalcih.

Glede na stanje v avtomobilski industriji se postavlja vprašanje smotnosti takega povečevanja proizvodnih zmogljivosti. Logična dedukcija nas lahko vodi do sklepa, da so na eni strani postavljena nerealna pričakovanja glede trga in zmožnosti proizvajalcev, na drugi strani pa obstaja nevarno podcenjevanje konkurence. Na slednjo je treba gledati izrazito globalno, saj se je stopnjevanje konkurence preselilo na svetovni trg, kjer prihaja do izrazite tendence h konsolidaciji panoge (združitve in prevzemi, strateška partnerstva, skupna

vlaganja). Proizvajalci skušajo opravičevati nizko rentabilnost vloženega kapitala z dejstvi, da se ekonomije obsega ustvarjajo s povečevanjem proizvodnih kapacitet, da je treba visoke investicije v nove proizvode opravičiti tudi s povečanjem obsega proizvodnje ter da je na povečanje povpraševanja pri konkurenci treba odgovoriti s primerno ponudbo. Trendi v panogi od leta 1990 do 2005 kažejo, da bo prej ali slej prišlo do prelomne točke (PricewaterhouseCoopers, 2003).

4. PODJETJE DAIMLERCHRYSLER

Združitev podjetij Daimler-Benz in Chrysler Corporation je danes predmet številnih razprav, tako akademskih kot menedžerskih. Gre za primer horizontalne združitve dveh podjetij v avtomobilski industriji, ki ima širše razsežnosti in zapleteno ozadje. Lahko bi dejali, da ni šlo zgolj za združitev dveh organizacij, temveč dveh različnih menedžerskih konceptov, načinov poslovanja in mišljenj. Panoga je bila v devetdesetih letih zrela za konsolidacijo in do nje je tudi prišlo, DaimlerChrysler pa se lahko pohvali z dejstvom, da je zaplesal prvi valček v avtomobilskem združitevem koncertu, ki je sledil.

Pri proučevanju podjetja DaimlerChrysler bomo najprej spoznali zgodovino podjetij, ki sega v same začetke dvajsetega stoletja. Podjetji sta se namreč soočali z izredno turbulentnim okoljem, kjer so se spreminjale okoliščine poslovanja, gospodarstva, zakonodaja, politični sistemi, zgodili dve svetovni vojni itd. Ne glede na vse dogajanje sta uspeli ohraniti tradicijo svojih ustanoviteljev, česar absolutno ne gre prezreti. Naj bo ta del nekakšen spomin na zgodovino Daimler-Benz in Chryslerja ter na same začetke avtomobilizma, industrijo, ki je spremenila življenjski slog ljudi in družbe ter postavila nove mejnike človeštvu.

Sledi predstavitev združitve podjetij, kjer bomo natančneje obravnavali dogajanje v zakulisju organizacije. Tako imenovana "*poroka v nebesih*" se je kmalu po integraciji prelevila v pravi pekel. Pojavili so se številni problemi: finančni, organizacijski in kulturni, za nameček je skupina nezadovoljnih delničarjev vložila tudi tožbe. Skratka, kratka zgodovina podjetja DaimlerChrysler je polna številnih dogodkov in prelomnih trenutkov, od katerih se lahko marsikdo kaj nauči, tudi najuglednejši menedžerji.

4.1 PODJETJE CHRYSLER

Podjetje Chrysler je bilo uradno ustanovljeno leta 1925, vendar je Walter P. Chrysler skušal že mnogo let prej sestaviti avtomobil, ki bi bil relativno lahko dostopen kupcu in hkrati konkurenčen na trgu. Tako se je leta 1924 pojavil prvi Chryslerjev model, Chrysler Six, opremljen s štirikolesnim hidravličnim sistemom zaviranja ter visoko-kompresnim šestvaljnim motorjem. Zanimiva je anekdota, ki se nanaša na ustanovitev podjetja. Walter P. Chrysler namreč svojega modela ni mogel predstaviti na avtomobilski razstavi v New Yorku, ker avtomobil ni bil vključen v nobeno proizvodnjo, sam pa ni imel dovolj finančnih sredstev, da bi ustanovil proizvodno linijo. Tako je prišel do zelo inovativne zamisli. Svoj model Six je parkiral pred stavbo, kjer se je odvijal avtomobilski *show* ter na ta način pritegnil pozornost številnih obiskovalcev, med njimi predstavnika neke banke, ki je Chryslerjevemu obrtnemu podjetju, Maxwell Motor Corporation, ponudil posojilo petih milijonov dolarjev za prihodnji razvoj podjetja. Nastala je Chrysler Corporation, katere edini lastnik je bil Walter P. Chrysler.

Podjetje je doživelo zelo hiter razvoj, saj je že v prvem letu obstoja zgradilo obsežno mrežo prodajalcev (v ZDA kar 3.800). Leta 1934 so predstavili model Airflow, kot rezultat

revolucionarnega razvoja inženirjev Carla Breera in Orvilla Wrighta, ki je žal naletel na zelo slab odziv trga. Kljub temu je podjetje nadaljevalo z lansiranjem številnih revolucionarnih novosti, s čimer se je zapisalo v anale avtomobilske industrije. Leta 1941 so predstavili t.i. *minivan* Town & Country Wagon, luksuzno devet-sedežno vozilo, ki je poželo val navdušenja med kupci enoprostorcev.

Leta 1940 je ustanovitelj, Walter P. Chrysler, preminil, podjetje pa je nadaljevalo njegovo delo. Med drugo svetovno vojno je igralo osrednjo vlogo pri opremljanju zavezniške vojske (preusmeritev proizvodnje v izdelavo tankov in 40-milimetrskih protiletalskih topov). Skupno je med leti 1940 in 1945 sodelovalo pri izvedbi šestinšestdesetih vojaških projektov, vrednih več kot 3,4 milijarde ameriških dolarjev.

Chrysler C-300, iz leta 1955, predstavlja mojstrovino dosežkov podjetja. Takrat najzmogljivejše vozilo na svetu, je leta 1955 zmagalo na dvajsetih (od štiridesetih) hitrostnih dirkah. Podjetje je aktivno sodelovalo tudi v dobi vesoljskih izzivov, ko je izdelovalo izredno močne motorje za pošiljanje astronautov v orbito. NASA je celo izbrala podjetje Chrysler za izgradnjo izstrelnih sistemov vesoljskih plovil Saturn 1 in Saturn 1B, ki so bili sestavljeni v Louisiani.

Leta 1979 se je podjetje znašlo na robu propada, vendar je takrat direktor, Lee Iacocca, pridobil vladno pomoč, ki je podjetje rešila pred stečajem. Pravi preobrat v poslovanju je predstavljal prihod Roberta J. Eatona. Chrysler je spet postavil na noge in čez komaj petnajst let je podjetje veljalo za najbolj domiselno in drzno med tremi ameriškim avtomobilskimi velikani, poleg General Motorsa in Forda (Schrempp, človek prihodnosti?, 1999, str. 2).

Podjetje Chrysler je bilo v devetdesetih celo bolj donosno od Daimler-Benz, saj je zaslužek v letu 1997 znašal 2,8 milijard USD, prodaja kar 61 milijard USD. Za primerjavo je Daimler-Benz istega leta zaslužil 1,8 milijarde USD, prodal pa za 69 milijard USD vozil (Paul, 2003, str. 5).

4.2 *PODJETJE DAIMLER–BENZ*

Leta 1883 je Karl Benz ustanovil svoje podjetje, imenovano Benz & Cie, Rheinische Gas Motor Enfabrik. Njegova vozila so zaslovela, ko je začel izdelovati večvaljne motorje z močjo šestnajstih konjev, kar je dajalo dodatno moč agregatu. Prodaja vozil je do preloma stoletja skokovito naraščala in leta 1901 je podjetje prodalo kar 2.702 vozil. Karl Benz se je pri šestdesetih upokojil in prepustil vodenje podjetje sinovoma Eugenu in Richardu. Leta 1929, v štiriinosemdesetem letu starosti, je Karl Benz preminil, vendar je za seboj pustil ogromno dediščino. Še danes namreč velja za pionirja med graditelji motornih vozil z notranjim zgorevanjem, podjetje pa je obdržalo dolgoletno tradicijo vse do danes.

Med prvo svetovno vojno je bilo podjetje prisiljeno preusmeriti proizvodnjo v izdelavo vojaške opreme. V prostorih podjetja Benz & Cie AG so tako izdelovali motorje za nemška letala. Drugo znano nemško avtomobilsko podjetje, Daimler-Motoren-Gesellschaft, pa je letala izdelovalo. Število zaposlenih se je v tem času v obeh podjetjih drastično povečalo (v podjetju Benz & Cie od 7.700 na 12.000, v podjetju Daimler-Motoren-Gesellschaft pa od 3.750 na 16.000). V času med obema vojnoma je proizvodnja avtomobilov v Evropi ponovno zaživela. Leta 1926 je prišlo do združitve med Benz & Cie AG in družbo Gottlieba Daimlerja (najbolj znano po znamki Mercedes), ki ravno tako velja za enega od pionirjev med graditelji

motorjev z notranjim zgorevanjem. Nastal je znameniti evropski velikan Daimler-Benz AG. V naslednjem letu se je podjetje, zaradi izjemne popularnosti znamke Mercedes, preimenovalo v Mercedes-Benz AG.

Težki časi za združeno podjetje so ponovno nastopili leta 1930, z vzponom Adolfa Hitlerja. Celotna industrija je padla pod strogo regulativo nacionalnih socialistov, politika je napovedala bistveno zmanjšanje proizvodnje avtomobilov. Ponovno so začeli izdelovati vojaško opremo (tanke, tovornjake, letala itd.), znamka Mercedes pa je ohranila svoj sloves. Cel Hitler se je vozil v številnih nemških vozilih, njegov paradni avtomobil je bil model 770, tako imenovan "Grosser Mercedes".

Med drugo svetovno vojno so bile tovarne popolnoma porušene, tako kot večina nemških mest. Podjetje so na novo gradili skoraj tri leta, številna oprema pa je bila izgubljena, saj se je precej tovarn nahajalo na ozemlju vzhodne Nemčije. Začelo se je obdobje ponovnega razcveta podjetja Mercedes-Benz. Na prelomu stoletja so izdelali modele 220, 300 in 300S. Vsi so bili predstavljeni na Frankfurtskem sejmu, model 300S pa je postal celo avto leta. Od takrat naprej je začelo podjetje veliko izvažati ter osvajati nove trge, postalo pa je številka ena v Evropi. Do devetdesetih let prejšnjega stoletja je neprestano razvijalo nove modele, tudi dirkalne avtomobile, kar je še dodatno okrepilo položaj na trgu. Številni modeli so se zapisali v anale svetovnega avtomobilizma (v šestdesetih: C-111; v sedemdesetih: 280S, 280SE in 280SL, C-111-11; v osemdesetih: model 190, itd.)

Daimler-Benz je pod vodstvom Edzarda Reuterja, generalnega direktorja podjetja do sredine devetdesetih let, razširil svojo poslovno dejavnost na finančne storitve, letalsko industrijo (Fokker, Dornier), kupil je tudi konglomerat AEG. Ko je vodstvo podjetja prevzel Jürgen Schrempp, ki še danes velja za zelo karizmatično osebnost, se je finančni položaj podjetja nekoliko oslabil. Osredotočil se je na racionalizacijo s poudarkom na osnovni dejavnosti podjetja (avtomobilski del). Istočasno je izvedel številne projekte v avtomobilski proizvodnji: model *A-Class* in *Smart* ter izgradnjo tovarne v Alabami. Slednja je bila predvsem odgovor na velike izgube tržnega deleža v ZDA v devetdesetih letih. Vzrok so bili predvsem japonski proizvajalci, ki so začeli izdelovati luksuzne limuzine (Toyota model Lexus, Honda model Acura in Nissan model Infiniti). Ameriški obrat je rešil številne probleme podjetja, prodaja se je postopoma povečala, izognili pa so se tudi plačilu uvoznih davkov. Podobno poslovno potezo so naknadno izvedli tudi v Južni Ameriki, natančneje v Braziliji. Schrempp je podjetje pripeljal na ameriško borzo (NYSE), kasneje ga je preoblikoval v holding, kar je predstavljalo odlično iztočnico za združitev z velikim partnerjem (Paul, 2003, str. 5).

4.3 ZDRUŽITEV PODJETIJ DAIMLER-BENZ IN CHRYSLER

Maja 1998 je svetovno javnost presenetila novica o napovedi združitve dveh avtomobilskih velikanov, nemškega Daimler-Benz in ameriškega Chryslerja. Dve najbolj dobičkonosni podjetji v avtomobilski industriji poznih devetdesetih let sta se odločili združiti svoje moči, z osnovnim namenom ustanovitve globalnega avtomobilskega koncerna, ki bi bil lažje kos konkurenčnim izzivom na globalni ravni. Novembra istega leta se je združitev formalno tudi udejanjila. Takrat so tako strokovnjaki kot novinarji na široko pisali, kako sta podjetji izjemno kompatibilni, obe finančno dobro stoječi, z velikim ugledom med proizvajalci, zemljepisni področji poslovanja obeh pa pretežno ločeni (Mercedes je dve tretjini prometa ustvarjal v Evropi, Chrysler pa 90 odstotkov v območju združenja Nafta). Obe strani naj bi imeli nekaj

posebno močnih adutov, kot so npr. Dodgeovi poltovornjaki ali Mercedesova razreda E in S. Mercedesova moč naj bi Chryslerju pomagala k večji navzočnosti v Evropi ter višji kakovosti, Mercedes pa naj bi prek te zveze v Ameriki znal prodati tudi kakšen manjši avtomobil (morda tudi malega *Class A* ali celo *Smarta*). Skupno naj bi izdelali strategijo za Azijo, kjer nobena znamka ni bila močna (Boncelj, 2004). V prilogi 10 je predstavljen kratek zgodovinski pregled združitve podjetij Daimler-Benz in Chrysler.

Nastanek DaimlerChryslerja je bil v mnogočem simbol trendov v gospodarstvu devetdesetih let. Sprožil je namreč pravo revolucijo v procesu združevanj in prevzemov po vsem svetu, ne le v avtomobilskem sektorju, temveč v vsej industriji. Šlo je za združitev dveh kultur – Chryslerjeve, kot simbola ameriške prilagodljivosti in odpornosti, ter Mercedesove, kot simbola nemške industrijske moči, najbolj čistega primera, kako z metodičnostjo in jasno hierarhijo dosežeš najvišjo kakovost. Posebej je treba izpostaviti, da sta vodstvi obeh podjetij poudarjali, da gre za združitev enakih, kjer naj bi prišlo do združevanja posameznih funkcij, blagovni znamki in platformi pa naj bi ostali strogo ločeni, kar naj bi veljalo tudi za trženje. Veliki prihranki naj bi nastopili predvsem kot posledica izdelovanja skupnih sklopov sestavnih delov, ki so običajno skriti očem kupca in ga ponavadi ne zanimajo (Boncelj, 1999).

