

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
Dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Management

Diplomska naloga

POVEZOVANJE ALI ZDRUŽEVANJE PODJETIJ ZA
PREPREČITEV NASTANKA KRIZE

Mentor:

doc. dr. Drago Dubrovski

KOPER, 2006

ROBERT ŠAFARIČ

POVZETEK

Globalizacija in z njo povezani novi načini in vrste konkuriranja zahtevajo od podjetij drugačne pristope in načine upravljanja ter vodenja. Za podjetja ni več vprašanje ali bo kriza nastopila, ampak kdaj in s kakšno močjo bo udarila. Glavni namen diplomske naloge je prikazati, da so strateške poslovne ali kapitalske povezave eden izmed uspešnih inštrumentov za preprečitev nastanka kriz v podjetjih. Avtor je obravnaval le nekatere izbrane vidike s poudarkom na strateškem pomenu povezovanj. Prvi del obravnava vpliv globalizacije na podjetja, drugi del je namenjen proučitvi pojma krize v podjetjih, tretji del je dal odgovor, da podjetja lahko povečajo globalno konkurenčnost in preprečijo nastanek krize s strateškimi partnerstvi in povezovanji.

Ključne besede: globalizacija, globalna konkurenčnost, krize, preprečitev krize, strateške povezave, poslovne povezave, kapitalske povezave, povezovanje podjetij, združevanje podjetij

ABSTRACT

Globalisation and with it new types and methods of competitiveness demand from companies different approaches to governance and managing. For companies there is no longer a question of, whether a business will face a crisis, but rather when and how strong it will hit. Principal object of this diploma thesis is to demonstrate that strategic business alliances and equity linkages are among the most successful methods of crisis preventing. Author has only discussed selected aspects with emphasis on strategic meaning of business alliances. First part of this graduated thesis deals with the effect that globalization has on companies, second part is meant to study a term of crisis in companies and the final part showed that companies can enhance global competitiveness and avert crisis with strategic alliances and equity linkages.

Key words: globalisation, global competitiveness, crises, crisis preventing, strategic alliances, business alliances, equity linkages, companies integration

UDK 65.011.8 :65.01 (043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Vpliv globalizacije na podjetja	3
2.1	Opredelitev globalizacije	3
2.2	Vzroki globalizacije	4
2.3	Globalizacija in globalna učinkovitost	5
2.4	Prednosti in slabosti globalizacije	6
3	Krize v podjetjih	9
3.1	Opredelitev pojma kriza in kriza podjetja	9
3.2	Simptomi, vzroki in povodi krize	11
3.2.1	Simptomi krize	11
3.2.2	Vzroki krize	13
3.2.3	Povodi krize	15
3.3	Vrste kriz podjetja	16
3.3.1	Krize z vidika razvojnih stopenj	16
3.3.2	Krize glede na stopnjo intenzivnosti	19
3.3.3	Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja	19
3.3.4	Kriza z vidika hitrosti nastopa	20
3.3.5	Krize z vidika vzrokov nastanka	21
3.4	Preprečevanje nastanka kriz v podjetjih	21
3.4.1	Strateško načrtovanje in preprečevanje kriz	21
3.4.2	Proaktivni krizni management	23
4	Preprečevanje kriz s strateškim povezovanjem ali kapitalskim združevanjem	25
4.1	Namen povezav	25
4.1.1	Globalna konkurenčnost	25
4.1.2	Koncentracija sredstev	27
4.2	Cilji povezav	28
4.3	Opredelitev strateških povezav	30
4.3.1	Strateške poslovne povezave	32
4.3.2	Kapitalske povezave	34
4.4	Uspešnost povezav	38
4.4.1	Težave pri povezovanjih	38
4.4.2	Potrebni pogoji za uspešno povezovanje	40
5	Sklepne misli in priporočila	43
	Literatura	45
	Viri	46

SLIKE

Slika 2.1 Globalne odločitve	4
Slika 3.1 Priložnosti in nevarnosti	10
Slika 3.2 Primer simptomov krize	13
Slika 3.3 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja	20
Slika 4.1 Konkurenčni položaj izdelka na tujem trgu	26
Slika 4.2 Smeri konkuriranja	27
Slika 4.3 Konkuriranje med skupinami povezanih podjetij	28
Slika 4.4 Strateške razvojne možnosti	31
Slika 4.5 Pripojitev podjetja	36
Slika 4.6 Spojitev podjetij	36
Slika 4.7 Prezem podjetja z odkupom delnic	37

TABELE

Tabela 3.1 Neuspešen management kot vzrok nastanka krize	14
Tabela 3.2 Razmerje med jasnostjo strategije in učinkovitostjo delovanja	22
Tabela 3.3 Dejanska in potrebna porazdelitev časa managementa	22
Tabela 4.1 Cilji procesa strateškega povezovanja	29
Tabela 4.2 Najpogostejši razlogi za partnerstvo iz raziskave iz leta 1996	30
Tabela 4.3 Značilnosti transakcijskega in relacijskega marketinga	32
Tabela 4.4 Vrste strateških poslovnih povezav	34
Tabela 4.5 Pristopi k merjenju uspeha v povezavah	39
Tabela 4.6 Najpogosteje uporabljena merila uspešnosti povezav	39

1 UVOD

Značilnosti današnje ekonomije so globalizacija svetovnega gospodarstva, globalna konkurenca in s tem povezani novi načini in vrste konkuriranja ter nenehne spremembe, katerim so podvržena podjetja. Svetovno gospodarstvo in z njim globalizacija se spreminjata zaradi dejavnikov kot so: vse večja liberalizacija svetovnega gospodarstva, napredek v tehnologiji, povečan pretok informacij, vse večja mobilnost proizvodov, kapitala in delovne sile, znižanje transportnih stroškov, kulturno zблиževanje, politične spremembe itd.

