

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ZDRUŽITVE V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI:
PRIMER POVEZAVE RENAULT-NISSAN**

Ljubljana, november 2003

BARBARA TROHA AŽBE

IZJAVA

Študentka Barbara Troha Ažbe izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom dr. Miroslava Glasa in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 17.11. 2003

Podpis _____

KAZALO

1. UVOD	0
2. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI PODJETIJ	2
2.1. TERMINOLOŠKA POJASNILA	2
2.2. RAZLIČNE OBLIKE IN VRSTE PREVZEMOV	3
2.3. ZGODOVINA PREVZEMOV	6
2.4. MOTIVI ZA PREVZEME IN ZDRUŽITVE	7
2.4.1. Različne klasifikacije motivov	7
2.4.2. Motivi mednarodnih prevzemov	8
2.5. ZDRUŽITVENI PROCES	8
2.5.1. Planiranje združitve	9
2.5.2. Izvedba združitve	9
2.5.3. Aktivnosti po združitvi	10
2.5.3.1. <i>Kultura podjetja pri integraciji prevzetega podjetja</i>	10
2.6. REŠEVANJE PODJETJA V KRIZI	11
2.6.1. Zamenjava vodstva	12
2.6.2. Močan centralni nadzor finančnega poslovanja	12
2.6.3. Organizacijske spremembe in decentralizacija	13
2.6.4. Nova proizvodno -tržna usmerjenost	13
2.6.5. Boljše trženje	13
2.6.6. Rast z nakupom novih podjetij	13
2.6.7. Zmanjševanje lastnine podjetja	14
2.6.8. Strategija zmanjševanja stroškov	14
2.6.9. Vlaganje	14
2.6.10. Reprogramiranje dolgov in druge finančne strategije	14
2.7. MEDNARODNI PREVZEMI IN ZDRUŽITVE	14
3. PREDSTAVITEV AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE	17
3.1. ZNAČILNOSTI AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE	17
3.2. RAZMERE NA SVETOVNEM AVTOMOBILSKEM TRGU	18
3.3. PRESTRUKTURIRANJE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE	19
3.3.1. Razlogi za prestrukturiranje	20
3.3.2. Združitve in prevzemi v avtomobilski industriji	21
3.4. PRIHODNOST V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI	24
4. ANALIZA ZDRUŽITVE RENAULTA IN NISSANA	25
4.1. PREDSTAVITEV RENAULTA PRED ZDRUŽITVIJO	25
4.1.2. Zgodovina Renaulta	25
4.1.2. Poslovanje Renaulta v zadnjem desetletju	26
4.2. PREDSTAVITEV NISSANA PRED ZDRUŽITVIJO	27
4.2.1. Zgodovina Nissana	27
4.2.2. Poslovanje Nissana v zadnjem desetletju	28
4.3. ZDRUŽITEV RENAULTA IN NISSANA	30
4.3.1. Področja sodelovanja med Renaultom in Nissanom	31
4.3.2. Nissanov načrt prestrukturiranja	33
4.3.2.1. Implementacija načrta prestrukturiranja	36
4.3.3. Dosežki na področju sodelovanja med Renaultom in Nissanom	38
4.4. RENAULT IN NISSAN PO ZDRUŽITVI	41
4.4.1. Renault	41
4.4.2. Nissan	44

5. SKLEP.....	45
6. LITERATURA	48
7. VIRI.....	49
8. PRILOGE	

1. UVOD

Združevalna mrzlica, ki je v začetku devetdesetih let zajela celoten svet ima za posledico čedalje večje koncerne, ki razpolagajo z veliko ekonomsko in tudi politično močjo. Omenjeni koncerni, pravi ekonomski giganti, vse bolj postavljajo merila svetovne ekonomije. Njihovo moč predstavlja velikost, edino merilo uspeha je dobiček, nacionalne meje pa vse bolj izgubljajo svoj pomen. Gonilna sila takšnega razvoja je globalizacija, ki sili podjetja k povezovanju, saj ima na večjem in hkrati zahtevnejšem trgu združeno in praviloma močnejše podjetje boljši položaj v tekmovanju s svojimi konkurenti. Podjetja katerih temeljna usmeritev je nenehna poslovna rast so se tako na spremenjene tržne razmere odzvala s kapitalskimi povezavami preko nacionalnih meja. Posledično so nastale obsežne koncentracije dejavnosti in centralizacije kapitala, ki so presegle nacionalne meje in se razvijale v globalna podjetja, ki danes obvladujejo svet.

Globalizacijski procesi so zajeli tudi avtomobilsko industrijo, ki sodi med eno najpomembnejših panog na svetu, saj ima močan vpliv na gospodarstvo države v kateri je prisotna. Je industrija s stoletno tradicijo, veliko ekonomsko močjo in vplivom. Nase veže ogromne materialne, znanstvene, razvojne, energetske, storitvene in človeške vire ter s svojimi zahtevami in potrebami odločilno vpliva na organizacije in sisteme s številnih drugih področij. V avtomobilski industriji se soočajo z visokimi razvojno raziskovalnimi stroški, hudo konkurenco, presežnimi kapacitetami ter vse večjo zasičenostjo razvitih avtomobilskih trgov. Kot posledica tega se je v devetdesetih letih v tej industriji sprožil val združevanj in prevzemov, ki pomeni odgovor avtomobilskih proizvajalcev na vse ostrejšo konkurenco v panogi in uvajanje novih strateških usmeritev za prihodnost, zlasti v pričakovanju odpiranja novih trgov v Aziji, Latinski Ameriki in Vzhodni Evropi.

Proces združevanja v avtomobilski industriji sta leta 1998 sprožila nemški Daimler Benz AG in ameriški Chrysler. S tem sta povečala pritisk na ostale avtomobilске proizvajalce in proces prestrukturiranja v avtomobilski industriji se je začel. Posledice omenjenega procesa se kažejo v zmanjševanju števila samostojnih avtomobilskih proizvajalcev ter nastajanju velikih avtomobilskih podjetij, ki obvladujejo svetovni avtomobilski trg.

Namen diplomskega dela je prikazati najnovejše smernice razvoja v avtomobilski industriji ter na primeru združitve francoskega Renaulta in japonskega Nissana podrobneje predstaviti združiteni proces dveh avtomobilskih podjetij. V primeru omenjene združitve, do katere je prišlo 27. marca 1999, je poleg samega procesa združitve, razlogov zanjo ter njenih posledic, zanimiv tudi vidik reševanja podjetja v krizi.

Snov za izdelavo diplomskega dela, katerega jedro predstavlja primer združitve Renaulta in Nissana, sem črpala predvsem iz sekundarnih podatkov pridobljenih iz člankov strokovnih publikacij ter poročil podjetij. V analizo sem zajela podatke iz člankov v obdobju pred združitvijo ter podatke, ki sem jih pridobila na osnovi tekočega spremljanja publikacij po združitvi v obdobju od leta 1999 do leta 2003. Prvi teoretični del sem zasnovala s pomočjo strokovne literature s področja združitvev in prevzemov.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri vsebinske sklope, v katerih najprej podajam nekaj teoretičnih izhodišč v povezavi z združitvami in prevzemi, nadaljujem s predstavitvijo avtomobilске industrije in procesa prestrukturiranja v tej panogi ter zaključujem z analizo primera združitve med Renaultom in Nissanom.

Prvi del diplomskega dela je namenjen teoriji združitvev in prevzemov, v okviru katere predstavljam različne oblike prevzemov, glavne motive zanje, združitveni proces ter podajam kratek pregled združitvenih valov skozi zgodovino. Posebno poglavje znotraj omenjenega sklopa je namenjeno predstavitvi strategij za reševanje podjetja v težavah. Omenjeno poglavje sklepam s kratkim pregledom dogajanja na področju mednarodnih združitvev in prevzemov od začetka devetdesetih let do danes.

V drugem delu podrobneje analiziram avtomobilsko industrijo. Predstavljam njene glavne značilnosti s poudarkom na strukturnih spremembah, ki so zaznamovale dogajanje na svetovnem avtomobilskem trgu. V okviru omenjenega vsebinskega sklopa podajam tudi kratek pregled združitvev in povezav v tej panogi ter navajam glavne smernice razvoja panoge v prihodnosti.

Zadnji, najobširnejši sklop diplomskega dela je namenjen celovitemu pregledu združitvenega procesa med Renaultom in Nissanom. V analizo je vključena predstavitev obeh podjetij pred združitvijo in po njej, nadalje navajam glavne značilnosti združitve, vzroke zanjo in predvsem njene posledice ter posebno pozornost namenjam reševanju japonskega avtomobilskega proizvajalca Nissana oziroma njegovemu načrtu prestrukturiranja.

2. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI PODJETIJ

2.1. TERMINOLOŠKA POJASNILA

V angloameriški literaturi se pri obravnavi prevzemov podjetij srečujemo s tremi različnimi izrazi: »takeovers«, »mergers« in »acquisitions«, med katerimi je težko potegniti jasno ločnico in jih enolično opredeliti. Razlike v uporabi omenjenih izrazov so med avtorji precejšnje, nasploh je njihova uporaba precej nedosledna. Dodaten problem nastopi pri prevajanju teh terminov v slovenski jezik. Za izraz »mergers« je najustreznejši prevod »združitve«, ki v skladu s slovenskim zakonom o gospodarskih družbah (Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem, 1993, str. 813) vključuje še izraza spojitve in pripojitve. Nekoliko bolj zapleteno in nejasno je pri prevodu izrazov »takeovers« in »acquisitions«, za katera se najpogosteje uporablja skupen prevod, in sicer »prevzemi« (Bešter, 1996, str. 26).

Glavni problem pri uporabi omenjenih pojmov je mešanje pravnih in ekonomskih kriterijev. Pravniki ločujejo prevzeme predvsem glede na število pravnih oseb, ki ostanejo po prevzemu. V primeru, ko kot posledica prevzema iz več pravnih oseb nastane le ena, pravniki govorijo o združitvi, ne glede na to, ali je bil prevzem sovražen ali prijazen. Na drugi strani ekonomisti praviloma izraz združitvev uporabljajo za prijazne prevzeme, v primeru sovražnih prevzemov pa termin »tender offer«, kar pomeni ponudba za prevzem (Bešter, 1996, str. 29).

Na osnovi povedanega lahko torej ugotovimo, da se pri procesu združevanja uporablja vrsta pojmov, ki še niso enoznačno in jasno opredeljeni. Zaradi omenjene nejasnosti se v praksi pogosto uporablja splošen izraz M&A (ang. mergers and acquisitions), ki vključuje tako združitve kot prevzeme.

V nadaljevanju bom uporabljala termin prevzem kot splošni pojem, ki označuje različne transakcije, preko katerih želi prevzemnik pridobiti nadzor nad določenim podjetjem. Prevzemnik ima pri tem na voljo več možnosti: združitvev, prevzem z odkupom delnic ali premoženja, odkup z zadolžitvijo in pridobivanje pooblastil za zastopanje na skupščinah delničarjev, in sicer ne glede na to, ali gre za prijazno ali sovražno transakcijo (Bešter, 1996, str.

29). Omenjene osnovne oblike prevzemov bom podrobneje predstavila v nadaljevanju diplomskega dela.

2.2. RAZLIČNE OBLIKE IN VRSTE PREVZEMOV

Ko govorimo o prevzemih podjetij, govorimo o spremembi nadzornih lastnikov v podjetjih. Prevzemnik ima v tej smeri na voljo več možnosti (slika 1). Ločimo tri osnovne oblike prevzemov podjetij: prevzemi z odkupom delnic, prevzemi z odkupom premoženja ter združitve (pripojitve in spojitve). Poleg osnovnih oblik prevzemov se lahko nadzor nad podjetjem doseže tudi s pridobivanjem pooblastil za zastopanje na skupščini delničarjev ter z odkupom z zadolžitvijo (vzvodni in managerski odkup). Vsaka izmed navedenih oblik ima svoje prednosti in slabosti, kar se odraža v različnih pravnih in ekonomskih posledicah za vpletene v procesu prevzemanja podjetja. Katera od omenjenih oblik je najbolj primerna oziroma za katero se bo prevzemnik odločil, je odvisno zlasti od želenega nadzora nad podjetjem, namena prevzema, velikosti podjetja in nenazadnje tudi od finančnih zmožnosti prevzemnika.

Slika 1: Oblike prevzemov podjetij



Vir: Ross, 1993, str. 829.

O **združitvi** podjetij govorimo, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo (Weston, 1990, str. 4). Na omenjeno podjetje se prenesejo vse obveznosti in premoženje podjetij, ki se združujejo. Združitev mora biti izvedena v skladu z ustrežno zakonodajo, ki velja na področjih sedežev vpletenih podjetij. Pogodbo za združitev podpisujejo predstavniki podjetij, potrditi jo morajo nadzorni sveti, končna odločitev pa je prepuščena delničarjem vpletenih podjetij (Bešter, 1996, str. 30).

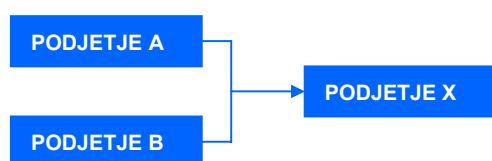
Znotraj kategorije združitev ločimo **pripojitve** in **spojitve** (slika 2). O pripojitvah govorimo takrat, ko eno ali več podjetij prenese svoje premoženje in obveznosti na drugo ter samo preneha oziroma prenehajo obstajati. O spojitvi pa govorimo, kadar dve ali več podjetij prenesejo vse svoje premoženje na neko povsem novo podjetje. Združujoča podjetja v tem primeru prenehajo obstajati (Bohinc, 1998, str. 16).

Najpogostejša oblika prevzema je **prevzem podjetja z odkupom delnic**. V tem primeru gre za nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic z glasovalno pravico neke odprte delniške družbe,

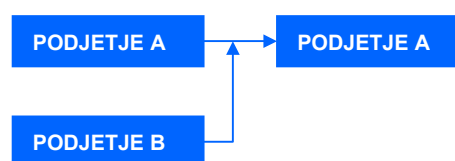
in sicer neposredno od njenih delničarjev. Cilj prevzemnika je pridobitev potrebnega števila delnic, ki mu zadoščajo za prevzem nadzora nad podjetjem. Ključen del postopka je neposredna ponudba za odkup, ki jo prevzemno podjetje naslovi na delničarje ciljnega podjetja. Običajno je ponudba za odkup objavljena v sredstvih javnega obveščanja. Pri prevzemu v tej obliki ni potrebno pridobiti soglasja nadzornega sveta, niti uprave ciljnega podjetja. Prav tako ni potrebno sklicati skupščine delničarjev, saj je delničarjem prepuščena odločitev, ali svoje delnice obdržijo, ali jih prodajo prevzemniku. Prevzemi z odkupom delnic so za management ciljnega podjetja pogosto nezaželeni ali celo nesprejemljivi. V tem primeru govorimo o neprijaznih ali tudi sovražnih prevzemih (Bešter, 1996, str. 31-32).

Slika 2: Spojitev in pripojitev podjetij

A. Spojitev



B. Pripojitev



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

Nadzor nad podjetjem je mogoče pridobiti tudi z odkupom dela ali celote njegovega premoženja. V tem primeru govorimo o **prevzemu z odkupom premoženja**. Omenjeni prevzem se od ostalih razlikuje po načinu prenosa lastništva, saj tu ne gre za enoten prenos vsega premoženja ciljnega podjetja, temveč je lahko prenos lastništva različen za vsako posamezno postavko v bilanci premoženja. Prav tako prevzemnik prevzame samo obveznosti, ki so navedene v pogodbi. Za prevzem je potrebno pridobiti večino glasov delničarjev ciljnega podjetja, medtem ko glasovanje delničarjev prevzemnika ni potrebno. Ciljno podjetje po končanem prenosu lastništva običajno preneha obstajati kot pravna oseba (Bešter, 1996, str. 32-33).

Posebna oblika prevzema z odkupom delnic je **odkup z zadolžitvijo** (ang. LBO - Leveraged buyout). V tem primeru gre za manjšo skupino investorjev, ki pretežno z izposojenim denarjem odkupi delnice odprte delniške družbe. V primeru, ko to skupino sestavlja management obstoječega podjetja, govorimo o managerskem odkupu (ang. MBO- Management buyout) (Weston, 1990, str. 393, 394). Poleg poslovnih razlogov, je lahko motiv za tovrstno obliko prevzema tudi obrambni, če obstaja bojazen, da bi podjetje lahko postalo tarča prevzema.

Spremembe v nadzoru nad podjetjem je mogoče doseči tudi s **pridobitvijo pooblastil za zastopanje** pri glasovanju na skupščini delničarjev (ang. Proxy rights). Čeprav v tem primeru ne gre za klasičen prenos lastništva, lahko ta oblika pomeni učinkovit nadzor nad nasprotno stranjo in s tem nad poslovanjem podjetja. Omenjeno pooblastilo označuje pravico, ki jo lahko delničar podjetja odstopi drugi pooblaščenim osebi, da v njegovem imenu glasuje o vseh zadevah na skupščinah delničarjev (Brealey, 1991, str. 567). V tekmovanju za pridobitev pooblastil (ang. Proxy contest) skuša določena skupina delničarjev (t.i. odpadniška skupina) ali zunanja skupina investorjev pridobiti nadzor nad podjetjem in ravnanjem managementa ali celo doseči zamenjavo le-tega (Ross, 1993, str. 828). Kot način obrambe pred temi skupinami se za pooblastila potegujejo tudi managerji, ki se s tem skušajo izogniti pritiskom nadzornega sveta.

Združitve in ostale oblike prevzemov lahko razdelimo tudi glede na smer združevanja in dejavnost podjetij, ki se združujejo, in sicer jih delimo na: vodoravne ali horizontalne, navpične

ali vertikalne ter konglomeratne združitve (Glas, 1997, str. 107). Na splošno bi lahko dejali, da vodoravne združitve omogočajo predvsem doseganje ekonomij obsega, navpične stroškovno učinkovitost, konglomeratne pa doseganje sinergičnih učinkov.

Vodoravna ali horizontalna združitve pomeni združitve dveh ali več podjetij iz iste panoge in na isti stopnji produkcijske verige. Podjetja si pred združitvijo med seboj konkurirajo v določenem tipu poslovne aktivnosti. Do združitve največkrat pride zaradi izkoriščanja ekonomij obsega v proizvodnji in distribuciji. Cilj je predvsem zniževanje stroškov in povečanje konkurenčnih prednosti, poveča se tudi tržni delež združenega podjetja in s tem možnost vpliva na ceno.

O **navpični ali vertikalni združitvi** govorimo, ko se združita dve ali več podjetij v isti panogi ali v povezanih panogah na različnih stopnjah reprodukcijskega procesa. Podjetje se združi z dobaviteljem ali enim od svojih kupcev, pri čemer se del proizvodnje ali celotna proizvodnja prevzetega podjetja vključi v proizvodni proces prevzemnega podjetja. Razlogi za tovrstne združitve so zlasti v zmanjšanju transakcijskih in transportnih stroškov, stroškov komuniciranja, boljšem načrtovanju proizvodnje, zaščiti kvalitete proizvodov ali storitev z nadzorom nad dobavitelji in distributerji ter lažji dostop do polproizvodov. Podobno kot pri vertikalnih združitvah se tudi tu zmanjšujejo proizvodni stroški.

Konglomeratne združitve opredeljujejo združitve dveh ali več podjetij iz nepovezanih panog, to je podjetij, ki nimajo nikakršnih medsebojnih proizvodnih povezav, niso povezana preko odnosa kupca in prodajalca in ne konkurirajo na istem ciljnim trgu. Glavni razlog združitve je izkoriščanje učinkov skupnega poslovanja. Posledica združitve sta diverzifikacija in nepovezani denarni tokovi, zaradi česar se poveča stabilnost donosov podjetja. Rezultat konglomeratnih združitve so naslednje tri vrste konglomeratov (Rock, 1987, str. 6):

- **finančni konglomerati** - prevzemno podjetje pospešuje načrtovanje finančnih tokov in podjetniških strategij v prevzetem podjetju, v procese operativnega odločanja se ne vmešava;
- **poslovodni konglomerati** - vodstvo prevzemnega podjetja vpliva tudi na funkcije odločanja v prevzetem podjetju;
- **koncentrični konglomerati** - prevzemno in ciljno podjetje sta delno povezana z osnovno tehnologijo, proizvodnim procesom ali trgi.

Poleg opisanih tipizacij združitve in prevzemov je zanimiva tudi naslednja, katere glavni kriterij razvrstitve je odnos, ki vlada med vpletenimi podjetji. Glede na omenjeni kriterij ločimo štiri glavne tipe združitve (Forward Thinking Inc., 1999):

- **rešitev** - podjetje, ki je naprodaj, je v resnih težavah in išče pomoč s strani podjetja – kupca. Že iz same opredelitve je razvidno, da gre večinoma za prijazne prevzeme. V tem primeru velja, da je praviloma prevzemnik tisti, ki narekuje pravila in način integracije podjetij;
- **sodelovanje** - v tem primeru obe podjetji gledata na združevanje z naklonjenostjo ter se obojestransko trudita, da bi novo podjetje postalo uspešno. Kljub temu lahko prihaja tudi do medsebojnih trenj in nestrinjanj;
- **tekmovalnost** - tekmovalnost povečuje trenje med željami in cilji udeleženi strank. Ljudje in organizacijske enote zavzemajo nasprotna položaja. Večkrat se razvije odnos »mi proti njim«, ki otežuje sodelovanje in podaljšuje čas odločanja, hkrati marsikateri vodstveni in vodilni delavci nasprotujejo nakupu in se upirajo predhodnim spremembam;

- **napad** – slednji, v primerjavi z reševanjem, predstavlja nasprotni pol. Prevzemnik se navadno bori za prevzem podjetja predvsem z njegovim vodstvom, zaposlenimi in včasih celo z javnostjo. Stališča v predprevzemnih in nakupnih korakih so navadno agresivna in brutalna.

2.3. ZGODOVINA PREVZEMOV

Prevzemi podjetij so bili že v devetnajstem stoletju pomemben del angloameriške poslovne tradicije, vendar lahko o večji prevzemni aktivnosti govorimo šele od konca devetnajstega stoletja. V omenjenem obdobju lahko vidimo pet obdobji, za katera je značilno izrazito povečanje združitvenih in prevzemnih aktivnosti. Ta obdobja, imenovana tudi »združitveni valovi« (ang merger waves), se ujemajo z obdobji pospešene gospodarske rasti in s pomembnimi tehnološkimi inovacijami.

Prvi prevzemni val je nastopil leta 1895 in je trajal do leta 1903, ko je nastopila huda gospodarska recesija. Zanj je značilen pojav prvih velikih monopolov v nacionalnem okviru, predvsem na področju jeklarske, naftne in tobačne industrije (Brigham, 1999, str. 800).

Drugi val se je začel z gospodarskim vzponom v letu 1922 in se končal z zlomom borze in veliko gospodarsko krizo leta 1929. V tem obdobju so nastali mogočni naftni oligopoli, pomembno vlogo so imeli še bančni sektor, velika javna podjetja, prehrambena in kemična industrija ter rudarstvo. Napredek v prometu je pocenil in približal oddaljene trge. Razvoj komunikacij, predvsem radija, je omogočil nove tržne pristope, s katerimi je bilo podjetjem omogočeno razločevanje izdelkov glede na potencialne skupine kupcev (Brigham, 1999, str. 800).

V petdesetih letih je nastopil tretji prevzemni val. Omenjeno obdobje imenujemo tudi obdobje konglomeratnih prevzemov, ki so bili posledica prizadevanj države, da bi preprečila nastajanje in krepitev novih trustov in je zato omejevala horizontalne prevzeme med sorodnimi podjetji. Posledica tega so bili številni konglomeratni prevzemi med raznovrstnimi podjetji, veljalo pa je tudi prepričanje, da je mogoče podružnice matičnega podjetja voditi zgolj s spremljanjem številke o njihovem poslovanju. Vse to je vodilo v nastanek velikega števila slabih, neučinkovitih prevzemov, saj zaradi nezdržljivosti v dejavnostih teh podjetij ni bilo mogoče dosegati ekonomij obsega. Poleg tega je prevelika kompleksnost vodenja takih podjetij onemogočala učinkovito izrabo managerskih znanj. Tako ne preseneča dejstvo, da je večina teh konglomeratov v naslednjih desetletjih razpadla oziroma so pridružene dele kasneje odprodali (Brigham, 1999, str. 801).

Četrty prevzemni val v osemdesetih letih je bil posledica ugodnih razmer na trgih lastniškega kapitala, razpoložljivosti kreditnih virov ter popustljivejše protimonopolne politike Reaganove administracije, katere cilj je bila hitrejša gospodarska rast. To obdobje je zaznamovalo rekordno število prevzemov, med katerimi je bilo veliko sovražnih prevzemov vzvodnega tipa in prav ti so pritegnili največ pozornosti strokovne in laične javnosti. Razprave o njihovi koristnosti ali nekoristnosti so dosegle svoj vrhunec. Konec osemdesetih let so presahnili velikanski viri kreditov, iz katerih so se prevzemi financirali, hkrati se je približevalo tudi obdobje nove gospodarske recesije, kar je umirilo četrty prevzemni val (Brigham, 1999, str. 801).

Zadnji, peti val združitvev se je začel v devetdesetih letih in se končal z recesijo v začetku leta 2001. Glavne vzroke zanj najdemo v vse večjem prizadevanju podjetij po izboljšanju globalne konkurenčnosti in s tem doseganju ekonomij obsega ter prihrankov povezanosti (Brigham, 1999, str. 802). Posledično je v tem času prišlo do številnih velikih, zlasti mednarodnih združitvev. Za

omenjeno obdobje so značilni tako prevzemi na področju novih tehnologij kot tudi prevzemi v zrelih panogah. Globalne panoge dobivajo oligopolni značaj, kar spodbuja različne oblike sodelovanja tudi med malimi in srednjimi podjetji, ki so pogosto uvod v kapitalsko povezavo. V tem obdobju se je pojavilo tudi veliko vprašanj o ustvarjanju vrednosti za delničarje in o tem, kdo pri prevzemih oziroma združitvah pravzaprav pridobiva, prevzemno ali ciljno podjetje. Prav tako je prevladalo dejstvo, da sinergije skupnega podjetja niso uspešno izkoriščene. Velik delež neuspešnih mednarodnih združitvev gre pripisati kulturnim razlikam, ki dostikrat povzročijo upor proti združitvam, tudi iz ekonomsko iracionalnih psiholoških in socialnih razlogov (Katz, Simanek, Townsend, 1997, str. 32-39).

