

Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave

Managerjeva knjižnica

Glavni urednik

prof. dr. Egon Žižmond

Uredniški odbor

izr. prof. dr. Roberto Biloslavo

izr. prof. dr. Štefan Bojnec

prof. dr. Slavko Dolinšek

doc. dr. Justina Erčulj

izr. prof. dr. Tonči A. Kuzmanić

prof. dr. Zvone Vodovnik

ISSN 1855-0886

Strateške poslovne zveze in kapitalске povezave

Drago Dubrovski



*Strateške poslovne zveze
in kapitalske povezave*

izr. prof. dr. Drago Dubrovski

Strokovni recenzent · prof. dr. Milan Jurše
Izdala in založila · Univerza na Primorskem,
Fakulteta za management Koper,

Cankarjeva 5, 6104 Koper
Risbe, oblikovanje in fotografija
na naslovnici · Alen Ježovnik

Naklada · 500 izvodov

Januar 2009

© 2009 Fakulteta za management Koper

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.575-024.62(075.8)

DUBROVSKI, Drago

Strateške poslovne zveze in kapitalske povezave /
Drago Dubrovski ; [risbe Alen Ježovnik]. -
Koper : Fakulteta za management, 2009

ISBN 978-961-266-021-5

COBISS.SI-ID 243374848

Kazalo

- Seznam slik · 10
Seznam preglednic · 12
Predgovor · 13
- 1 Izhodišča sodelovalnih in povezovalnih procesov · 17
 - 1.1 Značilnosti skupnega makrotrenda v sodobnem poslovanju · 17
 - 1.2 Sodobne razmere poslovanja in vloga managementa · 26

Vprašanja za razpravo · 42
Primer za proučevanje · 44
 - 2 Namen strateških partnerstev · 51
 - 2.1 Globalizacija in globalna učinkovitost · 51
 - 2.2 Tehnološki razvoj · 61
 - 2.3 Doseganje globalne konkurenčnosti · 64
 - 2.4 Koncentracija sredstev in zmožnosti · 72

Vprašanja za razpravo · 78
Primer za proučevanje · 80
 - 3 Relacijski marketing kot poslovnofilozofski temelj
vertikalnih partnerstev · 85
 - 3.1 Prehod od transakcijskega k relacijskemu marketingu · 85
 - 3.2 Marketing relacijskih mrež · 104

Vprašanja za razpravo · 107
Primer za proučevanje · 110
 - 4 Razvojne možnosti in strateška partnerstva · 117
 - 4.1 Strateške razvojne možnosti in usmeritve · 117
 - 4.2 Konkurenčni in sodelovalni odnosi · 124
 - 4.3 Strateško partnerstvo · 126
 - 4.4 Pojavne oblike in obseg strateških partnerstev · 132
 - 4.5 Outsourcing kot samostojna pogodbeno metoda
ali del strateškega partnerstva · 139

Vprašanja za razpravo · 155
Primer za proučevanje · 157

- 5 Strateške poslovne zveze · 161
 - 5.1 Opredelitev in vsebina strateških poslovnih zvez · 161
 - 5.2 Strateške poslovne zveze v primerjavi z drugimi oblikami sodelovanja · 165
 - 5.3 Vrste strateških poslovnih zvez · 168
 - Vprašanja za razpravo* · 187
 - Primer za proučevanje* · 188
- 6 Kapitalske povezave · 191
 - 6.1 Vrste kapitalskih povezav · 191
 - 6.2 Mreže kapitalskih povezav in strateških poslovnih zvez · 207
 - 6.3 Načini in tehnika kapitalskega povezovanja · 210
 - 6.4 Managerski odkupi podjetij · 219
 - 6.5 Obramba pred prevzemi · 221
 - 6.6 Zakonske omejitve kapitalskih povezovanj · 228
 - Vprašanja za razpravo* · 233
 - Primer za proučevanje* · 236
- 7 Cilji strateškega partnerstva · 243
 - 7.1 Iskanje sinergijskega učinka · 243
 - 7.2 Posamični cilji udeležencev povezave · 256
 - Vprašanja za razpravo* · 266
 - Primer za proučevanje* · 269
- 8 Proces nastajanja poslovnih in kapitalskih povezav · 277
 - 8.1 Obdobja procesa povezovanja · 277
 - 8.2 Obdobje pred sklenitvijo povezave · 278
 - 8.3 Obdobje sklepanja povezave · 286
 - 8.4 Obdobje po sklenitvi povezave · 295
 - Vprašanja za razpravo* · 305
 - Primer za proučevanje* · 308
- 9 Uspešnost strateških partnerstev · 311
 - 9.1 Težave in pasti povezovanj · 311
 - 9.2 Pogoji in smernice za uspešno delovanje povezav · 319
 - 9.3 Strateška partnerstva ter zdravljenje in preprečevanje kriz · 324
 - Vprašanja za razpravo* · 329
 - Primer za proučevanje* · 330
- 10 Organizacijski modeli strateških poslovnih zvez in kapitalskih povezav · 333
 - 10.1 Razlike med nekaterimi tradicionalnimi modeli upravljanja in vodenja podjetij · 333
 - 10.2 Večnacionalna (multinacionalna) podjetja · 335