4.3.1 Glavni ekonomski motivi za združitev

Osnovni cilj združitve je bil ustanovitev podjetja, ki bi bilo bolj konkurenčno največjim svetovnim proizvajalcem, kot so General Motors, Ford, Renault, Nissan, Volkswagen in Toyota. Prednosti, ki naj bi jih novo podjetje imelo, zajemajo naslednja področja (Daimler-Chrysler valuation, 2004):

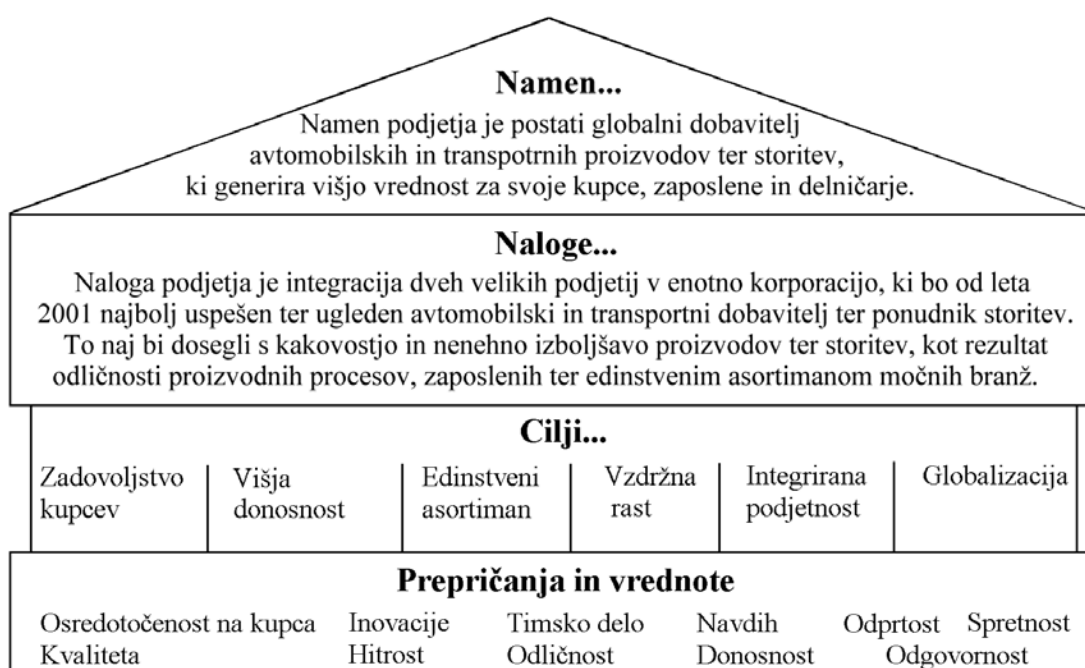
- *Znižanje stroškov raziskave in razvoja (na enoto proizvoda)* – razdelitev stroškov raziskav in razvoja je porazdeljena na večje število proizvodov, kar na eni strani zniža relativne stroške R&R, na drugi strani pa se to nedvomno pozna na lastni ceni proizvodov. Novo podjetje razpolaga tudi z večjim številom strokovnjakov, kar prispeva k izmenjavi in kombinaciji idej. Dejansko je podjetje v prvi polovici leta 2000 napovedalo ustanovitev novega virtualnega centra v Sindelfingenu, Nemčija. Pričakovano znižanje stroškov izdelave prototipov je bilo ocenjeno na 20 odstotkov.
- *Združevanje tehnologij obeh podjetij* – vsako od podjetij ima nedvomno določene tehnološke prednosti. Združitev omogoča kombinacijo in razširitev tehnološkega razvoja, kar omogoča enostavnejše preživetje v industriji. DaimlerChrysler je npr. razvil infrardeč laserski nočni sistem vidljivosti, ki ponoči omogoča lažje prepoznavanje pešcev in kolesarjev, tudi na večje razdalje.
- *Združena moč podjetij v enotni organizaciji* – precej pomembno za številne investitorje, ki se dostikrat orientirajo na stabilnost podjetja. Ponavadi se večja podjetja šteje za bolj stabilna, z rastjo pa se veča tudi ugled.
- *Iskanje priložnosti na novih trgih* – obe podjetji sta delovali na zrelih trgih, ki so v veliki meri stagnirali. Zanimivo je, da sta podjetji delovali na pretežno ločenih trgih (predvsem Chrysler je relativno malo prisoten v Evropi). Razvoj novih proizvodov in plasiranje obstoječih je možno z zamenjavo trgov, osvajanje novih pa bo bistveno lažje, saj je asortiman ustrezno širši.
- *Zmanjšanje stroškov nabave materiala pri dobaviteljih* – pred združitvijo sta podjetji imeli ločene dobavitelje. Danes ima DaimlerChrysler možnost selekcije dobaviteljev ter znižanje nabavnih stroškov. Poleg tega je možna večja kompatibilnost materialov in

sestavnih delov med različnimi znamkami, kar vodi v standardizacijo ter številne prednosti, ki jih le-ta prinaša.

4.3.2 Postavljanje vizije in pričakovanja

Z združitvijo podjetij Daimler-Benz in Chrysler je nastal tretji največji koncern na svetu, kar se tiče prodaje motornih vozil. Proizvodnja lahkih motornih vozil je vključevala znamke kot so Maybach, Mercedes-Benz, Chrysler, Jeep, Dodge in Smart. Podjetje je bilo po obsegu prodaje komercialnih vozil celo največje v panogi, kjer so izdelovali vozila znamk Mercedes-Benz, Freightliner, Sterling, Western Star in Setra. DaimlerChrysler je že v prvih tednih rojstva oblikoval temeljno vizijo, ki zajema opredelitev osnovnih smotrov korporacije, nalog in zastavljenih ciljev. Predstavljena je v sliki 11.

Slika 11: Vizija podjetja DaimlerChrysler ob ustanovitvi.



Vir: Paul, 2003, str. 3.

Sicer je Daimler-Benz že pred letom 1998 intenzivno iskal strateškega partnerja, kar potrjujejo pogovori s podjetjem Ford, leta 1997. Ker podjetji nista našli skupnih interesov, nikoli ni prišlo do resnejših pogajanj. Tako je na začetku leta 1998 Jürgen Schrempp, generalni direktor podjetja Daimler-Benz, začel prve pogovore s Chryslerjem. To so bili začetki projekta *Gamma*¹². Rezultat je danes znan, imenuje se DaimlerChrysler (Paul, 2003, str. 3).

Pričakovanja so bila velika, ne le v vrstah obeh vodstev, temveč tudi v javnosti. Slednje dokazuje tudi gibanje vrednosti delnice podjetja, ki je v prvih tednih po napovedi združitve zrasla za več kot 40 odstotkov. Kot že omenjeno, sta podjetji največ stavili na integracijo dveh različnih konceptov proizvodnje, ki naj bi zaživel v enotnem, bolj konkurenčnem proizvodnem procesu. Na eni strani hitrost in učinkovitost, na drugi red, sistematičnost in

¹² *Gamma*, sicer tretja črka grškega alfabeta, je bila oznaka projekta za tretji poskus podjetja Daimler-Benz, da najde ustreznega partnerja za združitev. *Alpha* je bil prvi projekt, ki je vključeval podjetja Volvo, Suzuki, Honda, Renault in Chrysler, *Beta* pa drugi, kjer je bil vključen Ford.

disciplina. Pri Chryslerju fleksibilnost in inovativnost, pri Daimler-Benzu birokracija in osredotočenost na kvaliteto. Kombinacija omenjenih značilnosti podjetniškega pristopa naj bi v prvem letu poslovanja privedla do sinergij v višino 1,4 milijarde USD, pri čemer bi prihodek podjetja znašal 132 milijard USD (Rädler, 2003, str. 2).

Osnovna ideja je bila, da bi podjetje na evropskem trgu razširilo znamko Chrysler, kar bi na eni strani omogočalo rast podjetja, na drugi pa bi to zagotavljalo nišno pozicijo luksuzne znamke Mercedes-Benz. Sinergije naj bi se pokazale že v nekaj letih poslovanja, kjer naj bi podjetje v letu 2001 dodatno zaslužilo do 3 milijarde USD.

Slika 12: Pričakovane sinergije združitve Daimler-Benz in Chryslerja.

PODROČJE SINERGIJ	1999 (v mrd USD)	2001 (v mrd USD)
Enotni dobavitelji	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.

4.3.3 Pozdružitveni procesi

Podjetje se je že od prvega dne lotilo zapletenih integracijskih procesov, ki so obsegali 17 različnih področij, nanašali pa so se tako na avtomobilski kot ne-avtomobilski del. Oblikovali so posebne skupine, ki naj bi izvajale in nadzorovale združitveni proces (*IRT – Issue Resolution Teams*). Celoten koncept je bil skrbno oblikovan, pri čemer so poudarjali potrebo po hitri izvedbi integracije. Postavljena je bila celo letalska linija med Stuttgartom, kjer ima sedež podjetje Daimler-Benz, in sedežem podjetja Chrysler v kraju Auburn Hills, kar naj bi poleg video in telefonskih konferenc olajšalo delo vodilnih menedžerjev. Podjetje naj bi skupaj vodila Schrempp in Eaton, vsaj do upokojitve ameriškega direktorja, ki je hotel sodelovati v praktičnem izvajanju združitve (Rädler, 2003, str. 3). V prilogi 11 in 12 sta prikazani organizacijska struktura podjetja ob združitvi in pozdružitvena integracijska organizacijska struktura podjetja.

Kljub izvajanju procesa integracije so nadaljevali načrtano strategijo globalnega podjetja, ki so jo zasnovali Nemci. Manjkajoči člen znotraj strategije je bil strateški partner v Aziji, po ocenah strokovnjakov najbolj perspektiven avtomobilski trg prihodnosti. Pogovori o lastniškem deležu v podjetju Nissan Motors so propadli, DaimlerChrysler pa je nadaljeval z iskanjem primerne partnerja.

Septembra 1999 je Jürgen Schrempp razglasil zaključek integracijskih procesov. Prišlo je do nekaterih menjav v samem vodstvenem vrhu Chryslerja, ki so že napovedovale spremembe. Podjetje DaimlerChrysler je nadaljevalo z osredotočanjem na osnovno dejavnost (avtomobilski del). Ostala področja poslovanja, Adtranz vlaki, Debitel telekomunikacije in European Aeronautic Defense and Space Company (EADS, graditelj Airbusa), so bila bodisi prodana bodisi pripravljena na prodajo ali združitve z drugim podjetjem. To je podjetju dodalo nekaj finančne fleksibilnosti, ki so jo izkoristili za nadaljnjo ekspanzijo. Poleti leta

2000 so končno našli azijskega partnerja. Kupili so lastniški delež v japonskem podjetju Mitsubishi Motors (najprej 34 odstotkov, kasneje povečali na 37 odstotkov) ter 10-odstotni lastniški delež v južnokorejskem podjetju Hyundai Motors (Rädler, 2003, str. 4).

4.3.4 Razumevanje tveganj

Globalizacija podjetja DaimlerChrysler je ustvarila številne priložnosti. Za razumevanje načina upravljanja ter težav, s katerimi se je podjetje soočilo, je nujno razumevanje poslovnih tveganj. Razen tveganj, ki izhajajo iz naslova zadolženosti podjetja, se avtomobilski proizvajalci soočajo tudi s specifičnimi tveganji, ki so značilni za industrijo (Rädler, 2003, str. 14):

- Postati multinacionalno podjetje, graditi pozicijo na globalnem trgu, pri tem pa se konsolidirati v evrih, pomeni sprejeti *tveganje spremembe deviznega tečaja*. Poleg tega se velik del prihodkov iz poslovanja nanaša na finančne storitve (npr. leasing), posel, ki je odvisen od številnih zunanjih dejavnikov (stanje gospodarstva, plačilna sposobnost, obrestne mere itd.).
- DaimlerChrysler je sprejel *znatno tehnološko tveganje* (razvoj gorivnih celic, učinkovitosti goriva, uporaba novih lahkih materialov), ki prinaša številne negotovosti glede povračila investicije. Podjetje pa si nikakor ne more privoščiti zaostanka v razvoju, saj lahko to pomeni izgubo velike konkurenčne prednosti.
- Povečano število znamk prinaša *tveganje napačnega pozicioniranja* blagovnih znamk.
- Za avtomobilске proizvajalce so značilna specifična sredstva, kar prinaša *tveganje izstopa* iz panoge.
- Zaradi množične uporabe proizvodov ter njihove kompleksnosti je podjetje izpostavljeno *tveganju zanesljivosti proizvodov*. Spomnimo se samo težav, ki jih je imelo podjetje Ford (model *Pinto* in *Explorer*), ali podjetje Mercedes-Benz (model A).

4.4 STVARNI PROBLEMI V PODJETJU DAIMLERCHRYSLER

V predstavitvi podjetja Chrysler smo že omenili, da je bilo podjetje, v devetdesetih letih, najbolj dobičkonosno med velikimi avtomobilskimi proizvajalci, deležno velikega ugleda, predvsem zaradi izredne proizvodne učinkovitosti. Sodeč po anketi londonskega Financial Timesa, v kateri je 648 vodilnih menedžerjev najvplivnejših podjetij iz 53 držav, ocenjevalo ugled svetovnih podjetij, je bilo podjetje Daimler-Benz na zavidljivem šestem mestu. Od avtomobilskih proizvajalcev ga je prekosila le Toyota. Nedvomno je Daimler-Benzova divizija luksuznih avtomobilov (Mercedes-Benz) tista, ki je bila deležna največje zavisti med proizvajalci. Skratka, še en dodaten dokaz, da je bila združitev na papirju res združitev enakih. 36 milijard USD težka investicija pa ni uresničila številnih optimističnih napovedi vodstev podjetij, napovedane sinergije so se le delno uresničile, vrednost delničarjev je bila uničena (Najuglednejša podjetja so tudi največja, 1998).

4.4.1 Nasprotje organizacijskih kultur

Podjetje DaimlerChrysler, tako kot vsako mednarodno podjetje, se je moralo soočiti s povečano kompleksnostjo organizacije. Razlike med podjetji se niso preprosto nanašale le na nacionalno pripadnost, temveč na tako rekoč različni šoli upravljanja in vodenja. Do sedaj smo navedli že številne razlike med podjetji, nanašajo se tudi na menedžment. Na splošno bi lahko rekli, da so Američani vajeni bolj neformalnega načina komuniciranja in upravljanja,

kjer so neizvršilni direktorji bistveno bolj samostojni ter imajo določene pristojnosti in odgovornosti. Nemški sistem je strogo hierarhičen, upravljanje pa se izvršuje s soodločanjem. Dva različna sistema upravljanja, ki sta bila v svojih poslovnih okoljih zelo uspešna, kombinacija obeh pa je privedla do številnih nesoglasij in nasprotij.

Zanimiva je izjava nekega novinarja, ki je kulturo menedžmenta obeh podjetij definiral takole: "Če je Chryslerjev *Dream Team* glasbena skupina, ki igra rock 'n' roll, so Daimlerjevi možje metodični orkester, ki ga dirigira Schrempp." Nezadovoljstvo med zaposlenimi, zaradi velikih razlik v kulturah podjetij, je privedlo do odhoda številnih inženirjev, strokovnjakov in menedžerjev na srednjih nivojih. Ravno slednji so pri korporacijskih združitvah vedno tisti, ki jih najprej odslovijo (Nolan, 2002, str. 3).

Pri razlikah v organizacijskih kulturah je treba vedno biti pozoren na dejstvo, da v velikih podjetjih, kjer je ogromno število zaposlenih, ne gre na silo spreminjati vzorcev obnašanja. V našem konkretnem primeru to pomeni, da nemški način upravljanja in vodenja ne gre kar presaditi v ameriško poslovno okolje. Ravno to je bilo tisto, kar je Daimler-Benz skušal narediti v Chryslerju. Ponos obeh strani, nesoglasja in nestrinjanje menedžerjev je podjetje pripeljalo do zapletene situacije, ki se je odražala v slabih poslovnih rezultatih (Dutta, 2001, str. 5).

4.4.2 Ravnanje vodstev podjetij

Ob sami združitvi se je pod velik vprašaj postavilo ravnanje vodstev podjetij. V mislih imam predvsem Roberta Eatona in Jürgena Schremppa. Ključno pravilo v procesu integracije je namreč sprotno obveščanje zaposlenih, ki so generator delovnih aktivnosti v podjetju. Po formalni združitvi se je Schrempp odločil, da ne bo posegal v Chrysler, zaradi bojzani vmešavanja v posle Eatona. Slednji se je izognil kakršnikoli razlagi združitve. Takratni direktor Chryslerja, Thomas Stallkamp, je moral opravljati delo predsednika, ko je prevzel vlogo informatorja zaposlenih. Bil je pod izjemno kontrolo, ko je skušal uravnovežiti interese obeh strani in zgladiti kulture. Informiranje zaposlenih so sicer olajšale razne brošure in interne revije, Stallkamp pa je vseeno moral odgovoriti na tisoče vprašanj preko elektronske pošte. Ravnanje vodstev je botrovalo veliki zmedi in zaskrbljenosti zaposlenih, kar najbrž ni pripomoglo k večji produktivnosti. Schrempp nikoli ni bil znan po tem, da veliko pozornost posveča stabilnosti in zanesljivosti delovnih mest (Paul, 2003, str. 10).

Šele čez čas se je izkazalo, da so bile številne menedžerske odločitve Eatona napačne. Chrysler je npr. investiral več milijard dolarjev v izgradnjo dveh proizvodnih obratov, čeprav je bilo jasno, da je bil skok v povpraševanju, na koncu devetdesetih, zgolj kratkotrajen. Število zaposlenih se je takrat povečalo, produktivnost pa upadla. Poslovni rezultati DaimlerChryslerja so bili v prvi polovici leta 1999 razočaranje. Prihodki so sicer zrasli za 10 odstotkov, dobiček pa je ostal nespremenjen (podjetje je obljubljalo hitrejšo rast dobička, v primerjavi z rastjo prihodkov). Kmalu je prišlo do sprememb, saj je nemška stran trdila, da Stallkamp preveč zagovarja "stari Chrysler", poleg tega je na široko kritiziral številne poslovne odločitve Schremppa. Po številnih zapletih se je Eaton odločil odpustiti Stallkampa, sicer zelo sposobnega in uglednega top-menedžerja. Nadomestil ga je James Holden, ki pa se ni obnesel za več kot leto dni (Paul, 2003, str. 11).

Schrempp in Eaton naj bi imela zelo odprt in dober odnos. Sicer zelo različna karakterja sta vedno našla skupni jezik. Poudariti je treba, da je Eaton najbrž že dovolj zgodaj ugotovil, da

je na vrhu prostora samo za enega. Že ob združitvi je napovedal svojo upokojitev, želel je sodelovati le v procesu integracije. Konec marca 2000 je mesto edinega vodilnega prepustil Schremppu.

Chrysler je bil do odhoda Holdena precej samostojen. Nemci so se relativno malo ukvarjali z upravljanjem podjetja, pričakovali pa so seveda rezultate. Najbrž je Schrempp preveč verjel v Chryslerjevo vodstvo, ali pa je le počakal, da pride do eskalacije težav. No, ta izjava je za tako ugledne menedžerje, kot je Schrempp, nekoliko predrzna, saj ne gre verjeti, da bi spregledal tako velike težave. Kakorkoli že, sledile so nujne spremembe, pri katerih seveda ni šlo brez polemik.