2.4. MOTIVI ZA PREVZEME IN ZDRUŽITVE

V literaturi lahko najdemo številne teorije in hipoteze, ki iz različnih vidikov pojasnjujejo motive za prevzeme in združitve podjetij. Zagovorniki različnih teorij poudarjajo različne motive in predpostavke, kar pa še ne pomeni, da se teorije vedno povsem izključujejo oziroma si nasprotujejo. Prav nasprotno, lahko bi dejali, da se teorije pogosto medsebojno dopolnjujejo, saj dejansko nobena izmed obstoječih teorij ni sposobna sama, neodvisno od drugih, prepričljivo pojasniti vseh primerov prevzemov, do katerih je v preteklosti prišlo. Pestrost motivov, na katerih temeljijo različne teorije in hipoteze, je razumljiva, če se zavedamo številnih dejavnikov, ki vplivajo na podjetje, njegovo okolje in udeležence v podjetju (Bešter, 1996, str. 39-42). V nadaljevanju bom predstavila nekatere avtorje in njihove klasifikacije motivov, nekaj besed bom namenila tudi motivom mednarodnih prevzemov.

2.4.1. Različne klasifikacije motivov

Weston (1987, str. 34) je motive za prevzeme razdelil v pet skupin hipotez:

- hipoteza učinkovitosti (operativne sinergije, finančne sinergije, strateško prilagajanje spremembam v okolju),
- hipoteza informacij,
- hipoteza problema agentov,
- hipoteza tržne moči,
- davčna hipoteza.

Walters (1993, str. 218) deli prevzemne motive v dve večji skupini:

1. *motivi, katerih cilj ni povečanje učinkovitosti:*
 - doseganje monopolne moči in onemogočanje vstopa novih konkurentov v panogo,
 - managerski motivi (sindrom graditve imperija),
 - izogibanje davkom.
2. *motivi, katerih cilj je povečanje učinkovitosti:*
 - sinergije, ki izhajajo iz ekonomije obsega,
 - discipliniranje managementa,
 - finančni motivi: diverzifikacija in prepoznavanje ter izkoriščanje dobre kupčije,
 - preprečevanje oportunitizma.

Brigham (1999, str. 797) navaja naslednje motive:

- motivi sinergije,
- davčni motivi,
- motiv odkupa premoženja pod njegovimi nadomestitvenimi stroški,
- diverzifikacija poslovne dejavnosti podjetja,

- osebni motivi managementa,
- motiv prodaje podjetja po delih.

Sudarsanam (1995, str. 13) loči: neoklasično hipotezo, katere motiv je maksimiranje vrednosti za delničarje podjetja ter managersko hipotezo, kjer so motivi povezani z osebnimi koristmi managerjev (obramba pred prevzemi in ohranjanje zaposlitve, samoizpolnjevanje managerjev, sindrom graditve imperija ter zmanjšanje tveganja finančnih težav in stečaja).

Brouthers, Hastenburg in Ven (1998, str. 348) na podlagi svoje raziskave¹ razčlenjujejo motive v tri skupine:

- ekonomski motivi (ekonomije obsega v marketingu, povečanje donosnosti, razpršitev tveganja, zmanjševanje stroškov, razlike v vrednotenju ciljnega podjetja, obrambni mehanizem, odgovor na tržne neučinkovitosti, ustvarjanje vrednosti za delničarje),
- osebni motivi managerjev (povečanje prodaje, povečan ugled, osebni izzivi, priključitev neučinkovitega managementa),
- strateški motivi (povečanje tržne moči, priključitev konkurenta, ustvarjanje ovir za vstop, priključitev novih virov).

2.4.2. Motivi mednarodnih prevzemov

Mnogi doslej opisani motivi pridobivajo z upoštevanjem mednarodnih razsežnosti novo, širšo vsebino, ki se odraža v dodatnih možnostih uresničevanja dolgoročnih strateških ciljev, rasti podjetja prek omejitev notranjega trga, dodatnih možnostih doseganja ekonomij obsega, novih možnostih izkoriščanja doseženih tehnoloških prednosti, dostop do novih tehnologij ter nadaljnega diferenciranja izdelkov in trgov. Nekateri motivi preraščajo omejitve narodnih gospodarstev in postajajo značilni le za mednarodne prevzeme. Med omenjene motive, ki podjetja spodbujajo k razširitvi poslovanja prek meja narodnih gospodarstev, sodijo (Weston, 1990, str. 427; Bešter, 1996, str. 74):

- možnosti izogibanja instrumentom zaščitne politike (kot so carine, kontingenti, uvozna dovoljenja, prepovedi in drugi);
- izkoriščanje ugodnih tečajnih razmerij, ki vplivajo na ceno nakupa podjetij doma in v tujini;
- investiranja v stabilnejša in bolj predvidljiva gospodarska okolja;
- izkoriščanje razlik v stroških in produktivnostih delovne sile, razlik v ceni in dosegljivosti nabavnih virov.

2.5. ZDRUŽITVENI PROCES

Združitevni proces obsega planiranje, izvedbo združitve ter kontrolo uresničevanja zastavljenih ciljev. Znotraj združitevne procesa ločimo več faz, pri čemer jih različni avtorji različno definirajo. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila Sudarsanamovo opredelitev poteka združevanja. Sudarsanam (1995, str. 43) loči naslednje faze združitevne procesa:

¹ Omenjeni motivi so bili zbrani na osnovi raziskave motivov za povezovanja med podjetji na Nizozemskem. Raziskava iz leta 1994 je bila narejena na osnovi analize 33 združitvev, upoštevali pa so 17 najpogostejših odgovorov glavnih managerjev o njihovih motivih za prevzeme in združitve.

Tabela 1: Faze združitvenega procesa

Faze	Aktivnosti v fazi
Faza 1: Planiranje združitve	<ul style="list-style-type: none"> ▪ razvijanje strategije združitve, ▪ iskanje možnih združitvenih kandidatov, ▪ strateško ocenjevanje združitvenega kandidata.
Faza 2: Izvedba združitve	<ul style="list-style-type: none"> ▪ finančno ocenjevanje in vrednotenje ciljnega podjetja, ▪ pogajanja, financiranje in izvedba združitve.
Faza 3: Aktivnosti po združitvi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ocenjevanje kandidata in njegove organizacijske kulture, ▪ razvijanje integracijskega pristopa, ▪ usklajevanje strategije, organizacije in kulture, ▪ rezultati.

Vir: Sudarsanam, 1995, str. 43.

2.5.1. Planiranje združitve

V prvi fazi združitvenega procesa podjetja razvijajo strategije združitve, iščejo možne združitvene kandidate ter jih strateško ocenjujejo. Razvijanje strategije združitve obsega razvijanje in ocenitev posameznih strategij združevanja z namenom uresničiti osnovno korporacijsko strategijo. Za uspešnost združitve dveh podjetij je pomembno, da se že v začetku razvijajo in oblikujejo strategije združevanja, ki naj bi vodile do zelenih ciljev. Podjetja se soočajo s tremi ravnmi strategij, in sicer korporacijskimi, poslovnimi ter funkcijskimi strategijami, ki morajo biti medsebojno usklajene. Potem, ko podjetje oblikuje posamezne strategije, sledi ocena na osnovi naslednjih kriterijev (Žnidaršič-Kranjc, 1991, str. 67): sinergični učinki, stroški vstopa, donosnost, tveganje, senzitivnost in fleksibilnost.

Prva faza združitvenega procesa nadalje vključuje iskanje možnih združitvenih kandidatov. Pred izbiro ustreznega kandidata je zelo pomembno, da si podjetje najprej zastavi združitvene cilje. Gordon in Jay (1990, str. 80) navajata dvajset najpomembnejših ciljev, ki jih podjetja želijo doseči s strategijo združitve. Omenjene cilje lahko razvrstimo v pet skupin, in sicer: doseganje ekonomije obsega, prilagoditev kritičnim in porajajočim se soodvisnostim v okolju podjetja, razširitev proizvodnega programa in povečanje tržnega potenciala, vstop v nove panoge ter izkoriščanje finančnih možnosti. Prav tako je pomembno tudi proučiti združljivost ciljev obeh podjetij z namenom zniževanja trenj v fazi združevanja in po njej. Sledi analiza panoge v kateri iščemo ciljno podjetje. Omenjena analiza obsega raziskovanje različnih dejavnikov panoge. Po opredelitvi panoge je potrebno izdelati grobo oceno podjetij v panogi, ki so potencialni združitveni kandidati. Njihova groba ocena naj bi dala okvirno sliko o pretekli uspešnosti poslovanja omenjenih podjetij in prihodnjih možnosti razvoja.

Na koncu sledi strateška ocena združitvenega kandidata, katere namen je identificirati razvojne probleme, s katerimi se sooča podjetje. Podjetja pri tem uporabljajo različne načine ocenjevanja, in sicer sodijo med najpogosteje uporabljene metode celovita analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (SWOT analiza), portfeljska analiza, ocena življenjskega cikla proizvoda ter Porterjev model konkurenčnih sil.

2.5.2. Izvedba združitve

Druga faza združitvenega procesa vključuje finančno ocenjevanje, pogajanja, financiranje in končno izvedbo združitve. Pomembno je, da se predhodno oblikuje skupina strokovnjakov, ki je

zadolžena za združitev v prevzemnem podjetju. Skupino sestavljajo notranji in zunanji strokovnjaki (investicijske banke, analitiki, odvetniki), ki pokrivajo vsa pomembnejša poslovna področja.

V tej fazi je potrebno najprej finančno ovrednotiti podjetje, saj je ocenjena vrednost podjetij podlaga za pogajanja, ki sledijo. Običajno opravijo vrednotenje podjetij neodvisne zunanje institucije, s čimer se zagotovi objektivno oceno vrednosti podjetij. Obstajajo različne metode vrednotenja, ki so povezane z iskanjem vrednosti podjetja. Lorange, Kotlarchuk in Singh (1987, str. 184) govorijo o treh vrednostih podjetij, ki so najpogosteje uporabljene: notranja vrednost (metoda diskontiranega denarnega toka), prevzemna vrednost (metoda kapitalizacije normaliziranih donosov) in likvidacijska vrednost (metoda neto vrednosti sredstev) podjetja.

Po končanem vrednotenju podjetja udeleženci v združitvenem procesu preidejo v fazo pogajanj. Prevladujoč dejavnik v pogajanjih med podjetji je cena prevzema oziroma menjalno razmerje. Prav tako so pomembna vprašanja glede statusa podjetja po prevzemu, zaposlenih v podjetju, ohranjanja patentov, blagovnih znamk ipd. V primeru, da se pogajanja uspešno zaključijo sledi faza financiranja in izvedbe združitve. Finančne vire za financiranje prevzema lahko prevzemnik pridobi preko lastniškega kapitala (zadržani dobički, izdaja novih lastniških vrednostnih papirjev – delnic) ali preko dolžniških virov (kreditni, dolžniški dolgoročni vrednostni papirji) (Turk, 1996, str. 48-73).

2.5.3. Aktivnosti po združitvi

Integracija priključenega podjetja je zelo pomemben element strategije priključitve. V ta namen je potrebno izdelati načrt integracije, s katerim opredelimo ključna vprašanja poslovanja ciljnega podjetja po priključitvi. S tem omejimo porajanje kasnejših problemov pri uresničevanju strategije združitve. Lastniki prevzetega podjetja morajo zato oceniti staro vodstvo podjetja in ga po potrebi ustrezno preoblikovati ter razviti sistem poročanja in nadzora. Prav tako je potrebno predvideti, katere poslovne funkcije se bodo združile in katere bodo ostale samostojne.

Lorange, Kotlarchuk in Singh (1987, str. 11) navajajo naslednje naloge, ki jih je potrebno opraviti pri izdelavi integracijskega načrta:

- določitev managerjev, ki bodo neposredno odgovorni za poslovanje ciljnega podjetja;
- opredelitev programov, s katerimi bi motivirali ključne kadre ciljnega podjetja, z namenom, da bi le ti tudi po priključitvi ostali v podjetju;
- določitev stopnje avtonomije priključenega podjetja;
- izvedba analize, s katero se določi razdelitev funkcij na matično in na ciljno podjetje;
- identifikacija področij, na katerih bi lahko prišlo do nasprotij med kadri prevzemnega in prevzetega podjetja;
- opredelitev postopkov za premostitev razlik v organizacijski kulturi med podjetjema.

2.5.3.1. Kultura podjetja pri integraciji prevzetega podjetja

V preteklih letih se je kultura podjetja kljub začetnim dvomom pokazala kot izjemno pomemben dejavnik, ki ga je mogoče spoznati, vrednotiti in tudi oblikovati (Lipičnik, 1997, str. 206). V strokovni literaturi zasledimo mnogo različnih opredelitev kulture podjetja. Predvsem lahko ločimo med kulturo v ožjem smislu (usklajen sistem predstav in vrednot določene skupine, ki ga uporablja kot podlaga za odločanje med različnimi možnostmi) in kulturo v širšem smislu (kultura pomeni poleg vrednot še prepričanje in način ravnanja, pravila, norme, postopke,

tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih posamezna skupina uporablja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 300). Nedvomno velja, da sodi organizacijska kultura med bistvene elemente podjetja, ki omogoča uspešno delo ali pa pripomore k neuspešnemu poslovanju podjetja.

Kljub pomembnosti organizacijske kulture za uspešno poslovanje podjetja opažamo, da jo pri združitvenem procesu nemalokrat zapostavljajo. V pozdružitvenem obdobju, ko naj bi združena podjetja dosegala boljše rezultate kot pred združitvijo, se dostikrat izkaže prav nasprotno. Združena podjetja naletijo na problem trka različnih organizacijskih kultur, kar je posledica dejstva, da so v prevzemnem postopku premalo pozornosti namenili človeškemu faktorju. Slabo ujemanje ali celo neujemanje kultur podjetij je pogosto vzrok za visok odstotek neuspešnih združitvev in prevzemov.

Cartwrightova in Cooper (1995, str. 52) poudarjata, da na lažjo integracijo podjetij pozitivno vpliva boljša izraba dostopnih podatkov v predprevzemni analizi v povezavi z zgodovino in politiko podjetja. Prav tako je potrebno nameniti večjo pozornost osebju podjetja ter izvesti nekakšno revizijo kulture podjetja, če je to možno. Pomembno je, da management že v predprevzemnem obdobju nameni dovolj pozornosti človeškemu vidiku prevzemov in združitvev. Z namenom izbrati najboljšega združitvenega partnerja mora prevzemno podjetje nameniti enako pozornost finančnim, organizacijskim in kulturnim dejavnikom.

V vsakem združitvenem procesu je potrebno poskrbeti za uspešno integracijo podjetij, ki se združujejo. Podjetja morajo uskladiti svoje delovanje na vseh področjih, pri čemer morajo posebno pozornost nameniti integraciji kultur podjetij. Z vidika kulture podjetja poznamo štiri različne oblike integracij (Bouno, Bowditch, 1989, str. 143-147):

1. **Kulturni pluralizem** – ta način integracije temelji predvsem na oceni možnih koristi, do katerih lahko pride, če se ohranijo kreativni in motivacijski elementi prevzetega podjetja. Dovoljen je obstoj subkultur in raznolikosti, v kontekstu rasti podjetja. Osnovna predpostavka kulturnega pluralizma je, da moč podjetja izvira iz raznolikosti njegovega delovanja;
2. **Kulturno zlitje** – pri tem načinu integracije gre za zlitje ali asimilacijo do takrat različnih kultur v novo skupno kulturo. Omenjen način združevanja je značilen zlasti v primeru združitve dveh enakopravnih partnerjev, kjer nobeno podjetje ne dominira. Plan integracije je v tem primeru osredotočen predvsem na najboljše lastnosti obeh kultur, ki jih združimo v skupno novo kulturo podjetja;
3. **Kulturni prevzem** – v tem primeru prevzemnik zamenja kulturo prevzetega podjetja s svojo dominantno kulturo. Lahko se zgodi tudi obratno, da ima prevzeto podjetje močnejšo kulturo od prevzemnika in v tem primeru je prevzemnik tisti, ki prevzame kulturo prevzetega podjetja;
4. **Kulturni odpor** – slednji se najpogosteje pojavi tam, kjer je bilo premalo razumevanja in pozornosti namenjenega kulturnemu vidiku prevzema ali združitve. V primeru, ko imajo strateški, finančni in operativni vidiki dominantno vlogo med prevzemom, lahko razlike v kulturi med vpletenimi podjetji onemogočijo doseganje v prevzemnem procesu postavljenih ciljev. Nepričakovani kulturni konflikti lahko močno spremenijo načrtovane strategije in plane prevzema. To se lahko odraža v zamenjavi managementa, padcu tržnega deleža ter v težavah ali celo neuspehu pri doseganju sinergij in strateških ciljev.

2.6. REŠEVANJE PODJETJA V KRIZI

Pri združevanju pogosto zasledimo primer prevzema podjetja, ki je v težavah. Omenjeno podjetje prav zaradi svojega slabega finančnega in siceršnjega poslovnega položaja išče

primerneza prevzemnika oziroma partnerja. Slednji prevzetemu podjetju praviloma nudi managersko podporo, prinese svež kapital, pomaga pri odplačilu dolgov, odpre nove trge, ipd. V primeru, ko je eno izmed integriranih podjetij v težavah, se je po njuni združitvi potrebno najprej lotiti njegovega reševanja, katerega cilj je usmeriti podjetje k boljšemu poslovanju ter s tem oblikovati skupno partnerstvo, ki bo v bodoče prinašalo dobičke. Pri združitvi Renaulta in Nissana, ki jo bom obširneje predstavila v nadaljevanju, je bil japonski avtomobilski proizvajalec tisti, ki je bil v resnih težavah in glavni poudarek po sklenjenem partnerstvu med podjetjema je bil prav na njegovi sanaciji. Pri omenjenem reševanju krize je imel pomembno vlogo njegov strateški partner Renault, ki je v preteklih letih že sam pokazal, kako je mogoče s pravilno izbrano strategijo reševanja podjetje spet spraviti v položaj, ko ustvarja dobičke (Renault v Nissanu, 1999, str. 38).

Uspešna strategija reševanja podjetja mora biti kombinacija več generičnih strategij. Stuart Slatter, priznani predavatelj na London Business School, navaja deset najpogosteje uporabljenih strategij v primeru reševanja krize v podjetju, in sicer (Slatter, 1990, str. 36):

- sprememba oz. zamenjava vodstva,
- uvedba močnega centralnega nadzora finančnega poslovanja,
- organizacijske spremembe in decentralizacija,
- proizvodno-tržna preusmeritev,
- boljše trženje,
- povečanje velikosti podjetja z nakupi novih podjetij,
- zmanjšanje lastnine podjetja,
- zmanjšanje stroškov,
- vlaganje,
- reprogramiranje dolgov in druge finančne sinergije.

2.6.1. Zamenjava vodstva

Glede na to, da sodi neprimerno in slabo vodstvo med najpomembnejše vzroke za slabo poslovanje podjetij, je zamenjava vodilnega oz. generalnega direktorja nujna v večini kriznih okoliščin. Imenovanje novega vodilnega je pomembno dejanje, saj od njega vsi pričakujejo, da bo prišel z novimi pogledi in strategijami, ki bodo podjetje ponovno spravile v življenje. Izkušnje kažejo, da se na tem mestu najbolje obnesejo tisti, ki že imajo določene izkušnje na področju reševanja podjetij iz krize. Od njega se namreč zahtevajo specifične veščine in znanja, ki so drugačne od vodenja zdravega podjetja. In sicer gre za izredne vodstvene in upravljalne sposobnosti, prožnost, sposobnost in pogum za sprejemanje hitrih odločitev, odpornost pred stresom in sposobnost izvesti sanacijske strategije v najkrajšem možnem času.

Mnenja o tem, ali je za uspešno sanacijo potrebno zamenjati samo generalnega direktorja ali celotno vodstvo podjetja, se razlikujejo. Prava rešitev naj bi bila nekje na sredini in je odvisna predvsem od kriznih okoliščin oz. od vzrokov, ki so krizo povzročili in od tega kako hitro je do krize prišlo (Slatter, 1990, str. 36-37).

2.6.2. Močan centralni nadzor finančnega poslovanja

Uvedba močnega centralnega nadzora finančnega poslovanja na samem začetku sanacije podjetja je izhodišče pri vseh kriznih okoliščinah. Nadzor vključuje napovedi finančnih tokov, pripravo finančnih načrtov, poznavanje proizvodnih in režijskih stroškov ter nadzor nad kapitalnimi naložbami. Omenjen nadzor opravlja generalni direktor skupaj z direktorjem financ,

ki ga morata nato vsiliti celotni organizaciji, ki sicer ni najbolj naklonjena močnemu finančnemu nadzoru (Slatter, 1990, str. 37).

2.6.3. Organizacijske spremembe in decentralizacija

Slatter (1990, str. 37) navaja štiri položaje v katerih so organizacijske spremembe koristne ali celo nujne:

- prenova organizacije je potrebna zato, da je lažje določiti, katere dele podjetja je potrebno zapreti ali prodati;
- s spremembo organizacijske strukture si novi vodilni zagotovi večji obseg nadzora;
- spremembe organizacijske strukture so koristne tudi v velikih podjetjih, kjer generalni direktor ne more sam zagotoviti, da bodo strategijo, ki jo je oblikoval, izvajali po vsem podjetju;
- z organizacijskimi spremembami je lažje decentralizirati odločanje.

2.6.4. Nova proizvodno -tržna usmerjenost

Če se pokaže, da je vzrok za nastale težave v podjetju premajhna konkurenčnost na enem ali več tržnih segmentih, je za ozdravljenje nujno potrebna nova globalna proizvodno-tržna strategija. Slednja je ponavadi potrebna tudi tam, kjer so težave nastale zaradi prehitrega širjenja podjetja. Nova proizvodno-tržna usmerjenost pomeni zlasti opuščanje ali dodajanje proizvodnih programov, opuščanje starih ali iskanje novih kupcev, spremembe prodajnega programa, popoln umik s posameznih tržnih segmentov ter prodor na nove tržne segmente. Odločitev o spremembi proizvodno-tržne strukture mora sloneti na oceni obstoječe strategije in možnostih, ki jih ima podjetje. Pri iskanju nove strategije mora podjetje najti pravo ravnotežje med tem, kar lahko stori s svojimi viri, in med tem, kar je mogoče storiti v danem okolju (Slatter, 1990, str. 43).

2.6.5. Boljše trženje

Za podjetja, ki so se znašla v težavah, je pogosto značilno, da nimajo dobrega trženjskega načrta oziroma ga ne izvajajo. Generična strategija boljšega trženja pove, kako je mogoče doseči čim večji dobiček znotraj izbranih proizvodno-tržnih segmentov s prilagajanjem najpomembnejših elementov tržnega spleta. Med te elemente sodijo proizvodni program, prodaja, oblikovanje cen, distribucijskih kanalov, oglaševanje in drugi, pri čemer sta od naštetih elementov v kriznih okoliščinah najpomembnejša oblikovanje cen in prodaja (Slatter, 1990, str. 43-44).

2.6.6. Rast z nakupom novih podjetij

Reševanje težav z nakupom novih podjetij sodi med precej pogosto uporabljene sanacijske strategije. K njej se zatekajo zlasti podjetja, ki niso v finančni krizi, temveč le zastajajo v razvoju. Podjetja se za nakup novih zmogljivosti ne odločajo samo takrat, kadar želijo diverzificirati svojo proizvodnjo ali storitve in osvojiti povsem nove trge, temveč tudi tedaj, kadar hočejo dopolniti svoje poslovanje ali izboljšati svojo konkurenčno prednost z dostopom do novih distribucijskih kanalov, novih tehnologij ali pa z razširitvijo zmogljivosti. V tem primeru kupijo podjetja, ki delujejo v istih ali sorodnih panogah. Za nakupe podjetij iz nesorodnih panog se odločajo podjetja, ki delujejo v tistih panogah, kjer je edina možnost preživetja diverzifikacija.

Nevarnosti, ki jih prinašajo nakupi novih podjetij v kriznih okoliščinah, so podobne nevarnostim, s katerimi se pri nakupih srečujejo zdrava podjetja. Te so previsoka nakupna cena, neučinkovito

ponakupno vodenje, precenitev finančne in tržne moči kupljenega podjetja ipd. Pri tem je pri podjetjih v krizi še dodatna nevarnost, da bi z morebitnim slabim nakupom obstoječo krizo še povečale in povzročile poslovni zlom (Slatter, 1990, str. 43-44).

2.6.7. Zmanjševanje lastnine podjetja

Strategija zmanjševanja lastnine oziroma dezinvestiranja je navadno sestavni del proizvodno-tržne preusmeritve. V zelo hudi finančni krizi ostane ta strategija edina možnost za preživetje. Za podjetja v tovrstni krizi je najpomembnejše, da kar najhitreje zagotovijo pozitiven pritek denarja, česar ni mogoče doseči le z ukrepi za povečanje donosnosti, temveč je potrebno na primeren način zmanjšati lastnino podjetja. Ena najpogostejših sanacijskih strategij je prodaja ene ali več podružnic. Na ta način je mogoče hkrati povečati pritek denarja in zmanjšati njegov odliv, ki ga povzročajo izgube nedonosne podružnice (Slatter, 1990, str. 44).

2.6.8. Strategija zmanjševanja stroškov

Cilj strategije zmanjševanja stroškov je povečati dobiček podjetja in tako posredno tudi denarne tokove. Zmanjševanje stroškov je lahko strateško, operativno ali oboje skupaj. Cilj strateškega zmanjševanja stroškov je izboljšati položaj podjetja v primerjavi s konkurenti, cilj operativnega zmanjševanja stroškov pa je izboljšati produktivnost ter ustrezno znižati režijske stroške glede na obseg proizvodnje (Slatter, 1990, str. 45).

