

Stran	Vsebina
<b>13</b>	Uvod
<b>17</b>	<b>0 Štiri formule uspeha</b>
<b>18</b>	0.1. Štiri formule uspeha podjetij, zaščitenih pred krizo
<b>18</b>	0.2. Stanje globalne koncentracije gospodarstva
<b>22</b>	0.3. Štiri faze koncentracije panog
<b>25</b>	0.4. Konkurenčne prednosti nišnih voditeljev
<b>25</b>	0.4.1. Prednost individualizacije
<b>26</b>	0.4.2. Prednost specializacije
<b>26</b>	0.4.3. Prednost fokusa
<b>30</b>	0.5. Dejavniki uspeha v panogah, ki se koncentrirajo
<b>30</b>	0.5.1. Analizirajte svoj profil velikosti
<b>31</b>	0.5.2. Primerjajte profil rasti
<b>33</b>	0.5.3. Določite smer rasti
<b>34</b>	0.5.4. Razvijte edinstvene sposobnosti za rast
<b>35</b>	0.5.5. Izberite primerno pot rasti
<b>36</b>	0.5.6. Prilagodite organizacijo
<b>38</b>	0.6. Od dejavnikov uspeha k formulam uspeha
<b>47</b>	<b>1 Gibalo koncentracije: panožni globalist</b>
<b>48</b>	1.1. Profil velikosti panožnega globalista
<b>49</b>	1.2. Profil rasti panožnega globalista
<b>51</b>	1.3. Smer rasti panožnega globalista
<b>53</b>	1.4. Edinstvene sposobnosti za rast panožnega globalista
<b>54</b>	1.4.1. Ekonomija obsega
<b>55</b>	1.4.2. Druge prednosti velikosti
<b>57</b>	1.4.3. Prezemna moč
<b>58</b>	1.5. Poti rasti panožnega globalista
<b>61</b>	1.6. Tipična organizacija panožnega globalista
<b>61</b>	1.6.1. Cepljenje velikih podjetij na avtonomne operativne enote
<b>63</b>	1.6.2. Koordinacija decentraliziranih produktnih in regionalnih enot

<b>64</b>	1.7.	Organizacija zunanje rasti
<b>66</b>	1.8.	Primer panoge: telekomunikacijska panoga
<b>72</b>	1.8.1.	Primer podjetja: Deutsche Telekom (DT)
<b>85</b>	<b>2</b>	<b>Majhen, a odlični: lokalni specialist</b>
<b>86</b>	2.1.	Profil velikosti lokalnega specialista
<b>87</b>	2.2.	Profil rasti lokalnih specialistov
<b>87</b>	2.3.	Smer rasti lokalnega specialista
<b>91</b>	2.4.	Edinstvene sposobnosti za rast lokalnega specialista
<b>92</b>	2.5.	Poti rasti lokalnih specialistov
<b>96</b>	2.6.	Tipična organizacija lokalnega specialista
<b>99</b>	2.7.	Primer panoge: industrija motornih vozil
<b>105</b>	2.7.1.	Primer podjetja: Peguform
<b>113</b>	2.8.	Primer panoge: industrija živil in pijač
<b>119</b>	2.8.1.	Primer podjetja: Farme Ihan
<b>127</b>	<b>3</b>	<b>Edinstvene tržne sposobnosti: regionalni heroj</b>
<b>128</b>	3.1.	Profil velikosti regionalnega heroja
<b>129</b>	3.2.	Profil rasti regionalnega heroja
<b>129</b>	3.3.	Smer rasti regionalnega heroja
<b>131</b>	3.4.	Edinstvene sposobnosti za rast regionalnega heroja
<b>133</b>	3.4.1.	Trženje blagovne znamke
<b>134</b>	3.4.2.	Trženje ciljnim skupinam
<b>135</b>	3.5.	Poti rasti regionalnega heroja
<b>137</b>	3.6.	Tipična organizacija regionalnega heroja
<b>139</b>	3.7.	Primer panoge: naftna in plinska industrija
<b>145</b>	3.7.1.	Primer podjetja: PKN Orlen
<b>153</b>	3.7.2.	Primer podjetja: Skupina Petrol
<b>167</b>	3.8.	Primer panoge: trgovina
<b>173</b>	3.8.1.	Primer podjetja: Metro Group
<b>177</b>	3.8.2.	Primer podjetja: Skupina Mercator
<b>189</b>	<b>4</b>	<b>Trajna rast v produktni niši: mednarodni zmagovalci</b>
<b>190</b>	4.1.	Profil velikosti in profil rasti mednarodnega zmagovalca
<b>191</b>	4.2.	Smer rasti mednarodnega zmagovalca