4.4.3 Problemi ameriške divizije – CHRYSLER

Leto 2000 je bilo dokaj plodno za avtomobilsko industrijo. Znamka Mercedes-Benz je ohranila zelo zavidljive poslovne rezultate, predvsem po zaslugi ekspanzije proizvodnje. Na ameriškem trgu je bilo povpraševanje nadpovprečno visoko, tako da je avtomobilski sektor pričakoval svojevrstni rekord v celoletni prodaji. Pri Chryslerju pa je bilo kmalu jasno, da podjetje ni več zmožno slediti rasti povpraševanja. Trg naj bi preplavili številni konkurenčni modeli t.i. *minivanov*, segment, kjer je Chrysler imel kar 55-odstotni tržni delež (v ZDA). Kot odgovor na to so pri Chryslerju intenzivno nadaljevali s proizvodnjo, žal pa so svoje modele opremljali z drago dodatno opremo, kar je seveda podražilo avtomobile. Čas je pokazal, da so bile optimistične napovedi povpraševanja zgrešene. Številni modeli so zahtevali prodajne spodbude, ali znižanje cene, da so se prodali. Tudi za drugi profitni steber podjetja, t.i. *SUV* vozila, je bilo realno pričakovati, da bo kmalu načet s strani konkurence (Rädler, 2003, str. 4).

Rezultati poslovanja v letu 2000 so pokazali najslabše. Tržni delež Chryslerja je v ZDA padel od 16,2 odstotka (leta 1998) na 13,5 odstotkov (leta 2000), dejansko pa ni bilo mogoče pričakovati rešitve v mednarodnem povpraševanju. Za prodajo zalog je moralo podjetje še kar nekaj časa plačevati do 3.000 USD, v obliki spodbud in plačila rabatov. Istočasno so se stroški proizvodnje vrtoglavo zavihteli, saj zmogljivosti ni bilo moč zmanjšati dovolj hitro. Poleg tega je vodilni v podjetju, James Holden, vztrajal pri proizvodnji na 113-odstotnih zmogljivostih, kar je samo odložilo neizogibno racionalizacijo. Sam je zagovarjal tako početje s trditvijo, da podjetje proda svoje proizvode v trenutku, ko jih kupijo posredniki, ne pa končni uporabniki.

Skrajno nezadovoljivi rezultati so privedli do zamenjave direktorja ameriške divizije. Dieter Zetsche, vodja Mercedes-Benzovih gospodarskih vozil, je nadomestil Holdena, edinega pravega naslednika Roberta Eatona. To je privedlo do novih špekulacij v podjetju in v medijih. Vse je kazalo na to, da vendarle ni šlo za združitev enakih, kjer bi skupaj delovali dve samostojni diviziji, vendar za pravi prevzem s strani nemškega podjetja. Tudi Schrempp se je moral večkrat javno opravičiti zaradi svoje izjave, da je bil Chrysler vedno mišljen zgolj kot divizija. Težke besede, ki so se kmalu obrnile proti direktorju DaimlerChryslerja.

Zetsche ni bil deležen zavidljivih sprejemov. Marsikdo je namreč slutil, da je Schremppov varovanec prišel v Auburn Hills s točno določenim namenom. Glede na poslovne rezultate ameriškega obrata ter dejstvo, da je Chrysler imel 14-odstotni tržni delež v ZDA, zmogljivosti (zaposlenih) pa za solidnih 20 odstotkov, je bila napoved racionalizacije pričakovana. Za nameček so bile vse številke obarvane rdeče. Izguba Chryslerja v tretjem četrtletju leta 2000 je znašala 512 milijonov USD. Zetsche je že januarja 2001 predstavil triletni plan sanacije

podjetja, težak kar 3,9 milijarde USD, ki bi zmanjšal proizvodne zmogljivosti od 113 odstotkov (leta 2000) na 83 odstotkov v letu 2003. Prikazan je v sliki 13.

Slika 13: Triletni plan sanacije Chryslerja

<ul style="list-style-type: none">✓ Do sredine leta 2001➤ Zmanjšanje delovne sile za 12.000 zaposlenih.➤ Lansiranje modela Jeep Liberty.✓ Do konca leta 2001➤ Skupno zmanjšanje delovne sile za 19.000 zaposlenih.➤ Zmanjšanje stroškov materiala za 5 odstotkov.➤ Večja racionalizacija, ki zadeva različne obrate, vključno z zaprtjem obrata Toluca.➤ Lansiranje novega modela Dodge Ram.➤ Izguba poslovanja v višini od 2,2 do 2,6 milijarde EUR.✓ Do konca leta 2002➤ Lansiranje novega modela Dodge Viper.➤ Nadaljnje zmanjšanje stroškov v različnih obratih in odpust 4.200 delavcev.➤ Poslovanje brez izgube.✓ Do konca leta 2003➤ Doseganje skupnega zmanjšanja delovne sile za 26.000 zaposlenih.➤ Doseganje skupnega zmanjšanja stroškov materiala za 15 odstotkov v primerjavi z letom 2000.➤ Lansiranje novega modela Dodge Durango.➤ Dobiček iz poslovanja v višini 2 milijard EUR.

Vir: Paul, 2003, str. 17.

Chrysler naj bi tako v letu 2001 zabeležil izgubo v višini 2,4 milijarde USD, naslednje leto posloval s pozitivno ničlo, že v letu 2003 pa naj bi zaslužili 2 milijardi USD. Kaj pa stvarnost?! Poslovni rezultati Chryslerja, za leto 2001, so pokazali izgubo v višini 1,9 milijarde USD, torej nekoliko manj od pričakovanja, vendar DaimlerChrysler ni dosegel načrtanega cilja 5,6 milijard USD dobička iz poslovanja. Naslednje leto je Chrysler presenetljivo poročal o dobičku iz poslovanja v višini 1,3 milijarde USD, vendar so se razmere na ameriškem trgu leta 2003 spet nekoliko poslabšale, tako da je Chrysler ponovno zabeležil izgubo v drugem četrtletju v višini 1 milijarde USD. Ogromno podatkov torej, ki nakazujejo na to, da se je v Chryslerju vendarle nekaj premikalo, pri čemer gre največja zasluga ravno Dieteru Zetscheju, vendar je pot do uspeha še precej dolga (Paul, 2003, str. 17).

V fiskalnem letu 2003 je podjetje ustvarilo izgubo v višini 506 milijonov EUR. Visoka celoletna izguba je bila predvsem posledica izgube iz drugega četrtletja poslovnega leta, ki je znašala 948 milijonov EUR, vzrok pa naj bi bila izplačila visokih stimulacij za večjo storilnost delavcev. V podjetju so z okrepljenimi varčevalnimi ukrepi in uspešnim uvajanjem več novih izdelkov skozi celo leto dosegli ponovno zvišanje dobička v tretjem in četrtem četrtletju. Lansko tretje poslovno četrtletje je družba končala s 147 milijoni EUR dobička, zadnje četrtletje pa z dobičkom iz poslovanja v višini 143 milijonov EUR (Milijonske izgube Chryslerja, 2004).

Chrysler je leta 2002 razvil nov model, imenovan Chrysler Crossfire. Projekt so izpeljali s pomočjo podjetja Mercedes Car Group, vsebuje pa 40 odstotkov Mercedesovih delov. Chryslerjev športni dvosed prinaša nov veter v ameriško tovarno, saj naznanja smernice proizvodnje v prenovljenem podjetju, ki počasi ponovno oživlja. Schrempp nadaljuje z

optimističnimi napovedi dobrih rezultatov koncerna, pri čemer naj bi tudi ameriški obrat prispevala svoj delež. Podatki zadnjih nekaj poslovnih četrtletij so sicer dobri, a kaj ko se pri Chryslerju vedno nekje zalomi. Na začetku maja 2004 so tokrat napovedali vpoklic več kot 326.000 vozil zaradi dveh večjih serijskih napak, ki bi lahko resno ogrozile varnost voznikov (Chrysler recalls pickups & SUVs, 2004).

4.4.4 Problemi na Japonskem – MITSUBISHI MOTORS

Daimler-Benz je dolgo iskal strateškega partnerja v Aziji. Pogovori z japonskimi podjetji najprej niso obrodili sadov, predvsem zaradi odpora japonskih menedžerjev, ki so raje sami vodili svoja podjetja. Kot že omenjeno, je DaimlerChrysler leta 2000 vendarle vstopil v japonski Mitsubishi Motors in južnokorejski Hyundai. Slednji je sicer kmalu postal dobičkonosen, predvsem po zaslugi uspešnih modelov avtomobilov in gospodarskih vozil. Mitsubishi Motors pa je zahteval bistveno večjo menedžersko pozornost, nenazadnje je to drugo večje "bojišče" Jurgena Schremppa.

Japonsko podjetje se je znašlo v finančnih težavah še pred prihodom DaimlerChryslerja. Slednji je kupil najprej 34-odstotni lastniški delež podjetja, ki ga je kasneje povečal na 37 odstotkov. Nakup večjega deleža dejansko ni bil mogoč, saj je takratni dolg Mitsubishi Motorsa znašal krepkih 15 milijard EUR, podjetje pa je za leto 2000 pričakovalo izgubo v višini 1,5 milijarde EUR. Vzroki slabega položaja podjetja so bili številni: veliko število različnih modelov, ki so se sestavljali na različnih platformah, skromen *image* blagovne znamke, presežne delovne zmogljivosti, za nameček je podjetje v devetdesetih pretresla afera z dolgoletnim neobjavljanjem uradnih vpoklicev, za odpravo napak na njihovih vozilih (Boncelj, 2004, str. 31).

Schrempp je na Japonsko poslal enega svojih najboljših menedžerjev, Rolfa Eckrodta, takratnega direktorja hčerinskega podjetja Adtranz vlaki, ki so ga leta 2001 prodali. Njegovo delo je bilo na začetku precej težavno, saj je bil omejen na 34-odstotni lastniški delež. Poročati je moral tako predsedniku družbe kot japonskemu generalnemu direktorju. Kakorkoli že, Eckrodt je začel s sestavljanjem programa sanacije podjetja, ki je bil zelo drastičen. V treh letih naj bi podjetje zmanjšalo proizvodne zmogljivosti za 28 odstotkov, stroške materiala pa za 15 odstotkov. Sicer je program sanacije natančneje zajemal (Paul, 2003, str. 18):

- Odpust 9.500 zaposlenih (od skupno 65.000 zaposlenih).
- Zmanjšanje proizvodnih zmogljivosti za 20 odstotkov in zaprtje proizvodnega obrata na Japonskem.
- Zmanjšanje stroškov materiala za 15 odstotkov do leta 2003.
- Razpolovitev števila platform.

Poslovno leto 2000 se je zaključilo z izgubo v višini 750 milijonov USD. Sanacijski plan podjetja je sicer bil tudi preizkus združitve Daimler-Benz in Chryslerja, saj je koncern na Japonsko odposlal skupino petintridesetih menedžerjev, tako Nemcev kot Američanov. Dejansko se je zgodil pravi prevzem japonskega podjetja, kjer so najvišje direktorje brezkompromisno zamenjali. Poleti 2002 je Eckrodt postal generalni direktor podjetja Mitsubishi Motors, njegov sanacijski program pa se je izvajal zelo uspešno. Podjetje je v letu 2002 že poročalo o realizaciji ključnih točk programa, torej že po dveh letih. Neto prodaja je prvič po letu 1997 zrasla in dosegla 30 milijard EUR, pri čemer so zabeležili najboljši poslovni rezultat v zgodovini podjetja, čisti dobiček v višini 285 milijonov EUR. Žal je v

zadnjih šestih letih to edina svetla plat azijskega partnerja, s katero se nihče ne rad hvali (Paul, 2003, str. 18).

Leta 2003 je podjetje DaimlerChrysler ponovno investiralo v Aziji. Za 760 milijonov dolarjev je kupilo 43-odstotni lastniški delež v podjetju Mitsubishi Fuso Truck and Bus Corporation. Gre za nekdanji oddelek Mitsubishi Motors, ki ga namerava podjetje izrabiti pri svoji strategiji gospodarskih vozil.

Za poslovno leto 2003/2004, končalo se je 31. marca, je japonsko podjetje napovedovalo izgubo v višini ene milijarde dolarjev. Vzroki za neuspeh se skrivajo predvsem v slabi učinkovitosti, nerazpoznavnosti blagovne znamke ter izjemno močni konkurenci, ki z razliko od Mitsubishija izredno dobro posluje. Pojavljajo se določeni namigi, da utegne priti do zamenjave izvršnega direktorja Rolfa Eckrodta. Nekateri že napovedujejo morebitnega naslednika, to je Andreas Renschler, človek, ki je zadnja leta spravljal na noge znamko Smart (Boncelj, 2004, str. 31). Zadnja poteza ameriško-nemškega giganta v Aziji je pošiljka skupine visokokvalificiranih menedžerjev (vodi jih ravno Renschler), katerih naloga je oblikovati rešilni načrt za visokozadolženi Mitsubishi. Po poročanju japonskih medijev naj bi načrt predvideval milijardno finančno injekcijo, ki naj bi jo v večini zagotovil DaimlerChrysler in si tako zagotovil večinski delež v japonskem partnerju. Za sedaj ostaja porazen podatek, da je Mitsubishi edini japonski proizvajalec, ki posluje z izgubo. Njegovi tekmeci kot so Toyota, Nissan in Honda, pričakujejo letos rekordne poslovne rezultate, zato nujno potrebuje svež denar za razvoj novih modelov avtomobilov in vrnitev v dobičkonosnost (Mitsubishi bo odpuščal, 2004).

4.4.5 Drugi problemi podjetja

Ob nastanku podjetja DaimlerChrysler je vodstvo optimistično napovedovalo izvrstne poslovne rezultate. Integracija je bila sicer hitra in po mnenju vodstva uspešna, vendar so se razkoraki pojavili v načinih poslovanja in vodenju. Trg je zelo negativno nagradil slabše poslovne rezultate. Napovedi se še zdaleč niso uresničile, cena delnice pa je padla na zelo nezavidljivo raven. V letu 2000 je predvsem General Motors tisti, ki je beležil dobre poslovne rezultate, Ford mu je težko sledil, vendar sta se delnici obeh podjetij bistveno bolje trgovali, kot DaimlerChryslerjeva (DaimlerChrysler: Post-merger news, 2003). V prilogi 16 je grafično predstavljena primerjava kotacije delnic omenjenih podjetij na Newyorški borzi.

Poleg težav v Chryslerju in podjetju Mitsubishi Motors, so se za Jürgena Schremppa pojavile težave tudi v odnosih do delničarjev. Soočiti se je moral namreč z vložitvijo tožb nekaj nezadovoljnih delničarjev, med katerimi je bil najbolj glasen petodstotni lastnik, ameriški milijarder Kirk Kerkorian, ki ga je odkrito obtožil, da je ob sklenitvi posla delničarje Chryslerja prevaral, ko jim je govoril, da gre za združitev, čeprav je pri sebi menda prav dobro vedel, da ameriško podjetje pravzaprav prevzema. V tožbi je zahteval ločitev družbe in ogromno odškodnino devetih milijard dolarjev, ki jo je kasneje skrčil na milijardo (Kramžar, 2003).

Sodišče je maja 2002 zavrnilo pritožbo podjetja DaimlerChrysler, da se tožba ameriškega milijarderja ovrže. Izločilo je le eno točko od devetih, ki govori o namerni zaroti. Odvetniki Kerkoriana so dobili dovoljenje za zaslišanje direktorjev ter vpogled v strogo zaupno dokumentacijo. Proces bo najbrž trajal leta, razplet pa bo kot vedno znan šele ob zaključku sodnega procesa. Do sedaj je sicer DaimlerChrysler poravnal tožbo skupine malih delničarjev,

ki je zahtevala celih dvaindvajset milijard dolarjev. Podjetje je izplačalo "le" 300 milijonov USD. Kerkorian pa se s "pičlimi" sedemindvajsetimi milijoni ameriških dolarjev ni zadovoljil (Stalled, 2003, str 2).

DaimlerChrysler se tudi ni mogel izogniti tožbi zaradi kršitve pravil o konkurenci. Evropska komisija je namreč oktobra 2001 podjetju naložila plačilo 72 milijoni evrov kazni. DaimlerChrysler naj bi kršil pravila v treh točkah. Med drugim je proizvajalec svoji mreži za distribucijo Mercedesov v Nemčiji prepovedal prodajo avtomobilov v tujino, za nenemške kupce je zahteval polog ob naročilu avta. V Nemčiji in Španiji je prodajalcem Mercedesov, ki niso bil del njegove mreže, postavljaj dodatne zahteve. V Belgiji je DaimlerChrysler celo sklenil sporazum o določitvi stalnih cen, kar je resno vplivalo na popuste, ki so jih prodajalci nudili kupcem (Daimler Chrysler kaznovan, 2001).

Položaj Jürgena Schremppa v podjetju se je v zadnjih letih bistveno poslabšal. Za poslovno leto 2004/2005 si je še pridobil zaupanje lastnikov, vprašanje pa je, kako bo v prihodnje, če DaimlerChrysler ne bo zabeležil odličnih poslovnih rezultatov. Nekateri investitorji glasno zahtevajo odstop Schremppa, ki je uspešno nemško podjetje dejansko spravil na kolena. Časnik *Stuttgarter Zeitung* je celo poročal, da osem menedžerjev enajst članske uprave nasprotuje Schremppu glede poslovne politike pri Mitsubishiju, čeprav je nadzorni svet soglasno podprl korporacijsko strategijo vodilnega moža DaimlerChryslerja (DaimlerChrysler CEO judgment day, 2004).