2.6.9. Vlaganje

Vlaganje je prav tako ena od generičnih strategij sanacije podjetja. Najpogostejša je v primerih, ko podjetje v težavah kupi finančno močnejše podjetje. Podjetja, ki ostanejo samostojna v fazi sanacije, imajo namreč le redko dovolj kapitala za naložbe v svoje poslovanje. Podjetje, ki je v težavah, si z vlaganjem v novo opremo in posodobitev proizvodnje zniža proizvodne stroške, z razširitvijo zmogljivosti ali z nakupom novih podjetij pa si zagotovi hitrejšo rast. Ob vlaganju se je običajno potrebno lotiti še zniževanja stroškov, proizvodno-tržne preusmeritve, agresivnejšega trženja ter zagotavljanja rasti z nakupom podjetij (Slatter, 1990, str. 45).

2.6.10. Reprogramiranje dolgov in druge finančne strategije

Ponavadi je podjetje, ki je v krizi, tudi močno zadolženo, zato je nujno, da popravi razmerje med dolгови in lastnim kapitalom. Poleg strategij, katerih namen je povečati pritek denarja, sta jim na voljo še dve finančni strategiji, in sicer reprogramiranje dolgov in zagotavljanje dodatnih finančnih sredstev. V prvem primeru se mora podjetje dogovoriti z upniki, ki so ponavadi banke, o reprogramiranju svojih dolgov. To pomeni spreminjanje kratkoročnih dolgov v dolgoročne, spreminjanje dolga v delež v podjetju, spreminjanje neplačanih obresti v posojila ter odlaganje plačevanja obresti. V drugem primeru gre za zagotavljanje dodatnih finančnih sredstev v obliki novih posojil ali s prodajo delnic. Možnosti podjetja za pridobitev teh sredstev so odvisne predvsem od tega, kako upniki gledajo na novo vodstvo v podjetju in na možnosti za ozdravitev. Izdajanje novih delnic je primerno predvsem za tista podjetja, kjer je do krize likvidnosti prišlo zaradi prenegle rasti podjetja (Slatter, 1990, str. 45).

2.7. MEDNARODNI PREVZEMI IN ZDRUŽITVE

S pričetkom petega združitvenega vala v začetku devetdesetih let je začel obseg svetovnih združitvev izrazito naraščati. Sočasno s povečano združitveno aktivnostjo so se začele pojavljati

tudi mednarodne združitve, to je združitve preko meja posameznih držav. Omenjene združitve in prevzemi so bili zlasti posledica oziroma odgovor na globalizacijo. Povedano drugače, prav mednarodne združitve in prevzemi imajo v procesu prilagoditve zahtevnejšemu globalnemu trgu pomembno vlogo. Na večjem ter zahtevnejšem trgu ima združeno in tako praviloma močnejše podjetje boljši položaj v tekmovanju s tekmeci. Podjetja lahko svojo učinkovitost po tovrstni združitvi povečujejo na naslednje načine (Glas, 2000, str. 12):

- omogočajo boljše izkoriščanje ekonomij obsega,
- omejujejo aktivnosti, ki povzročajo velike stroške transakcij (te postanejo notranje aktivnosti),
- omogočajo koncentracijo vodenja v rokah najboljših managerjev,
- omogočajo izkoriščanje ugodnih tečajnih razlik,
- omogočajo izogibanje instrumentom zaščitne politike,
- omogočajo investiranje v stabilnejša in predvidljivejša gospodarska okolja,
- omogočajo izkoriščanje razlik v stroških in produktivnosti delovne sile,
- omogočajo izkoriščanje razlik v ceni in dosegljivosti naravni virov.

Podjetja, ki so jim bili nenehna poslovna rast, rast dodane vrednosti in večanje donosnosti kapitala primarna, so se na spremenjene tržne razmere odzvala s kapitalskimi povezavami brez meja. Tako so nastajale obsežne koncentracije dejavnosti in centralizacije kapitala, ki so presegale nacionalne meje in se razvijale v multinacionalna, transnacionalna in globalna podjetja, ki danes obvladujejo svet (Šarman, 2001, str. 35).

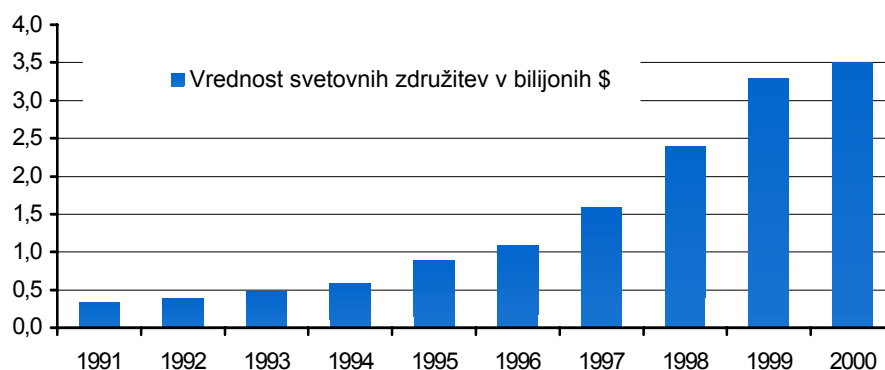
Vrednost svetovnih združitvev v obdobju od leta 1991 do leta 2000 je prikazana v sliki 3. Kot sem že omenila, so združitvene aktivnosti začele naraščati v začetku devetdesetih let, vendar je prvo opaznejše povečanje prineslo leto 1997. V tem obdobju se je obseg svetovnih združitvev povečal za skoraj 50% in je dosegel vrednost 1,6 bilijona dolarjev. V letu 1998 je bil dosežen nov rekord, saj se je vrednost svetovnih združitvev povzpela na kar 2,4 bilijona dolarjev. Omenjeno leto izstopa tudi po tem, da je središče združevanja družb v mednarodnem merilu postala Evropa, medtem ko se je v ZDA in Aziji trend rasti upočasnil (Evropa se združuje, 1998, str. 10). V letih, ki so sledila, je obseg svetovnih združitvev še naprej naraščal, vse do leta 2000, ko so zabeležili rekordno vrednost v višini 3.5 bilijona dolarjev. Pri tem je bilo največ združitvev opravljenih v prvi polovici tega leta, medtem ko je bilo v drugi polovici istega leta sklenjenih bistveno manj poslov, kar je že nakazovalo na upočasnitev rasti združevanja. Po rekordnem letu 2000 je sledil upad svetovnih združitvev. Njihova vrednost se je po izračunih svetovalne družbe KPMG v prvi polovici leta 2002, v primerjavi z že slabotnejšim istim obdobjem v predhodnem letu, znižala za okoli 56%, število sklenjenih združitvev se je v istem času znižalo za 29%.

Po mnenju strokovnjakov raven združitvev iz cvetočega leta 2000 še nekaj časa ne bo dosežena, vendar računajo na ponovno oživitev združitvenih aktivnosti. Po njihovem mnenju naj bi se v prihodnosti združevala predvsem majhna in srednja podjetja, medtem ko naj bi čas t.i. »slonovskih porok« minil. Prav tako predvidevajo, da bo val mednarodnih združevanj zajel predvsem visokotehnološka podjetja, kjer raziskovanje in razvoj za podjetje predstavljata izredno velik strošek (Volčič, 2002, str. 39).

Združitve in prevzemi so daleč najbolj pogosti, največji in najbolj razvpiti v anglo-ameriškem poslovnem svetu, predvsem v ZDA. Na tem območju se je proces združevanja razvil predvsem zaradi interesa finančnih institucij, ki uspešnost združevanja merijo v glavnem s stopnjo dobička na investicije (ROI) in s stopnjo dobička na kapital (ROE). Odkupi, prestrukturiranje in

združevanje podjetij so v ZDA povsem običajni poslovni dogodki, poleg tega imajo na voljo dovolj sredstev za financiranje združitve, vpliv vlade in sindikatov na poslovanje podjetij pa je omejen.

Slika 3: Vrednost svetovnih združitvev od leta 1991 do leta 2000 (v bilijonih \$)



Vir: The Great Merger Wave Breaks, 2001, str. 86.

Takoj za Ameriko je bila v zadnjih letih na področju mednarodnih združitvev najbolj dejavna Evropa. Medtem ko je Velika Britanija pri razvoju in strukturi združitvev najbolj podobna ZDA, to za ostalo, bolj konzervativno celinsko Evropo ne velja. Tu je namreč pomen bančnega sektorja za financiranje podjetij ter tudi njihovo vpletanje v upravljanje le teh bistveno večji kot v ZDA (Bešter, 1997, str. 43). Združitve in prevzemi v Evropi so v zadnjih letih doživeli vzpon tudi zaradi liberalizacije in privatizacije javnih podjetij. Prišlo je do številnih združitvev na področju telekomunikacij, transportnih, storitvenih, finančnih in drugih podjetij. Združevanje v evropskih državah je kljub prizadevanju Evrope po povezovanju in večji enotnosti, še vedno v veliki meri pogojeno z razlikami v kulturi in poslovnih navadah.

Tretjo pomembno regijo predstavlja Azija. Njene države prav tako niso enotna skupina, saj se njihove navade, običaji in jezik med seboj razlikujejo. Na splošno velja, da so na tem območju združitvene aktivnosti bistveno manjše kot v ZDA in Evropi. Med azijskimi državami izstopa predvsem Japonska. Posebnosti njenega gospodarstva ter njena poslovna kultura so zaznamovale združitveno dogajanje v tej državi. Med omenjene posebnosti sodijo japonski podjetniški konglomerati, imenovani keiretsuji². Zanje mnogi trdijo, da so nekonkurenčni in monopolistični ter preprečujejo vstop tekmecev na njihov trg. Nasprotniki tega mnenja so na drugi strani prepričani, da je prav takšna oblika podjetništva uspešna in ključna za ekonomski razvoj Daljnega vzhoda (Džanić, 2002, str. 76). Značilnost japonskega gospodarstva je tudi razmerje med dolgom in lastniškim kapitalom, ki je v japonskih podjetjih v povprečju okrog 80%, v ameriških pa na primer le 50% (Aoki, Kyle, 1992, str. 66). Japonska podjetja so tako dosti bolj odvisna od bank, ki postanejo strateški investitor in imajo velik vpliv v procesu odločanja. Veliko oviro razmahu združitvev na tem območju predstavlja tudi njihova poslovna kultura. Prodaja podjetja je namreč za Japonce sramotno dejanje. Kljub omenjenim dejstvom, so globalizacijski procesi zajeli tudi to deželo, ki počasi spreminja svojo notranjo poslovno kulturo. Managerji podjetij namreč ugotavljajo, da so mednarodne združitve pomembne za podjetje, njegovo rast in razvoj ter predstavljajo potencial za pridobivanje ekonomskih prednosti in koristi. Tako lahko v zadnjem času zasledimo povečan interes povezovanja ameriških in evropskih podjetij z japonskimi in obratno.

3. PREDSTAVITEV AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

3.1. ZNAČILNOSTI AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Avtomobilska industrija je v svetovnem merilu ena najpomembnejših industrijskih panog, ki pomembno vpliva na celotno narodno gospodarstvo države v kateri je prisotna. Je industrija s stoletno tradicijo, veliko ekonomsko močjo in vplivom. S svojimi zahtevami in potrebami odločilno vpliva na organizacije in sisteme z drugih področij, kot so elektronska in naftna industrija, industrija sestavnih delov, različne znanstvene in raziskovalne institucije, itd. Nase veže ogromne materialne, znanstvene, razvojne, energetske, storitvene in človeške vire. Zaradi svoje pomembnosti je pogosto predmet državnih ukrepov, zaščite in pospeševanja njenega razvoja.

Omenjena industrija je povezana z visokimi stroški razvoja, raziskav in oglaševanja. Avtomobili so danes, bolj kot kdaj koli prej, kompleksni proizvodi, v katerih je združena tehnologija iz različnih področij. Omenjen razvoj ni le posledica ostrega konkurenčnega boja, temveč tudi vse večjih zahtev na področju zagotavljanja varnosti in ohranjanja okolja. Tehnološki razvoj in moč inoviranja sta poglavitna dejavnika uspešnosti v avtomobilski industriji. To velja tako za razvoj, osvajanje novih trgov, kot tudi za ustvarjanje podjetniške strukture, naravnane na globalno konkurenco.

Avtomobilska industrija že dolgo ne predstavlja zgolj klasične industrijske proizvodnje, saj uporablja dosežke komunikacijske in informacijske tehnologije, kar v veliki meri spreminja proces ustvarjanja dodane vrednosti v tej industriji. S povezovanjem teh novih tehnologij v proizvodni proces omenjena industrija ne predstavlja le povezave s t.i. novo ekonomijo³, ampak ima od nje tudi koristi. Nova ekonomija se kljub nenehnemu razvoju ne more povsem ograditi od dosežkov tradicionalne industrije (VDA, 2000).

Avtomobilska industrija, ki je osredotočena zlasti na Severno Ameriko, Zahodno Evropo, Japonsko in Korejo je trenutno v fazi prestrukturiranja. V zadnjem desetletju jo je zajel val združevanj in prevzemov, ki mu še ni videti konca. Dolgoročno to najverjetneje pomeni, da se bo število avtomobilskih proizvajalcev močno skrčilo, ostalo bo le nekaj najmočnejših, ki bodo obvladovali svetovni avtomobilski trg, kar napoveduje vrsto nadaljnjih združitvev.

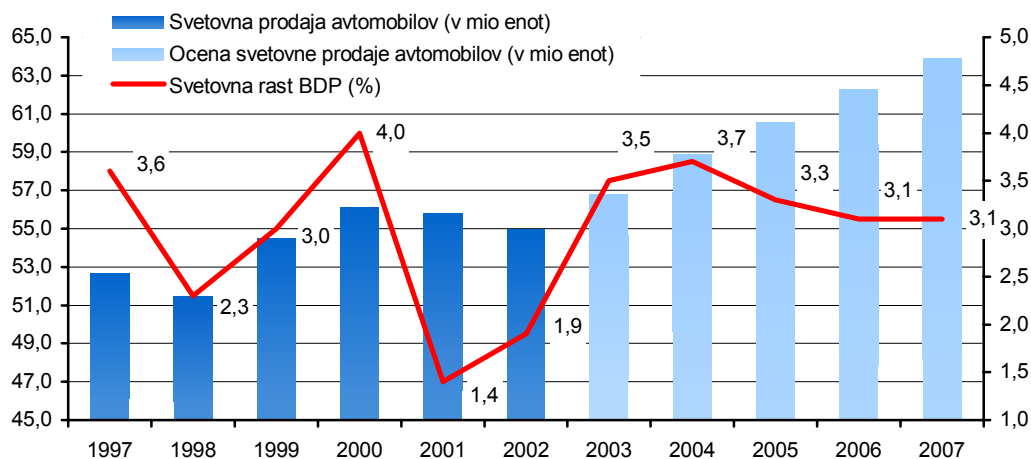
² Keiretsu je v japonskem gospodarstvu značilen podjetniški konglomerat, ki ima več oblik privilegiranih odnosov med podjetji. Beseda keiretsu, ki ni neposredno prevedljiva v druge jezike, sicer pomeni »sistem« ali »vrsto«. Te podjetniške konglomerate Japonci delijo na horizontalne in vertikalne keiretsuje. Horizontalni keiretsuji so vedno osredinjeni okoli glavne banke in vsaj ene trgovske družbe. Članice keiretsuja so medsebojno povezane s kapitalskimi vložki (navzkrižnim delničarstvom), s tesnim finančnim prepletanjem ter z osebnimi odnosi. Značilnosti vertikalnega keiretsuja so poleg večinske delničarske udeležbe voditelja keiretsuja, deloma tudi navzkrižno delničarstvo glavnega podjetja z večjimi keiretsujevimi člani, imenovanje upravnih članov pri voditelju keiretsuja, ustanovitev predsedniškega komiteja, intenzivni interni in dolgoročno stabilni odnosi ter skupne investicije, kot so raziskave in razvoj.

³ Značilnost nove ekonomije je, da le-te ne poganjata več delo ali kapital, temveč nov produkcijski faktor – znanje. Nova ekonomija pomeni visoko gospodarsko rast, nizko inflacijo, nizko brezposelnost in polno družbeno blaginjo. Spreminja se tudi velikost podjetij, ki morajo biti velikanska, če želijo biti vodilna v svetu. Da bi dosegla želeno velikost se združujejo.

3.2. RAZMERE NA SVETOVNEM AVTOMOBILSKEM TRGU

Razmere na svetovnem avtomobilskem trgu so tesno povezane s splošnimi gospodarskimi razmerami. Recesijo, ki je v 90-tih letih prizadela svetovno gospodarstvo, so tako občutili tudi avtomobilski proizvajalci, saj je prišlo do občutnega padca proizvodnje in prodaje na omenjenem trgu. Do podobnih posledic je prišlo tudi v letu 2001, ko je bilo gospodarstvo ponovno v znamenju recesije. Omenjena povezava med stanjem gospodarstva in avtomobilskim trgom, je lepo razvidna iz slike 4.

Slika 4: Svetovna gospodarska rast in prodaja avtomobilov od leta 1997 do 2007 (BDP v odstotkih, prodaja v mio)



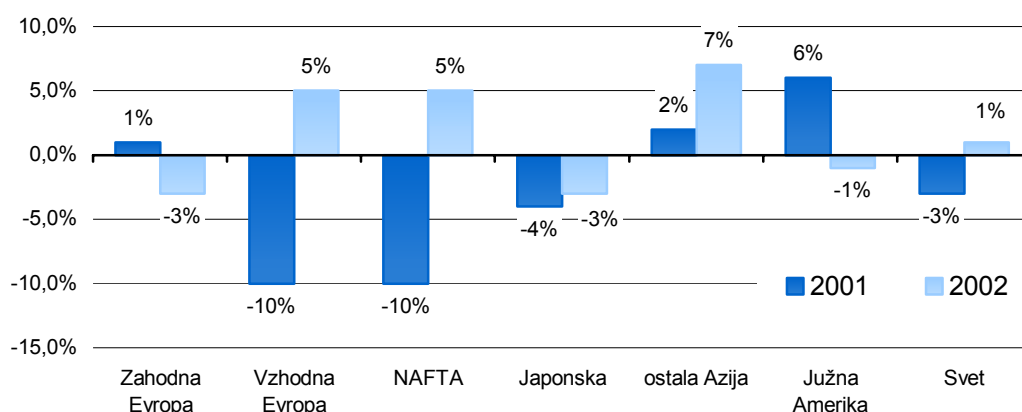
Vir: World Car Industry Forecast Report, 2002, str. 3.

Gospodarski kazalci, predvsem realni BDP, kažejo, da je večina gospodarstev po svetu dosegla najnižjo točko v drugi polovici leta 2001. V letu 2002 so se razmere začasno že začele izboljševati, kar kažejo tudi glavni ekonomski kazalci. Kljub omenjenemu dejstvu, je še v letu 2003 težko zanesljivo napovedati, do kolikšne mere bo svetovno gospodarstvo okrevalo, saj nekaterim znakom okrevanja, zlasti v ZDA, sledi vrsta neugodnih procesov (slabe gospodarske razmere v EU).

Kot posledica omenjene recesije je proizvodnja na svetovnem avtomobilskem trgu v letu 2001 padla za 3%, vendar že leto kasneje zabeležila 1% rast. Ob tem je potrebno poudariti, da so bile posledice gospodarske krize po posameznih regijah zelo različne. Medtem ko se je proizvodnja v Zahodni Evropi in na Japonskem v letu 2002 zmanjšala za 3%, je v preostali razvijajoči se Aziji le-ta narasla za več kot 7%. Podobno je bilo tudi v Vzhodni Evropi. Odstotne spremembe v svetovni proizvodnji avtomobilov po posameznih regija v letu 2001 in 2002 so podrobneje prikazane v sliki 5.

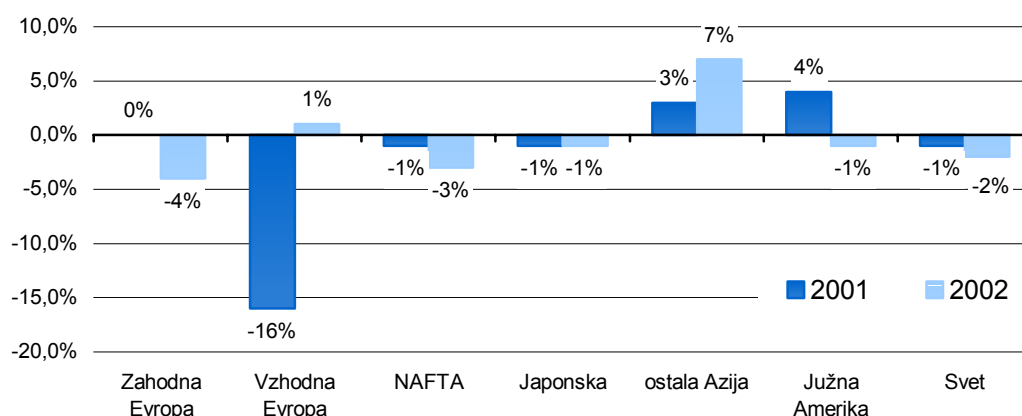
V nasprotju s proizvodnjo, je do padca prodaje avtomobilov prišlo leto kasneje. Na večini svetovnih avtomobilskih trgov so zabeležili najnižjo točko v prodaji v letu 2002. Gledano v celoti, je prodaja v tem letu v primerjavi z letom 2001 padla za 2%. Če se omejimo na posamezne regije lahko ugotovimo, da so na dveh največjih avtomobilskih trgih (Zahodna Evropa, NAFTA) v tem letu zabeležili 4% oz. 3% padec prodaje, v Aziji, z izjemo Japonske, pa nasprotno kar 7% povečanje le-te. Slika 6 kaže omenjene odstotne spremembe prodaje avtomobilov po posameznih regijah, v letih 2001 in 2002.

Slika 5: Gibanje svetovne proizvodnje osebnih in lahkih dostavnih vozil v letih 2001 in 2002 (v odstotkih)



Vir: World Car Industry Forecast Report, 2002, str. 5.

Slika 6: Gibanje svetovne prodaje osebnih in lahkih dostavnih vozil v letih 2001 in 2002 (v odstotkih)



Vir: World Car Industry Forecast Report, 2002, str. 5.

V letu 2002 je bilo na svetu proizvedenih skoraj 56 milijonov osebnih in lahkih dostavnih vozil, kar je pomenilo približno 1% rast v primerjavi s predhodnim kriznim letom. Pri tem je bilo več kot 75% vseh vozil proizvedenih na območju držav članic NAFTA, v Zahodni Evropi in na Japonskem. Omenjena velika koncentracija v avtomobilski industriji je razvidna iz slike 7. V istem letu je bilo v svetovnem merilu prodanih 55 milijonov vozil, kar je bilo za 2% manj kot leto prej. Omenjen padec prodaje lahko pripišemo slabšim gospodarskim razmeram v letu 2001. Podobno kot v primeru proizvodnje, so večji del prodaje ustvarili na treh največjih svetovnih avtomobilskih trgih. Glej sliko 7.

3.3. PRESTRUKTURIRANJE AVTOMOBILSKE INDUSTRIJE

Devetdeseta leta veljajo za desetletje številnih preobratov v avtomobilski industriji. Po recesiji v začetku, so konec 90-tih zaznamovale številne povezave med avtomobilskimi proizvajalci. S tem se je začela spreminjati podoba avtomobilske industrije, hkrati je to pomenilo tudi nov način globalne konkurence.

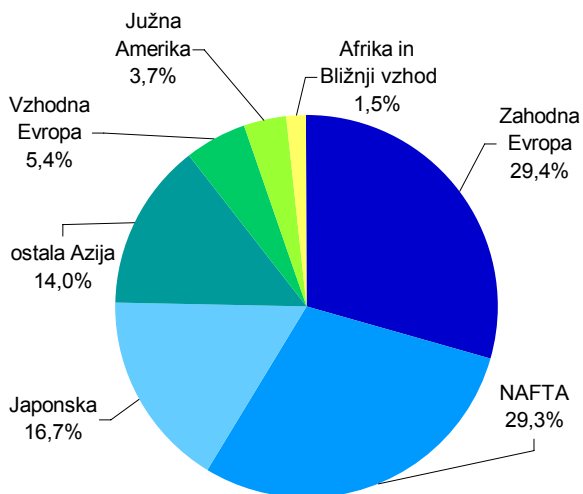
Omenjen proces združevanja avtomobilskih proizvajalcev sta leta 1998 sprožila nemški Daimler Benz AG in ameriški Chrysler Corporation. Ustanovila sta skupno podjetje DaimlerChrysler,

ameriško-evropskega velikana, ki je postal peti največji svetovni avtomobilski proizvajalec po obsegu prodanih vozil. Pred leti bi se tovrstna povezava zdela nemogoča, zaradi pomislekov o preveč očitnih razlikah med pristopoma k izdelovanju avtomobilov na obeh kontinentih ter razlikah v zahtevah in okusih potrošnikov. Danes sodobna tehnologija omogoča dokaj uspešno in nezahtevno prikrojavanje končnih izdelkov posameznim trgom, proizvajalcem pa omogoča združevanje rezultata svojega razvojnega dela in proizvodne zmogljivosti (Krautberger, 1999, str. 51-53). V omenjenem primeru je gospodarski interes prevladal nad nacionalnim, kar je prav tako predstavljalo pomemben mejnik v avtomobilski industriji. Do združevanj bi namreč po vsej verjetnosti prišlo že prej, če vlade posameznih držav ne bi štitele domačih avtomobilskih proizvajalcev ter to utemeljevale z varovanjem nacionalnih interesov. Časi, ko je bil celoten avtomobil narejen v eni sami državi, so preteklost. Nacionalna identiteta določene blagovne znamke sicer še naprej predstavlja bistveno vrednost. Uspešnost avtomobilskih proizvajalcev in njihovih prihodnjih povezovanj bo prav v sposobnosti, znebiti se nacionalizma v proizvodnji avtomobilov, skupaj z ohranjanjem nacionalne identitete avtomobilskega proizvajalca oz. njegove blagovne znamke.