10.3	Japonski keiretsu	· 343
10.4	Korejski chaebol	· 354
10.5	Druge posebne oblike podjetniških povezav	· 358
	<i>Vprašanja za razpravo</i>	· 360
	<i>Primer za proučevanje</i>	· 361
	Literatura	· 363

Seznam slik

- 1.1 Značilnosti skupnega makrotrenda v sodobnem okolju · 18
- 2.1 Rast svetovnega BDP in blagovnega izvoza · 54
- 2.2 Letne stopnje rasti DBP na prebivalca v 90. letih · 58
- 2.3 Medsebojna vplivnost posameznih ravni konkurenčnosti · 67
- 2.4 Konkurenčni položaj izdelka na tujem trgu · 69
- 2.5 Smeri konkuriranja · 70
- 2.6 Konkuriranje med skupinami povezanih podjetij · 73
- 3.1 Tri usmeritve k marketingu · 90
- 3.2 Trdnejša povezava med udeleženci na osnovi relacijskega marketinga · 93
- 3.3 Relacijski marketing postavlja v središče najprej relacije potem marketinški splet · 97
- 3.4 Zadrževanje obstoječih odjemalcev je donosno · 100
- 4.1 Strateške razvojne možnosti · 119
- 4.2 Strateške razvojne možnosti po posameznih obdobjih velikih podjetij · 121
- 4.3 Stopnje integracije in odvisnosti · 127
- 4.4 Zavezništvo kot seštevek in partnerstvo kot recipročna prilagoditev udeležencev · 128
- 4.5 Gibanje mednarodnih kapitalskih združitvev in prevzemov · 137
- 4.6 Razmerja med pogodbenikom in podizvajalci · 140
- 4.7 Vrste poslovnega sodelovanja · 142
- 4.8 Primer virtualne organizacije · 147
- 4.9 Mreža strateških poslovnih zvez družbe CGS spa · 159
- 5.1 Strateško partnerstvo za doseg lastnih ciljev in skupnega cilja · 164
- 5.2 Primer proizvodnega sodelovanja v avtomobilski industriji · 172
- 5.3 Projektne poslovne povezave družbe Rolls-Royce · 173
- 5.4 Sestavine razvojnega partnerstva · 174
- 5.5 Primer vodoravnega, navpičnega in diagonalnega povezovanja · 181
- 6.1 Pripojitev · 195
- 6.2 Spojitev · 196
- 6.3 Prevzem · 198
- 6.4 Skupna naložba · 202
- 6.5 Podjetje kot del mreže različnih razmerij · 208

- 6.6 »Pajkova mreža« – podjetje kot del mreže · 209
- 6.7 Piramidalni ali kaskadni sistem lastništva · 227
- 7.1 Primer časovnega vidika tehnološkega razvoja · 246
- 7.2 Primer sinergijskega učinka na področju stroškovnih prihrankov · 248
- 7.3 Skupna vrednost povezanih podjetij · 249
- 8.1 Strateška neustreznost · 281
- 8.2 Čustvena in vedenjska reakcija zaposlenih ciljnega podjetja na združitve · 299
- 8.3 Primeri načina organizacije nalog v strateški zvezi · 303
- 8.4 Povezava med sodelovanjem in učenjem · 303
- 8.5 Prilagoditev in prenova povezave · 305
- 10.1 Primer poslovne skupine – chaebola Hyundai · 355
- 10.2 Primer poslovne skupine – chaebola Daewoo · 356