4.5 *PODJETJE DAIMLERCHRYSLER DANES*

DaimlerChrysler je edinstven v avtomobilski industriji. Proizvodni asortiman zajema manjša osebna ter športna vozila, luksuzne limuzine, gospodarska vozila, avtobuse in težke tovornjake. Podjetje ponuja tudi finančne in druge avtomobilске storitve, preko svoje servisne mreže po vsem svetu (DaimlerChrysler, 2004).

Strategija podjetja sloni na štirih stebrih (Jezovšek, 2001, str 1):

- *Prisotnost na globalnem trgu* – le podjetje, ki svoje proizvode trži na globalnem nivoju, lahko pričakuje rast prodaje na dolgi rok.
- *Široka ponudba privlačnih in močnih blagovnih znamk* – stranke se z blagovno znamko identificirajo in se nanjo navežejo. Ker ima DC več blagovnih znamk, lahko z njimi zadovoljijo širšo skupino ljudi, ki med številnimi znamkami najdejo tisto, ki izraža njihov življenjski slog.
- *Širok proizvodni asortiman* – vsaka branža ima več modelov, od osebnih vozil, pick-upov, luksuznih limuzin, enoprostorcev, tovornjakov itd.
- *Tehnična superiornost in vodilno mesto pri uvajanju inovacij* – tehnološko vodstvo v panogi je izjemna konkurenčna prednost, ki zagotavlja podjetju prihodnost.

Podjetje prodaja svoje proizvode v več kot 200-tih državah, proizvodne zmogljivosti so locirane v 37-ih državah, podružnice pa ima tako rekoč po celem svetu. Strateški partnerji so Mitsubishi Fuso Truck in Bus Corporation, Mitsubishi Motors Corporation in Hyundai Motor Company. V vseh omenjenih družbah ima podjetje ustrezni lastniški delež (DaimlerChrysler, 2004).

V avtomobilskem gigantu je bilo ob koncu leta 2003 zaposlenih 362.100 delavcev. V obdobju od leta 2004 do 2006 nameravajo investirati kar 38 milijard EUR, kar bo terjalo izjemne poslovne rezultate. Podatki za leto 2003 kažejo, da so prodali 3,85 milijonov osebnih in 501.000 komercialnih vozil. Skupni promet je znašal 136 mrd EUR, dobiček iz poslovanja 5,1 milijarde EUR, pri čemer so ustvarili 448 milijonov EUR čistega dobička. Nedavno je nadzorni svet potrdil direktorja Jürgena E. Schremppa (DaimlerChrysler, 2004).

Na letni skupščini delničarjev (07.04.2004), prisotnih je bilo približno 9.300 delničarjev (43.69 odstotkov), je Schrempp izpostavil težke tržne razmere, vendar je potrdil ciljni dobiček za leto 2004. Občutno povečanje dobička pričakujejo v poslovnem letu 2005 in 2006. Prodaja vozil naj bi se izboljšala, pri čemer podjetje ne namerava odstopati od zastavljene korporacijske strategije globalne navzočnosti (DaimlerChrysler, 2004).

Azijska strategija podjetja DaimlerChrysler danes dobiva nove razsežnosti. V začetku maja leta 2004 je Schrempp podpisal pogodbo o nameri proizvodnje Mercedesovih tipov C in E na Kitajskem. Podpisnik pogodbe je holding BAIC (Beijing Automotive Industry Holding Company). Proizvodnja naj bi stekla v bodočih novih obratih v Beijingu, kjer naj bi začetne proizvodne kapacitete omogočale proizvodnjo 25.000 vozil letno. Poleg tega naj bi DaimlerChrysler sodeloval s podjetjem Beiqi Foton Motor Corporation, katere večinski lastnik je BAIC, pri proizvodnji težkih in srednje težkih tovornih vozil, agregatov in komponent. Pri tem naj bi uporabljali zmogljivosti in prostore podjetja Beiqi Foton v Beijingu (DaimlerChrysler, 2004).

Zadnja poteza podjetja DaimlerChrysler je objava namere o prodaji 10-odstotnega lastniškega deleža v podjetju Hyundai Motor. Uradna razlaga namere je, da podjetji ne potrebuje lastniškega odnosa za uspešno sodelovanje. V bodoče naj bi sodelovali v skupnih vlaganjih, nemška stran pa ne skriva potrebe po finančnih sredstvih, ki jih terja načrt prestrukturiranja Mitsubishija. Obe strani naj bi soglasno sprejeli odločitev, da bo Hyundai Motor odkupil 50-odstotni lastniški delež ameriško-nemškega podjetja v podjetju Daimler Hyundai Truck Corporation (za 51 milijonov USD), prenehalo naj bi tudi podeljevanje skupnih licenc in ostali proizvodni dogovori. Vodilni v podjetju DaimlerChrysler poudarjajo, da se prodaja ne bo nujno zgodila letos, saj je osnovni namen maksimizacija donosa holdinga, ki je bil kupljen v letu 2000 in 2001 za 571,6 milijonov USD, danes pa je vreden slabo milijardo USD (DaimlerChrysler selling Hyundai stake, 2004).

4.5.1 Lastniška struktura

Slika 14: Lastniška struktura podjetja DaimlerChrysler

DELITEV LASTNIŠTVA		DELITEV PO REGIJAH	
Institucionalni investitorji	53%	Nemčija	55%
Privatni investitorji	28%	Evropa, brez Nemčije	23%
Deutsche Bank AG	12%	ZDA	15%
Kuvajtski Emirati	7%	Ostali	7%

Vir: DaimlerChrysler, 2004.

Delnice podjetja kotirajo na vseh pomembnejših svetovnih borzah. Naj omenimo le najpomembnejše med njimi, New York, Frankfurt in Tokyo. Izdanih je 1.012.824.191 delnic

(ob združitvi 991.270.703). Tržna kapitalizacija je 31. decembra 2003 dosegla višino 39 milijard EUR. Na zadnji skupščini delničarjev (07.04.2004) so potrdili izplačilo dividend v višini 1,50 EUR/delnico. V prilogi 14 so grafično ponazorjene spremembe v lastniški strukturi podjetja DaimlerChrysler.

4.5.2 Vizija motornih vozil prihodnosti v podjetju

Podjetje DaimlerChrysler investira letno v raziskave in razvoj vsaj 6 milijard EUR, kar predstavlja daleč najvišje stroške investicij R&R v nemški industriji. Ravno ta podatek izrazito poudarja orientiranost korporacijske strategije podjetja, ki je usmerjena v iskanje, razvijanje in aplikacijo novosti ter tehnologijo prihodnosti. Za razvijanje projektov ter ustrezno uporabo inovacij je redno angažiranih približno 1.600 znanstvenikov in 1.000 visoko kvalificiranih delavcev (med njimi kandidati za doktorat, podiplomski študentje in mladi raziskovalci). Skupno število zaposlenih v R&R oddelku podjetja šteje 28.000 zaposlenih, razpršenih po celem svetu (DaimlerChrysler, 2004).

Sicer se številni proizvajalci v sektorju osredotočajo na varnost, zmanjšanje okolju škodljivih izpušnih plinov (CO₂) in novo zasnovo vozil prihodnosti, tudi DaimlerChrysler pri temu ni izjema. Velik izziv predstavljajo vozila s tehnologijo gorivnih celic, za razvoj katerih namerava DaimlerChrysler odšteti skupno milijardo EUR. Čeprav ta tehnologija še ni zrela, tako cenovno kot z vidika zanesljivosti, zagotovo predstavlja izredno smiselno dolgoročno naložbo. Podjetje pa ne vlaga zgolj v razvoj tehnologije prihodnosti, temveč tudi v iskanje novih metod proizvodnje ter novih pristopov, oziroma podpornih sistemov, tako prodaji kot servisni mreži (npr. sodobna tehnološko izpopolnjena lakirnica, sistem Covisint). Kljub vsemu ostaja paradna disciplina podjetja koncept varnosti, saj je Mercedes-Benz že od nekdaj pionir v promociji novih varnostnih sistemov (DaimlerChrysler, 2004).

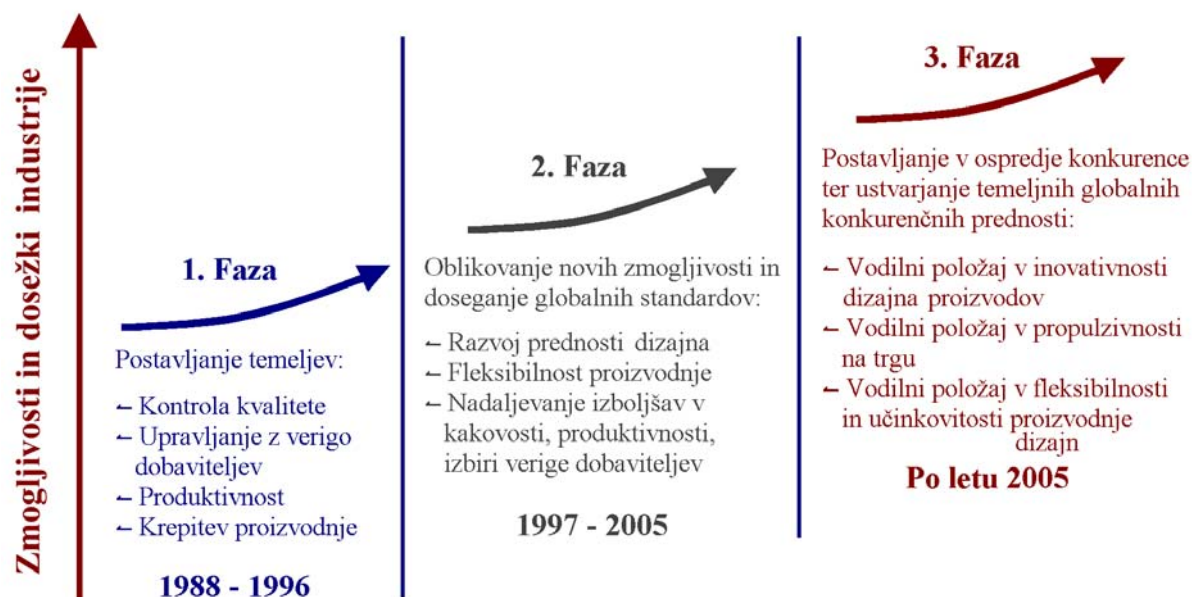
5. OCENA SMOTRNOSTI, PRIČAKOVANJA IN PERSPEKTIVE

Ugotovili smo, da je avtomobilska industrija danes podvržena veliki dinamiki. Podobno velja tudi za podjetje DaimlerChrysler, ki še danes občasno polni naslovnice časopisov. Avtomobilski gigant je izbiral napačne poti do uspeha, pri čemer se postavlja vprašanje smotrnosti nadaljnje podpore Schremppu. Prihodnost nedvomno obeta razplet zgodbe, prinaša pa negotovost, kjer se v ospredje postavljajo velika upanja. Za konec bomo opredelili nekatera pričakovanja in perspektive za avtomobilsko industrijo in podjetje DaimlerChrysler.

5.1 AVTOMOBILSKA INDUSTRIJA

Po mnenju podjetja *The Allen Consulting Group* naj bi podjetja v avtomobilski industriji, do leta 2005, šla skozi dve večji stopnji v procesu oblikovanja konkurenčnega položaja na globalnem trgu. Proces konsolidacije panoge, ki je bil zaradi zrelosti panoge neizogiben, se počasi zaključuje. Strokovnjaki so že v devetdesetih napovedovali le šest velikih svetovnih avtomobilskih proizvajalcev, z možnostjo zapolnjevanja tržnih niš s strani manjših, vendar finančno močnih podjetij. Pred nami je še tretja faza, v kateri si bodo najmočnejši morali zagotoviti ustrezne konkurenčne prednosti, ki bodo podjetju omogočale perspektivno poslovanje (Charles, 2003, str. 11).

Slika 15: Stopnje razvoja avtomobilske industrije



Vir: Charles, 2003, str. 11.

V naslednjih nekaj letih je realno pričakovati dodatno konsolidacijo znotraj celotne avtomobilske industrije, ne samo med avtomobilskimi proizvajalci, temveč tudi dobavitelji, ki smo jih malo omenjali, vendar bi si tudi ti zaslužili posebno obravnavo. Mi bomo ostali pri t.i. *OEM*¹³-ih, ali izvirnih avtomobilskih proizvajalcih, naj dobavitelji ostanejo predmet drugih razprav.

Glede na to da smo priča procesu konsolidacije v avtomobilski industriji, primer DaimlerChrysler pa ponazarja številne težave, s katerimi se lahko podjetja soočajo pri tem, se upravičeno postavlja vprašanje, kakšna bo prihodnost avtomobilskih proizvajalcev. Bodo bolj uspešna manjša, srednje velika ali velika podjetja? *World Market Research Center* je na to vprašanje skušal odgovoriti.

Sodeč po ugotovitvah WMRC-ja se v prihodnosti vendarle odpirajo vrata tudi manjšim avtomobilskim proizvajalcem, ki bodo hoteli ohraniti svojo samostojnost. Gre predvsem za podjetja, ki zapolnjujejo posamezne tržne niše. Poznavanje lokalnega trga, potreb nišnega segmenta in lokalnih dobaviteljev jim omogoča zanesljivo učinkovito proizvodnjo. Ta podjetja naj bi v prihodnosti razvijala nujno potrebno tehnologijo predvsem preko strateških povezav z velikimi. Manjše proizvodne kapacitete omogočajo večjo fleksibilnost in s tem prilagodljivost trgu, stroške raziskav in razvoja pa je smiselno deliti s primernimi oblikami sodelovanja (strateške alianse, skupna vlaganja). WMRC ugotavlja, da imajo srednje velika podjetja (BMW, Honda in PSA Peugeot-Citroën), ki se osredotočajo na posamezne tržne segmente, realne možnosti obstoja tudi v desetletjih, ki prihajajo. Omenja pa tudi manjše proizvajalce razvijajočih se trgov, kot so Gelly Group (Kitajska), Marcopolo (Brazilija) in Telco (Indija), ki utegnejo zapolniti globalne tržne niše (World Market Research Center, 2003).

¹³ OEM je krajšava za *Original Equipment Manufacturers*. Izraz, ki ga v tuji strokovni literaturi dostikrat zasledimo, označuje pa avtomobilske proizvajalce.

5.2 DAIMLERCHRYSLER

Podjetje DaimlerChrysler veliko vlaga v razvoj. Številne investicije, nenazadnje tudi združitev Daimler-Benz in Chryslerja, dokazujejo strategijo globalne usmerjenosti korporacije. Seveda je poslovna naravnost podjetja posledica stanja v celotni industriji ter splošne gospodarske klime v gospodarstvu, vendar je treba izpostaviti, da je Schrempp tisti, ki je spremenil usmerjenost korporacije ter načrtal smernice za prihodnost. V sliki 18 povzemamo najpomembnejše investicije in dezinvesticije podjetja.

Slika 16: Večje investicije in dezinvesticije podjetja DaimlerChrysler

INVESTICIJE			DEZINVESTICIJE		
Leto	Podjetje	Vrednost	Leto	Podjetje	Vrednost
2000	Mitsubishi Motors (34%, kasneje 37 %)	2 mrd EUR	2000 in 2002	Debis Systemhaus (IT Storitve)	5,5 mrd EUR
2000	Hyundai (10 %)	428 mio USD	2001	Debitel (telefonski mobilni operater)	300 mio EUR
2000	Detroit Diesel in Western Star	877 mio USD	2001	Adtranz trains	725 mio USD
2003	Mitsubishi Trucks	760 mio EUR			

Vir: Rädler, 2003, str. 7.

Splošna ugotovitev študije primera DaimlerChrysler je, da je Jürgen Schrempp leta 1998 izredno slabo ocenil konkurenčnost podjetja Chrysler. Dejansko obstaja velika verjetnost, da bi bilo podjetje danes ponovno v velikih težavah, če ne celo na robu stečaja, v kolikor se ne bi povežalo z nemškim koncernom. Številni institucionalni investitorji so si po drugem četrtletju poslovnega leta 2003 najbrž zaželeli zamenjavo Schremppa, posel pa razveljaviti. Eden seniorjev menedžerjev DaimlerChryslerja je bil celo prepričan, da bi morali zamenjati celotni menedžment podjetja, saj naj bi šle stvari že dalj časa v napačno smer. Spet drugi niso mogli iti preko dejstva, da podjetje z več kot sto letno tradicijo (Daimler-Benz namreč) zaradi slabih poslovnih odločitev menedžmenta dejansko "vzdržuje" ameriško divizijo Chrysler, poleg tega pa izgublja čas in denar pri slabem japonskem strateškem partnerju. Prihodnost podjetja DaimlerChrysler in seveda tudi Schremppa, se je kar nekaj časa postavljala pod velik vprašaj. Veliko je bilo v rokah Deutsche Bank, 15-odstotnega delničarja podjetja, ki je od združitve podjetij izgubilo več kot 15 milijard ameriških dolarjev (Stalled, 2003. str 3).

Konkurenca v panogi se bo nedvomno še naprej zaostrovala, kupci bodo vedno bolj zahtevni, proizvajalci pa bodo morali biti bolj učinkoviti. Priznati si je treba, da bodo japonski proizvajalci gradili avtomobile vse bolj hitro in vedno bolj poceni. Tako spoznanje bo tudi pri DaimlerChryslerju terjalo ustrezno strategijo, čeprav se je podjetje že premaknilo tudi v Azijo. Smeri v avtomobilski industriji gredo v proizvodnjo vedno večjega števila novih proizvodov, hitrejših razvojnih ciklov in zniževanju stroškov. Kdor bo danes zaostal, se bo težko vrnil v sam vrh (Hakim, Maynard, 2003, str 1).