<b>195</b>	4.3.	Edinstvene sposobnosti za rast mednarodnih zmagovalcev
<b>197</b>	4.3.1.	Inovativni izdelki in tehnologije
<b>198</b>	4.3.2.	Inovativne ponudbe vrednosti
<b>199</b>	4.3.3.	Inovativna veriga ustvarjanja vrednosti in poslovni model
<b>200</b>	4.4.	Poti rasti mednarodnih zmagovalcev
<b>202</b>	4.5.	Značilna organizacija mednarodnega zmagovalca
<b>203</b>	4.6.	Primer panoge: industrija izdelkov široke porabe
<b>209</b>	4.6.1.	Primer podjetja: Gorenje
<b>215</b>	4.6.2.	Primer podjetja: ELAN
<b>223</b>	4.7.	Primer panoge: medijska panoga
<b>229</b>	4.7.1.	Primer podjetja: Bertelsmann
<b>235</b>	<b>5</b>	<b>Formule uspeha podjetij v Sloveniji</b>
<b>238</b>	5.1.	Profil velikosti podjetij v Sloveniji
<b>240</b>	5.2.	Profil rasti podjetij v Sloveniji
<b>241</b>	5.3.	Konkurenčnost podjetij v Sloveniji
<b>243</b>	5.4.	Perspektive podjetij v Sloveniji
<b>245</b>	<b>6</b>	<b>Sklep</b>
<b>249</b>		Seznam slik
<b>253</b>		Seznam tabel
<b>255</b>		Viri in literatura

Po vrhuncu konec leta 2007 so jeseni leta 2009 svetovne borze dosegle najnižjo točko. Vrednost vseh pomembnih indeksov - na primer S&P 500, Dow Jones Industrial Average, DJ Euro Stoxx 50 in tudi DAX - se je prepolovila. Do začetka leta 2010 so si sicer nekoliko opomogli, vendar še zdaleč ne na prvotno raven decembra 2007, ampak le na raven leta 2005.

Na sedanjo svetovno gospodarsko krizo se je večina podjetij odzvala z velikim zniževanjem stroškov. Vlaganja so preložila za nedoločen čas, vsote, namenjene za oglaševanje in druge storitve, so znatno zmanjšala. Za mnoge pa to ni bilo dovolj. V obdobju med koncem oktobra 2008 in koncem decembra 2009 je po vsem svetu 2000 podjetij velikostnega razreda več kot 100 milijonov ameriških dolarjev prihodka postalo žrtev združitvev in prevzemov.<sup>1</sup> Padec vrednosti so utrpela podjetja vseh velikostnih razredov. To smo ugotovili na podlagi vzorca 8000 svetovnih podjetij, od katerih je bilo 7500 manjših in srednje velikih (velikostni razred manj kot dvajset milijard ameriških dolarjev) in 500 velikih podjetij (velikostni razred nad dvajset milijard ameriških dolarjev prihodka).<sup>2</sup>

Mnogim manjšim in srednje velikim podjetjem, ki so se že v preteklosti odlikovala z nadpovprečnimi stopnjami rasti, je uspelo, da so iz sedanje gospodarske krize izšla še močnejša. Enajstim odstotkom od analiziranih 7500 podjetij tega velikostnega razreda se je v obdobju od 31. 12. 2007 do 31. 5. 2009 vrednost celo povečala. To pomeni, da so bila trikrat uspešnejša kot največja. Ta podjetja, kot tudi mnoga druga manjša in srednje velika, niso postala žrtve koncentracije, ampak so največja podjetja v mnogih bitkah celo premagala.