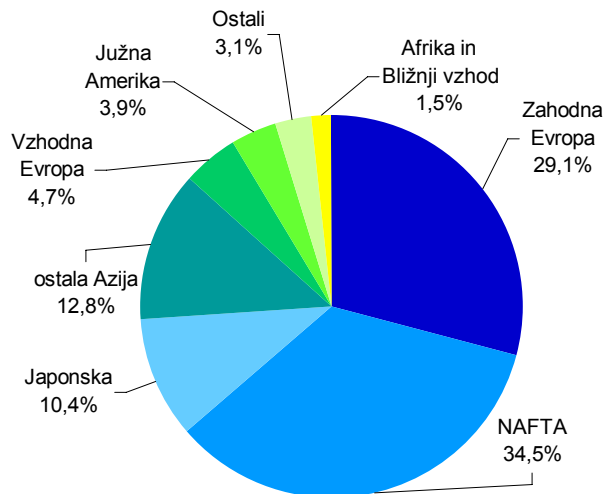
Omenjena združitev je povečala pritisk na ostale avtomobilске proizvajalce in proces prestrukturiranja v avtomobilski industriji se je začel.

Slika 7: Svetovna proizvodnja in prodaja osebnih in lahkih dostavnih vozil v letu 2002 (v odstotkih)

a) svetovna proizvodnja



b) svetovna prodaja



Vir: World Car Industry Forecast Report, 2002, str. 32, 35.

3.3.1. Razlogi za prestrukturiranje

Avtomobilska industrija je zelo občutljiva na padec povpraševanja. Ker avtomobili niso nujna življenjska dobrina, je zanje značilna precej visoka cenovna in dohodkovna elastičnost povpraševanja. Recesije v gospodarstvu vplivajo na padec prodaje, proizvajalci se vse bolj soočajo s presežnimi kapacitetami, njihovi dobički vztrajno padajo. Proizvajalci se soočajo z visokimi fiksnimi stroški razvoja in proizvodnje, kar je tudi eden izmed vzrokov za nastale strukturne spremembe na avtomobilskem trgu.

Proizvodnja avtomobilov je dejavnost, ki zahteva ogromne materialne, finančne in človeške vire, stroški razvoja so visoki, konkurenca je zelo močna. Mnogi avtomobilski proizvajalci zaradi slabših poslovnih rezultatov niso sposobni zagotavljati sredstev za razvoj in inovacije, zato svojo prihodnost vidijo v povezavah in združitvah, pogosto tudi s svojimi konkurenti. Na drugi strani so največji avtomobilski proizvajalci pripravljene ponuditi velike vsote denarja za zagotovitev potrebne ekonomije obsega in s tem preživetja na dolgi rok. Zahodna Evropa, Severna Amerika ter Japonska, ki beležijo več kot tri četrtine celotne svetovne prodaje na avtomobilskem trgu, dosegajo, kljub pozitivnim prodajnim številkam, prenizke stopnje rasti. Zaradi zasičenosti vse bolj zahtevnega trga, visokih fiksnih stroškov poslovanja in v mnogih primerih premalo fleksibilnega marketinškega pristopa, se profitabilnost panoge znižuje (Lesnjak, 2000, str. 9).

Avtomobilska industrija se v zadnjem času spopada tudi z vse večjimi presežnimi kapacitetami, kar je prav tako eden izmed poglavitnih vzrokov za omenjeno prestrukturiranje. Po nekaterih podatkih naj bi bili avtomobilski proizvajalci sposobni proizvesti za 20 milijonov več vozil kot so jih sposobni prodati. Proizvodne kapacitete svetovnih avtomobilskih proizvajalcev so bile v letu 1999 v povprečju izkoriščene le 69%, medtem ko je bila njihova izkoriščenost v letu 1990 kar 80%. Za avtomobilsko industrijo namreč velja, da je poslovanje uspešno, če so njene proizvodne kapacitete izkoriščene 80% in več (Wheels and Wires, 2000, str. 66-72).

Avtomobilski proizvajalci zaradi zasičenosti razvitih avtomobilskih trgov iščejo nove možnosti, ki jih predstavljajo države na področju Azije, Latinske Amerike in Vzhodne Evrope. Prav slednje naj bi v prihodnosti, poleg že uveljavljenih trgov na področju Severne Amerike, Zahodne Evrope in Japonske, predstavljale pomemben avtomobilski trg. Avtomobilski proizvajalci pri osvajanju omenjenih novih trgov uporabljajo različno strategijo, ki je odvisna od razmer in potreb posameznega proizvajalca. Odločajo se za selitev proizvodnje na omenjene trge ali za sodelovanje in združitve s tujimi konkurenti, ki imajo že uveljavljene blagovne znamke, kar jim omogoča uspešno prodiranje na nove tržne segmente.

Združevanje pomeni uspešno zniževanje stroškov razvoja, izmenjavo izkušenj in je očitno zelo uspešen recept poenotenja sestavnih delov in skupnih platform za posamezne modele, ki se navzven lahko kljub temu povsem razlikujejo (Krautberger, 1999, str. 51-53). Dodaten pritisk na proizvajalce avtomobilov predstavljajo tudi vse ostrejši ekološki standardi, ki terjajo izdatna vlaganja v razvoj. Zadostiti vsem tem zahtevam namreč pomeni tudi višje stroške proizvodnje.

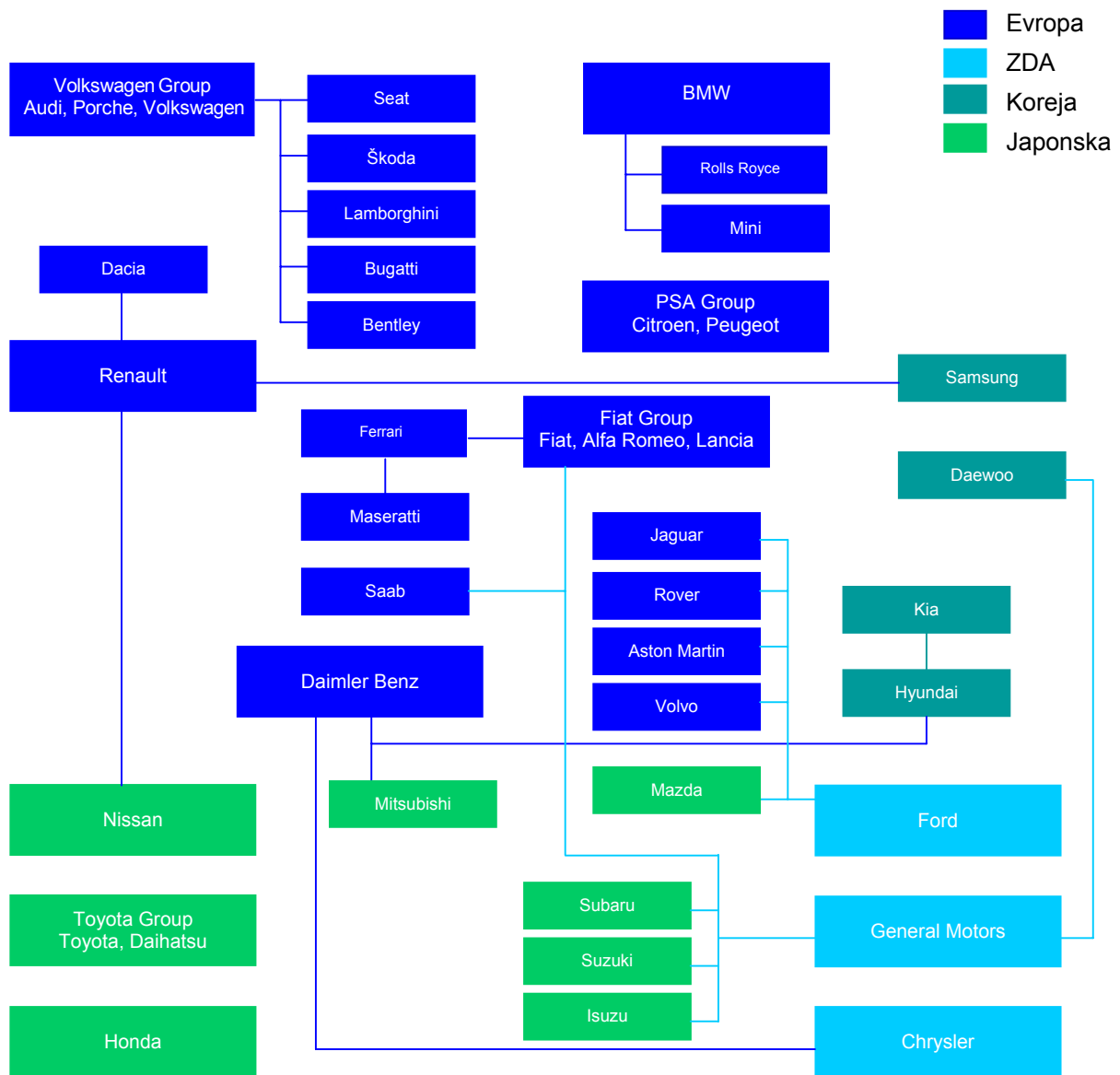
Z omenjenimi združitvami se število samostojnih avtomobilskih proizvajalcev zmanjšuje. Danes bi tako pravzaprav težko našli proizvajalca, ki ne bi tako ali drugače sodeloval ali imel navezo z vsaj še enim proizvajalcem iz te panoge. Novo nastala podjetja, ponavadi transnacionalna, ustvarjajo novo dimenzijo v globalni konkurenci in skušajo dosegati sinergične učinke, ki jih ta proces prinaša s seboj. Proizvajalci, ki se združujejo, težijo k iskanju partnerja, ki ima komplementarne produkte, geografsko usklajenost ter podobno filozofijo. V praksi so združitve in prevzemi, ki bi zadostili vsem tem zahtevam, zaenkrat še redki (Naughton, 1999, str. 18).

3.3.2. Združitve in prevzemi v avtomobilski industriji

Povezave v avtomobilski industriji, ki sta jih leta 1998 sprožila Daimler in Chrysler, so danes pogost in že kar običajen proces (glej sliko 8). Z njimi avtomobilski proizvajalci pridobivajo dodatna znanja, trge, moč in druge strateške ter konkurenčne prednosti. Posledice združevanj so spremenjena razmerja moči na svetovnem avtomobilskem trgu. Pred začetkom združevalne mrzlice je bil položaj avtomobilskih proizvajalcev precej bolj razpršen. Danes obstaja le šest največjih proizvajalcev, ki skupaj s svojimi različno močnimi povezavami obvladujejo svetovni

avtomobilski trg. Strokovnjaki napovedujejo, da se bo v prihodnosti vpliv velikih še povečeval (Boncelj, 2000, str. 19). Deleži avtomobilskih proizvajalcev v okviru svetovne proizvodnje v letu 1999 so prikazani v sliki 9.

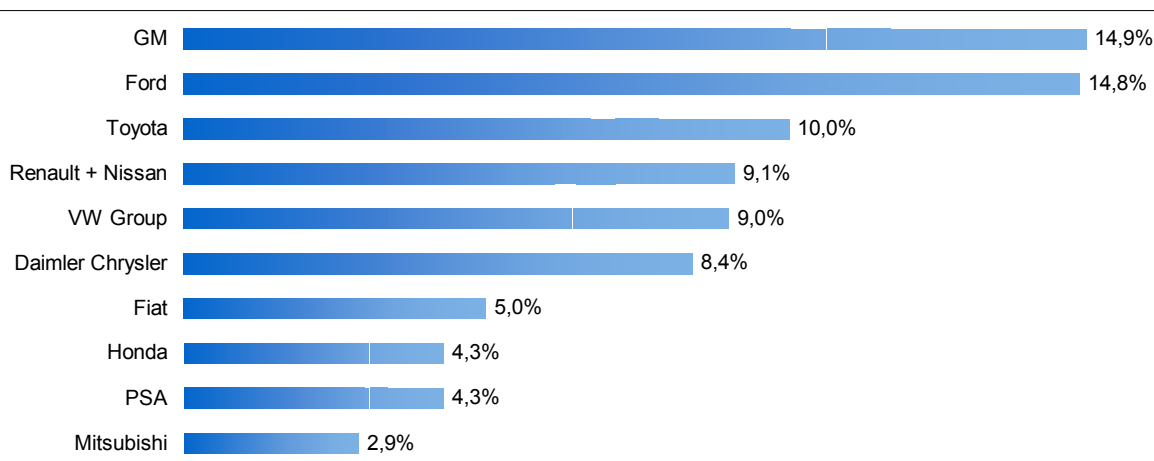
Slika 8: Glavne povezave med avtomobilskimi proizvajalci



Vir: Različne publikacije.

Največji svetovni avtomobilski proizvajalec je ameriški General Motors (GM), ustanovljen leta 1908. Vodilni svetovni proizvajalec je že vse od leta 1931. V letu 2002 je njegova prodaja znašala več kot 8,6 milijonov enot, kar je skoraj 15% celotne svetovne prodaje. GM je povezan s številnimi avtomobilskimi proizvajalci v Aziji in v Evropi. Leta 1999 je povečal svoj lastniški delež v japonskem Isuzu Motors na 49% in v Suzuki Motor Company na 9,9%, kupil je tudi japonski Subaru. V lasti ima švedski Saab ter je 20% lastnik Fiata (Overview of World Automobile Industry as of May 2000, General Motor Corporation 2000, GM Corporate History, 2003).

Slika 9: Deleži avtomobilskih proizvajalcev v okviru svetovne proizvodnje v letu 1999 (v odstotkih)



Vir: Boncelj, 1999, str. 19.

Ford Motor Company, ki je drugi največji proizvajalec v tej panogi, prav tako uspešno sodeluje v globalizacijski tekmi, ki je zajela avtomobilsko industrijo. Prvo avtomobilsko tovarno z množično, racionalizirano (tekoči trak) in zato ceneno proizvodnjo je leta 1903 ustanovil Henry Ford. V procesu prestrukturiranja je prevzel Volva, švedskega proizvajalca luksuznih vozil, od BMW-ja je kupil Land Roverja, s čimer je še povečal svojo paletu luksuznih blagovnih znamk. Prisoten je tudi v japonski Mazdi. Pod svojim okriljem ima danes osem uspešnih blagovnih znamk kot so Ford, Volvo, Lincoln, Mercury, Jaguar, Mazda, Aston Martin in Land Rover (Overview of World Automobile Industry as of May 2000, Ford Motor Company, 2000, Ford Motor Company – History, 2003).

Leta 1937 je bil ustanovljen tretji največji svetovni in daleč največji japonski avtomobilski proizvajalec Toyota Motor Corporation. Njegova proizvodnja presega 5,5 milijonov vozil na leto. Velja za pravega globalnega proizvajalca, ki je uspešno prisoten na vseh pomembnejših avtomobilskih trgih sveta. Toyota, ki ima precejšnje deleže v podjetjih Daihatsu in Hina Motors, namerava sodelovanje z omenjenima partnerjema v prihodnosti še okrepiti (Overview of World Automobile Industry as of May 2000, Toyota Motor Corporation, 2000, Global Toyota – History, 2003).

Francoski Renault je v letu 1999 sklenil uspešno partnerstvo z japonskim proizvajalcem Nissanom. Združeno podjetje je postalo četrty avtomobilski proizvajalec na svetu z 9,1% tržnim deležem. Podrobnosti omenjene združitve bom predstavila v nadaljevanju diplomskega dela. Največji francoski avtomobilski proizvajalec je kupil tudi delež v korejskem Samsungu in romunski Daciji (Overview of World Automobile Industry as of May 2000, Renault, 2000).

Volkswagen Group, ustanovljena leta 1937, sodi danes med največje svetovne avtomobilске proizvajalce in je z več kot 18% tržnim deležem vodilni proizvajalec v Evropi. V letu 2002 so v podjetju proizvedli več kot pet milijonov vozil, njihov tržni delež na svetovnem avtomobilskem trgu pa je presegel 12%. V skupino VW sodijo avtomobilске znamke Volkswagen, Audi, Škoda, Seat ter prestižne blagovne znamke Bentley, Bugatti in Lamborghini (Overview of World Automobile Industry as of May 2000, Volkswagen, 2000, Group Overview, 2003).

DaimlerChrysler je nastal leta 1998, ko je tedaj najdonosnejši nemški avtomobilski proizvajalec in lastnik svetovno znane avtomobilске znamke Mercedes-Benz naznanil namero o združitvi z ameriškim proizvajalcem Chryslerjem. Združitve omenjenih podjetij je pomenila največji

čezmejni dogovor med avtomobilskimi proizvajalci v zgodovini in s tem začetek prestrukturiranja v tej panogi. Leta 2000 je Daimler Chrysler kupil 34% delež v japonskem Mitsubishiju in postal šesti največji proizvajalec vozil na svetu. Istega leta je pridobil še 10% delež v korejskem Hyundaiu, s čimer je še povečal svojo navzočnost na azijskem avtomobilskem trgu (Overview of World Automobile Industry as of May 2000, DaimlerChrysler, 2000).

Strokovnjaki napovedujejo, da bo v naslednjem stoletju na svetu le še kakšnih šest velikih avtomobilskih proizvajalcev. V neizprosni konkurenčni boju naj bi preživel le tisti, katerih obseg prodaje bo presegel magično mejo pet milijonov prodanih enot na leto. Po podatkih iz leta 1999 sta tem kriterijem ustrezala le GM in Ford, vendar se jima ostali proizvajalci vztrajno približujejo. Do leta 2010 naj bi bil vsak od treh pomembnih svetovnih trgov zastopan z dvema velikima domačima proizvajalcema. GM in Ford naj bi bila prisotna v Severni Ameriki, v Evropi bi kraljevala DaimlerChrysler in Volkswagen, v Aziji pa Toyota in Honda. Nekateri mednje prištevajo še francoski Renault (Naughton, 1999, str. 18).

3.4. PRIHODNOST V AVTOMOBILSKI INDUSTRIJI

V tretjem tisočletju bo uspeh blagovne znamke v avtomobilski industriji v veliki meri odvisen od tehničnega napredka, ki ga bo vsebovalo vozilo. Ključne točke uspeha bodo varnost, varovanje okolja, upravljanje z vozilom in komunikacijska tehnika vozil (Viehover, 1999, str. 276). Krajšanje proizvodnih časov, nenehne izboljšave izdelkov, novi designi in nižanje stroškov proizvodnje bodo še naprej glavne konkurenčne prednosti. Avtomobilski proizvajalci bodo namenjali še več pozornosti zadovoljitvi potrošnikovih pričakovanj. Kupec zaznava predvsem kvalitativne lastnosti in prav te naj bi v bodoče igrale pomembno vlogo. Med omenjene lastnosti sodijo (Eurocar, 1999):

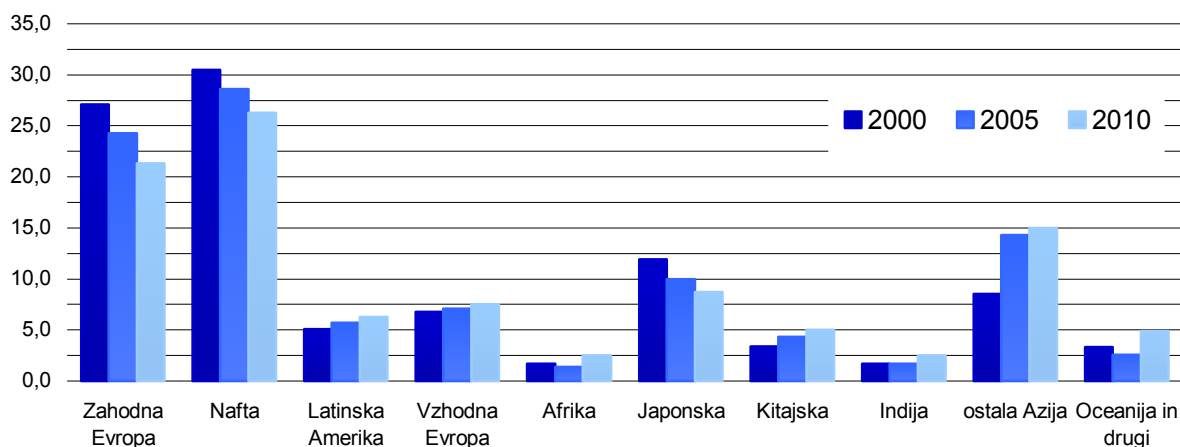
- človeku prijazen avto, ki bo enostaven za upravljanje in bo hkrati dovolj varen;
- še večji poudarek na ergonomiji;
- vključitev v vožnjo ljudi, ki danes ne morejo varno voziti (invalidi, starejši ljudje);
- delo na zunanji in notranji vizualni podobi;
- izboljšava funkcionalnih rešitev in večanje kakovosti izdelkov;
- individualne rešitve po želji kupca ter
- krajšanje dostavnih časov.

Vse večji poudarek bo tudi na varovanju okolja. Ekologija in skrb za okolje zajema zniževanje izpusta CO₂ ter drugih plinskih emisij v ozračje, reciklažo dotrajanih avtomobilov in njegovih komponent ter preiščeno izrabo naravnih virov. Največji vpliv na varstvo okolja imajo novi materiali, ki povečujejo varnost, hkrati pa pozitivno vplivajo na porabo goriva in imajo lastnosti ponovne uporabe. Drugi pomemben vir za varovanje okolja so različni alternativni pogonski viri energije, kamor sodijo razni hibridni pogoni, energijske celice, izkoriščanje vodika in drugo.

Novi trgi prihodnosti naj bi bili po navedbah strokovnjakov zlasti države v razvoju. Statistični podatki namreč kažejo, da se globalna rast avtomobilskega povpraševanja umirja. Medtem ko se je v letih od 1970 do 1990 svetovna prodaja motornih vozil (avtomobilov in gospodarskih vozil) povečala za 78%, se je v slabem desetletju od 1990 do 1998 povpraševanje kupcev povečalo le za 10% in je leta 1998 tako znašalo približno 55 milijonov enot. Strokovnjaki menijo, da bo povečanje avtomobilske prodaje odvisno predvsem od rasti dohodka na ključnih trgih v razvoju, strukturnih sprememb v teh državah in splošne krepitve zaupanja v svetovno gospodarstvo. Po njihovem mnenju se bo prodaja vozil v prihodnjih desetih letih povečala za približno četrtno. V okviru tega pričakujejo minimalno povečanje v bogatih državah članicah OECD, stagniranje na

Japonskem ter več dinamike v Vzhodni Evropi, Latinski Ameriki ter Aziji, kjer so ključna imena za uresničitev te projekcije zlasti Kitajska, Indija, Brazilija in Rusija (Boncelj, 1999, str. 11). Projekcija bodočega povpraševanja po motornih vozilih v posameznih regijah je razvidna iz slike 10.

Slika 10: Bodoče povpraševanje po motornih vozilih (v odstotkih)



Vir: Boncelj, 1999, str. 11.

4. ANALIZA ZDRUŽITVE RENAULTA IN NISSANA

4.1. PREDSTAVITEV RENAULTA PRED ZDRUŽITVIJO

4.1.2. Zgodovina Renaulta

Začetki Renaulta segajo v leto 1898, ko je Louis Renault izdelal svoje prvo vozilo tipa-A. Leto kasneje je skupaj z bratoma ustanovil družinsko podjetje »Societe Renault Freres«. Podjetje s sedežem v Billancourtu pri Parizu je postajalo v svetu vse bolj prepoznavno predvsem po zaslugi uspehov bratov Renault na takratnih avtomobilskih dirkah. Proizvodnja je bila na začetku osredotočena na osebna vozila in taksije, ki so doživeli velik uspeh tako doma kot na tujem. Med prvo svetovno vojno so proizvodnjo podredili zlasti potrebam vojne. Povojno obdobje je bilo v znamenju velike diverzifikacije podjetja, kar je bilo pravo nasprotje današnjemu Renaultu. Do leta 1929 je bil Renault prisoten že v 49 državah in na vseh kontinentih, razen v Avstraliji. Trideseta leta so bila v znamenju številnih delavskih stavk in finančnih težav Renaulta. Podjetje je zato opustilo večino svojih dejavnosti in se osredotočilo zgolj na proizvodnjo avtomobilov. V drugi svetovni vojni je tovarno zasegla nemška vojska, zaradi česar so Louisa Renaulta kasneje obtožili sodelovanja z okupatorjem. Mesec dni po aretaciji je Louis Renault v ne povsem pojasnenih okoliščinah umrl v eni od zaporniških bolnišnic. Leto kasneje je podjetje po odločitvi Charlesa de Gaulla prešlo v državno last (The History of Renault, 2003).

Po vojni je iz Renaultove tovarne prišel prvi model 4CV, od šestdesetih let naprej pa so bili časi R4, R8 in R16. Leta 1975 je podjetje doživelo velik uspeh z R5, ki še danes velja za enega največjih prodajnih uspehov podjetja. V 80-tih letih je Renault ponovno zasledoval strategijo diverzifikacije v industrijski, finančni in storitveni sektor. Leta 1984 je zašel v velike finančne težave in prišlo je do novega prestrukturiranja podjetja. Istega leta so predstavili prvi evropski enoprostorski avto Espace. Le malo zatem je na mesto predsednika podjetja prišel današnji

direktor Louis Schweitzer. Renault je v letu 1987, osredotočen samo na svojo primarno dejavnost, začel ponovno poslovati z dobičkom (Renault Annual Report, 1998).

4.1.2. Poslovanje Renaulta v zadnjem desetletju

Začetek 90-tih je bil v znamenju odmevne združitve med Renaultom in švedskim Volvom. Podjetji sta ustanovili holding, ki je vključeval proizvodnjo osebnih in tovornih vozil obeh partnerjev. Razdelitev kapitala je bila v korist Renaulta, ki je imel v omenjenem holdingu 65% delež, preostalih 35% je pripadalo Volvu. Takšno razdelitev je narekovala razlika v moči partnerjev, saj je imel švedski avtomobilski proizvajalec tedaj manj kot poldrugi odstotek deleža na evropskem trgu, medtem ko je bil Renault z 10,6% že takrat eden velikanov avtomobilske industrije. Omenjena naveza je postala po tržnem deležu šesti največji avtomobilski proizvajalec na svetu (Renault in Volvo se združujeta, 1993, str. 37). Sprva obetavna naveza je svoj konec doživela že decembra leta 1993, ko je Volvo nepričakovano prekinil njuno sodelovanje.