Za podjetje bo veliko težavo predstavljala realizacija napovedi prodaje in doseganje napovedanega dobička. Podjetje DaimlerChrysler je najbrž že dosegel najnižjo točko, saj Chryslerju zadnje pol leta kaže precej bolje, vendar so težavno okolje, močna konkurenca in izredno visoke potrebne investicije faktorji, s katerimi se bodo morala soočiti vsa podjetja v panogi. Eaton je na koncu devetdesetih najbrž dobro vedel, da takratni izredni poslovni

rezultati Chryslerja ne bodo trajali. Rastoči stroški tehnološkega razvoja in spreminjajoče okolje so postajali za podjetje enostavno preveč. Ameriška divizija bo v prihodnje morala začeti generirati visoke denarne tokove, saj koncern ne more sloneti zgolj na znamki Mercedes. Po drugi strani pa se tudi ne more v nedogled zadolževati (Schrempp's trap, 2000).

Tudi sodne poti podjetja bodo še dolge. Dejstvo, da je na dan, ko je bila združitev formalno izvedena, upravni odbor štel pol Američanov in pol Nemcev (skupaj 17 članov), danes pa je razmerje 10:1, v korist Nemcev, izrazito kaže v prid tožbe Kirka Kerkoriana, da je vendarle šlo za prevzem (The battle of DaimlerChrysler, 2004).

SKLEP

Združitve in prevzemi so postali stalnica v svetovnem gospodarstvu. Podjetja se prilagajajo na spremenjene razmere v ekonomiji tudi tako, da širijo poslovanje na globalno raven. Nastajajo številne oligopolne tržne strukture, kjer se srečujejo veliki, za manjša, specializirana podjetja pa ostajajo le tržne niše. Nekateri se sprašujejo, kaj je dobro za potrošnike. Norbert Walter, glavni ekonomist Deutsche Bank, pravi, da si je treba zamisliti svet, v katerem so samo majhne trgovine brez velikih samopostrežnic in v katerem bi bilo "mnogo raznovrstnih, a malo tekmovanja" (Bošković, 1999, str 2). Domišljija seveda dovoljuje take teoretične konstrukte, vendar si je dejansko primerno postaviti vprašanje, ali se svetovna ekonomija danes, ko je kapitalizem že tako razvit, lahko vrne nazaj?! Zgodovina take retrogradne poti v svetovnem okviru ne pozna.

Največji problem pri združitvah in prevzemih je uspešnost integracije in sposobnost ustvarjanja sinergijskih učinkov. Številna podjetja plačajo previsoko ceno, pri čemer se finančno izčrpajo, glavna moneta pa so delnice, ki lahko hitro izgubijo vrednost na trgu, če je združitev polom. Plačilo je torej lahko izvedeno z gotovino ali delnicami, pomembna je plačana premija in možnost, da se ti le-ta povrne. Podjetje DaimlerChrysler do sedaj še ni uspelo bistveno poplačati zaupanja delničarjev, kvečjemu je marsikaterega investitorja odgnalo od morebitnega investiranja.

Avtomobilska industrija je globalna koncentrirana panoga. Danes šteje šest velikih svetovnih proizvajalcev, v bodoče pa ne gre pričakovati povečanja. Napovedi za avtomobilski trg so optimistične, največjo rast pa naj bi predstavljali azijski trgi, predvsem Kitajska. Podjetja bodo morala še naprej vztrajati pri zniževanju stroškov, povečanju učinkovitosti, sodelovanju s strateškimi partnerji in razvijanju tehnologije. Slednja gre predvsem v smeri razvoja vodikovih in drugih gorivnih celic, učinkovite izrabe goriva, direktnega vbrizga goriva, podpornih sistemov vozniku, varnosti elektronskega poslovanja in vse večje uporabe mikroelektronike. Vse to zahteva izjemno visoke investicije, ki jih bodo lahko podjetja realizirala le, če bodo ustvarjala velike denarne tokove, kar je posledica doseganja ekonomije obsega.

Podjetje DaimlerChrysler se je v svoji kratki zgodovini srečalo s številnimi težavami. Slabe menedžerske odločitve so botrovale neuspehu. Lahko bi dejali, da gre za klasični primer, ko se številne obljube vodstva podjetja ne uresničijo, trg pa igra vlogo sodnika in neuspeh krepko kaznuje. Nesporno bi Schrempp moral biti previdnejši v obljubah, saj so se v veliki meri izpolnile le njegove želje po globalni organizaciji, kar v taki konkurenci še zdaleč ni dovolj.

V procesu integracije sta zelo velika problema predstavljala neskladnost kultur organizacij in nestabilne razmere v ameriški diviziji. Schrempp je nesporno slabo ocenil zmožnosti Chryslerja, ki se je danes končno rešil rdečih števil, vendar bo le čas pokazal, kako učinkovito je bilo prestrukturiranje. Res je, da je Daimler-Benz potreboval strateškega partnerja na drugi strani Atlantika, pri čemer so pogovori s Fordom kmalu propadli, vendar za kakšno ceno. Schremppu napačne poslovne poteze danes niso nikakršno presenečenje. Tudi japonski strateški partner je bil očitno slabo izbran. DaimlerChrysler si je v Aziji nakopal le dodatne težave z vstopom v Mitsubishi. Dejansko edino slabo stoječe avtomobilsko podjetje na Japonskem, kjer je edina veličastna stvar le zadolženost podjetja, bo terjalo še ogromne finančne injekcije, časa in menedžerskega znanja, da se bo postavilo na noge. Največja težava je v tem, da je glede na poslovanje konkurence časa zelo malo.

Najsvetlejša točka azijske strategije podjetja DaimlerChrysler je nedavni podpis namere o proizvodnji znamke Mercedes na Kitajskem, pri čemer je treba poudariti, da je k temu veliko pripomogla politika. Pogodba je bila podpisana ob obisku kitajskega premiera v Nemčiji, Wena Jiabaoa. Treba je poudariti, da je zadnje čase Schremppa veliko zaslediti v medijih v družbi visokih politikov, predvsem nemškega kanclerja, ki je nedavno odpotoval tudi v Južnoafriško Republiko na tamkajšnjo slovesnost, povezano z zgodovinskim muzejem Daimler-Benz. Gospodarstvo in politika velikokrat sodelujeta, ko gre za posamezne iniciative, ki pripomorejo k promociji neke države in vesti gospodarstva, postavlja pa se dvom, ali je Schrempp ob številnih napačnih menedžerskih odločitvah, še vedno primeren direktor podjetja in pravi zastopnik nemškega kapitala?!

Podjetje DaimlerChrysler je od združitve z ameriškim partnerjem izgubilo krepko vrednost štiridesetih milijard evrov, pri čemer niso bili oškodovani le delničarji podjetja. V veliko nevarnost se postavlja prihodnost podjetja, kjer si vsi želijo ostati na samem vrhu avtomobilске industrije, vendar bo s trenutnim vodstvom to zelo težko. 59-letni Jürgen Schrempp se je postavil v zelo neroden položaj. Sam vztraja pri svoji viziji podjetja in strategiji, kako jo uresničiti, čeprav je do sedaj izbiral napačna sredstva. Nadzorni svet je nedavno izrazil zaupanje in podporo direktorju, znotraj upravnega odbora pa se pojavljajo velika nesoglasja. Prihodnost karizmatičnega direktorja je v podjetju vse prej kot gotova. Veliko bo odvisno od nadaljnje potrpežljivosti delničarjev in poslovnih rezultatov podjetja. DaimlerChrysler je v veliki šesterici in glede na strukturo proizvodnje ter na moč nekaterih blagovnih znamk, bo tukaj tudi ostal, a izrednega pomena je, na katerem mestu. Danes lahko le ugibamo, kam bi svetovni finančni analitiki uvrščali podjetje Daimler-Benz, če bi leta 1998 Schrempp ravnal drugače in ne bi prevzel Chryslerja. DaimlerChrysler bi lahko bil v boljšem položaju, če Schrempp ne bi silil v Mitsubishi. Dejstvo je, da zgolj dobro oblikovana vizija še zdaleč ni dovolj za uspeh. Strategija je orodje, kako vizijo uresničevati, dobre poslovne odločitve pa sredstvo, kako jo udejanjati, pri tem pa je Schremppu in DaimlerChryslerju spodletelo.

LITERATURA

1. Appel H., Hein C.: Der DaimlerChrysler Deal. 2nd ed. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt, 1998, str. 191 – 193.
2. Avtomobili skozi tisočletja. Delo, priloga Na kolesih, Ljubljana, 23.12.2000.
3. Baker Richard, Lembke Valdean, King Thomas: Advanced Financial Accounting. 3rd ed. New York: McGraw – Hill Company, 1996. 1299 str.
4. Black Bernard: Is This the First International Merger Wave? Stanford Law School: M&A Lawyer, Working Paper No. 202, 2000, avgust. 11 str.
5. Boncelj Gašper: DaimlerChrysler: Medenih tednov ni bilo. Delo, Ljubljana, 16.10.1999.
6. Boncelj Gašper: DaimlerChrysler: Poroka v nebesih, zakon v peklu. Delo, Ljubljana, 18.03.2004.
7. Bošković Dragiša: Poblaznelo združevanje velikih. Delo, Ljubljana, 13.03.1999.
8. Bower Joseph L.: Not All M&A are Alike – And That Matters. Harvard Business Review, Boston, 2001, marec, str. 94 – 101.
9. Brigham Eugene, Gapenski Louis: Financial Management. 8th ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1997. 1192 str.
10. Brigham Eugene: Fundamentals of Financial Management. 7th ed. Fort Worth: The Dryden Press, 1995. 843 str.
11. Charles David: Innovation in Advanced Manufacturing: The Automotive Sector. National Graduate School of Management, ANU, 13.05.2003. 16 str.
12. Chrysler recalls pickups & SUVs. CNN, [URL:<http://money.cnn.com/2004/05/11/pf/autos/chrysler.reut/index.htm>], 11.05.2004.
13. Copeland Tom, Koller Tim, Murrin Jack: Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. New York: John Wiley & Sons Inc., 1990. 428 str.
14. Daimler Chrysler kaznovan. 24ur novice, [URL:http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20011010_53669.php], 10.10.2001.
15. DaimlerChrysler CEO judgment day. CNN, [URL:<http://money.cnn.com/2004/04/29/news/international/daimlerchrysler.reut/index.htm>], 29.04.2004.
16. DaimlerChrysler selling Hyundai stake. CNN, [URL:http://money.cnn.com/2004/05/12/news/international/daimler_hyundai.reut/index.htm], 12.05.2004.
17. Daimler-Chrysler valuation. [URL: <http://eng.ovsem.com/user/daimlr/>], 23. 02. 2004.
18. DaimlerChrysler: Post-merger News. Ontario: Richard Ivey School Business, The University of West Ontario, 2003. 20 str.
19. Dutta Sanjib: Daimler-Chrysler Merger: A Cultural Mismatch. Hyderabad: ICFAI: Center of Management Research, 2001. 7 str.
20. European Commission: Automotive. Sector analysis. [URL:<http://europa.eu.int/comm/enterprise/automotive/pagesbackground/sectoralanalysis/index.htm>], 11.4.2001.
21. Gaughan Patrick: Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings. 2nd ed. New York: J. Wiley Cop., 1999. 636 str.
22. Glas Miroslav: Vaje pri predmetu politična ekonomija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 34 str.

23. Habeck Max M., Kröger Fritz, Träm Michael R.: Čas združitev – Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana: DZS, 2000. 168 str.
24. Hakim Danny, Maynard Micheline: Turnaround plan puts Chrysler in skid. The New York Times, 08.06.2003.
25. Henry David, Jespersen Frederick: Mergers: Why most big deals don't pay off. BusinessWeek, 14.10.2002. 6 str.
26. Jezovšek Miha: Vroče letno zasedanje delničarjev DC. Finance, Ljubljana, 13.04.2001.
27. Johnson Peter: Industries in Europe: Competition, Trends and Policy Issues. Cheltenham (UK): Edward Elgar Cop., 2003. 259 str.
28. Kljub petim mrzlicam doslej ni pravega odgovora o koristi. Delo, Ljubljana, 19.09.1994.
29. Kolb Burton, DeMong Richard: Principles Of Financial Management. 2nd ed. Plano (Texas): Business Publications, 1988. 855 str.
30. Kramžar Barbara: Schrempp v zagati. Delo, Ljubljana, 11.12.2003.
31. Milijonske izgube Chryslerja. 24ur novice,
[URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20040219_2036388.php], 19.2.2004.
32. Mitsubishi bo odpuščal. 24ur novice,
[URL: http://24ur.com/naslovnica/gospodarstvo/20040420_2039260.php], 20.4.2004.
33. Najuglednejša podjetja so tudi največja. Delo, Ljubljana, 11.07.1998.
34. Nolan Nicole: Crafting a vision at Daimler-Chrysler. Ontario: Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, 2002. 3 str.
35. Okeson Bret: VW and DaimlerChrysler taking chance on diesel in U.S. The Detroit News, 10.01.2003.
36. Paul Herbert: DaimlerChrysler: Lessons in Post-Merger Integration. Mainz: University of Applied Sciences, Mainz, Germany, 2003. 22 str.
37. Premiumpriced. Fortune, 11.01.1999, str. 43 – 45.
38. Pučko Danijel: Strateško Upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
39. Rädler George: DaimlerChrysler: Corporate governance dynamics in a global company. Lausanne: International Institute for Management Development, 28.11.2003. 27 str.
40. Rappaport Alfred: Shareholder Value: Wertsteigerung als mass-stab für die unternehmensführung. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel, 1995. 274 str.
41. Röller Lars-Hendrik, Wey Christian: Merger Control in the New Economy. WZB - Wissenschaftszentrum Berlin, 2002, januar. 22 str.
42. Ross Stephen, Westerfield Randolph, Jaffe Jeffrey: Corporate Finance. 3rd ed. Homewood (IL), Boston: Irwin, 1993. 912 str.
43. Sarantidis Constantin, Büchner Heinz-Jürgen: Automotive industry suppliers: Vigorous investment activity strengthens competitiveness. IKB Deutsche Industriebank AG, 2003, januar. 14 str.
44. Schrempp, človek prihodnosti? Delo, Ljubljana, 24.12.1999.
45. Schrempp's trap. The Economist, 25.11.2000.
46. Stalled. BusinessWeek, 29.09.2003. 4 str.
47. Sudarsanam P. Sudi: The Essence of Mergers and Acquisitions. London: Prentice Hall, 1995. 303 str.
48. Tajnikar Maks: Pripojitve, spojitve in prevzemi. Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana: Društvo ekonomistov, 2000, str 25 – 38.
49. The battle of DaimlerChrysler. Reuters, 02.01.2004.
50. The great merger wave breaks. The Economist, 25.01.2001.

51. Wells Peter, Rawlinson Michael: The New European Automobile Industry. Basingstoke, London: Macmillan, 1994. 201 str.
52. Weston Fred, Siu Juan, Johnson Brian: Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. 3rd ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall Cop., 2001. 689 str.