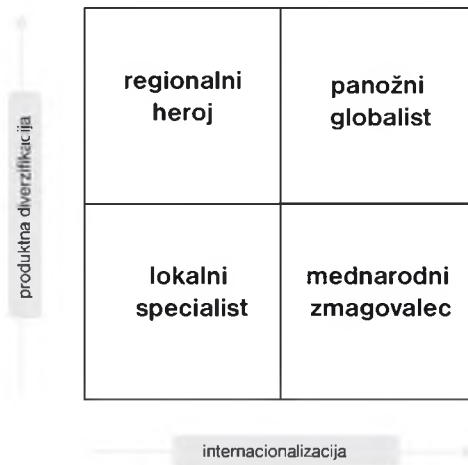
Namen te knjige je podjetjem pomagati pri razvijanju konkurenčnih strategij v okolju, spremenjenem zaradi globalne koncentracije, da bi lahko iz sedanje gospodarske krize izšla okrepljena in se zavarovala pred krizami v prihodnje. Izhajali bomo iz obstoječih teorij panožne koncentracije in najprej opredelili štiri profile zmagovalcev. S pomočjo analize njihovega ravnanja v preteklem deset-

<sup>1</sup> Definicija združitvev in prevzemov: več kot 50-odstotni delež prevzetega podjetja je po prevzemu v lasti kupca. Vir podatkov za analize združitvev in prevzemov v tej knjigi: Dealogic, januar 2010.

<sup>2</sup> Vir podatkov za analizo finančnih podatkov v tej knjigi: The Forbes Global 2000. [http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09\\_The-Global-2000\\_Rank.html](http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html), januar 2010 in Worldscope Top 8000, januar 2010.

letju smo razvili formule uspeha novega desetletja, ki so osrednja tema te knjige.

Štirje profili zmagovalcev novega desetletja



Glede na stopnjo internacionalizacije in velikost produktne diverzifikacije razlikujemo štiri profile zmagovalcev:

- **Lokalni specialist:** manjša podjetja z nizko stopnjo internacionalizacije in veliko produktno diverzifikacijo. Večinoma prevzemajo podjetja z nakupno ceno, manjšo od treh milijard dolarjev, v tistem panožnem segmentu in državi, v katerih je tudi težišče njihovega poslovanja.
- **Regionalni heroj:** srednje velika podjetja z nizko stopnjo internacionalizacije in veliko **produktno** diverzifikacijo. Večinoma prevzemajo podjetja z nakupno ceno, manjšo od treh milijard dolarjev, iz drugih panožnih segmentov ali panog v državi, v kateri tudi sama večinoma poslujejo.
- **Mednarodni zmagovalec:** srednje velika podjetja z visoko stopnjo internacionalizacije in manjšo produktno diverzifikacijo. Večinoma prevzemajo tuja podjetja z nakupno ceno, manjšo od treh milijard dolarjev, iz tistih panožnih segmentov, v katerih večinoma tudi sama poslujejo.
- **Panožni globalist:** velika podjetja z visoko stopnjo internacionalizacije in veliko produktno diverzifikacijo. Večinoma prevzemajo podjetja z nakupno ceno, višjo od treh milijard dolarjev,

pa tudi manjša podjetja, ne glede na geografsko in panožno usmeritev.

Na podlagi statističnih analiz finančnih podatkov vzorca 8000 podjetij iz najrazličnejših panog in držav sveta ter analiz vseh prevzemnih aktivnosti na svetu zadnjih deset let, ki so imele večjo vrednost od 100 milijonov dolarjev, smo izbrali vzorec 600 podjetij, ki uspešno premagujejo sedanjo gospodarsko krizo – imenujemo jih 600 zmagovalcev desetletja. Statistične analize smo podkrepili s konkretnimi poslovnimi primeri iz sedmih panog, v katerih smo dali pod drobnogled ugotovljene štiri profile zmagovalcev in njihove formule uspeha ter po uvodnem preglednem poglavju vsaki od štirih formul uspeha posvetili po eno poglavje. V njih smo analizirali naslednjih sedem panog:

1. telekomunikacijsko panogo s primerom Deutsche Telekom;
2. industrijo motornih vozil s primerom Peguforma;
3. proizvajalce hrane in pijač s primerom Farm Ihan;
4. naftno in plinsko industrijo s primeroma PKN-Orlena in Petrola;
5. trgovino s primerom METRO Group in Mercatorja;
6. industrijo blaga široke porabe s primeroma Gorenja in Elana;
7. medijsko panogo s primerom Bertelsmanna.