Leto kasneje je francoska vlada začela s privatizacijo Renaulta, ko je novembra 1994 prodala 49% delež. Omenjeno leto je bilo v znamenju dobrega poslovanja, saj je podjetje ustvarilo dobiček v višini 554 milijonov €, kar je pomenilo več kot trikratno povečanje v primerjavi s preteklim obdobjem. Hkrati so se prvič po dolgem času znebili dolgov, ki so še leto prej znašali 1,2 milijard €. Ob tem je potrebno poudariti, da poslovni rezultati niso bili zgolj posledica dobrega poslovanja v tem letu, temveč tudi državne predprivatizacijske subvencije (dokapitalizacije) in izkupička pri razvezi z nesojenim švedskim partnerjem (Renault z dobičkom in brez dolgov, 1995, str. 10).

V letu 1996 se je moral Renault sprijazniti s precejšnjimi izgubami, zlasti na domačem trgu. Takrat je bilo namreč konec državnih premij za zamenjavo starih avtomobilov, kar je močno vplivalo na prodajne številke. V tem letu je podjetje ob prodaji 28 milijard € izkazovalo izgubo v višini 800 milijonov €. Še istega leta je Renault začel s programom prestrukturiranja, ki ga je vodil Ghosn in je temeljil predvsem na zniževanju stroškov. Leta 1997 je v okviru omenjenega programa prišlo do zaprtja tovarne v belgijskem Vilvoordu, Renault pa je ponovno posloval z dobičkom v višini 827 milijonov € (Renault prestavlja v višjo hitrost, 1999, str. 41).

Renault je v letu 1998, tik pred združitvijo z japonskim Nissanom, dobiček v primerjavi s preteklim letom še povečal, in sicer je ta znašal 1349 milijonov €. Uspeh Renaulta je bil povezan z uspešno prodajo novih modelov, zlasti Megana, ki je bil drugi najbolje prodajan avto v Evropi, prejel je tudi naziv »evropski avto leta«. Prihodki Renaulta so znašali 37,2 milijarde €, kar je pomenilo več kot 17% povečanje v primerjavi z enakim lanskim obdobjem. Pri tem je avtomobilski del podjetja ustvaril 80% celotnih prihodkov v višini 29,7 milijard €, 17% oz. 6.3 milijard € je prispeval oddelek za industrijska vozila, medtem ko je Renaultov finančni oddelek k skupni vrednosti prispeval le 3% ali 1,2 milijardi € (Renault Annual Report, 1998).

Lastništvo Renaulta je bilo v letu 1998 razdeljeno med tri večje skupine. Francoska vlada je bila še naprej lastnik 44,2% deleža, 48,6% je pripadalo institucionalnim in javnim delničarjem vključno z zaposlenimi, preostalih 7,2% je bilo v lasti partnerskih in pridruženih delničarjev (Renault Annual Report, 1998).

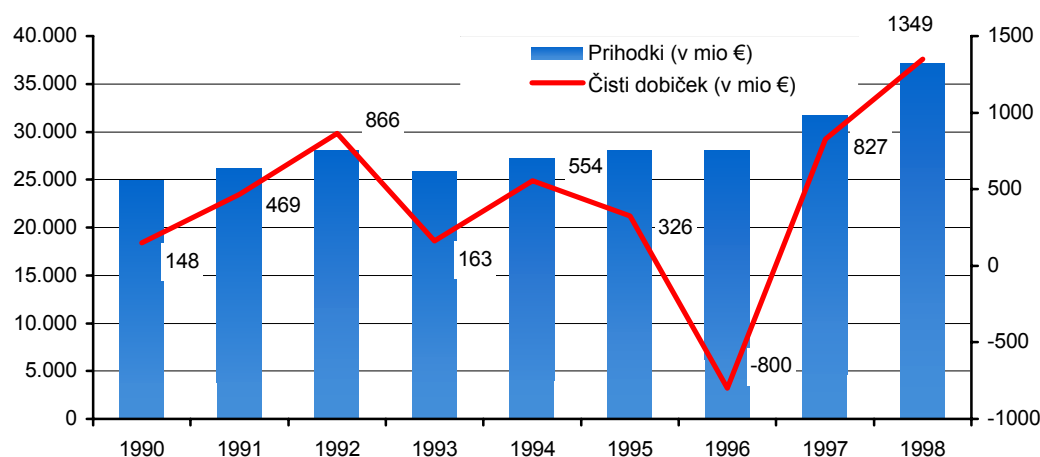
Decembra leta 1998 je Renault začel s pogajanjem za pridobitev 51% deleža v romunski Daciji. Vse bolj aktivno se je vključeval tudi v boj za japonskega avtomobilskega proizvajalca Nissana. Z omenjenim partnerstvom je želel predvsem okrepiti svojo prisotnost v azijskih državah, kjer je videl še neizkoriščene možnosti za svojo rast. Poleg omenjene prednosti je kasnejša združitev

Renaultu prinesla še številne druge prednosti, o katerih bom podrobneje spregovorila v nadaljevanju. Hkrati je omenjena zveza Renaultu ponujala številne priložnosti za uresničevanje njegove strategije rasti, katera temelji na treh ključnih točkah (Renault Annual Report, 1998):

- razviti identiteto blagovne znamke na podlagi izdelčne inovativnosti;
- postati najkonkurenčnejši proizvajalec avtomobilov na evropskih trgih na področju kakovosti, stroškov in distribucije;
- razširiti mednarodno področje sodelovanja.

V sliki 11 so prikazani prihodki in čisti dobiček oz. izguba Renaulta, v obdobju od leta 1990 do leta 1998.

Slika 11: Prihodki in čisti dobiček Renaulta v obdobju od 1990 do 1998 (v mio €)



Vir: Renault annual report, 1998.

4.2. PREDSTAVITEV NISSANA PRED ZDRUŽITVIJO

4.2.1. Zgodovina Nissana

Zgodovina Nissana se je začela leta 1911, ko je Masujiro Hashimoto, pionir na področju avtomobilske industrije, ustanovil podjetje Kwaishinsha Co. Leta 1919 je bil ustanovljen še eden izmed Nissanovih predhodnikov, Jitsuyu Jidosha Co., Ltd. Omenjeni podjetji sta se v letu 1926 združili ter se v letu 1931 priključili podjetju Tobata Casting. Dve leti kasneje, 26. decembra 1933, je nastalo podjetje Jidosha-Seizo Kabushiki-Kaisha, ki se je leta 1934 preimenovalo v Nissan Motor Co., Ltd., pod katerim imenom ga poznamo še danes (Short History of Nissan Motor Co., 2003).

Nissan je bil eden izmed prvih japonskih podjetij, ki se je ukvarjalo s proizvodnjo avtomobilov. Leta 1936 je bil skupaj s Toyoto proglašen za nacionalnega avtomobilskega proizvajalca. Med leti 1936 in 1945 je bila njegova proizvodnja, podobno kot pri večini drugih avtomobilskih proizvajalcih, povezana predvsem s potrebami vojne. Povojno obdobje je zaznamovala kriza, ki se je končala šele v poznih 50-tih letih. V letih, ki so sledila, je Nissan veliko pozornost namenjal razvoju avtomobilske tehnologije. Leta 1960 je s strani japonske države, kot prvi avtomobilski proizvajalec, prejel tudi nagrado za posebne dosežke na tem področju. Sledila je predstavitev novega modela Sunny, ki mu je prinesla velik uspeh na trgu majhnih avtomobilov. Nissanovo uspešno poslovanje v 70-tih letih je bilo tesno povezano z naftno krizo, ki je zajela svet. Njegovi

avtomobili so veljali za kakovostne in varčne in prav slednje je tedaj predstavljalo veliko konkurenčno prednost zlasti v primerjavi z ameriškimi avtomobilskimi proizvajalci. V tem obdobju si je Nissan pridobil že 33% tržni delež na domačem trgu, kar ga je uvrščalo na drugo mesto, tik za vodilnim japonskim avtomobilskim proizvajalcem Toyota (Short History of Nissan Motor Co., 2003, Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 2).

Po omenjenem uspehu se je Nissan začel ponovno spopadati s težavami. Mnogi so razloge zanje videli predvsem v slabi politiki podjetja ter njegovi visoko birokratski organiziranosti. Hkrati se je soočal z veliko konkurenco na domačem trgu s strani Toyote in Honde. Leta 1986 je sledila še nenadna apreciacija jena, ki je bila povezana s Plaza Accord-om⁴. V letu 1987 se je poslovanje Nissana začelo izboljševati, kar je bila predvsem posledica povečanega povpraševanja po avtomobilih. Omenjeno rastoče povpraševanje je bilo povezano z vstopom Japonske v t.i. »ekonomijo milnega mehurčka« (ang. bubble economy⁵). Nissan je začel z izvajanjem razširitvenega načrta, katerega cilj je bilo povečanje prodaje na Japonskem na 1,5 milijona enot. V nekaj naslednjih letih je Nissan v razširitev proizvodnih kapacitet in domače distribucijske mreže investiral približno 700 milijard ¥. Njegov dolg je v letu 1987 znašal že 1,3 bilijona ¥ ter se v naslednjih letih le še povečeval (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 2).

4.2.2. Poslovanje Nissana v zadnjem desetletju

V začetku 90-tih let se je Nissanov dolg v primerjavi z letom 1987 potrojil in je leta 1991 znašal 3,6 bilijona ¥. Zaradi hitro rastočega dolga in t.i. »post bubble« recesije v japonskem gospodarstvu je tedanji predsednik Nissana Yutaka Kume v začetku leta 1992 vpeljal prvega od treh načrtov za prestrukturiranje podjetja. Cilji omenjenega plana prestrukturiranja so bili (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 2):

- sprememba oblikovalskih in razvojnih postopkov, s čimer naj bi v treh letih povečali produktivnost za 30%;
- zmanjšanje proizvodnih kapacitet z zapiranjem tovarn;
- zmanjšanje števila sestavnih delov za 30% z uvedbo istih sestavnih delov za različne modele;
- racionalizacija števila modelov;
- podaljšanje cikla prenove modelov.

Kljub omenjenim ukrepom se je stanje podjetja še naprej poslabševalo. V letu 1992 so zabeležili izgubo v višini 56 milijard ¥. Yoshifumi Tsuji, naslednik Kume je proučil stanje v podjetju in izpostavil naslednje probleme:

- pomanjkanje discipline in odločnosti pri reševanju problemov;
- nizka stopnja odgovornosti;
- slaba distribucija;
- dominantnost razvojnega oddelka;
- premalo pozornosti namenjene končnim kupcem;
- kultura podjetja, ki temelji na konsenzu in kompromisih.

⁴ Plaza Accord je sporazum dosežen 22.9. 1985 med Francijo, Nemčijo, VB, Japonsko in ZDA, s katerim so znižali ceno dolarja. Dolar je v naslednjih dveh letih padel za 30%.

⁵ Bubble economy označuje obdobje v japonskem gospodarstvu, ki je sledilo sporazumu Plaza Accord. Slednji je povzročil skokovit porast vrednosti jena. To je pomenilo podražitev japonskega izvoza, s čimer se je zmanjšala konkurenčnost japonskih izdelkov na tujih trgih. Hkrati je vlada s svojimi ukrepi pripomogla k občutnemu povečanju domačega povpraševanja (Japan's Economy, 2003).

Kot odgovor na omenjene probleme, je Tsuji še istega leta najavil nov plan prestrukturiranja, katerega cilj je bilo znižanje celotnih stroškov za 200 milijard ¥ v naslednjem triletnem obdobju. Plan je vključeval zaprtje nekaterih tovarn, zmanjšanje števila zaposlenih za 5.000, zmanjšanje števila modelov za 35% ter različnih sestavnih delov za 40%.

Kljub prizadevanjem tedanjega predsednika Nissana, cilji postavljeni v planu prestrukturiranja, do leta 1995 niso bili uresničeni. Tega leta so ob prodaji 6 bilijonov ¥ in dolgu v višini 1,9 bilijona ¥, zabeležili 88,4 milijard ¥ izgube. Slabi rezultati so botrovali uvedbi novega plana, ki naj bi prinesel prihranke v višini 40 milijard ¥. Dosegli naj bi jih z znižanjem stroškov na ravni celotnega podjetja za 10% ter zmanjšanjem števila zaposlenih za dodatnih 7.000 oseb (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 2).

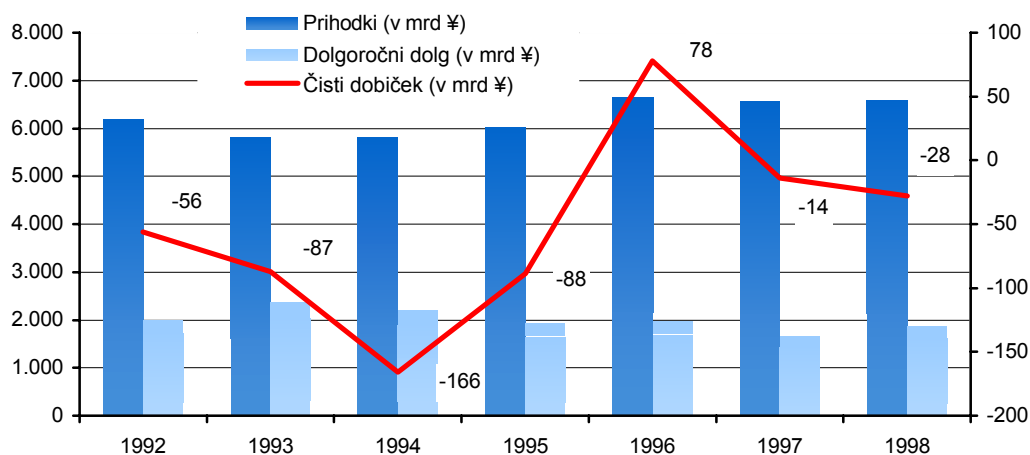
Leta 1996 je na mestu predsednika Tsuja nasledil današnji Nissanov predsednik Yoshikazu Hanawa. V letu 1996 so zabeležili dobiček v višini 78 milijard ¥, kar je bila predvsem posledica povečanega povpraševanja po avtomobilih s strani ZDA ter šibkega jena. Konec istega leta je Nissana z drugega mesta na japonskem avtomobilskem trgu izpodrinila Honda. V naslednjem letu se je podjetje še naprej spopadalo z izgubo, medtem ko sta ostala dva proizvajalca, Honda in Toyota, poslovala z velikimi dobički. Istega leta je Hanawa objavil nov plan prestrukturiranja z naslednjimi cilji (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 2-3):

- reorganiziranje Nissanovega poslovanja v ZDA,
- izboljšanje domače prodajne organizacije,
- nadaljnje zniževanje stroškov in povečevanje produktivnosti,
- razvijanje fleksibilnejše organizacije.

Kljub naštetim prizadevanjem se je Nissan še naprej spopadal z dolgom in izgubo, zato je podjetje začelo z iskanjem primerne strateškega partnerja. Hanawa je menil, da bi bil Nissan ne glede na njegove finančne težave še vedno dobrodošel partner kateremu izmed večjih avtomobilskih proizvajalcev. Po neuspešnih pogajanjih s Fordom in kasneje še DaimlerChryslerjem, so sledila dogovarjanja s francoskim Renaultom, s katerim je Nissan v začetku leta 1999 podpisal sporazum o globalnem partnerstvu (Povezovanje se seli v Azijo, 1999).

Nissanovo poslovanje v obdobju od leta 1992 do leta 1998 je razvidno iz slike 12.

Slika 12: Prihodki, dolgoročni dolg in čisti dobiček Nissana v obdobju od 1992 do 1998 (v mrd ¥)

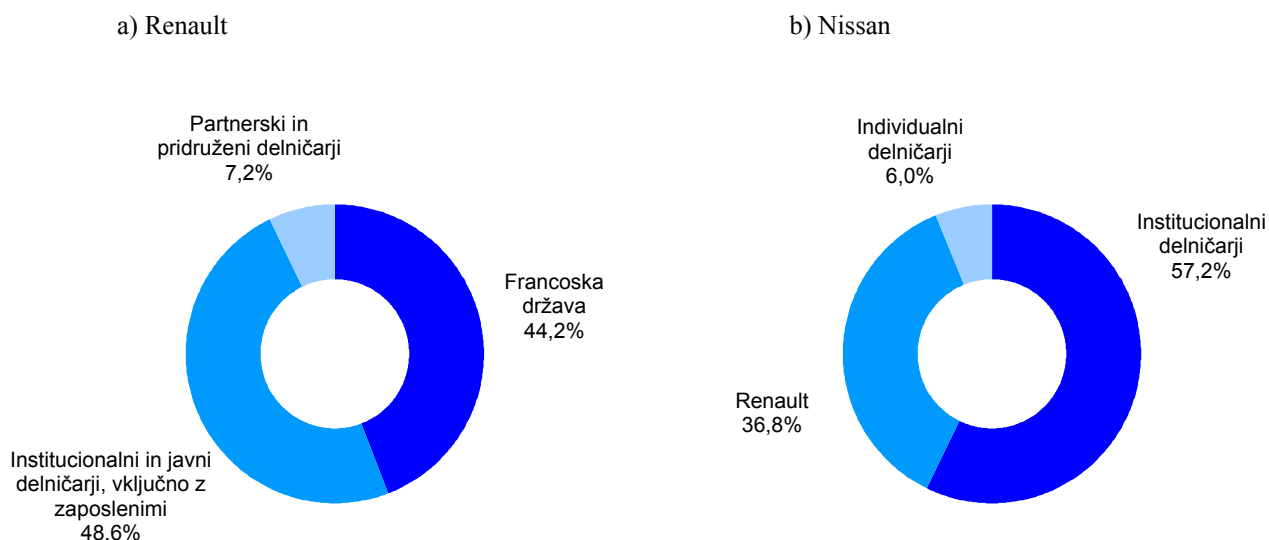


Vir: Strategic Reform is The Message of Nissan, Nissan annual report, 1998, str. 29.

4.3. ZDRUŽITEV RENAULTA IN NISSANA

Louis Schweitzer, predsednik Renaulta, in Yoshikazu Hanawa, predsednik Nissan Motor Co., sta po večmesečnih pogajanjih 27. marca 1999 v Tokiu podpisala sporazum o globalnem partnerstvu. Renault, ki je v združitve investiral 33 milijard FRF (643 mrd ¥), je v Nissanu pridobil 36,8% lastniški delež (slika 13), z dodatno možnostjo povečanja na 44,4% v prihodnjih petih letih. Renault je pri tem soglašal z dodatno emisijo 1,464 milijona delnic po 400 ¥ (pri tržni vrednosti 465 ¥ za delnico na dan izdaje). Hkrati bo lahko v primeru povečanja lastniškega deleža na 44,4% uveljavljal pravico nakupa delnic po vrednosti 400 ¥ za delnico. Poleg tega je Renault pridobil še 22,5% lastniški delež v Nissanovi hčerinski družbi Nissan Diesel, ki se ukvarja s proizvodnjo gospodarskih vozil in 100% delež v njegovih devetih finančnih podružnicah v Evropi. Na drugi strani je Nissan pridobil pravico do nakupa določenega števila Renaultovih delnic v prihodnjih letih. Združeno podjetje je avtomatično postalo četrti največji avtomobilski proizvajalec na svetu, s prodajo v višini 4,8 milijonov enot in 9,1% tržnim deležem (Glej sliko 9).

Slika 13: Lastniška struktura Renaulta in Nissana po združitvi 31. decembra 1999 (v odstotkih)



Vir: Renault Annual Report, 1999.

Bistvo njune združitve je bilo v nastanku številnih sinergij na različnih ravneh sodelovanja in koristi, ki so izhajale iz njune komplementarnosti na področju trgov in izdelkov. Omenjeno sodelovanje naj bi navezi Renault-Nissan v prihodnjih letih, natančneje do leta 2005, prineslo prihranke v višini 390 milijard ¥ oz. 3,3 milijarde \$. V ta namen sta podjetji ustanovili mednarodno organizacijo, t.i. Komite strateškega zavezništva. Njena glavna naloga je bila strateško načrtovanje v novem partnerstvu, ki bo temeljilo na strategiji dobičkonosne rasti. Komite je bil sestavljen iz predsednikov obeh podjetij in petih vodilnih managerjev iz Renaulta in Nissana. Ustanovljenih je bilo tudi 12 mešanih skupin CCT (ang. cross company teams), ki so vsak na svojem področju iskale možnosti za doseganje sinergičnih učinkov. Pri tem je bilo pet skupin zadolženih za ključna poslovna področja: izdelčno načrtovanje, področje razvoja vozil, področje pogonskih agregatov, nabavo in proizvodnjo. Preostalih sedem je pokrivalo glavne trge, kamor sodijo Evropa, Japonska, Azija in Pacifik, Južna Amerika, Severna in Srednja Amerika, Afrika in Srednji Vzhod ter Turčija in Romunija. Kljub tesnemu sodelovanju sta podjetji nameravali še naprej ohranjati lastno identiteto. Ob tem je potrebno poudariti, da je bil uspeh

omenjene naveze v veliki meri odvisen od Nissanovega okrevanja. Renault mu je pri tem pomagal s kapitalskim vložkom, managersko podporo ter učinki sinergij, kljub vsemu je moral glavno breme prestrukturiranja nositi Nissan sam (A New Alliance for the Millenium, Nissan Annual Report, 1999, str. 8-10, Boncelj, 1999, str. 19, Renault Annual Report, 1999, str. 32-33). Osnovni podatki obeh podjetij tik pred združitvijo, v letu 1998 so razvidni iz tabele 2.

Tabela 2: Osnovni podatki Renaulta in Nissana v letu 1998

	Renault	Nissan
Prodaja	2,2 milijona avtomobilov in gospodarskih vozil v letu 1998 (+16% glede na leto 1997)	2,6 milijona avtomobilov in gospodarskih vozil v letu 1998 (-5,2% glede na leto 1997)
Število zaposlenih	138.000	137.000
Glavni trgi	29,9% francoskega in 11% evropskega trga	20,4% japonskega, 4% ameriškega ter 3,1% evropskega trga
Poslovanje	1,48 milijarde \$ čistega dobička v letu 1998	106 milijonov \$ izgube v letu 1998

Vir: Boncelj, 1999, str. 21.

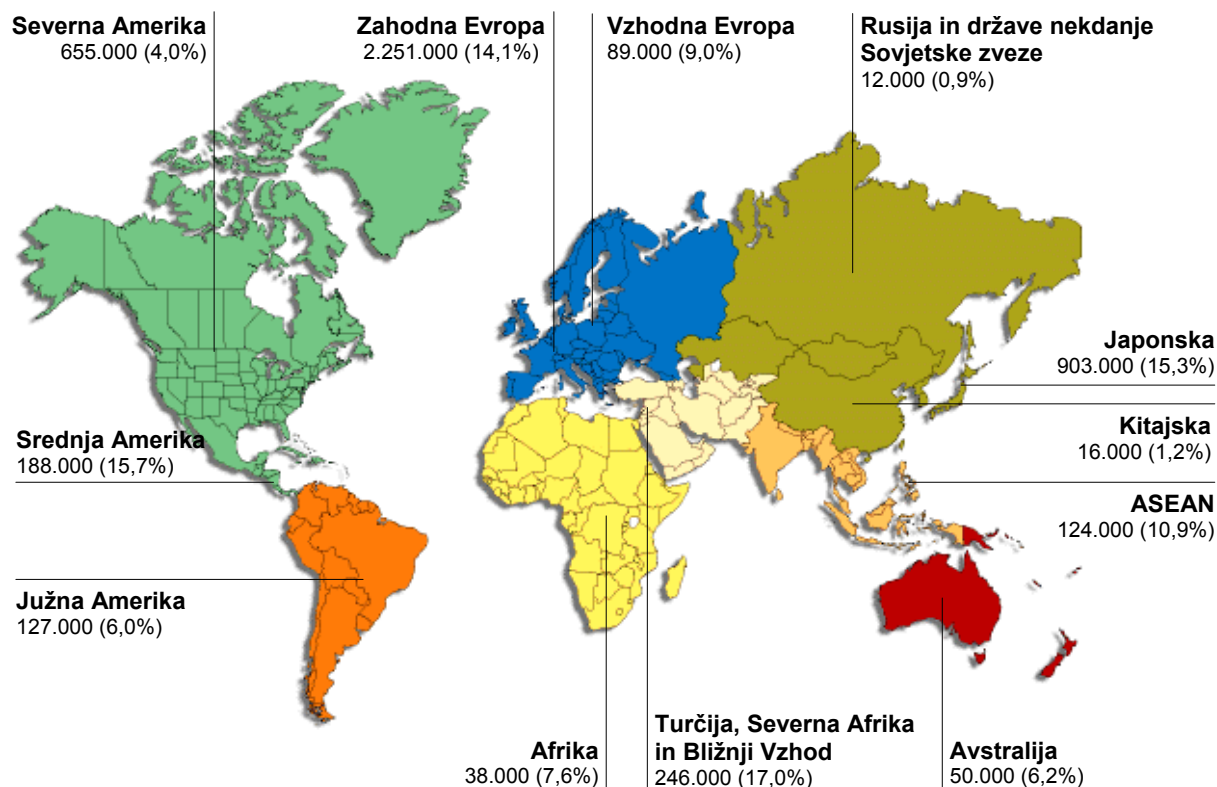
4.3.1. Področja sodelovanja med Renaultom in Nissanom

Vse od združitve 27. marca 1999 sta si oba partnerja prizadevala za čimprejšnjo realizacijo zastavljenih ciljev. Njuno skupno delovanje je bilo osredotočeno na naslednja glavna področja:

- **Komplementarnost na geografskem področju:** Oba avtomobilska proizvajalca sta se odlično geografsko dopolnjevala, zato je to področje ponujalo številne možnosti za doseganje sinergij. Medtem ko je bil Renault močan predvsem v Zahodni in Vzhodni Evropi, Bližnjem Vzhodu, Severni Afriki in Južni Ameriki, je bil Nissan močnejši doma, v preostali Aziji ter v Srednji in Severni Ameriki. Z omenjeno združitvijo je tako nastal globalni avtomobilski proizvajalec, ki je s svojimi izdelki pokrival vse pomembnejše svetovne trge (glej sliko 14). S ciljem udejanjanja skupnih koristi naj bi Renault podpiral predvsem Nissanov prodor na Evropski trg, Nissan pa njegov vstop na trge Azije in Severne Amerike. Renault bo tako ob pomoči svojega partnerja ponovno obudil proizvodnjo v Mehiki, v kateri ni bil prisoten vse od leta 1986. Na tem območju naj bi skupaj v desetih letih (od leta 2000 do 2010) izdelala 1,2 milijona vozil, od tega bo 400.000 Renaultovih in 800.000 Nissanovih (Sagaj, 1999). Poleg tega bo imel Renault možnost uporabljati Nissanove proizvodne kapacitete v Aziji, Nissan pa Renaultove v Mercosuru⁶. Na tem področju bo Nissan zastavil strategijo podjetja, v okviru katere naj bi na trge držav omenjenega trgovinskega združenja do leta 2005 investiral 300 milijonov \$ ter do leta 2010 tu prodal 150.000 avtomobilov na leto. Renault in Nissan naj bi v Argentini, Braziliji, Urugvaju in Paragvaju sodelovala pri proizvodnji, nabavi, prodaji in storitvah, razvoj Nissana pa naj bi jima do leta 2010 zagotovil skupno 15% tržni delež (Sagaj, 2000). Na dolgi rok naj bi se njuno medsebojno sodelovanje razširilo še na preostale skupne svetovne avtomobilske trge (A New Alliance for the Millennium, Nissan Annual Report, 1999, str. 8, Boncelj, 1999, str. 19).