VIRI

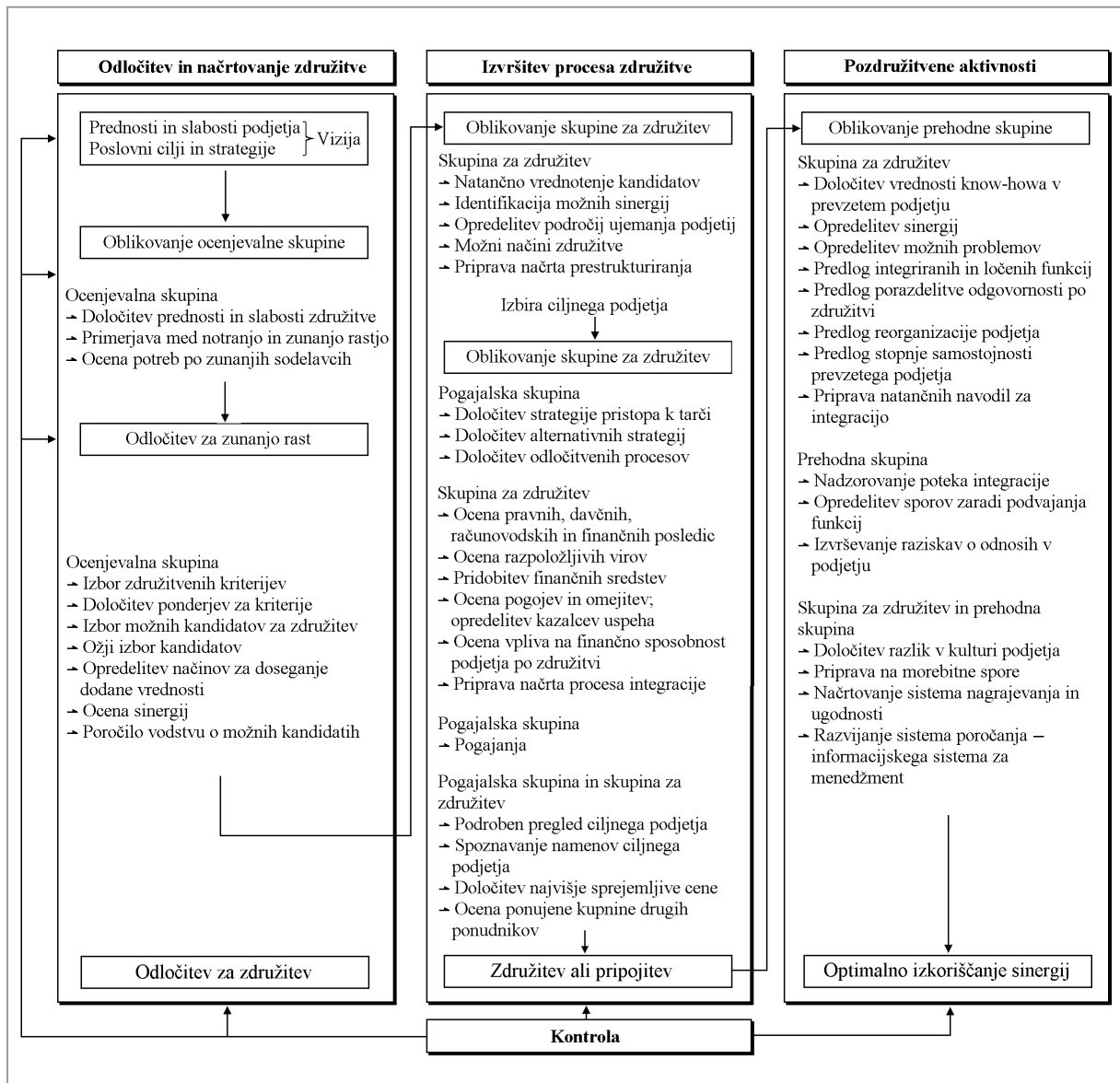
1. Automotive Industry Online. Global Information Inc.
[URL: http://www.the-infoshop.com/study/em12540_automotive.html], 2003/02.
2. BigChart. [URL: <http://bigcharts.marketwatch.com>], 12.05.2004.
3. Covisint. [URL: <http://covisint.com>], 03. 03. 2004.
4. DaimlerChrysler. [URL: <http://daimlerchrysler.com>], 13. 05. 2004.
5. EU Energy and Transport in Figures. Statistical Pocketbook 2002. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities, 2002, str. 120.
6. Global Market Outlook: Global Auto Market to Slide into Reverse in 2003. London (UK): World Market Research Center , 13.02.2003. 2 str.
7. Mergerstat: Mergerstat Free Reports: M&A Activity, U.S. and U.S. Cross-Border Transactions. [URL: <http://www.mergerstat.com/new/indexnew.asp>] 26.02.2004.
8. PricewaterhouseCoopers: Autofacts: Global Auto Industry: Structural Challenges Forcing Actions, 2003.
9. World Market Research Center: WMRC In focus 2003: Automovite. 03.01.2003, 27 str.

PRILOGE

SEZNAM PRILOG

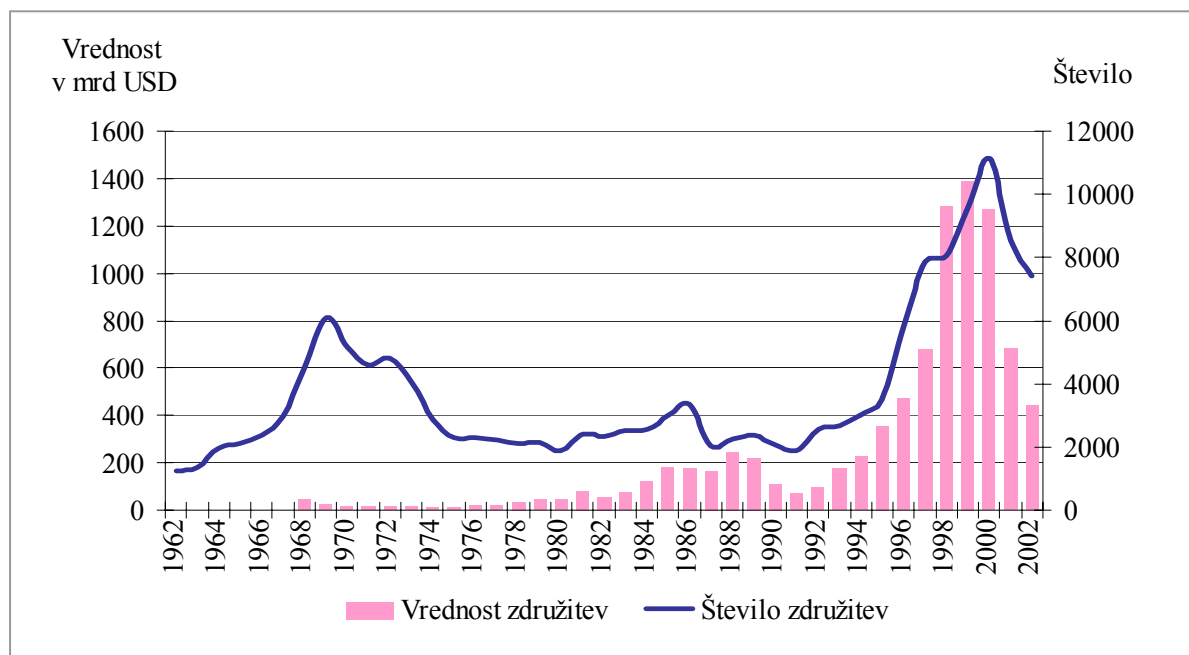
PRILOGA 1: OPERATIVNI MODEL ZDRUŽITEV IN PRIPOJITEV.....	1
PRILOGA 2: ŠTEVILO TER VREDNOST ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV V ZDA.....	2
PRILOGA 3: ZDRUŽITVE V ZDA, EVROPI IN AZIJI, KOT ODSOTEK VREDNOSTI VSEH SVETOVNIH ZDRUŽITEV.....	2
PRILOGA 4: ZGODOVINSKI RAZVOJ AVTOMOBILIZMA.....	5
PRILOGA 5: SVETOVNA PROIZVODNJA LAHKIH VOZIL TER ZMOGLJIVOSTI.....	5
PRILOGA 6: TREND SVETOVNE PROIZVODNJE LAHKIH VOZIL.....	5
PRILOGA 7: GLOBALNA PRODAJA OSEBNIH IN KOMERCIALNIH VOZIL.....	6
PRILOGA 8: MOTORIZACIJA OD LETA 1970 DO 2000 (ŠTEVILO OSEBNIH VOZIL NA 1000 PREBIVALCEV).....	6
PRILOGA 9: PODJETJA, KI AKTIVNO UPORABLJAJO STORITVE COVISINT-A.....	7
PRILOGA 10: KRATEK PREGLED ZDRUŽITVE DAIMLER-BENZA IN CHRYSLERJA.....	9
PRILOGA 11: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA DAIMLERCHRYSLERJA OB ZDRUŽITVI.....	9
PRILOGA 12: POZDRUŽITVENA INTEGRACIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PODJETJA DAIMLERCHRYSLERJA.....	10
PRILOGA 13: DAIMLERCHRYSLER: 8-LETNI PREGLED POSLOVANJA.....	12
PRILOGA 14: SPREMEMBE V LASTNIŠTVU PODJETJA DAIMLERCHRYSLER.....	12
PRILOGA 15: ŠTEVILO ZAPOSLENIH V PODJETJU DAIMLERCHRYSLER.....	13
PRILOGA 16: PRIMERJAVA TEDENSKE KOTACIJE DELNIC DAX, GM IN FORD.....	13
PRILOGA 17: PODRUŽNICE PODJETJA DAIMLERCHRYSLER.....	14

PRILOGA 1: Operativni model združitve in pripojitev



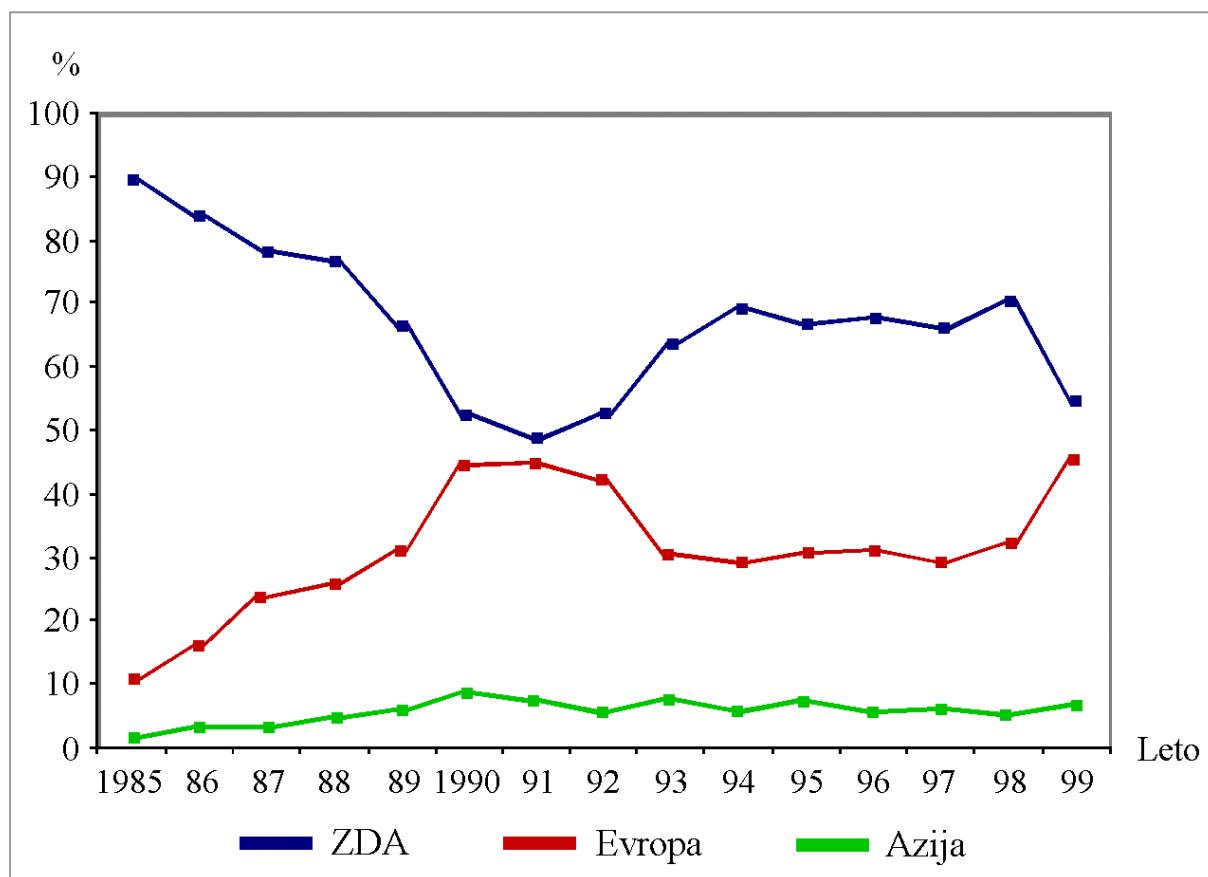
Vir: Copeland, Koller, Murrin, 1990, str. 327 – 332.

PRILOGA 2: Število ter vrednost združitvev in prevzemov v ZDA



Vir: Röller, Wey, 2002, str. 18.

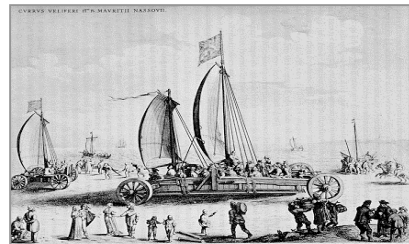
PRILOGA 3: Združitve in prevzemi v ZDA, Evropi in Aziji, kot odstotek vrednosti vseh svetovnih združitvev



Vir: Black, 2000, str. 3 – 5.

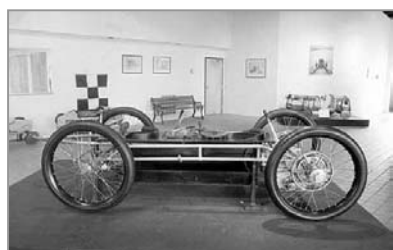
PRILOGA 4: Zgodovinski razvoj avtomobilizma

Na nizozemskem se je leta 1600 pojavil avtomobil Simona Stevina. Motor je izrabljala mehansko silo vetra neposredno, brez pretvorbe in prenosov. O takšnih suhozemnih jadralnicah so sicer poročali že stoletja prej iz Kitajske. Žal so jadralni avtomobili uporabni samo na določenih linijskih progah ravninskih dežel, ki imajo dosti enakomernega vetra. Niti ni bilo mogoče jamčiti voznega reda. Vseeno so se daljši čas pred in po tem še pojavljale podobne konstrukcije.



Parno vozilo je med letoma 1765 in 1770, po naročilu vojaškega ministrstva, preizkušal francoski artilerijski častnik N. J. Cugnot. Avtomobil naj bi služil vleki topov. Žal je bil trikolesnik z motorjem in pogonom spredaj izjemno neroden, težak in je ob prvih poskusih prebil celo steno vojašnice. Poleg tega je hotel stroj vsake četrte ure piti vodo, zmoget pa je samo 5 km/uro. Pozneje, v začetku 19. stoletja so se predvsem v Angliji dokaj dobro obnesli parni omnibusi, s katerimi je bilo mogoče občasno nehote potovati tudi vertikalno, če je ravno razneslo parni kotel. Sicer so se parni avtomobili in tovornjaki delno uspešno pojavljali vse do druge svetovne vojne.

Na fotografiji je Benz-Velo, kakršnega je leta 1898 uvozil k nam baron Codelli. Carl Benz je eden od mogočih izumiteljev, bolj konstruktorjev avtomobila z motorjem na notranje zgorevanje. Nemci so pač sistematični in so vse vestno patentirali, dokumentirali in tržili, zato jim na splošno pripada čast izuma avtomobila. Toda skoraj vsak narod ima kakšnega konstruktorja, ki je takšen pravi avtomobil menda naredil že desetletja prej: Avstrijci Marcusa, Italijani Barsantija, Angleži Browna, Švicarji de Rivaza... Benz je uporabljal Ottov štiriktaktni motor.



Fotografija kaže Rikerjev dirkalni elektromobil iz leta 1901. Sovoznik je skrbel za občutljive akumulatorje, da se niso sesedli. Elektromobil je zvozil skoraj vštrec z bencinskim in je bil nekaj časa celo boljši, potem je zaradi premalo učinkovitih akumulatorjev zaostal in se do danes s praktično nespremenjenimi lastnostmi uporablja samo na mestnih ali kako drugače omejenih progah, ki zahtevajo čist zrak in tišino. Kar zadeva hibridni pogon, je Ferdinand Porsche za podjetje Lohner konstruiral vozilo, katerega bencinski motor je poganjal dinamo in ta v kolesa vgrajene elektromotorje že na prelomu 19. stoletja. Čas elektromobila pa šele prihaja.

Tole je Daimlerjev mercedes simplex iz leta 1902, ki si je z voznimi lastnostmi pridobil svetovno slavo in spomin. Za razvoj avtomobila je pomemben zlasti zaradi oblike, ki prvič močno odstopa od običajne kočije. Težišče je precej nižje, celo volanski obroč je že nagnjen, le pogon na zadnji kolesi je še verižni, pa so imeli takšnega takrat tudi mnogi drugi avtomobili. Motor je nameščen tik za prednjo premo. S takšno konstrukcijo je zaradi odličnih dosežkov Mercedes Simplex jasno označil smer konstruiranja in napredkov avtomobila.





Ford T je znameniti avtomobil, ki so ga prvega izdelovali na tekočem traku. Med letoma 1908 in 1927 so jih naredili 15.007.033. Ford T je motoriziral ameriško celino in še polovico drugega sveta. Zaradi množične proizvodnje je postala njegova cena tako nizka, da si ga je res lahko privoščil marsikdo. V tem je njegova veličina in v kakovostnih materialih ter skrajno preprostem upravljanju.

Vincenzo Lancia je bil genij in njegovi avtomobili so bili izredno napredni. Ko je leta 1921 zasnoval svojo nesmrtno Lambda, je ta pomenila pravo revolucijo v gradnji avtomobilov. Iz letalstva so prevzeli nekakšno samonosno konstrukcijo, ki je zdaj skoraj edina konstrukcija osebnega avtomobila. Vsaj pri štirikolesniku (trikolesni Morgan že leta 1909) so prvič namestili spredaj neodvisne obese in tudi motor je bil biser: kompaktni OHC štirivaljni V-oblike je imel dvojici valjev nameščeni v medsebojnem kotu samo 20 stopinj, kar je pred nekaj leti znova izumil VW.



Saj DKW F1 ni bil prvi poskus avtomobila s prednjim pogonom, bila pa je prvi zelo uspešen. Da bo mera še bolj polna, je imel motor vgrajen prečno, kakor ga ima zdaj skoraj vsa nepregledna množica avtomobilov. DKW F1 front so licenčno izdelovali v mnogih deželah, celo pri nas ga je v Avtomontaži, pod imenom Triglav, sestavljal inženir Bloudek. V zasnovi nespremenjenega ste DKW front lahko pod imenom Trabant kupili še pred desetimi leti. Torej vemo, da je bila njegova napaka neprijetno smrdljiv dvotaktnik.