Dodali smo analizo konkurenčnosti slovenskega gospodarstva ter ugotovili formule uspeha novega desetletja za podjetja v Sloveniji.

V sklepnem poglavju smo kot rezultat teh analiz opisali prihodnje zmagovalce in poražence.

### ***Kratek povzetek:***

Prihodnji zmagovalci ne bodo največji, temveč vsa tista podjetja, ki bodo vsako od svojih poslovnih področij razvila profil panožnega globalista, lokalnega specialista, regionalnega heroja ali mednarodnega zmagovalca. Poraženci bodo vsa druga podjetja, ki med koncentriranjem svoje panoge ne bodo izoblikovala jasnega profila enega od štirih navedenih profilov zmagovalcev.

Podjetja v Sloveniji se bodo morala v prihodnje še bolj fokusirati, da bodo ohranila prednosti lokalnega specialista ali pa bodo morala razviti edinstvene produktne sposobnosti mednarodnega zmagovalca. Za panožnega globalista, ki izrablja prednosti velikosti, so premajhna. Kot regionalni heroji pa lahko hitro postanejo tarča prevzema, razen če jim uspe razviti edinstvene tržne sposobnosti in s tem obraniti regionalne niše.

## 0.1. Štiri formule uspeha podjetij, zaščitenih pred krizo

Tradicionalne konkurenčne strategije so preteklost. Danes konkurenčne prednosti nastajajo iz prevzemne moči posameznih podjetij, ki z združevanjem in prevzemanjem v svoji panogi ustvarjajo nove razsežnosti. S tem pa je mogoče vse. Današnji panožni voditelji lahko že jutri postanejo nepomembni igralci. Manjša podjetja, ki spretno delujejo, lahko prevzamejo vodstvo v panogi.

Sicer je tudi v preteklosti prihajalo do združitve in prevzemov, a še zdaleč ne v današnjem obsegu in z mnogo manjšim vplivom na globalno koncentracijo panog. Če seštejemo transakcijsko vrednost svetovnih prevzemnih aktivnosti v posameznih letih, postane razlika očitna: samo v letu 2007 je bila dosežena sorazmerno višja vrednost transakcij kot v osemdesetih in prvi polovici devetdesetih let skupaj.<sup>3</sup> Od leta 1997 – začetka prvega velikega vala združitve in prevzemov – do danes je svetovna transakcijska vrednost združitve in prevzemov znašala 1800 milijard ameriških dolarjev na leto, devetkrat več kot letna vrednost transakcij pred tem obdobjem. Posledica te dinamike združitve in prevzemov je velikanska tržna moč največjih podjetij. Deset največjih podjetij na svetu zdaj dosega skupni prihodek 3000 milijard dolarjev, 2000 največjih podjetij pa skupaj 32.000 milijard dolarjev – več kot polovico svetovnega BDP, ki ga ocenjujejo na 54.000 milijard dolarjev.<sup>4</sup>

## 0.2. Stanje globalne koncentracije gospodarstva

Transakcijska vrednost prevzemnih aktivnosti v svetu v obdobju od leta 1982 do leta 1996 je znašala samo 3521 milijard dolarjev.<sup>5</sup> Če prištejemo transakcijsko vrednost vseh prevzemnih aktivnosti v zadnjih trinajstih letih, od leta 1997 do leta 2009, znaša skupna transakcijska vrednost 23.503 milijarde dolarjev, torej mnogo več. Obseg teh združitve in prevzemov postane očiten, če ga primerjamo s sedanjo tržno kapitalizacijo 500 največjih svetovnih podjetij. Njihova

<sup>3</sup> Definicija transakcijske vrednosti: celotna vsota, ki jo je kupec v obdobju šestih mesecev po transakcijskem roku plačal za vse delnice in njihove ekvivalente, prednostne delnice, opcijske pravice, premoženjske vrednosti, opcije in lastniške deleže. Prevzete obveznosti so zajete v vrednost, če so bile objavljene.