Seznam preglednic

- 1.1 Primer internacionalizacije nekaterih trgovcev na drobno · 48
- 2.1 Koncentracija farmacevtske panoge · 76
- 2.2 Velike globalne letalske povezave · 81
- 3.1 Ravni relacijskega marketinga · 87
- 3.2 Razmerje med nemarketingom, transakcijskim in relacijskim marketingom · 91
- 3.3 Značilnosti transakcijskega in relacijskega marketinga · 94
- 3.4 Trije tipi programov relacijskega marketinga · 98
- 3.5 Segmenti odjemalcev in moč povezave · 101
- 3.6 Povečevanje vloge dobavitelja v avtomobilski industriji · 108
- 3.7 Vrste dobaviteljev pri družbi BMW · 109
- 3.8 Primeri nekaterih projektних povezav v preteklosti · 112
- 4.1 Primer prednosti in slabosti interne in eksterne rasti · 120
- 4.2 Razmerje med zaupanjem in odvisnostjo ter vrsta povezave · 128
- 4.3 Izbrani kazalci TNI · 136
- 4.4 Prednosti in slabosti proizvodnega sodelovanja · 141
- 4.5 Taktični in strateški razlogi za outsourcing · 148
- 4.6 Razlogi za »vračanje« dejavnosti v lastno izvajanje · 155
- 4.7 Tipi mrež in njihovi cilji · 160
- 5.1 Matrika naredi/kupi/poveži · 165
- 5.2 Primer razlik med kapitalsko pripojitvijo, skupno naložbo in strateško poslovno zvezo · 167
- 5.3 Razvrščanje strateških poslovnih zvez · 169
- 5.4 Primer dveh marketinških povezav s ključnimi sredstvi in veščinami · 178
- 5.5 Primer partnerskih oglaševalskih akcij · 179
- 5.6 Možnosti vertikalnih povezav · 180
- 5.7 Razvoj in vrste povezav med konkurenti · 183
- 5.8 Najbolj znani raziskovalni konzorciji z vladno udeležbo v 90. letih · 184
- 5.9 Strateške povezave po posameznih panogah · 186
- 6.1 Tipologija načinov čezmejnega sodelovanja večnacionalnega podjetja z lokalnim podjetjem · 203
- 6.2 Razlika med mrežo strateških partnerstev in grozdom · 209

- 6.3 Čezmejne kapitalske združitve in prevzemi v obdobju 1987–2006 z načinom zamenjave vrednostnih papirjev · 214
- 6.4 Skupne naložbe v nemški elektroindustriji v 90. letih · 235
- 6.5 Kompatibilnost modelov: vzrok za prevzem Roverja · 241
- 7.1 Teorije o motivih kapitalskih združitvev · 245
- 7.2 Primer najpogostejših doseženih koristi na strani prihodkov in na strani stroškov · 247
- 7.3 Primer prikaza delitve sinergije med delničarji · 250
- 7.4 Primerjava strateškega in finančnega investitorja · 257
- 7.5 Šest skupin možnih ciljev procesa strateškega poslovnega in kapitalskega povezovanja s primeri · 258
- 7.6 Različni cilji za partnerja v isti povezavi · 261
- 7.7 Najpogostejši razlogi za partnerstvo iz raziskave iz leta 1996 · 261
- 7.8 Rezultati ankete o namenih združitvev in prevzemov na vzorcu 2.000 britanskih malih in srednjih podjetij · 262
- 7.9 Najpomembnejši motivi za horizontalno priključitev podjetja v Sloveniji · 263
- 7.10 Največja farmacevtska podjetja · 273
- 7.11 Največje kapitalske združitve in prevzemi v obdobju 1997–2006 · 274
- 8.1 Obdobja in postopki povezovanja · 278
- 8.2 Podatki, ki se pridobivajo s strateško in finančno evalvacijo · 286
- 8.3 Področja zmanjševanja stroškov v kapitalskih povezavah · 301
- 8.4 Najpogostejši ukrepi v obdobju po sklenitvi povezave na primeru Slovenije · 302
- 8.5 Primer spremembe struktur in procesov, ko gre za povezavo med konkurenti · 304
- 8.6 Delež prodaje življenjskih in neživljenjskih zavarovanj prek bančnih prodajnih mrež v letu 2006 · 309
- 9.1 Različna uspešnost povezav · 312
- 9.2 Pristopi k merjenju uspeha v povezavah · 315
- 9.3 Najpogosteje uporabljena merila uspešnosti povezav · 315
- 9.4 Koncepti krčenja · 325
- 9.5 Položaj ciljnega podjetja v prevzemnih postopkih · 326
- 10.1 Veliki horizontalni sistemi keiretsu na Japonskem · 346
- 10.2 Primer poslovnega sistema Mitsubishi iz leta 1990 · 348
- 10.3 Primer lastniške strukture Mitsubishi Motors · 349
- 10.4 Področje avtomobilske industrije · 349
- 10.5 Področje elektronske industrije · 349
- 10.6 Gibanje deleža navzkrižnega lastništva · 351
- 10.7 Strateške povezave s kapitalsko udeležbo IBM na Japonskem · 353
- 10.8 Moč štirih velikih korejskih chaebolov · 354
- 10.9 Primerjava korejskega *chaebola* in japonskega *keiretsuja* · 356