⁶ Mercosur je trgovinsko združenje med Argentino, Brazilijo, Paragvajem in Urugvajem, ustanovljeno v Paragvaju leta 1991.

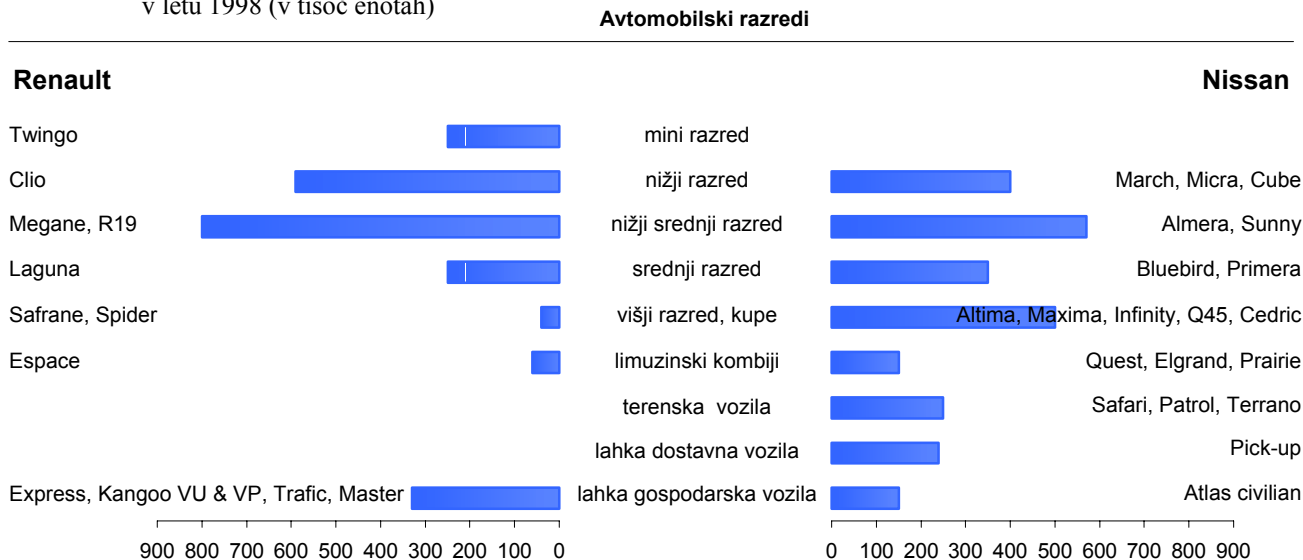
Slika 14: Ocenjeni tržni deleži in prodaja naveze Renault-Nissan po posameznih geografskih področjih v letu 1998 (prodaja v enotah, tržni delež v odstotkih)



Vir: A New Alliance for the Millennium, Nissan Annual Report, 1999, str. 8.

- **Komplementarnost na področju izdelkov:** Številne medsebojne koristi so izhajale tudi iz njune komplementarnosti na področju izdelkov oz. proizvodnih serij po posameznih avtomobilskih razredih. Nissan je bil bolj prisoten v višjem razredu, razredu terenskih vozil in lahkih dostavnikov (ang. pick-up), medtem ko je bil Renault uspešnejši v mini razredu in v razredu lahkih gospodarskih vozil. Do manjšega prikrivanja je prišlo le v nižjem in nižjem srednjem razredu, v katerih sta imela oba proizvajalca kar nekaj uspešnih modelov (glej sliko 15).
- **Področje izdelčnega načrtovanja:** Proizvajalca sta na tem področju razvila skupno strategijo, ki je temeljila na ohranjanju lastne identitete (izdelkov in blagovne znamke) obeh proizvajalcev ter racionalizaciji proizvodnih serij. Slednja je vključevala uporabo skupnih platform, pogonskih sklopov ter ostalih sestavnih delov (Nissan/Renault Alliance, 1999). Eden izmed ciljev njunega sodelovanja je bilo zmanjšanje števila platform (konstrukcijskih osnov) na skupno 10, pri čemer naj bi na posamezni platformi izdelali vsaj 500 tisoč vozil. Pred tem jih je Renault uporabljal 8 in je na vsaki od njih izdelal 280 tisoč vozil, medtem ko jih je Nissan uporabljal celo 26, na posamezni platformi pa je izdelal le 105 tisoč vozil. Prvo skupno platformo naj bi predstavila do leta 2002, namenjena pa bo nasledniku Nissanove Micre, Marcha in Cuba ter Renaultovega Clia in Twinga. Načrtovali so tudi postopno zmanjšanje števila družin pogonskih sklopov. Na dolgi rok naj bi jih od Renaultovih 7 in Nissanovih 20 ostalo le 8. Politika racionalizacije je poleg omenjenega vključevala še skupen razvoj majhnega dizelskega motorja, ki ga bodo vgrajevali v Twinga in Micro ter skupno uporabo Nissanovega brezstopenjskega menjalnika (CVT), njegovega štirikolesnega pogona ter Renaultovega ročnega menjalnika (Boncelj, 1999, str. 19).

Slika 15: Prisotnost Renaultovih in Nissanovih modelov po posameznih avtomobilskih razredih v letu 1998 (v tisoč enotah)



Vir: Boncelj, 1999, str. 19.

- Področje nabave:** Globalna strategija združenih podjetij, ki je temeljila na njunem tesnem sodelovanju in medsebojni pomoči, je vključevala tudi skupno nabavno politiko. Njen cilj je bilo znižanje skupnih nabavnih stroškov do leta 2002 za 1,7 milijarde \$. V ta namen so osnovali skupno globalno mrežo dobaviteljev, ki bo zaradi nakupa večje količine potrebnih materialov in ostalih sestavnih delov, izboljšane storitve in večje možnosti za partnerstvo z dobavitelji, omogočala doseganje zastavljeni ciljev (The Renault-Nissan Alliance, Renault Annual Report, 1999, str. 34). V okviru skupne nabavne politike naj bi v prihodnjem triletnem obdobju ustanovila tudi skupno nabavno organizacijo, v kateri bosta imela oba proizvajalca enak lastniški delež. Skupna organizacija bo obsegala 17 nabavnih družin s področij vgradnih delov, sklopov za pogonske enote in vozila, surovin ter storitev. Zveza naj bi v začetnem obdobju vključevala 30% skupnih letnih nakupov obeh podjetij, kasneje pa bi ta delež povečali na 70% (Pri Renaultu in Nissanu skupaj do dobaviteljev, 2001, str. 25).
- Področje distribucije:** Komercialno sodelovanje Renaulta in Nissana v Evropi, ki vključuje prodajo in distribucijo na tem območju, je pomenilo nov korak na poti k uresničevanju skupnega delovanja obeh podjetij. Z razvojem skupne prodajne mreže v Evropi bosta proizvajalca znižala stroške distribucije, povečala rentabilnost in izboljšala kakovost za kupce ter dolgoročno dosegla skupno 17% tržni delež na tem področju (The Renault-Nissan Alliance, Renault Annual Report, 1999, str. 34). Projekt skupne organizacije komercialnega delovanja v Evropi naj bi proizvajalca vpeljala že leto po njuni združitvi ter z njim po nekaterih ocenah do leta 2005 prihranila milijardo €. Na lokalnih ravneh bo nova komercialna organizacija Renaulta in Nissana temeljila na mreži skupnih partnerjev, t.i. polov. Na širših zemljepisnih območjih, po posameznih regijah, bodo ti upravljali lastno mrežo prodajaln in servisov za vsako znamko posebej. Na državnih ravneh bodo poli delovali v okviru komercialne organizacije, ki bo za obe znamki skupna. V letu 2002 naj bi bilo v skupne pole obeh znamk vključenih približno 70%, do leta 2005 pa že 90% distributerjev Renaulta in Nissana (Sodelovanje med Renaultom in Nissanom v Evropi, 2000, str. 22).

4.3.2. Nissanov načrt prestrukturiranja

Potem, ko je marca leta 1999 Renault pridobil 36,8% lastniški delež v Nissan Motor Co., je na mesto podpredsednika omenjenega koncerna imenoval Brazilca Carlosa Ghosna in s tem postavil

nov mejnik v zgodovini japonske avtomobilske industrije. V Braziliji rojen energičen mož, francoski javnosti poznan kot »ubijalec stroškov« (ang. cost killer), je v Renault prišel po uspešni karieri v Michelinu in leta 1997 izpeljal oster program prestrukturiranja. Francoski proizvajalec avtomobilov je že leto po njegovi uvedbi ponovno posloval z dobičkom. Pred podobno nalogo se je Ghosn ponovno znašel leta 1999, ko je zasedel mesto podpredsednika tedaj močno zadolženega Nissana (Snoj, 2001, str. 16).

S prihodom v podjetje Nissan Motor Co., je Ghosn začel zbirati informacije, na podlagi katerih je kasneje izdelal ustrezen sanacijski načrt za reševanje japonskega avtomobilskega proizvajalca. V ta namen je opravil številne razgovore z zaposlenimi na različnih ravneh, kar je bilo v nasprotju z dotedanjo prakso v izrazito hierarhično organiziranem podjetju. Na osnovi zbranih informacij je Ghosn izpostavil naslednje probleme (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 4):

- pomanjkanje usmerjenosti na dobiček,
- premajhna usmerjenost na kupce (Nissan je preveč pozornosti namenjal svojim konkurentom namesto svojim kupcem),
- pomanjkanje sodelovanja med posameznimi poslovnimi funkcijami in različnimi hierarhičnimi ravnmi v podjetju,
- pomanjkanje sposobnosti hitrega odzivanja in sprejemanja odločitev,
- odsotnost skupne vizije in strategije dolgoročnega razvoja podjetja.

Na skupščini delničarjev je Ghosn prisotne seznanil s problemi podjetja ter hkrati izpostavil Nissanove prednosti, ki bodo podlaga za njegovo okrevanje. Med omenjene prednosti sodijo njegova prisotnost na tujih trgih, proizvodni sistem, ki se lahko pohvali z eno najvišjih produktivnosti v svetovnem merilu, napredna tehnologija, lojalni zaposleni ter nedavna združitev z Renaultom. Predlagal je tudi zmanjšanje števila članov upravnega odbora, in sicer naj bi bil nov desetčlanski odbor sestavljen iz šestih vodilnih managerjev Nissana, dveh predstavnikov Renaulta, podpredsednika Ghosna ter predsednika Nissana Yoshikazuja Hanawe. V nadaljevanju je Ghosn formiral devet medfunkcijskih skupin (ang. cross-functional teams), za devet po njegovi oceni najbolj kritičnih poslovnih področij. Posamezne skupine, ki so bile sestavljene iz desetih strokovnjakov z različnimi funkcijskimi znanji in vodje, so bile neposredno povezane z upravnim odborom. Njihova glavna naloga je bila najti čim več predlogov in idej, na osnovi katerih se bo oblikoval načrt za prestrukturiranje Nissana.

Carlos Ghosn je 18. oktobra 1999 v Tokiu predstavil načrt za prestrukturiranje Nissana. Načrt je temeljil na več kot 400 predlogih, danih s strani medfunkcijskih skupin. Temeljil je predvsem na drastičnem znižanju stroškov za 1 bilijon ¥ (9 milijard \$) ter na zmanjšanju dolga za 50%. S tem naj bi podjetje že v letu 2000 poslovalo z dobičkom, v letu 2002 pa ustvarilo dobiček v višini 4,5% od prodaje. Podrobnosti načrta prestrukturiranja so prikazane v tabeli 3.

Tabela 3: Nissanov načrt prestrukturiranja

Področje	Cilj	Naloge
RAZVOJ POSLOVANJA	dobičkonosna rast	<ul style="list-style-type: none"> ▪ iskanje novih proizvodnih možnosti: <ul style="list-style-type: none"> - razširitev proizvodnega programa v S. Ameriki, s predstavitvijo 8 novih modelov, - izboljšanje proizvodnega programa in predstavitev novih modelov na Japonskem ter razvoj prve skupne platforme z Renaultom, - zamenjava celotne serije vozil v Evropi do leta 2003.
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ povezan razvoj poslovanja: <ul style="list-style-type: none"> - rabljeni avtomobili, prodaja avtomobilskih delov in finančno poslovanje ▪ razvoj močne in prepoznavne blagovne znamke: <ul style="list-style-type: none"> - razvoj konsistentne oz. prepoznavne oblike Nissanovih avtomobilov. ▪ časovna komponenta proizvodov: <ul style="list-style-type: none"> - skrajšanje časa razvoja avtomobilov za 30%-50% z uporabo obstoječih platform, - krajši dobavni roki, - skrajšanje časa od predstavitve novega modela doma do njegove predstavitve na tujem trgu na 3 mesece ▪ združitev z Renaultom: <ul style="list-style-type: none"> - povečanje Nissanove prodaje v Evropi, - uporaba Renaultove infrastrukture v Braziliji in Argentini, - proučevanje možnosti za izboljšanje poslovanja Nissana v Mehiki.
NABAVA	znižanje stroškov nabave za 20% v 3 letih	<ul style="list-style-type: none"> ▪ centralizacija nabave materiala in sestavnih delov, ▪ vključitev storitev v globalno strategijo nabave, ▪ zmanjšanje števila dobaviteljev za 50%, ▪ partnerstvo z dobavitelji, ▪ spodbujanje sodelovanja med nabavo, razvojem in dobavitelji, ▪ združitev z Renaultom: <ul style="list-style-type: none"> - skupna nabavna politika, - skupni dobavitelji.
PROIZVODNJA	doseganje optimalne proizvodne in stroškovne učinkovitosti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zmanjšanje proizvodnih kapacitet: <ul style="list-style-type: none"> - zmanjšanje le-teh za 30%, - zaprtje avtomobilskih tovarn v Murayami , Kyotu in Minatu, - zaprtje tovarn pogonskih agregatov v Kurihami in Kyushu. ▪ racionalizacija in poenostavitev proizvodne organizacije: <ul style="list-style-type: none"> - povečanje števila avtomobilov proizvedenih na eni platformi iz 50.000 na 100.000, - zmanjšanje števila tovarn in števila platform. ▪ znižanje stroškov poslovanja z izboljšanjem logistike, učinkovitejšo izvedbo in primerjalnim primerjanjem (ang. benchmarking), ▪ povečanje fleksibilnosti v proizvodnji.
RAZISKAVE IN RAZVOJ (R & R)	optimiziranje R&R kapacitet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ preusmeritev na globalno združeno organizacijo, ▪ vključitev dobaviteljev v aktivnosti za zniževanje stroškov, ▪ osredotočenost na tehnologije, ki so neposredno povezane z osnovno dejavnostjo podjetja, ▪ sodelovanje z Renaultom.

PODROČJE PRODAJNIH, SPLOŠNIH IN ADMINISTRATIVNIH STROŠKOV	znižanje prodajnih, splošnih in administrativnih stroškov za 20%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ znižanje stroškov za ponovno oživetev blagovne znamke, ▪ poenotenje oglaševanja, ▪ racionalizacija in izboljšanje distribucijske strukture: <ul style="list-style-type: none"> - doma: zmanjšanje števila prodajnih podružnic za 20%, zaprtje 10% trgovin na drobno, podaljšan delovni čas, oblikovanje poslovnih centrov za podporo trgovcem, - izboljšanje regionalne strukture v S. Ameriki, - reorganizacija evropske prodajne mreže v sodelovanju z Renaultom.
FINANČNI MANAGEMENT	Izboljšanje finančnega managementa in znižanje finančnih stroškov	<ul style="list-style-type: none"> ▪ centralizacija finančnih operacij po svetu, ▪ lastništvo v drugih podjetjih ni več strateškega pomena, ▪ odprodaja zemljišč, vrednostnih papirjev in ostalih sredstev, ki niso povezana z osnovno dejavnostjo podjetja, ▪ zmanjšanje zalog za 30%, ▪ sodelovanje z Renaultom.
ORGANIZACIJA PODJETJA	preusmeritev iz več-regionalne v globalno organizacijo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ osnovanje skupnih globalnih centrov za oblikovanje strategije, planiranje, kontrolo in vodenje blagovne znamke, ▪ skupno vodenje in nadzor ključnih poslovnih funkcij (R & R, finance, proizvodnja, nabava, kadrovska), ▪ spodbujanje vodilnih managerjev za medfunkcijsko sodelovanje in dobičkonosno usmerjenost, ▪ nagrajevanje zaposlenih na podlagi uspešnosti (bonusi, delniške opcije), ▪ napredovanje na osnovi uspešnosti.

Vir: Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 21-23.

4.3.2.1. Implementacija načrta prestrukturiranja

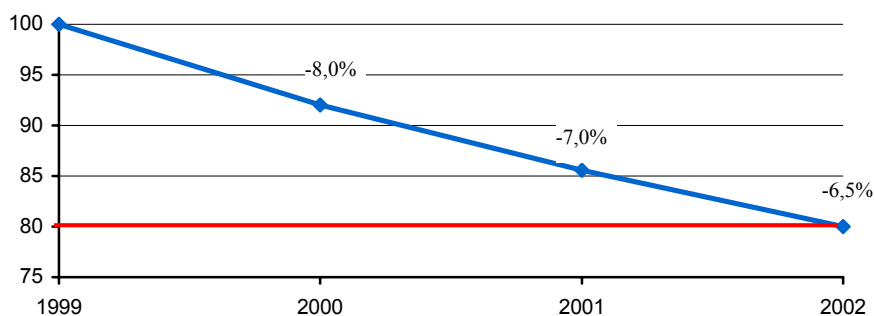
S predstavitvijo načrta za prestrukturiranje, ki je nastal v treh mesecih, je bil narejen prvi korak na poti do zelenega cilja. Sledila je faza izvedbe načrta, ki je predstavljala ključni del Ghosnovega sanacijskega programa in je obsegala naslednje točke:

- **Znižanje nabavnih stroškov:** v okviru zniževanja stroškov na področju nabave je Ghosn vpeljal t.i. 3-3-3 program, ki je temeljil na tesnem sodelovanju nabave, razvojnega oddelka in dobaviteljev. Program je bil zasnovan za tri ključne trge, in sicer Japonske in ostale Azije, Amerike in Evrope ter Afrike in Bližnjega Vzhoda. Njegov glavni namen je bil znižanje stroškov za 20% v obdobju treh let (glej sliko 16). To je zahtevalo zmanjšanje števila dobaviteljev za 50%, pri čemer so prekinili sodelovanje z večino dobaviteljev, članov keiretsuja, ki so bili v preteklosti deležni številnih ugodnosti. Skupaj s strateškim partnerjem Renaultom sta zaradi udejanjanja medsebojnih koristi uveljavila skupno nabavno politiko, v okviru katere sta aprila 2001 ustanovila nabavno organizacijo. Omenjena zveza, v kateri sta imela oba enak lastniški delež, je vključevala 30% skupnih letnih nakupov (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 7-9).
- **Zapiranje tovarn:** 30% zmanjšanje proizvodnih kapacitet na Japonskem je narekovalo zaprtje petih tovarn z več kot 4.000 zaposlenimi, s čimer so privarčevali okoli 250 milijonov \$. Tri tovarne so zaprli že leta 2001, preostali dve pa leto kasneje. Večino zaposlenih delavcev v teh obratih so skupaj s proizvodnjo premestili ter pri tem veliko pozornost

namenili njihovem vključevanju v novo delavno okolje (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 9-10).

- **Preoblikovanje prodajne mreže:** Nissanova prodajna mreža je bila v preteklosti zelo razdrobljena. Poleg tega je bila več kot polovica vanjo vključenih posrednikov v lasti Nissana, zato ne preseneča dejstvo, da je desetletje njegovih finančnih težav vplivalo tudi nanje. V letu 1999 se je tako z velikimi izgubami soočalo več kot 70% prodajnih posrednikov, zlasti na področju Japonske in ZDA. Kot odgovor na omenjene težave je Carlos Ghosn uvedel program za izboljšanje Nissanove prodajne mreže. V okviru omenjenega programa je številne manjše in neučinkovite posrednike na Japonskem združil v večje. Objavil je tudi obsežen investicijski načrt, ki je vključeval posodobitev obstoječih prodajnih posrednikov ter modernizacijo Nissanovega sistema za pretok informacij od kupca do tistih, ki so neposredno odgovorni za nastajanje izdelkov. Oblikoval je tudi skupen sistem za podporo trgovcem na ravni regije ter se intenzivno vključil v spremljanje njihovega dela (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 10). Reorganizacija prodajne in distribucijske mreže v Evropi je potekala v sodelovanju z Renaultom, ki je imel na tem področju bistveno večji tržni delež. Proizvajalca sta osnovala projekt skupne prodajne mreže, s katerim sta zmanjšala stroške distribucije, povečala rentabilnost ter izboljšala kakovost za kupce (The Renault-Nissan Alliance, Renault Annual Report, 1999, str. 34).

Slika 16: Znižanje stroškov nabave po posameznih letih v obdobju od leta 2000 do 2002 (v odstotkih)



Vir: Nissan Revival Plan, 1999, str. 21.

- **Oblikovanje globalne organizacije:** v preteklosti so se vse večje odločitve Nissana sprejemale na Japonskem, pri čemer niso upoštevali dogajanja na ostalih ključnih trgih, kamor sodijo zlasti ZDA in Evropa. Posamezne regije so delovale kot neodvisne enote, zaradi česar je pogosto prihajalo do podvajanj na področju dela in investicij. V okviru reševanja omenjenega problema je Ghosn ustanovil krovno organizacijo GNX-a (ang. Global Nissan), ki je bila zadolžena za sprejemanje pomembnih odločitev na osnovi informacij, pridobljenih iz vseh Nissanovih ključnih regij, programov in funkcij. V ta namen je ustanovil še štiri regijske odbore, ki so pokrivali omenjene ključne trge podjetja. Z novim globalnim pristopom je prišlo do sprememb tudi na področju financiranja, kjer je Ghosn centraliziral finančne funkcije ter s tem ustvaril prihranke v višini 100 milijonov \$ (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 10-11).
- **Kadrovske spremembe:** dolgoletna japonska praksa na področju zaposlovanja je bila doživljenjska zaposlitev in sistem nagrajevanja na osnovi starosti. Tovrstno kadrovanje je bilo po mnenju Ghosna povsem neprimerno in predvsem nepravilno do mlajših in uspešnih

delavcev, zato je uvedel korenite, za Japonske razmere precej smeje spremembe. Nov sistem nagrajevanja je temeljil na delovni učinkovitosti, ki se je preverjala na letni ravni. Zaposleni, ki so presegli postavljene cilje, so bili za to ustrezno nagrajeni v obliki bonusov in delniških opcij. Na delovni učinkovitosti je temeljil tudi nov sistem napredovanja, na osnovi katerega so možnost za napredovanje pridobili tudi mlajši in uspešni managerji (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 11).

- **Razvoj novih proizvodov:** dolgoročna rast podjetja je bila eden izmed glavnih ciljev, postavljenih v načrtu prestrukturiranja. V procesu udejanjanja te strategije je Ghosn naznanil predstavitev 28 novih modelov Nissana do leta 2004. Za zagotovitev prodajnega uspeha omenjenih modelov je bilo potrebno predhodno spremeniti pristop k njihovem razvoju. Nov pristop je temeljil na upoštevanju predlogov, pridobljenih s strani regionalnih odborov ter oblikovanju sodobnejših in drznejših avtomobilov. V ta namen so povečali tudi investicije na tem področju, in sicer so se te v primerjavi z letom 1999 povečale za 2%. Poleg omenjenega je Nissan investiral še 930 milijonov \$ v novo tovarno v Missisippiju, več 100 milijonov \$ v razširitev proizvodnih kapacitet v Tennesseeju ter 300 milijonov \$ v proizvodnjo svojih avtomobilov v Renaultovi tovarni v Braziliji (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 11).
- **Okrepitev sodelovanja z Renaultom:** v procesu Nissanove sanacije je pomembno vlogo odigralo tudi njegovo uspešno sodelovanje s strateškim partnerjem Renaultom. V okviru njunega partnerstva, ki je temeljilo predvsem na generiranju sinergičnih učinkov, sta podjetji ustanovili Komite strateškega zaveznitva in 12 mešanih skupin, katerih glavna naloga je bila identifikacija možnosti za doseganje sinergij ter izvedba skupnih projektov. Sodelovanje med Renaultom in Nissanom je bilo v začetni fazi uspešno, saj sta v razmeroma kratkem obdobju, in sicer do leta 2002, izpeljala številne uspešne projekte. Mednje sodijo skupna nabavna politika, njuno sodelovanje na področju proizvodnih kapacitet, izdelčnega načrtovanja in distribucije, kar je v veliki meri prispevalo k znižanju njunih stroškov ter hkrati prineslo številne druge že omenjene prednosti. Leta 2002 je Nissan pridobil 15% lastniški delež v Renaultu, slednji pa je svoj delež v Nissanu povečal na 44,4%, s čimer naj bi se, po mnenju mnogih, njuno sodelovanje v prihodnosti še okrepilo (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 11-12).