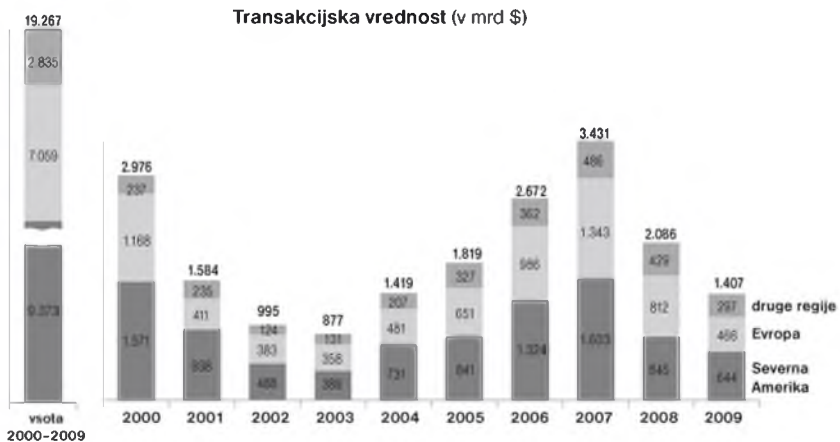
<sup>4</sup> International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, januar 2010.

<sup>5</sup> Dealogic, transakcijske vrednosti obsegajo vse svetovne prevzemne in združiteljske transakcije z več kot 100 milijoni ameriških dolarjev na transakcijo.

vrednost znaša 14.000 milijard dolarjev. Če bi bila ta podjetja naprodaj, bi bila najpogostejše v osmih letih vsa prodana.

Koncentracija se je še posebej osredinila na Evropo in Severno Ameriko kot ciljni področji in ne pojenjujejo niti med sedanjo svetovno gospodarsko krizo (slika 0.1).

Slika 0.1: **Prezemi in združitve v svetu po ciljnih regijah (2000–2009)**



Vir: Dealogic, januar 2010, lastni izračuni.

Transakcijska vrednost svetovnih prevzemnih aktivnosti je tako leta 2009 kljub vsemu znašala 1.407 milijard dolarjev, več kot v letih 2002 in 2003, obeh letih zadnje gospodarske krize. V primerjavi z letom 2008, v katerem je svetovna transakcijska vrednost znašala še 2.086 milijard dolarjev, je leta 2009 obseg zaradi krize sicer upadel za tretjino, vendar ne zaradi manjše pogostosti prevzemov, ampak predvsem zaradi manjše povprečne transakcijske vrednosti. Ta je leta 2008 znašala še 1.182 milijonov dolarjev, leta 2009 pa je upadla za 41 odstotkov, na 700 milijonov dolarjev na transakcijo.

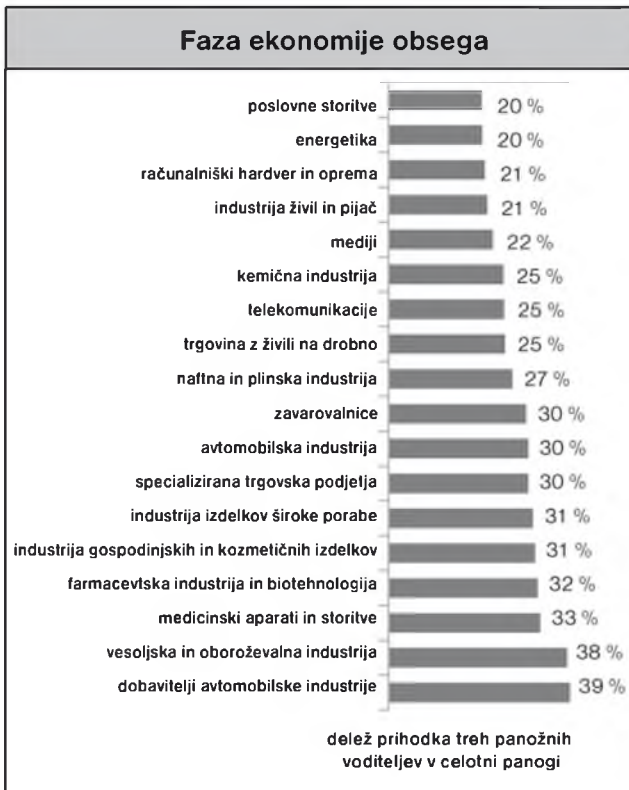
Posledica sedanje dinamike združitvev in prevzemov je velikanska tržna moč največjih podjetij.