Predgovor

Osnovni namen predstavljenega gradiva je pojasniti in razčleniti pojem, vsebino in oblike zahtevnejših sodelovanj in povezovanj organizacij (podjetij), nedvomno že kar tipično značilnih za današnje svetovno ter domače poslovno in siceršnje okolje, ki na osnovi izkoriščanja sinergijskih učinkov, izhajajočih iz strateškega poslovnega partnerstva v obliki strateškega poslovnega in kapitalskega (lastninskega) povezovanja, omogočajo ohranjanje in povečevanje konkurenčnosti v razmerah, ki jih нареkuje globalizacija poslovanja in podjetij. Vse višja stopnja internacionalizacije prinaša širitev in intenziviranje mednarodne menjave izdelkov, storitev, kapitala, tehnologije in znanja tako, da se v mednarodne relacije vključuje vse več držav, vse več podjetij ter vse več izdelkov in storitev. Na določeni razvojni stopnji podjetja, ki samostojno in neodvisno ali samozadostno nastopajo na trgu, navkljub vsem naporom in večji učinkovitosti delovanja, ne morejo več dosegati potrebne globalne konkurenčnosti v primerjavi s tistimi, ki povezani ob doseganju lastnih ciljev dosežejo še nek drug, dodatni (sinergijski) cilj, izvirajoč iz združenih in kombiniranih materialnih in nematerialnih sredstev povezanih udeležencev.

Naslednji namen izdanega gradiva je postaviti temelje in konceptualna izhodišča za nadaljnjo razpravo o vedno novih vidikih povezovalnih procesov in razvoju sodobnih, pogosto povsem inovativnih oblik in modelov strateškega managementa. Tekst torej ne prinaša nekega končno ugotovljenega stanja ali zaključenih definicij, temveč nasprotno, predstavljeno področje ostaja odprto za izpopolnjevanje v raznoterih miselnih in pragmatičnih smereh.

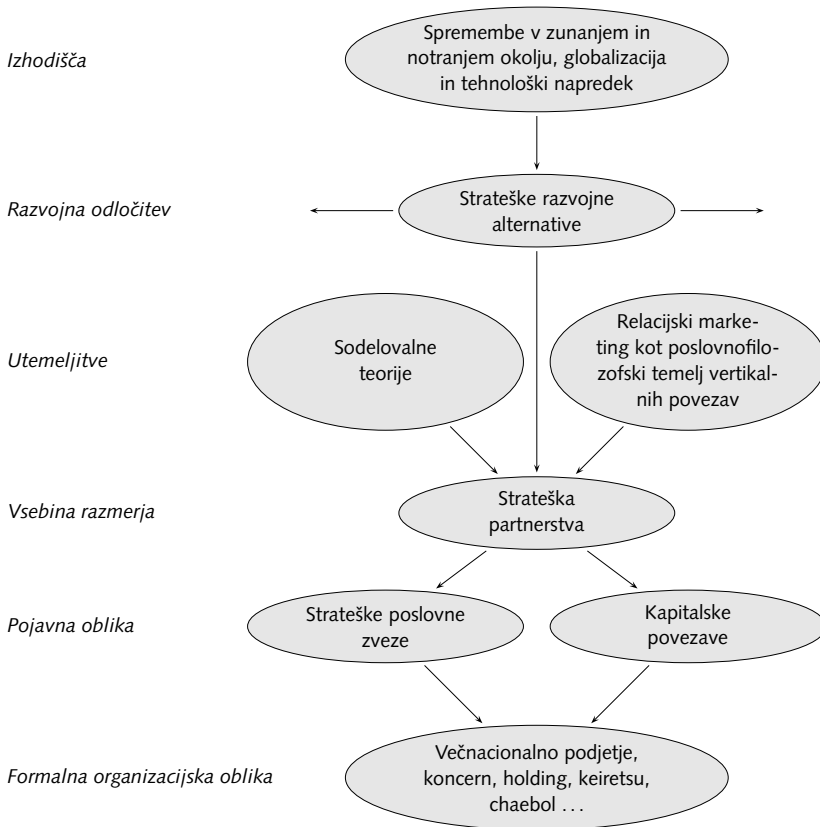
Obravnavana tema se na raziskovalni in kritični način ukvarja s pojmom podjetniškega partnerskega sodelovanja, katerega osnovni namen je doseganje globalne konkurenčnosti. Vključevanje in delovanje v strateških povezavah hkrati zahteva prilagojen managementski pristop, ki ni več povezan le z lastno organizacijsko enoto, temveč posega izven nje s postavljanjem v ospredje uspešnost posla (poslovanja), ta pa se lahko razteza tudi v druge organizacijske enote.