S tem je bila prva faza Nissanove sanacije zaključena. Kljub dejstvu, da je bil načrt prestrukturiranja uspešen, Charlos Ghosn s poslovanjem Nissana še vedno ni bil povsem zadovoljen. Zato je maja leta 2002 uvedel nov program, imenovan Nissan 180, v okviru katerega naj bi Nissan do leta 2005 dosegel naslednje cilje (Nissan Motor Co., Ltd., 2002, str. 15):

- povečal prodajo v svetovnem merilu za 1 milijon enot (300.000 v ZDA, 300.000 na Japonskem, 100.000 v Evropi, 300.000 v preostalem svetu), s čimer bi dosegli skupno prodajo v višini 3,6 milijona enot;
- dosegel 8% operativno maržo⁷;
- v celoti odpravil dolg.

4.3.3. Dosežki na področju sodelovanja med Renaultom in Nissanom

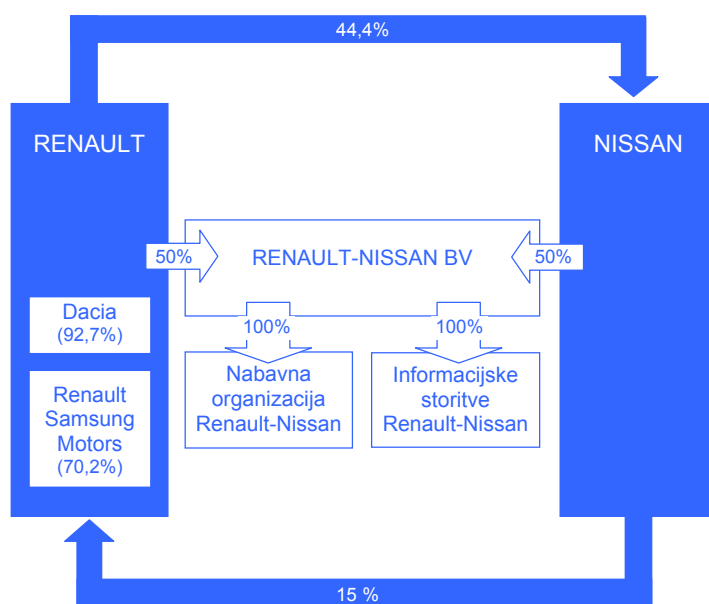
Z letom 2002 se je začela druga faza sodelovanja med Renaultom in Nissanom. Nissan je v Renaultu pridobil 15% lastniški delež, Renault pa je svoj delež v japonskem partnerju povečal na 44,4%. Njuna skupna prodaja je v tem letu presegla 5 milijonov enot, pri čemer je Renault ustvaril prodajo v višini 2,7 milijona enot, ostalih 2,4 milijona enot je prispeval Nissan. Skupaj

⁷ Operativna marža je razmerje med dobičkom iz poslovanja in prihodki od prodaje.

sta ustanovila tudi novo krovno organizacijo, imenovano Renault-Nissan BV, ki je nadomestila Komite strateškega zavezništva. Temeljna naloga organizacije s sedežem na Nizozemskem je bila oblikovanje skupne globalne strategije. Poleg omenjenega je bila zadolžena za sprejemanje vseh ključnih, strateško pomembnih odločitev ter izvajanje nadzora nad skupnimi aktivnostmi naveze Renault-Nissan.

Njen upravni odbor je bil sestavljen iz skupno devetih članov, predstavnikov obeh podjetij, s predsednikom Louisom Schweitzerjem ter podpredsednikom Carlosom Ghosnom. Struktura naveze Renault-Nissan, na dan 31. decembra 2002, je prikazana v sliki 17 (Renault-Nissan Alliance, Renault Atlas, 2003, str. 1-5).

Slika 17: Struktura naveze Renault-Nissan, 31.decembra 2002



Vir: Renault-Nissan Alliance, Renault Atlas, 2003, str. 1.

Na področju izmenjave zaposlenih se je konec leta 2002 Renaultu pridružilo dodatnih 32 članov Nissanovega osebja, medtem ko je v Nissan prišlo novih 35 Renaultovih uslužbencev. Skupno je na področju francosko japonskega partnerstva delovalo 500 zaposlenih, pripadnikov obeh podjetij. Dosežki na področju skupnega delovanja strateških partnerjev, v obdobju od ustanovitve zavezništva leta 1999 do leta 2002, ter njihuni dolgoročni cilji, so povzeti v spodnji tabeli 4.

Tabela 4: Dosežki in dolgoročni cilji naveze Renault-Nissan

Dosežki	Dolgoročni cilji
Sodelovanje po posameznih področjih	
IZDELČNO NAČRTOVANJE	<ul style="list-style-type: none"> skupna strategija, ki temelji na ohranjanju lastne identitete in uporabi skupnih platform, pogonskih sklopov ter ostalih sestavnih delov.
LOGISTIKA	<ul style="list-style-type: none"> skupen transport vozil na relaciji Španija-Italija in Španija-Francija
	<ul style="list-style-type: none"> strateško planiranje optimalnega pokrita trga povečanje sinergij na področju logistike, sodelovanje po posameznih regijah

RAZVOJ VOZIL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2 skupni platformi: <ul style="list-style-type: none"> - platforma B za Nissanovo Micro-March in Renaultov Clio, - platforma C za Nissanovo Almero in Renaultov Megane. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10 skupnih platform do leta 2010.
POGONSKI SKLOPI	<ul style="list-style-type: none"> ▪ skupna uporaba pogonskih sklopov: <ul style="list-style-type: none"> - Nissanov motor za Renaultov Vel Satis, - Renaultov motor za Nissanovo Micro, - Nissanov štirikolesni pogon za Renaultov Kangoo 4x4, - Renaultov menjalnik za Nissanovo Almero. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 8 skupnih družin motorjev do leta 2010, ▪ 7 skupnih družin menjalnikov do leta 2010.
IZMENJAVA IZDELKOV	<ul style="list-style-type: none"> ▪ predstavitev Renaultovih lahkih dostavnikov (Master, Trafic) v Evropi pod Nissanovo blagovno znamko, ▪ predstavitev in proizvodnja Renaultovega Clia v Mehiki pod Nissanovo blagovno znamko. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nadaljnja izmenjava vozil na tistih segmentih, kjer image blagovne znamke ni tako pomemben (npr. Segment lahkih dostavnih vozil).
RAZISKAVE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ skupne raziskave na področju zmanjšanja teže vozil, omejevanja emisij v okolje, hibridnih pogonov, gorivnih celic ipd. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 1. faza razvoja tehnologije gorivnih celic do leta 2005, 2. faza do leta 2010.
INFORMACIJSKI SISTEM	<ul style="list-style-type: none"> ▪ julija 2002 ustanovila skupno podjetje RNIS (ang. Renault-Nissan Information Services), ki je zadolžena za področje informacijskih storitev. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sodelovanje na področju informacijskih storitev in informacijskih tehnologij.
NABAVA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aprila 2001 ustanovila skupno podjetje RNPO (ang. Renault-Nissan Purchasing Organization) namenjeno skupni nabavi, ▪ standardizirali postopke za ugotavljanje kakovosti izdelkov, namenjene dobaviteljem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 70% skupnih letnih nakupov obeh podjetij, ▪ ustvariti prihranke v višini 220 € na vozilo.
PROIZVODNE KAPACITETE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ proizvodnja Renaultovih vozil v Nissanovih tovarnah v Mehiki in Španiji, ▪ proizvodnja Nissanovih vozil v Renaultovi tovarni v Braziliji. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ iskanje novih možnosti za skupno uporabo proizvodnih zmogljivosti.

Sodelovanje po posameznih regijah

EVROPA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renaultova podpora Nissanu: <ul style="list-style-type: none"> - komercialno sodelovanje v 7 evropskih državah, - skupna reorganizacija distribucijske mreže v Evropi. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ pridobiti skupno 15% tržni delež.
MEHIKA IN SREDNJA AMERIKA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nissanova podpora Renaultu: <ul style="list-style-type: none"> - proizvodna Scenica in Clia v Nissanovih tovarnah, - skupna prodajna mreža, - predstavitev Clia na trgih Mehike in Srednje Amerike v letu 2002. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ optimizacija Nissanovih proizvodnih kapacitet s skupno proizvodnjo, ▪ povečanje prodaje Renaulta na tem območju na 40.000 vozil/leto.

MERCOSOUR (Argentina, Brazilija, Paragvaj, Urugvaj)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renaultova podpora Nissanu: <ul style="list-style-type: none"> - proizvodnja Nissanovega Frontiera in Xtraila v Renaultovih tovarnah, - razvoj skupne prodajne mreže (59 prodajnih mest v Braziliji, 43 prodajnih mest v Argentini). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ povečanje prodaje Nissana na tem območju na 150.000/leto, ▪ pridobiti skupno 15% tržni delež do leta 2010.
JAPONSKA, AZIJA-PACIFIK	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nissanova podpora Renaultu: <ul style="list-style-type: none"> - pomoč pri distribuciji (Japonska 71 lokacij, Avstralija 25 lokacij, Tajvan, Indonezija), - tehnična podpora Nissana Renault Samsung Motors v Koreji, - skupna strategija na Kitajskem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ povečanje prodaje Renaulta na tem območju na 200.000 vozil/leto.
AFRIKA, BLIŽNJI VZHOD, VZHODNA EVROPA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renault prevzel distribucijo Nissanovih vozil v Maroku in Romuniji, ▪ Nissan prevzel distribucijo Renaultovih vozil v Bahrainu, Qatarju in Kuvajtu, ▪ Renault uporablja Nissanov logistični sistem in zaloge rezervnih delov v Južni Afriki. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ močnejši proizvajalec na nekem trgu bo prevzel vodenje vseh aktivnosti naveze Renault-Nissan na tem trgu (npr. Renault v S. Afriki, Nissan na Bližnjem Vzhodu).

Vir: Renault-Nissan Alliance, Renault Atlas, 2003, str. 4-5.

4.4. RENAULT IN NISSAN PO ZDRUŽITVI

4.4.1. Renault

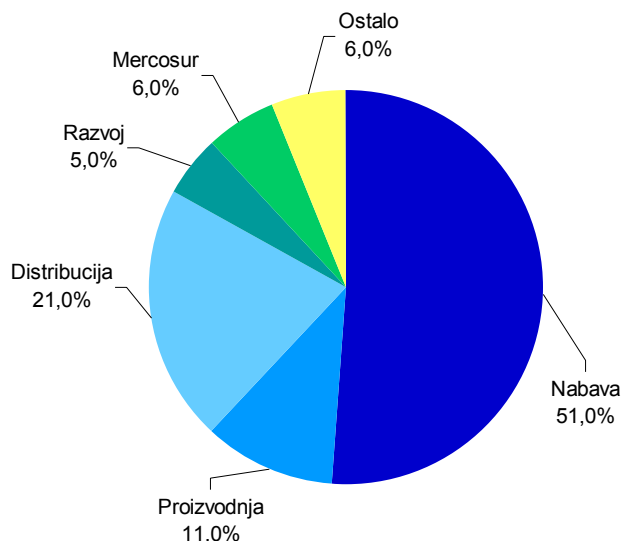
Sporazum o globalnem partnerstvu med Renaultom in Nissanom, podpisan 27. marca 1999, je pomenil začetek novega, uspešnega obdobja v Renaultovi zgodovini. S sklenitvijo omenjenega sporazuma je Renault pridobil številne že omenjene prednosti, ki so izhajale predvsem iz njune komplementarnosti na področju trgov in izdelkov ter možnosti za doseganje sinergičnih učinkov. Poleg partnerstva z Nissanom je Renault v tem obdobju, v okviru udejanjanja svoje strategije dobičkonosne rasti, uspešno sklenil pogajanja z romunsko Dacijo in korejskim Samsung Motorsom. Danes ima tako poleg 44,4% lastniškega deleža v japonskem partnerju še 92,7% delež v Daciji ter je 70,2% lastnik korejskega proizvajalca avtomobilov. V letu 2001 je pridobil tudi 20% lastniški delež v AB Volvu, drugem največjem proizvajalcu gospodarskih vozil na svetu (Renault Annual Report, 2002, str. 6).

V letu 2002 je bil storjen nov korak na področju privatizacije Renaulta, saj je francoska država, v znamenje podpore partnerstvu med Renaultom in Nissanom, svoj delež v podjetju zmanjšala na 25,9%. Hkrati je istega leta Nissan v Renaultu pridobil 15% lastniški delež, s čimer sta partnerja vstopila v drugo fazo medsebojnega sodelovanja.

Renault je še naprej uspešno zasledoval strategijo dobičkonosne rasti, v okviru katere je veliko pozornost namenil znižanju stroškov ter izboljšanju kakovosti in distribucije. Na področju zniževanja stroškov je po uspešno zaključenem programu, na osnovi katerega je v triletnem obdobju do leta 2001 stroške zmanjšal za 3 milijarde €, uvedel nov podoben program. Slednji je predvideval znižanje stroškov do leta 2003 za dodatnih 3 milijarde €. Največje prihranke naj bi ustvarili na področju nabave, distribucije in sinergij, ki izhajajo iz naveze z Nissanom (slika 18).

Pomemben korak naprej so storili tudi na področju kakovosti in distribucije, kjer so skupaj z Nissanom vpeljali nov program za preverjanje kakovosti vozil imenovan AVES (ang. Alliance Vehicle Evolution Standards), skrajšali razvojni čas vozil od 46 na 29 mesecev ter uvedli nov koncept distribucije. Na osnovi omenjenega koncepta so povečali število vozil, izdelanih po naročilu kupca, skrajšali dobavni rok in zmanjšali količino zaloga za 20%.

Slika 18: Programa za znižanje stroškov po posameznih področjih od leta 2001 do 2003 (v odstotkih)



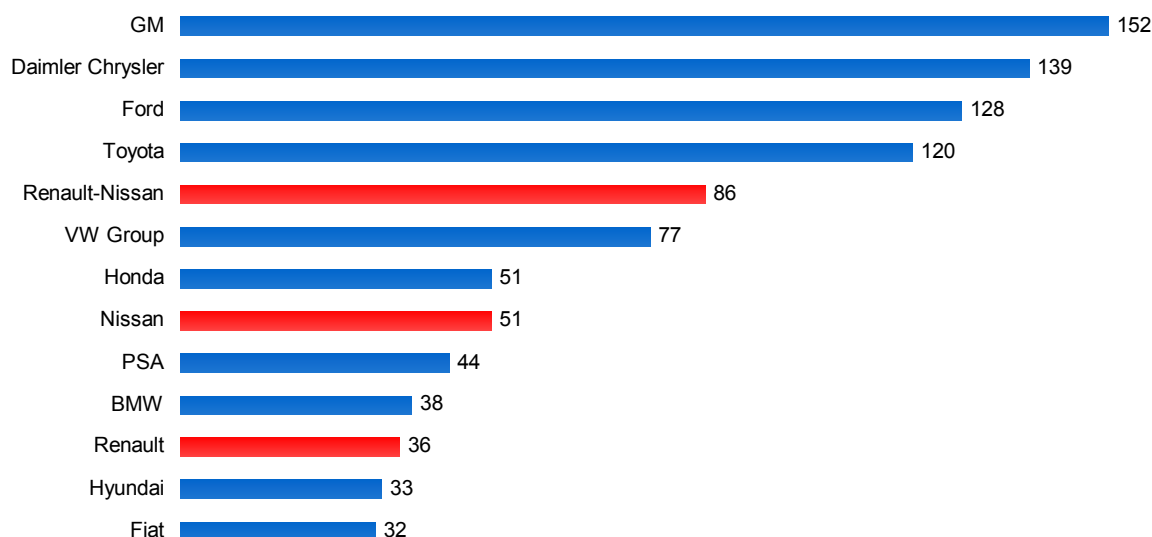
Vir: Renault Atlas, 2003, str. 18.

Renault se lahko danes pohvali s široko paleto vozil, s katero pokriva domala vse pomembnejše tržne segmente. V zadnjem triletnem obdobju je javnosti predstavil številne nove modele, ki so bili skladni z njegovo strategijo razvoja blagovne znamke, s poudarkom na izdelčni inovativnosti. Pod novim sloganom »Renault Createur d'Automobiles« (»Ustvarjamo avtomobile«), ki poudarja glavne prednosti blagovne znamke kot so inovativnost, drznost, varnost in udobje, izstopajo predvsem Laguna II, Avantime, Vel Satis, Espace IV ter Megane II (glej prilogo 2). Megan II, ki so ga javnosti predstavili leta 2002, je novembra istega leta postal evropski avto leta po izboru 58 novinarjev iz 22 držav ter prejel najvišjo oceno za varnost s strani Euro NCAP-a, neodvisne evropske organizacije za testiranje vozil. Omenjeno najvišjo oceno za varnost sta dobila še Vel Satis in Laguna II, ki je kot prvi avto na svetu prejel vseh pet zvezdic. S tem se Renault uvršča med najbolj varne proizvajalce vozil na svetu (Renault Annual Report, 2002, str. 8-28).

Renault je danes prisoten v 36 državah, na več kot 360 lokacijah in ima skupno 132.500 zaposlenih. V letu 2002 je proizvedel 2,3 milijona vozil, pri čemer je 60% vseh vozil proizvedel doma, ostalih 40% pa na lokacijah v tujini, kjer so vključene tudi proizvodne kapacitete njegovih partnerjev. Prodaja Renaulta je v tem letu znašala 2,4 milijona vozil, kar je bilo le za 0,4% manj kot leto prej. Gledano po posameznih blagovnih znamkah, ki sestavljajo skupino Renault, je podjetje prodalo 2,2 milijona vozil znamke Renault, kar je bilo za 2,6% manj kot leta 2001. Omenjen padeč je nadomestilo s prodajo blagovne znamke Samsung, ki je zabeležila neverjetno 65,4% rast ter Dacijo, katere prodaja se je v primerjavi z letom 2001 prav tako povečala, in sicer za 6.1%. Na svetovnem trgu je imel Renault, glede na število prodanih enot, 4,2% tržni delež, medtem ko je ta v Zahodni Evropi, ki predstavlja njegov najpomembnejši trg, znašal 10,3%. Hkrati se je prvič po letu 1983 na področju prodaje osebnih vozil v Zahodni Evropi povzpел na prvo mesto z 10,7% tržnim deležem.

Celotni prihodki Renaulta so se v primerjavi z letom 2001 povečali za 2,6% in so leta 2002 znašali 36,3 milijarde €. Pri tem je avtomobilski del Renaulta ustvaril 94,8% vseh prihodkov, kar je pomenilo 34,4 milijarde €, ostalo je prispeval njegov finančni del. Prihodki Renaulta v obdobju od leta 1999 do leta 2002, ločeno na domači in tuji del, so prikazani v sliki 20. Ob upoštevanju prihodkov je Renault na lestvici svetovnih avtomobilskih proizvajalcev v letu 2002 s 36,3 milijarde € zasedel 11. mesto, skupaj s svojim partnerjem Nissanom sta se s prihodki v višini 86 milijard € uvrstila na 5. mesto (slika 19).

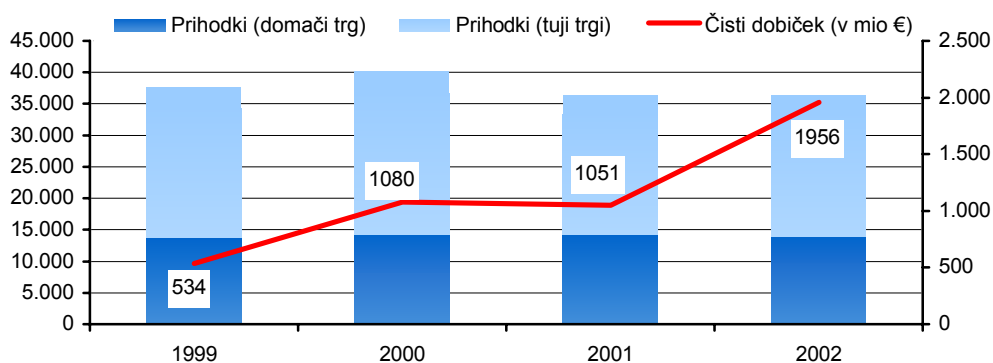
Slika 19: Razvrstitev svetovnih avtomobilskih proizvajalcev glede na ustvarjene prihodke v letu 2002 (v mrd €)



Vir: Renault Atlas, 2003, str. 16.

Uspešno poslovanje Renaulta v zadnjem triletnem obdobju je razvidno tudi iz gibanja njegovega čistega dobička. Slednji se je iz leta v leto povečeval in je leta 2002 znašal 1,9 milijarde € (slika 20). Omenjeno dobro poslovanje Renaulta je v določeni meri povezano tudi z uspešnim okrevanjem strateškega partnerja Nissana. Poleg koristi, ki so izhajale iz njunega medsebojnega sodelovanja, je bil Renault kot Nissanov delničar upravičen do izplačila dividend. Tako je v letu 2001 prejel dividende v višini 99 milijonov €, leto kasneje pa 117 milijonov €. Hkrati je Nissan glede na svoje dobre finančne rezultate napovedal povečanje dividend, in sicer naj bi se te od 8 ¥/delnico v letu 2001 povečale na 24 ¥/delnico v letu 2004 (Renault Annual Report, 2002, str. 62-113).

Slika 20: Prihodki in čisti dobiček Renaulta v obdobju od 1999 do 2002 (v mio €)

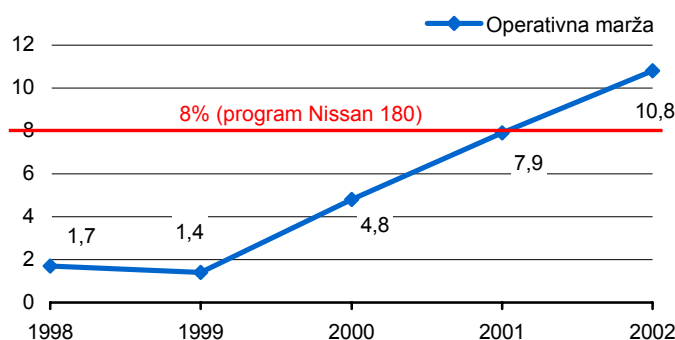


Vir: Renault Annual Report, 2002, str. 71, 113.

4.4.2. Nissan

Pred združitvijo z Renaultom leta 1999, je bil Nissan v velikih finančnih težavah, ki so se pojavile že v začetku 90-tih let. Kljub velikim prizadevanjem Nissanu do leta 1999 ni uspelo odpraviti dolga, ki je tedaj znašal 1,8 bilijona ¥, ter izgube v višini 27,7 milijarde ¥. Zaradi omenjenih težav je podjetje rešitev poiskalo v povezavi s tujim strateškim partnerjem Renaultom. Ob njegovi pomoči v obliki kapitalskega vložka, managerske podpore ter učinkov sinergij, se je finančno stanje Nissana začelo postopno izboljševati. Podjetje je že leto pred postavljenim rokom uspešno zaključilo načrt prestrukturiranja, oblikovan pod vodstvom Carlosa Ghosna leta 1999. Ob tem je potrebno poudariti, da je bila realizacija tega načrta ključna za Nissanovo okrevanje. Spomladi leta 2002 so uvedli nov triletni program, imenovan Nissan 180, katerega cilji so bili povečanje prodaje za dodatnih 1 milijon enot, 8% operativna marža ter odprava dolga. Nissan je že leto po njegovi uvedbi izpolnil dva od postavljenih ciljev, in sicer je povsem izničil dolg ter dosegel 10,8% operativno maržo, kar ga je uvrščalo v sam vrh svetovnih avtomobilskih proizvajalcev (slika 21). Istega leta je japonski proizvajalec avtomobilov pridobil 15% lastniški delež v Renaultu, slednji pa je svoje lastništvo v Nissanu povečal na 44,4 %. S tem je bilo njuno navzkrižno delničarstvo, v skladu z dogovorom iz leta 1999, zaključeno. Septembra leta 2002 je Nissan, zahvaljujoč dobremu poslovanju, sklenil novo partnerstvo s kitajskim proizvajalcem avtomobilov DongFeng Motor Corporation. Omenjena naveza naj bi bila ključna za doseg Nissanovega še nerealiziranega cilja, postavljenega v programu Nissan 180, saj naj bi Kitajska, ki velja za enega najhitreje rastočih trgov, postala Nissanov trg prihodnosti (Nissan Annual Report, 2002, str. 1-11).

Slika 21: Operativna marža Nissana v obdobju od leta 1998 do 2002 (v odstotkih)



Vir: Nissan Annual Report, 2002, str. 6.

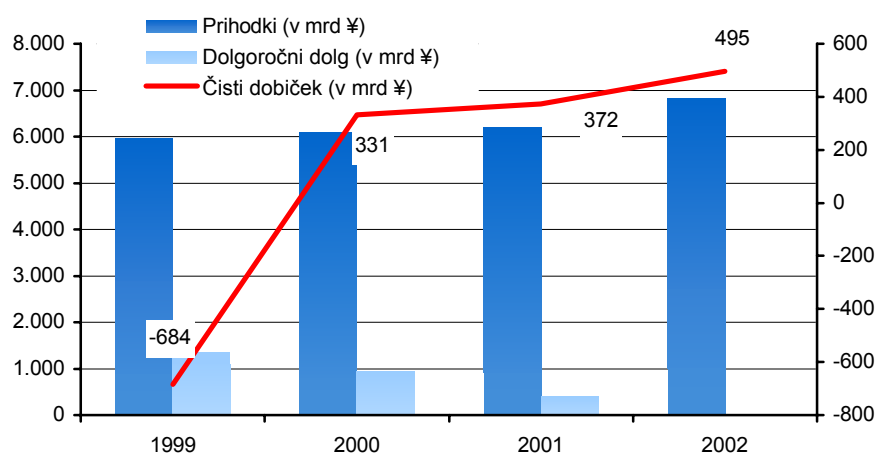
Nissan je v letu 2002 zabeležil odlične poslovne rezultate, ter si tako ponovno pridobil mesto med vodilnimi svetovnimi avtomobilskimi proizvajalci. Njegova proizvodnja se je v tem letu povečala za 10,5% v primerjavi z istim lanskim obdobjem in je znašala 2,7 milijona vozil. Pri tem so doma proizvedli 52% vseh vozil, ostalih 48% so izdelali na svojih lokacijah v tujini. Omenjeno leto je bilo v znamenju izdelave rekordnega števila povsem novih modelov, ki so pokrivali domala vse tržne segmente od t.i. mini vozil do luksuznih limuzin. Trgu so predstavili 12 novih oblikovno dovršenih in tehnološko naprednih modelov, ki so bili plod novega pristopa pri njihovem oblikovanju. Slednji je temeljil predvsem na večji drznosti in izvirnosti (glej prilogo 3).