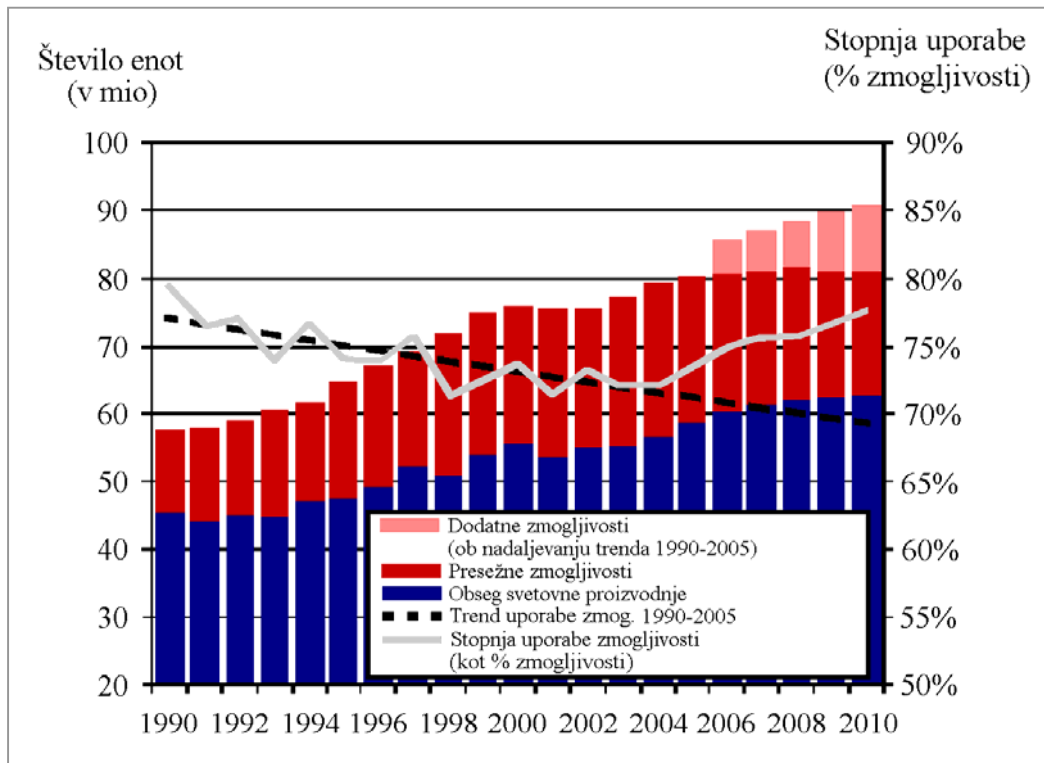


Povzeli smo le nekatera vozila, ki so v zgodovini avtomobilizma predstavljala prelomne trenutke, ali celo revolucionarne novosti. Seveda so še številna druga vozila taka, ki bi jih bilo vredno omeniti, vendar naj bo za ponazoritev osnovnih smeri razvoja dovolj. Omenimi lahko le še nekatere modele, ki so na trgu poželi val navdušenja:

- Češka Tatra 77 (1934 – 1940), z izredno aerodinamiko, osemvaljnim zračno hlajenim motorjem zadaj, ki se je v tehniki le malo razlikoval od ostalih avtomobilov do 80-ih let.
- Citroen Žaba (1955), avtomobil z napredno tehniko, poln hidravlike, izjemnih vozniških in udobnostnih značilnosti.
- Renault tip 16 (1965), družinsko vozilo, ki je vpeljalo svoj slog karoserije – kombilimuzina. Tukaj je že čutiti zamisel enoprostorcev.

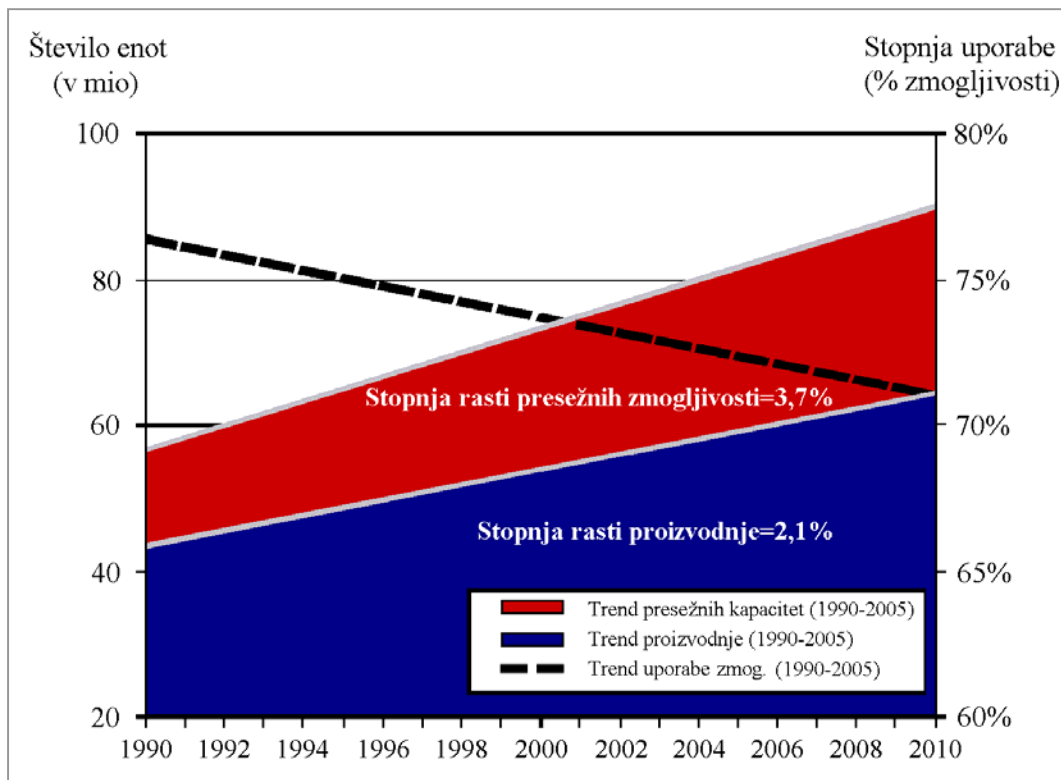
Vir: Avtomobili skozi tisočletja, 2000.

PRILOGA 5: Svetovna proizvodnja lahkih vozil ter zmogljivosti



Vir: PricewaterhouseCoopers, 2003.

PRILOGA 6: Trend svetovne proizvodnje lahkih vozil in zmogljivosti



Vir: PricewaterhouseCoopers, 2003.

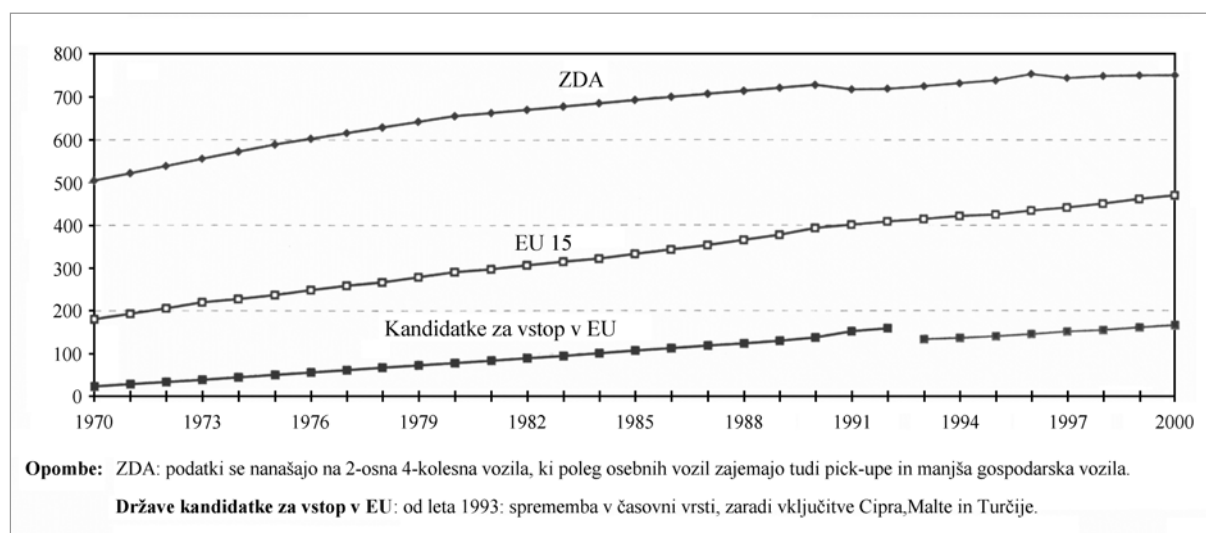
PRILOGA 7: Globalna prodaja osebnih in komercialnih vozil po svetovnih regijah

OSEBNA VOZILA	2001	2002	2003*	2004*	2005*
Zahodna Evropa	14 810 919	14 383 000	13 756 000	14 603 000	15 114 000
% rasti	(0,5)	(-2,9)	(-4,4)	(6,2)	(3,5)
Področje NAFTA	10 196 324	9 970 137	9 690 000	9 890 000	10 110 000
% rasti	(-2,5)	(-2,2)	(-2,8)	(2,1)	(2,2)
Azija – Pacifik	8 173 868	9 004 072	9 249 000	9 424 000	9 650 000
% rasti	(-0,9)	(10,2)	(2,7)	(1,9)	(2,4)
Srednja in Vzhodna Evropa	1 788 706	1 804 544	1 851 000	1 902 000	2 032 000
% rasti	(-3,0)	(0,9)	(2,6)	(2,8)	(6,8)
Južna Amerika	1 512 278	1 432 497	1 410 000	1 520 000	1 685 000
% rasti	(2,1)	(-5,3)	(-1,6)	(7,8)	(10,9)
Srednji Vzhod	429 924	368 786	340 000	385 000	420 000
% rasti	(-39,9)	(-14,2)	(-7,8)	(13,2)	(9,1)
Afrika	270 070	262,687	271 000	278 000	280 000
% rasti	(0,5)	(-2,7)	(3,2)	(2,6)	(0,7)
Skupaj	37 182 089	37 225 723	36 567 000	38 002 000	39 291 000
% rasti	-1,4	0,1	-1,8	3,9	3,4
KOMERC. VOZILA	2001	2002	2003*	2004*	2005 *
Skupno število	17 767 196	18 155 958	18 066 500	19 035 500	19 623 500
% rasti	-0,8	2,2	-0,5	5,4	3,1

* - napoved

Vir: World Market Research Center, 2003, str. 2.

PRILOGA 8: Motorizacija od leta 1970 do 2000 (število osebnih vozil na 1000 prebivalcev)



Vir: EU Energy and Transport in Figures, 2002, str. 120.

PRILOGA 9: Podjetja, ki aktivno uporabljajo storitve Covisint-a in kolektivno sodelujejo pri izboljšanju celotne svetovne avtomobilske industrije

DAIMLERCHRYSLER



MAYBACH



smart

Ford Motor Company



VOLVO



HUMMER



FIAT





PSA PEUGEOT CITROËN



Vir: Covisint, 2004.

PRILOGA 10: Kratek pregled zgodovine združitve Daimler-Benz in Chryslerja

Maj 1998 – Napoved združitve podjetij Daimler-Benz in Chrysler, vredna kar 36 mrd USD, proglašena kot združitev enakih. Pojavijo se številne obljube, da bo združitev ustvarila najbolj dobičkonosno avtomobilsko podjetje na svetu.

17 november 1998 – Formalna združitev podjetij v podjetje DaimlerChrysler.

Marec 1999 – Pojavijo se stvarni problemi pozdružitvene integracije, zaradi nekompatibilnosti korporacijskih kultur.

September 1999 – Črni petek v Aubur Hills-u: Odpuščen je predsednik Thomas Stallkamp, nadomesti ga vodja prodaje Chryslerja, James Holden.

September 1999 – Odločitev DaimlerChryslerja o ukinitvi blagovne znamke Plymouth.

Marec 2000 – Schrempp napove nakup 34 odstotnega deleža podjetja Mitsubishi, strateška aliansa v skupni vrednosti 2,1 mrd USD.

Junij 2000 – DaimlerChrysler namerava odkupiti 10-odstotni delež v korejskem podjetju Daewoo Motor, v vrednosti 428 mio USD.

September 2000 – Chrysler objavi izgubo tretjega četrtertletja v višini 500 mio USD.

November 2000 – Schrempp zamenja Holdena z nemškim menedžerjem, vodjo Mercedesovega oddelka tovornjakov, Dieterom Zetschejem. Ameriški milijarder, Kirk Kerkorian, popravi tožbo zaradi domnevne poslovne prevare na 2 mrd USD (prej 9 mrd).

Februar 2001 – Chrysler Group objavi izgubo v zadnjem četrtertletju leta 2000, v višini 1,3 mrd USD, in 90-odstotni padec dobička na letni ravni. Zetsche napove 4 mrd USD težko reorganizacijo, ki naj bi terjala 26.000 delovnih mest in zaprtje šestih obratov. Deutsche Bank ponudi Schremppu leto dni za rešitev Chryslerja.

Marec 2003 – DaimlerChryslerjev kontroverzni Rolf Eckrodt postane predsednik Mitsubishija.

Maj 2003 – Lansiranje 38.000 USD vrednega Pacifica (*minivan SUV crossover*).

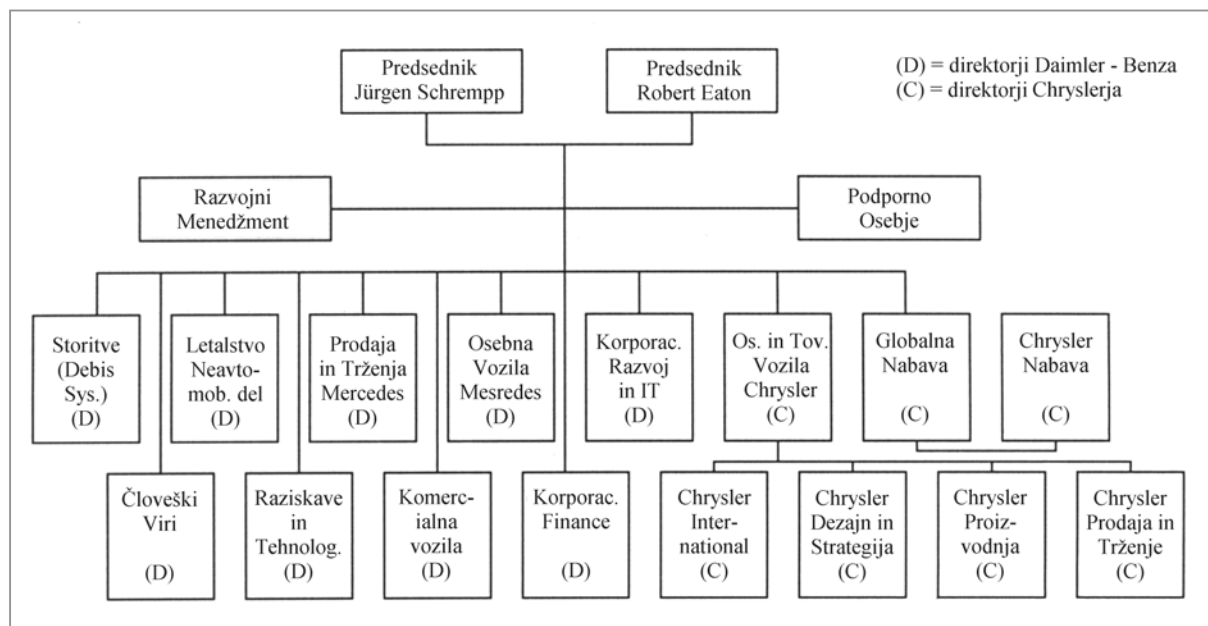
Junij 2003 – Chrysler opozarja na izgubo v zadnjem četrtertletju v višini 1 mrd USD. DaimlerChrysler napove prestrukturiranje v obratu tovornih vozil (vreden 30 mrd USD).

Julij 2003 – Predstavitev športnega dvoseda Crossfire, prvega Chryslerjevega modela, ki je bil razvit po združitvi z Mercedesom. Vreden je 34.495 USD, vsebuje pa kar 40% Mercedesovih delov.

Julij 2003 – Mitsubishi Motors razkrije izgubo prve polovice leta v višini 683 mio USD ter zniža svojo napoved dobička, v poslovnem letu 2003/04, za krepkih 75 %.