Na ravni panog lahko sedanjo raven koncentracije zelo nazorno izmerimo z najpogosteje uporabljenim indeksom CR3 (delež treh največjih podjetij v svetovnem prihodku panoge). Kot je razvidno iz slike 0.2, je srednja vrednost koncentracije večine panog z veliki-



mi globalno delujočimi panožnimi voditelji trenutno med 20 in 40 odstotki. Te panoge so v tako imenovani fazi ekonomije obsega, ki jo bomo podrobneje pojasnili v naslednjem poglavju.<sup>6</sup>

Slika 0.2: Položaj globalne koncentracije gospodarstva: faza ekonomije obsega



Vir: Forbes Top 2000, januar 2010.

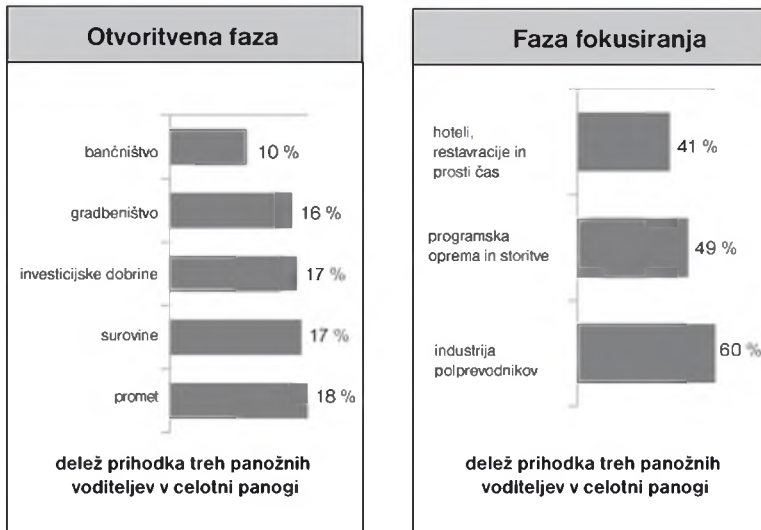
Najvišjo stopnjo koncentracije s 60 odstotki CR3 je doslej dosegla panoga polprevodnikov (glej panoge v fazi fokusiranja na sliki 0.3). Očiten voditelj v tej panogi je južnokorejsko podjetje Samsung Electronics s 104 milijardami dolarjev prihodka na leto. Sledita mu

<sup>6</sup> Vir za prihodek celotne panoge so podjetja Forbes Top 2000 s skupnim prihodkom 32.000 milijard ameriških dolarjev na leto. Vrednosti CR3, izračunane s temi podatki, so lahko tudi do 20 odstotkov višje kot izračuni po podatkih Worldscop Top 8000 s 40.000 milijardami ameriških dolarjev prihodka na leto.

ameriški podjetji Intel s prihodkom 38 milijard dolarjev in Texas Instruments s 13 milijardami dolarjev prihodka. Na devetem mestu je največje nemško podjetje v tej panogi, Infineon Technologies s šestimi milijardami dolarjev prihodka, a je s to velikostjo že sedemnajstkrat manjše od panožnega voditelja, kar odseva tudi v njegovi negativni donosnosti. Trije največji v panogi dosegajo visoke pozitivne kapitalske donose.

Tudi v bančništvu,<sup>7</sup> z razmeroma nizko, 10-odstotno stopnjo koncentracije, trenutno poteka hiter proces koncentracije (slika 0.3, panoge v otvoritveni fazi).

Slika 0.3: Položaj globalne koncentracije gospodarstva: otvoritvena faza in faza fokusiranja



Vir: Forbes Top 2000, januar 2000.

Zaradi svetovne gospodarske krize pa se v tej panogi še ni izoblikoval jasen vrstni red največjih. Tako po prihodku kot tudi po vsoti sredstev je med desetimi največjimi trenutno šest podjetij, in sicer Deutsche Bank z 2.947 milijardami dolarjev sredstev in s 125 milijardami dolarjev prihodka, francoska BNP Paribas z 2.889 milijardami

<sup>7</sup> Zaradi primerljivosti z drugimi panogami je bila tudi v bančništvu vrednost CR3 10 odstotkov izračunana na podlagi deleža prihodka. Po merilu deleža v vsoti sredstev panoge tri vodilne banke dosegajo 12 odstotkov.