Leta 2002 so zabeležil rast tudi v prodaji, in sicer so skupno prodali 2,7 milijona enot, kar je bilo za 6,7% več kot leto prej. Gledano po posameznih regijah, je Nissan zabeležil rast prodaje in tržnega deleža na vseh svojih ključnih trgih. Občutno rast je dosegel predvsem na Japonskem,

kjer mu je prvič po 31 letih uspelo tržni delež v 1 letu povečati za več kot 1%. Izjema je bila Evropa, kjer je prodaja padla za 3,8%, pri čemer zaradi razlik v opredelitvi fiskalnega leta, uspešna prodaja Micre na tem trgu, v Nissanovih finančnih rezultatih še ni bila upoštevana.

Celotni prihodki Nissana so se v primerjavi z letom 2001 povečali za 10,2%. Tako so v letu 2002 znašali 6,8 bilijona ¥, kar ga je uvrščalo na 8. mesto na lestvici svetovnih avtomobilskih proizvajalcev glede na ustvarjene prihodke (glej sliko 19). Dobro poslovanje Nissana od združitve leta 1999 naprej je razvidno tudi iz gibanja njegovega čistega dobička. Medtem ko se je še leto pred združitvijo otepal z izgubo v višini 684 milijard ¥, je leta 2002 zabeležil rekordnih 495 milijard ¥ dobička, kar je pomenilo 33% rast v primerjavi s predhodnim letom 2001 (slika 22), (Nissan Annual Report, 2002, str. 48-51).

Slika 22: Prihodki, dolgoročni dolg in čisti dobiček Nissana v obdobju od 1999 do 2002 (v mrd ¥)



Vir: Nissan Annual Report, 2002, str. 1.

Nissan naj bi v prihodnje podobno kot Renault zasledoval strategijo dobičkonosne rasti, v okviru katere namerava posebno pozornost nameniti nadaljnjemu zniževanju stroškov, izboljšanju kakovosti ter prodajne in proizvodne učinkovitosti.

5. SKLEP

Svetovno gospodarstvo je v obdobju globalizacije, kjer sta tržna velikost in ekonomija obsega pomembni konkurenčni prednosti podjetij. Ena najpomembnejših značilnosti omenjenega procesa, ki smo mu priča zadnjih nekaj let, so združitve in prevzemi podjetij. Podjetja se v tržnih gospodarstvih združujejo že dolgo, vendar je ta proces v zadnjih letih postal opaznejši. S pričetkom petega združitvenega vala v začetku devetdesetih let, je namreč obseg svetovnih združitvev začel izrazito naraščati. Sočasno s povečano združitveno aktivnostjo so omenjeno obdobje zaznamovale tudi številne mednarodne združitve, zlasti tako imenovane »mega« združitve (ang. megamergers). Obdobje izrazito povečanih združitvenih aktivnosti se je končalo z recesijo v letu 2001, vendar strokovnjaki v prihodnje napovedujejo njihovo ponovno oživitvev.

Najintenzivnejši proces združitvev in prevzemov je bil značilen predvsem za ZDA in Veliko Britanijo. Oblikovanje skupnega trga znotraj Evropske Unije in naraščajoča konkurenca ameriških in azijskih podjetij sta dokončno spodbudili proces združevanja tudi v kontinentalni Evropi. V zadnjem času se v globalizacijske procese vse bolj aktivno vključuje še Azija, zlasti

Japonska, ki se je v preteklosti, zaradi gospodarskih posebnosti in poslovne kulture, otepala povezav s tujimi partnerji. Tako lahko danes zasledimo povečan interes ameriških in evropskih podjetij za povezovanje z japonskimi ter obratno, japonska podjetja vse bolj širijo svoj vpliv na ostale trge sveta.

Spremembe v svetovnem gospodarstvu, s poudarkom na globalizaciji trgov, so pomembno vplivale tudi na avtomobilsko industrijo. Posledice navedenih sprememb se kažejo v prestrukturiranju omenjene panoge. V zadnjem desetletju so dogajanje v njej zaznamovale številne povezave med proizvajalci avtomobilov, ki so popolnoma spremenile podobo avtomobilске industrije. Število avtomobilskih proizvajalcev se je kot posledica omenjenih aktivnosti močno zmanjšalo. V zadnjih tridesetih letih se je po nekaterih podatkih, predvsem kot posledica mednarodnih združitvev, to število zmanjšalo za več kot polovico. Danes bi pravzaprav težko našli proizvajalca, ki ne bi tako ali drugače sodeloval ali imel navezo z vsaj še enim podjetjem iz te panoge. Trend povezovanja se je trenutno nekoliko umiril, vendar naj bi se po mnenju strokovnjakov v prihodnje nadaljeval ter dolgoročno vodil v nastanek le nekaj največjih avtomobilskih podjetij, ki bodo skupaj s svojimi različno močnimi povezavami obvladovali svetovno avtomobilsko industrijo.

Vzroke za nastale strukturne spremembe in združevanja med avtomobilskimi proizvajalci moramo iskati v dveh smereh. Prvo je tehnološko področje, za katerega so značilni visoki fiksni stroški razvoja ter proizvodnje vozil, kar narekuje ustvarjanje dobičkov s proizvodnjo velikih serij in s tem doseganje ekonomij obsega. Na drugi strani se avtomobilski proizvajalci soočajo z vse večjimi presežnimi kapacitetami ter vztrajnim padanjem dobičkov, kar je v veliki meri posledica prezasičenosti razvitih avtomobilskih trgov.

V diplomskem delu sem podrobneje predstavila primer združitve med francoskim Renaultom in japonskim avtomobilskim proizvajalcem Nissanom. Osredotočila sem se na sam proces združitve, poslovanje podjetij pred združitvijo in po njej ter posebno pozornost namenila postopku reševanja Nissana. Na osnovi natančne analize omenjenega primera sem prišla do naslednjih ugotovitev.

Louis Schweitzer, predsednik Renaulta, in Yoshikazu Hanawa, predsednik Nissan Motor Co., sta 27. marca 1999 v Tokiu podpisala sporazum o globalnem partnerstvu. Združeno podjetje je tedaj avtomatično postalo četrti največji avtomobilski proizvajalec na svetu, s prodajo 4,8 milijona enot in 9,1% tržnim deležem. Združitev je obema partnerjema ponujala nove možnosti za dobičkonosno rast, ob predpostavki uspešne sanacije tedaj močno zadolženega Nissana. Bistvo združitve med Renaultom in Nissanom je bilo v nastanku številnih sinergij na različnih ravneh sodelovanja in koristi, ki so izhajale iz njune komplementarnosti na področju trgov in izdelkov. Do leta 2005 naj bi na osnovi sodelovanja ustvarila skupne prihranke v višini 3,3 milijarde \$. Uspešna realizacija zastavljenih ciljev je navezi Renault-Nissan omogočala pridobitev številnih konkurenčnih prednosti.

Pred združitvijo sta bila Renault in Nissan v povsem različnih izhodiščnih položajih. Medtem ko je Renault beležil dobre poslovne rezultate, se je njegov bodoči strateški partner Nissan spopadal z velikimi izgubami in dolgovi. Tako je francoski avtomobilski proizvajalec v omenjenem partnerstvu videl predvsem številne priložnosti za udejanjanje svoje strategije dobičkonosne rasti, medtem ko je Nissan iskal primernega strateškega partnerja, ob pomoči katerega bi se lahko ponovno vrnil med vodilne svetovne avtomobilске proizvajalce.

Glede na to, da je bil uspeh naveze Renault-Nissan v veliki meri pogojen z uspešnim okrevanjem Nissana, sta partnerja veliko pozornost namenila njegovemu načrtu prestrukturiranja. Renault mu je pri tem pomagal s kapitalskim vložkom, managersko podporo ter učinki sinergij. Kljub omenjenemu dejstvu je glavno breme prestrukturiranja nosil Nissan sam. Po njuni združitvi je Renault na mesto podpredsednika Nissana postavil Brazilca Carlosa Ghosna, v francoski javnosti poznanega kot »ubijalca stroškov« ter s tem postavil nov mejnik v japonski avtomobilski industriji. Njegova glavna naloga v japonskem podjetju je bila izdelava in izvedba načrta prestrukturiranja. Načrt je bil izdelan za obdobje treh let in je temeljil predvsem na drastičnem znižanju stroškov za 1 bilijon ¥ ter na zmanjšanju dolga za 50%. S tem naj bi podjetje že v letu 2000 ponovno zabeležilo dobiček, v letu 2002 pa ustvarilo dobiček v višini 4,5% od prodaje. Pod vodstvom Ghosna in ob pomoči vseh zaposlenih v Nissanu, so cilje postavljene v omenjenem načrtu dosegli že leto pred napovedanim rokom in s tem nakazali na uspešno vrnitev med vodilne svetovne proizvajalce avtomobilov.

Združena proizvajalca sta od združitve leta 1999 do leta 2002 uspešno zaključila prvo fazo sodelovanja. V tem obdobju sta ob medsebojni pomoči razširila svojo prisotnost na mednarodnih trgih, povečala izdelčni portfelj, razvila skupno strategijo na področju izdelčnega načrtovanja, katera je temeljila na ohranjanju lastne identitete obeh podjetij ter racionalizaciji proizvodnih serij. Poleg omenjenega sta tesno sodelovala še na področju R&R, uvedla skupno nabavno politiko ter osnovala komercialno sodelovanje v Evropi, ki vključuje prodajo in distribucijo na tem območju. V tem letu je Renault povečal svoje lastništvo v Nissanu na 44,4%, Nissan pa je pridobil 15% lastniški delež pri svojem francoskem partnerju. Njuna skupna prodaja je leta 2002 presegla magično mejo 5 milijonov enot, dobro poslovanje naveze je razvidno tudi iz gibanja njunih prihodkov in dobička. Trenutno se podjetji nahajata v drugi fazi sodelovanja, v okviru katere nameravata proizvajalca svoje uspešno sodelovanje še nadgraditi. Ali jima bo uspelo doseči začrtane dolgoročne cilje bo pokazal čas, ne glede na to pa lahko na osnovi trenutnih rezultatov sklepamo, da sta se podjetji pravilno odzvali na nastale spremembe v avtomobilski industriji.

Ko govorimo o uspešnosti združitev je potrebo poudariti, da slednja velja za uspešno, če je dosežen njen namen, to je cilj, ki sta si ga podjetji zastavili v svojih združitvenih načrtih. Glede na omenjen kriterij združitev Renaulta in Nissana vsekakor velja za uspešno. Analiza omenjene združitve je pokazala, da sta podjetji, kljub različnim gospodarskim okoljem in poslovno kulturo uspešno realizirali ali celo presegli postavljene cilje. Njuni finančni rezultati so se občutno izboljšali, združeni pa sta se uspeli vključiti med vodilna podjetja v tej panogi. Ob tem je potrebno upoštevati dejstvo, da je več kot polovica mednarodnih združitev neuspešnih, medtem ko jih več kot tretjina ne prinese ne koristi ne izgube. Poleg tega se številna podjetja po integraciji pogosto srečujejo z najrazličnejšimi težavami. Med navedene primere prav gotovo sodi prva večja poslovna naveza v avtomobilski industriji DaimlerChrysler, ki se je izkazala za zelo problematično, predvsem zaradi različnih poslovnih konceptov obeh podjetij. Vzrokov za omenjene težave DaimlerChryslerja v pozdružitvenem procesu je veliko, prav gotovo pa lahko na osnovi povedanega ugotovimo, da sta Renault in Nissan uspela bistveno bolje povezati skupne aktivnosti podjetij ter jasneje definirati prihodnjo skupno razvojno politiko.

6. LITERATURA

1. Aoki Kentaro, Jim Kyle: Corporate Investment in Japan. New York: Woodhead-Faulkner, 1992. 131 str.
2. Baker Richard, Lembke Valdean, King Thomas: Advanced Financial Accounting. New York: McGraw Hill, 1996. 1299 str.
3. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
4. Bešter Janez: Prezvemi podjetij. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, 11.9.1997, str. 43.
5. Bohinc Rado: Združevanje gospodarskih družb v svetu in pri nas. Svetovalni dokument št. 8. Ljubljana: Združenje Manager, 1998. 23 str.
6. Boncelj Gašper: Države v razvoju so potencial. Delo, Ljubljana, 30.4.1999, str. 11.
7. Boncelj Gašper: Francosko-japonsko zavezništvo ne bo čisto preprosta naloga. Delo, Ljubljana, 10.4.1999, str. 19.
8. Boncelj Gašper: Povezovanje se seli v Azijo. Delo, Ljubljana, 27.3.1999, str. 21.
9. Boncelj Gašper: Si je stara celina potešila lakoto po avtomobilih. Delo, Ljubljana, 22.1.2000, str.19.
10. Brealey Richard A.:Principles of Corporate Finance. New York: McGraw Hill, 1991. 923 str.
11. Brigham Eugene F., Gapenski Louis C., Daves Phillip R.: Intermediate Financial Management. ForthWorth: The Dryden Press, 1999. 1083 str.
12. Brouthers K.D., Hastenburg P.V., J van den Ven: If Most Mergers Fail Why Are They so Popular? Long Range Planning, Oxford, 31, 1998, 3. str. 347-353.
13. Bueno F. Anthony, Bowditch L. James: The Human Side of Mergers & Acquisitions. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989. 317 str.
14. Cartwright M. Sue, Cooper L. Cary: Trends in Organizational Behavior. Cooper L. Cary, Rousseau Denise M. ed.: The Human Effects of Mergers and Acquisitions. Chichester: John Willy & Sons Inc., 1995, str. 47-63.
15. Džanič Edna: Japonska, dežela keiretsujev. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1.7.2002, str. 76.
16. Evropa se združuje. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 5.2.1998, str. 10.
17. Glas Miroslav: Poslovno okolje podjetja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 196 str.
18. Glas Miroslav: Vaje pri predmetu politična ekonomija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 34 str.
19. Gordan A. Walter, Jey B. Barney: Management Objectives in Mergers and Acquisitions. Strategic Management Journal, Chickester, 11, 1990, 1, str. 79-86.
20. Katz P. Jefferey, Simanek Astrid, Townsend: Corporate Mergers and Acquisition: One More Wave To Consider. Business Horizons, 1997, 1, str. 32-40.
21. Krautberger Marko: Flirta ne manjka, porok tudi ne. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 8.4.1999, str. 51-53.
22. Lesnjak Jasna: Dinozaver opleta z repom: svetovna avtomobilska industrija. Marketing Magazin, Ljubljana, 2000, 4, str. 9-11.
23. Lipičnik Bogdan: Organizacija podjetja. II. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 243 str.
24. Lorange Peter, Kotlarchuk Eugene, Singh Harbir: Corporate Acquisitions: A Strategic Perspective. V Rock M.L.: The Mergers and Acquisitions Handbook. New York: McGraw Hill Company, 1987. 323 str.
25. Mašanovič Božo: Renault z dobičkom in brez dolgov. Finance, Ljubljana, 5.4.1995, str. 10.
26. Mašanovič Božo: Renault in Volvo se združujeta. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 16.9.1993, str. 37.
27. Naughton Keith, et al.:The Global Six. Business Week, New York, 25.1.1999, str. 16-21.
28. Pri Renaultu in Nissanu skupaj do dobaviteljev. Finance, Ljubljana, 16.3.2001, str. 25.
29. Renault prestavlja v višjo hitrost. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 4.2.1999, str. 41.
30. Renault v Nissanu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 25.3.1999, str. 38.

31. Rock Milton L.: The Mergers and Acquisitions Handbook. New York: McGraw Hill, 1987. 518 str.
32. Ross Stephen A., Westerfield Randolph W., Jaffe Jeffrey F.: Corporate Finance. Boston: Irwin, 1993. 912 str.
33. Rozman R., Kovač J., Koletnik F.: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 300 str.
34. Sagaj Mitja: Gospodarske novice. Večer, Maribor, 22.12.1999.
35. Sagaj Mitja: Gospodarske novice. Večer, Maribor, 7.6.2000.
36. Slatter Stuart: Strategije izhoda iz krize v podjetju. Revija za razvoj, Ljubljana, 1990, 4, str. 36-37.
37. Slatter Stuart: Strategije izhoda iz krize v podjetju. Revija za razvoj, Ljubljana, 1990, 5, str. 43-45.
38. Snoj Dušan: Ubijalec stroškov med Japonci. Manager, Ljubljana, 15.10.2001, str. 16.
39. Sodelovanje med Renaultom in Nissanom v Evropi. Finance, Ljubljana, 19.5.2000, str. 22.
40. Sudarsanam P. Sudi: The Essence of Mergers and Acquisitions. London: Prentice Hall, 1995. 303 str.
41. Šarman Zvonka: Status manager: Projektni pristop za moč, ki je v pameti. Manager, Ljubljana, 15.1.2001, str. 35.
42. The Great Merger Wave Breaks. The Economist, London, 27.1.2001, str. 85-88.
43. Turk Cetin Estela: Financiranje prevzemov podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1996. 98 str.
44. Viehover Ulrich: Jager und Gejagte. Focus 13, 1999, str. 272-276.
45. Volčič Marija: Veliko je lepo, a se ne obnese. Manager, Ljubljana, 5.9.2002, str. 39.
46. Walters Stephen J. Kkasabuski: Enterprise, Government and The Public. New York: McGraw Hill, 1993. 591 str.
47. Weston J. Fred, Chung S. Kwang, Hoag E. Susan: Mergers, Restructuring and Corporate Control. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall, 1990. 762 str.
48. Weston J. Fred: The Payoff in Mergers and Acquisitions. V Rock M. L.: The Mergers and Acquisitions Handbook. New York: McGraw Hill, 1987, str. 31-47.
49. Wheels and Wires. The Economist, London, 8.1.2000, str. 66-72.
50. Žnidaršič Kranjc Alenka: Kako kupiti podjetje. Ljubljana: Gospodarski Vestnik, 1991. 290 str.

7. VIRI

1. A New Alliance for The Millennium, Nissan Annual Report, 1999, str. 6-11.
[URL: <http://www.nissan-global.com/EN/IR/PDF/AR/an99.pdf>].
2. DRI•WEFA Global Automotive Group: World Car Industry Forecast Report, 2002. Waltham: Global Insight, Inc., 2002, 482 str.
3. Eurocar, European Council for Automotive R&D: Vehicle Qualities. Fulfilling customer's expectation, 1999.
[URL: http://www.acea.be/eurocarinternet/master_plan.html].
4. Ford Motor Company – History.
[URL: <http://www.ford.com/en/heritage/history/default.htm>]. 7.8.2003.
5. Global Toyota – History.
[URL: http://www.toyota.co.jp/IRweb/corp_info/history/main.html], 7.8.2003.
6. GM Corporate History – Company Profile.
[URL: http://www.gm.com/company/corp_info/profiles/], 7.8.2003.
7. Gradivo svetovalnega podjetja Forward Thinking Inc., 1999.
8. Group Overview.

- [URL: <http://www.volkswagen-ag.de/english/docs/4-GroupOverview.html>], 10.8.2003.
9. Japan's Economy – Overview.
[URL: <http://www.asianinfo.org/japan/economy.htm>], 15.4.2003.
 10. Nissan Annual Report, 2002, 89 str.
[URL: http://www.nissan-global.com/EN/IR/PDF/AR/2002/NissanAR2002_en.pdf].
 11. Nissan Motor Co., Ltd., 2002. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002, 24. str.
 12. Nissan/Renault Alliance, 20.10.1999.
[URL: http://www.nissan-global.com/GCC/Japan/NEWS/19991020_0e.html].
 13. Nissan Revival Plan, 18.10.1999, 50 str.
[URL: <http://www.nissan-global.com/GCC/NRP/SUPPORT/revival-e.pdf>].
 14. Overview of World Automobile Industry as of May 2000, DaimlerChrysler.
[URL: <http://www.amherst.edu/~ilstrata/DaimlerChrysler.htm>], 6.8.2003.
 15. Overview of World Automobile Industry as of May 2000, Ford Motor Company.
[URL: <http://www.amherst.edu/~ilstrata/Ford.htm>], 6.8.2003.
 16. Overview of World Automobile Industry as of May 2000, General Motors Corporation.
[URL: <http://www.amherst.edu/~ilstrata/generalmotors.htm>], 6.8.2003.
 17. Overview of World Automobile Industry as of May 2000, Renault.
[URL: <http://www.amherst.edu/~ilstrata/Renault.htm>], 15.4.2003.
 18. Overview of World Automobile Industry as of May 2000, Toyota Motor Company.
[URL: <http://www.amherst.edu/~ilstrata/Toyota.htm>], 6.8.2003.
 19. Overview of World Automobile Industry as of May 2000, Volkswagen.
[URL: <http://www.amherst.edu/~ilstrata/VW.htm>], 6.8.2003.
 20. Renault Annual Report, 1998.
[URL: http://www.renault.com/gb/finance/rappports_annuels_p4.htm].
 21. Renault Annual Report, 2002, 188 str.
[URL: http://www.renault.com/docs/finance_gb/re2002_AnnualReport_BG_complete.pdf].
 22. Renault Atlas, 2003, 68 str.
[URL: http://www.renault.com/docs/atlas_gb/2003/atlas_2003_gb.pdf].
 23. Short History of Nissan Motor Company.
[URL: <http://www.nissan-global.com/GCC/Japan/history/main-e.html>], 9.9.2003
 24. Strategic Reform is The Message of Nissan, Nissan Annual Report, 1998, 50 str.
[URL: <http://www.nissan-global.com/EN/IR/PDF/AR/an98.pdf>].
 25. The History of Renault.
[URL: http://www.renault.com/gb/decouverte/saga_p1.htm], 17.8.2003.
 26. The Renault-Nissan Alliance.
[URL: http://www.renault.com/gb/groupe/alliances_p1.htm], 3.4.2003.
 27. The Renault-Nissan Alliance, Renault Annual Report, 1999, str. 31-34.
[URL: http://www.renault.com/docs/finance_gb/ra99_renault_gb.pdf].
 28. VDA – Verband der Automobilindustrie E.V.: Auto & Globale Maerkte, 2000.
[URL: [http://www.vda.de/de/de/service/jahr...uto1999/globale_maerkte/g-36.html](http://www.vda.de/de/service/jahr...uto1999/globale_maerkte/g-36.html)]
 29. Zakon o gospodarskih družbah s komentarjem. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 986 str.

PRILOGA 1

Slovarček tujih izrazov uporabljenih v diplomskem delu

- **acquisition** – prevzem
- **benchmarking** – primerjalno primerjanje
Metoda za ocenjevanje lastnega poslovanja na podlagi primerjave s poslovanjem podobnih podjetij.
- **bubble economy** – ekonomija milnega mehurčka
- **cost killer** – ubijalec stroškov
- **cross company teams (CCT)** – mešane skupine
- **cross functional teams (CFT)** – medfunkcijske skupine
- **leveraged buyout (LBO)** – vzvodni odkup ali odkup z zadolžitvijo
Pri tem gre za manjšo skupino investitorjev, ki pretežno z izposojenim denarjem odkupi delnice odrpte delniške družbe.
- **management buyout (MBO)** – managerski odkup
Odkup delnic odrpte delniške družbe s strani skupine managerjev.
- **megamergers** – »mega« zdužitve
Med tako imenovane »mega« zdužitve sodijo velike mednarodne zdužitve, ki so zaznamovale peti zdužitveni val, ki se je začel v devetdesetih letih in končal z recesijo v letu 2001.
- **merger** – združitev
Združitev je statusna sprememba, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Znotraj omenjene kategorije ločimo pripojitve in spojitve.
- **mergers and acquisitions (M&A)** – zdužitve in prevzemi
- **merger waves** – zdužitveni valovi
Obdobja v zgodovini prevzemov, za katera je značilno izrazito povečanje zdužitvenih in prevzemnih aktivnosti.
- **operating margin** – operativna marža
Razmerje med dobičkom iz poslovanja in prihodki od prodaje.
- **pick-up** – lahko dostavno vozilo
- **platforma** – konstrukcijska osnova za izdelavo vozil
- **proxy contest** – tekmovanje za pridobitev pooblastil za glasovanje na skupščini
- **proxy rights** – pooblastilo za glasovanje na skupščini
- **return on equity (ROE)** – donosnost trajnega kapitala
- **return on investment (ROI)** – donosnost naložb
- **SWOT analiza (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)** – analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti
SWOT analiza je pripomoček za proučevanje celovitega položaja podjetja. Proučevanje informacij iz okolja in notranjosti podjetja, določitev priložnosti in nevarnosti v okolju ter opredelitev prednosti in slabosti podjetja so osnovne aktivnosti omenjene analize.
- **takeover** – prevzem
Prevzem je splošen izraz, ki označuje prenos nadzora nad družbo iz ene skupine delničarjev na drugo.
- **tender offer** – javna ponudba za odkup delnic

PRILOGA 2

V prilogi 2 so prikazani najnovejši Renaultovi modeli (Laguna II, Scenic II, Vel Satis, Espace, Megane II), ki so izdelani v skladu z njihovo strategijo razvoja blagovne znamke, s poudarkom na izdelčni inovativnosti.

Megane II.



Scenic II



Laguna II



Vel Satis



Espace



PRILOGA 3

Priloga 3 vsebuje prikaz nekaterih novih modelov, ki jih je Nissan predstavil trgu po združitvi s francoskim partnerjem Renaultom. Omenjeni modeli so plod novega pristopa pri oblikovanju vozil, ki temelji predvsem na večji drznosti in izvirnosti.

Micra



Almera



Almera Tino



Primera



Maxima



X-Trail



Terrano



Patrol



350 Z