Glede na izreden in raznolik obseg posameznih področij, ki jih predmet vsebuje, teh v pričujočem gradivu ni bilo mogoče v celoti in popolnoma obravnavati, še posebej, ker gre za izjemno dinamično področje, kjer se spremembe dnevno dogajajo. Zato so v ta namen pripravljena vprašanja za znanstveno-teoretično, pa tudi praktično razpravo in aktivno delo, gradivo pa se potemtakem nanaša na posamezne, poudarjene vidike strateških poslovnih in kapitalskih povezav. Obravnavane teme vsebujejo sodobne posebnosti, ki veljajo za svetovno dogajanje, hkrati pa tudi posebnosti, ki so značilne za slovenska podjetja pri njihovem strateškem delovanju in usmerjanju na področju poslovnih in kapitalskih zvez.

Vsebina tega gradiva dopolnjuje in nadgrajuje znanja, ki so jih študenti in drugi zainteresirani bralci že pridobili iz temeljev upravljanja in vodenja podjetij in drugih organizacij, ter hkrati na komplementarni način povezuje spoznanja s tega področja s spoznanji z drugih povezanih področij (strateški management, finančni management, management prenove podjetja, management mednarodnega poslovanja ipd.).

V prvem delu knjige so najprej predstavljena izhodišča sodelovalnih in povezovalnih procesov, kamor uvrščamo spremembe v zunanjem in notranjem okolju, globalizacijo in tehnološki napredek. Drugo vsebinsko področje je obravnava strateških razvojnih alternativ, to pa se nadaljuje v eno izmed razvojnih možnosti – strateška partnerstva. Strateško partnerstvo je pojasnjeno na eni strani s sodobnimi teorijami (teoretičnimi podmenami), ki vplivajo na poslovno prakso pa tudi znanstveno razpravo, na drugi strani pa z relacijskim marketingom kot poslovnofilozofskim izhodiščem vertikalnih povezav. Strateška partnerstva, ki določajo vsebino nekega poslovnega razmerja, se lahko pojavljajo v obliki strateških poslovnih zvez ali kapitalskih povezav, te oblike pa so v gradivu razčlenjene v ločenih poglavjih. Zadnji del knjige je namenjen strnjeni obravnavi organizacijskih modelov, v okviru katerih se uresničujejo strateške poslovne zveze in kapitalske povezave.

Pred nami je torej druga, dopolnjena izdaja prejšnjega gradiva iz leta 2004, ki predstavlja izviren način obravnave področja poslovnih in kapitalskih povezav, saj za razliko od dominirajočih enostranskih in parcialnih finančnih ali pravnih vidikov to področje obravnava interdisciplinarno, s poseganjem na mnoga druga poslovna področja. Gradivo proučevano temo predstavlja na managementski način, upoštevajoč, da morajo managerji imeti nad poslovanjem in dogajanjem v okolju celovit (holističen) pogled, da bi lahko odločali o ključnih razvojnih usmeri-



Shematski pojmovni prikaz obravnavanega področja

tvah, katerih del so tudi poslovna partnerstva oz. strateške poslovne in kapitalske povezave, na drugi strani pa mora biti vsebina še vedno dovolj konkretna in usmerjena za sprejemanje odločitev v poslovni praksi.

V Slovenskih Konjicah, november 2008
 Drago Dubrovski