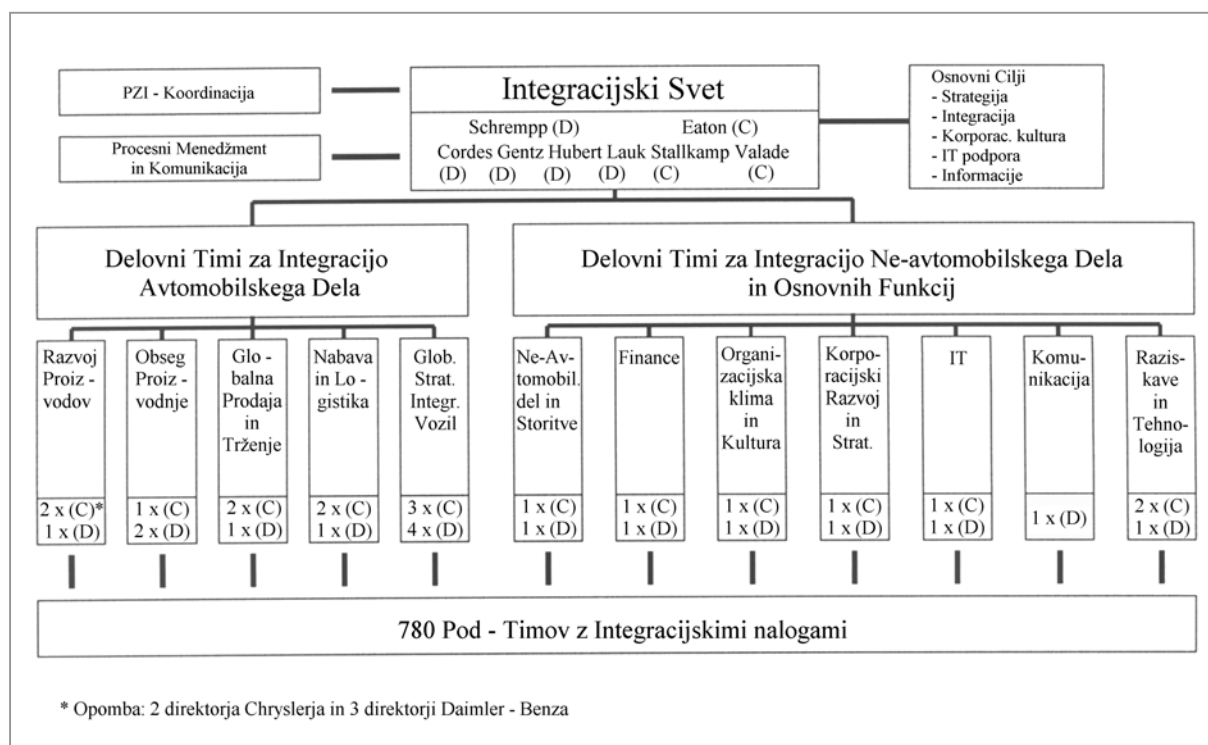
Avgust 2003 – DaimlerChrysler poravna tožbo skupine delničarjev (300 mio USD).

PRILOGA 11: Organizacijska struktura podjetja DaimlerChrysler ob združitvi



Vir: Paul, 2003, str. 7.

PRILOGA 12: Pozdružitevna integracijska organizacijska struktura podjetja DC



Vir: Paul, 2003, str. 8.

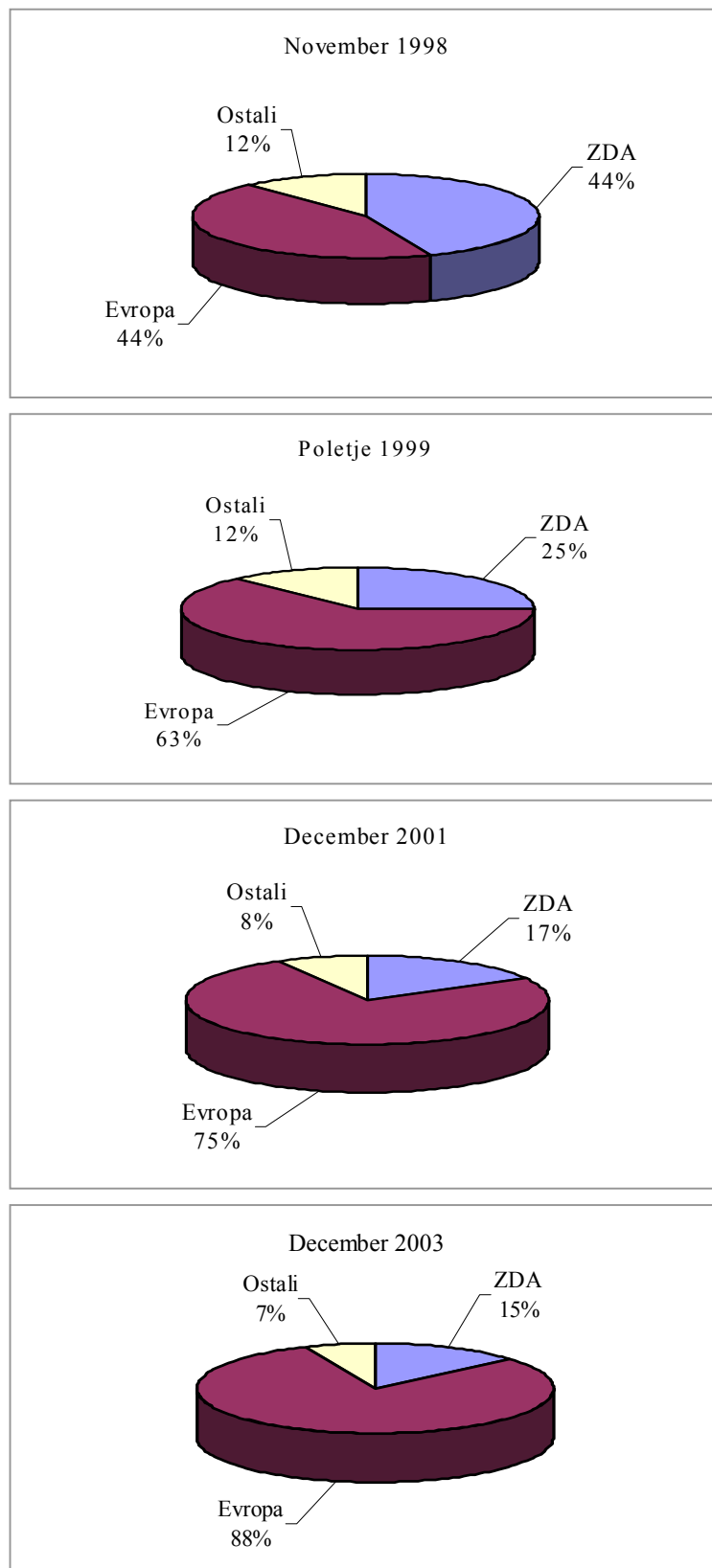
PRILOGA 13: DaimlerChrysler: 8-letni pregled poslovanja

(v mio EUR)	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Prihodki	100,23	116,06	130,12	148,24	160,28	150,39	147,37	136,44
Stroški plač	17 143	18 656	19 982	21 044	21 836	20 073	19 701	18 897
Stroški raziskav in razvoja	5 616	6 364	6 540	7 438	7 241	5 848	5 942	5 571
Dobiček iz poslovanja	6 212	6 230	8 593	11 012	9 752	(1 318)	6 854	5 686
Dohodek (izguba) pred davki in izrednimi postavkami	5 406	5 995	7 697	9 473	4 280	(1 654)	5 925	596
RONA	--	10,9%	11,6%	12,3%	14,8%	0,4%	8,8%	2,4%
Čisti dobiček (izguba)	4 022	6 547	4 820	5 746	7 894	(662)	4 718	448
Čisti dobiček (izguba) na delnico	4,09	4,28	5,03	5,73	7,87	(0,66)	4,68	0,44
Sredstva	101,29	124,83	136,15	174,67	199,27	207,41	187,33	178,27
Neto sredstva (letno povprečje)	--	45 252	50 062	53 174	59 489	65 882	65 367	59 951

Povprečno število izdanih delnic (v mio)	981,6	949,3	959,3	1 002,9	1 003,2	1 003,2	1 008,3	1 012,7
Dividenda na delnico	--	--	2,35	2,35	2,35	1,00	1,50	1,50
Cena delnice (konec leta)	--	--	83,60	77,00	44,74	48,35	29,35	37,34
Razmerje dolg/kapital	114%	123%	133%	179%	200%	233%	226%	220%
Kreditni rating								
Standard & Poor's	--	--	A +	A +	A	BBB+	BBB+	BBB
Moody's	--	--	A1	A1	A2	A3	A3	A3
Fitch	--	--	--	--	--	--	--	BBB+
Povprečno število zaposlenih	419	421	433	463	449	379	370	370
	758	661	939	561	594	544	677	648

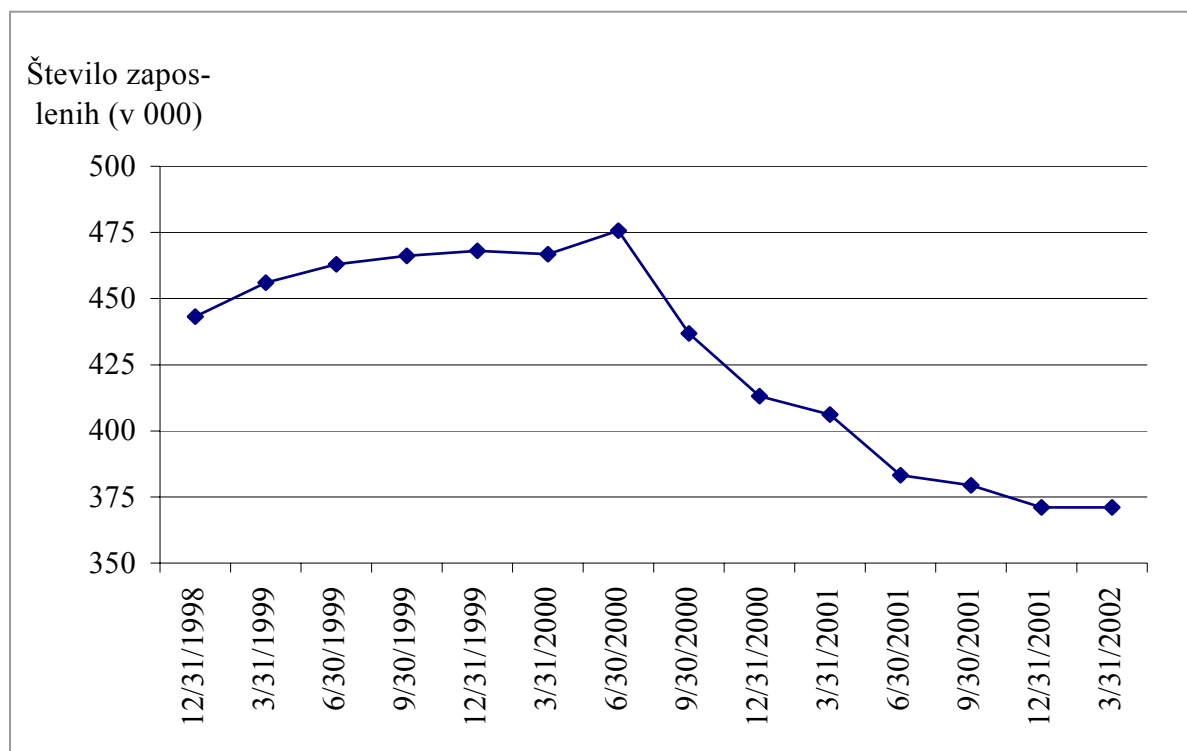
Vir: DaimlerChrysler, 2004.

PRILOGA 14: Spremembe v lastniški strukturi podjetja DaimlerChrysler



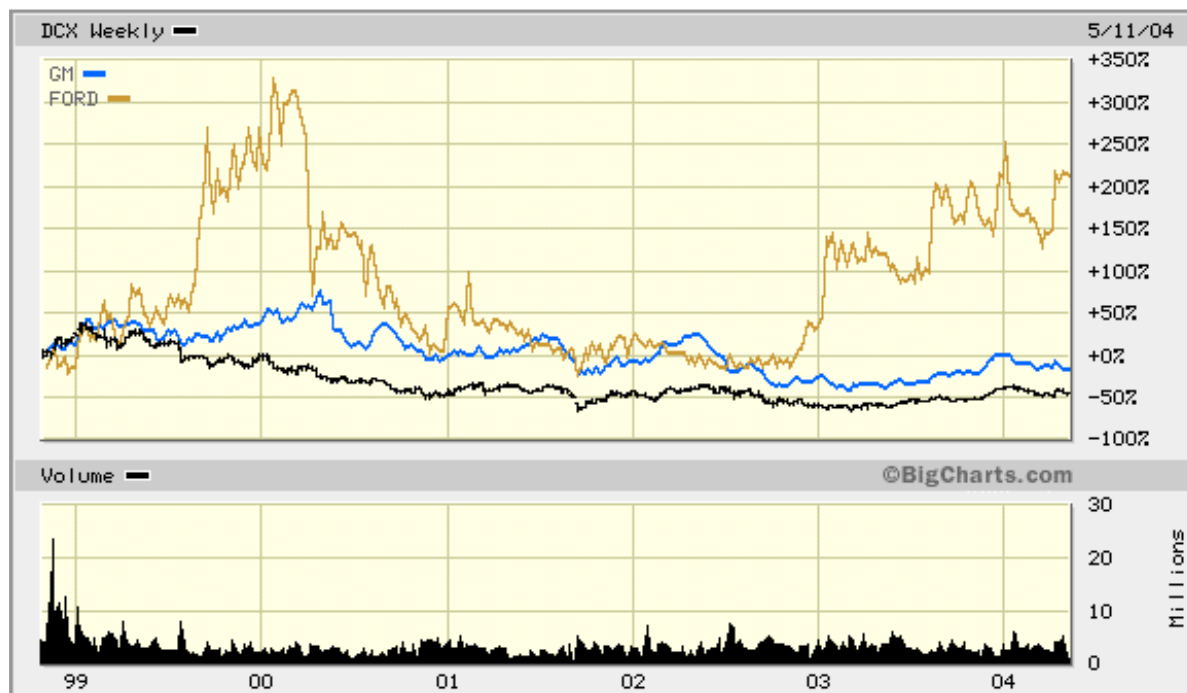
Vir: DaimlerChrysler: Post-merger news, 2003, str. 15.

PRILOGA 15: Število zaposlenih v podjetju DaimlerChrysler

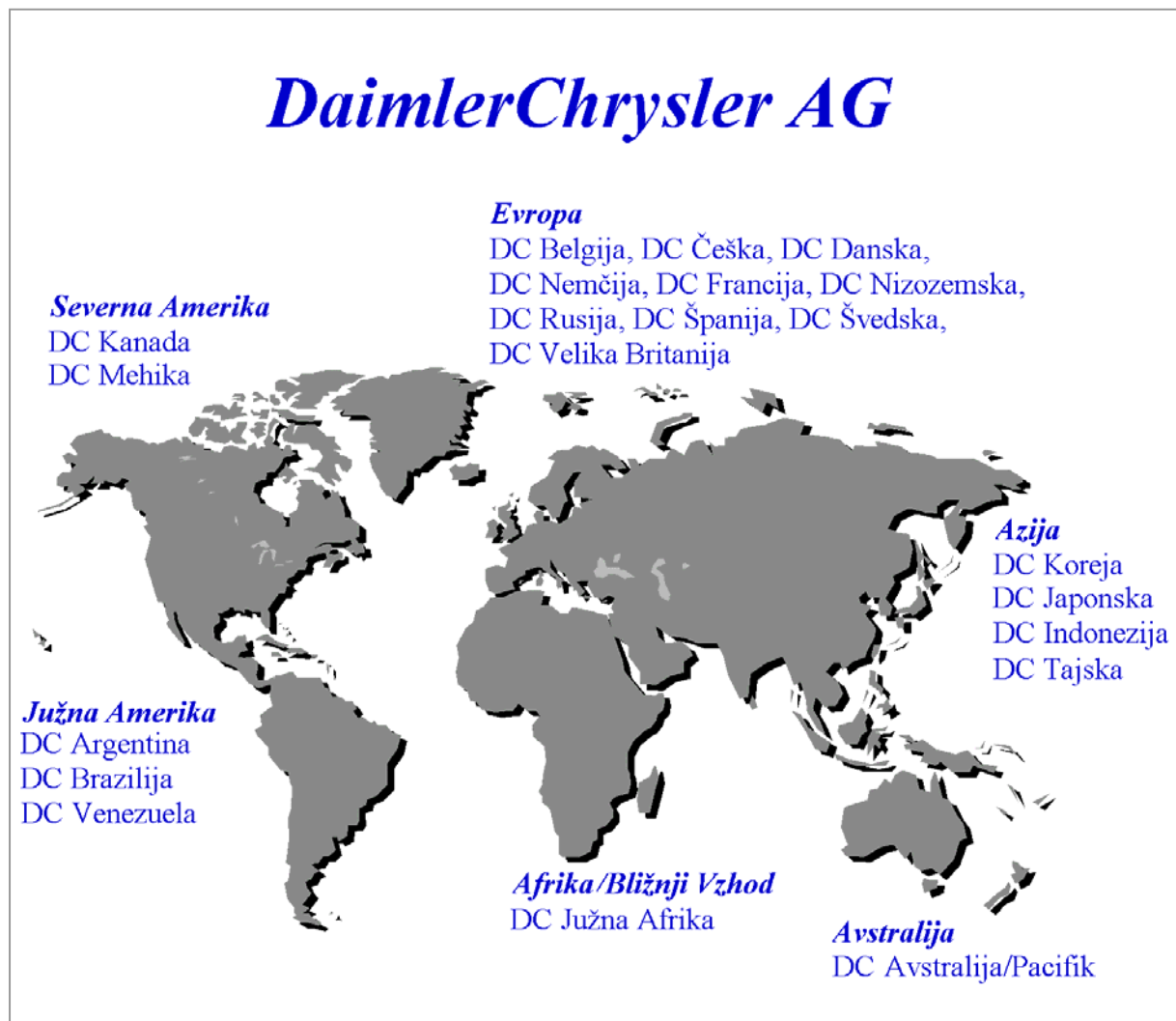


Vir: DaimlerChrysler: Post-merger news, 2003, str. 16.

PRILOGA 16: Primerjava tedenske kotacije delnic DAX, GM in Ford ($I_0=05.11.1998$)



Vir: BigCharts, 2004.



Vir: DaimlerChrysler, 2004.