Podjetja lahko dosežejo globalno konkurenčnost le s strateškimi partnerstvi ali kapitalskimi povezavami, kajti v globalnem tržnem okolju, ko ni več mej med državami, se je konkurenčni boj zaostрил do te mere, ko podjetja zgolj z lastnimi sredstvi ne morejo dosegati zadovoljive uspešnosti. Povezovanja z drugimi podjetji niso le priložnosti ampak že kar nuja. Glavni namen povezav je povečanje konkurenčnosti oz. krepitev razvojnih možnosti, to pa največkrat dosežemo s kombinacijo organske rasti in strateških povezav ali kapitalskih združevanj.

Kot posledica globalizacije se pojavlja koncentracija potencialov zaradi doseganja globalne konkurenčnosti. Vse manj je samostojnih podjetij, ki med seboj tekmujejo v posameznih sektorjih in vse več konkuriranja med skupinami povezanih podjetij. Pri podjetjih je podobno kot pri boleznih – bolje preprečevati kot zdraviti. Strateško nekapitalsko in kapitalsko povezovanje je eden izmed inštrumentov preprečevanja nastanka latentnih in akutnih kriz v podjetjih.

Cilji diplomskega dela so bili proučiti in raziskati področje globalizacije in njen vpliv na konkurenčnost podjetij ter prikazati prednosti in slabosti globalizacije. Nadalje, proučiti problem krize v podjetjih, raziskati simptome, vzroke in povode za nastanek kriz ter proučiti različne vrste kriz.

Glavni namen diplomskega dela je bil prikazati, da so strateška povezovanja ali združevanja podjetij eden izmed uspešnih inštrumentov, s katerimi je možno preprečiti nastanek latentne ali celo akutne krize v podjetju in inštrument s katerim ustvarimo, vzdržujemo in povečujemo konkurenčnost v globalnem tržnem okolju.

Diplomsko delo je bilo teoretično delo, sestavljeno iz treh vsebinskih sklopov, ki se na raziskovalen in kritičen način ukvarjajo s predpostavko, da je možno s strateškim povezovanjem ali združevanjem podjetij preprečiti nastanek krize v podjetju. Vsi sklopi so komplementarno povezani.

Glavni poudarek je bil na kritičnem proučevanju literature. Težišče diplomskega dela je na deskriptivnem raziskovalnem pristopu in uporabljena je bila deskriptivna metoda. Podatki so zbrani in uporabljeni na podlagi sekundarnega raziskovanja, v veliko pomoč mi je bilo tudi na svetovnem spletu dostopno gradivo.

Uvod

V diplomskem delu je avtor obravnaval le nekatere izbrane vidike s poudarkom na strateškem pomenu povezovanj. Ker je naloga temeljila na znanstveno-teoretičnem pristopu, trditve v nalogi ni bilo mogoče preveriti s praktičnimi primeri.

Prvi del obravnava vpliv globalizacije na podjetja, drugi del je namenjen proučitvi pojma krize v podjetjih, tretji del pojasnjuje kako lahko podjetja povečajo globalno konkurenčnost in preprečijo nastanek krize s strateškimi partnerstvi in povezovanji.

Ugotovitve iz diplomskega dela je avtor povzel v sklepu, ki mu sledi še navedena literatura uporabljena pri pripravi diplomskega dela.

2 VPLIV GLOBALIZACIJE NA PODJETJA

2.1 Opredelitev globalizacije

Medtem, ko potekajo mnoge razprave o globalizaciji in njenih učinkih v medijih, na mednarodnih konferencah in tudi na ulici, morajo managerji na drugi strani uspešno in učinkovito voditi svoja podjetja.¹ Ustvarjati morajo profitabilno in donosno poslovanje z vstopom na globalni trg, tekmovati z mednarodno konkurenco in poiskati priložnosti v svetu, kjer so hitre spremembe edina stalnica. Za globalni trg lahko rečemo, da nam ponuja izredne priložnosti, na drugi strani pa smo obkroženi z visoko kompleksnostjo in tveganjem.

Če upoštevamo samo eno dimenzijo globalizacije (Gatignon in Kimerly v The INSEAD-Wharton Alliance on Globalization 2004, 2; glej tudi sliko 2.1) se morajo managerji odločiti ali udeleževati globalne ali multilokalne strategije v raznolikem poslovnem svetu?² Ali naj podjetje razvija in trži blagovne znamke na globalni ali lokalni ravni? Kakšne so priložnosti in tveganja pri uvajanju globalnih nabavnih verig? Kako uspešno izvesti združitev podjetij pri popolnoma različnih kulturah? Težka vprašanja, vendar enoznačnega odgovora ni. Pomembno je, da se podjetja zavedajo, da je globalizacija tu in da se ne zavajajo, da se ta trend dogaja nekje daleč in samo drugim.

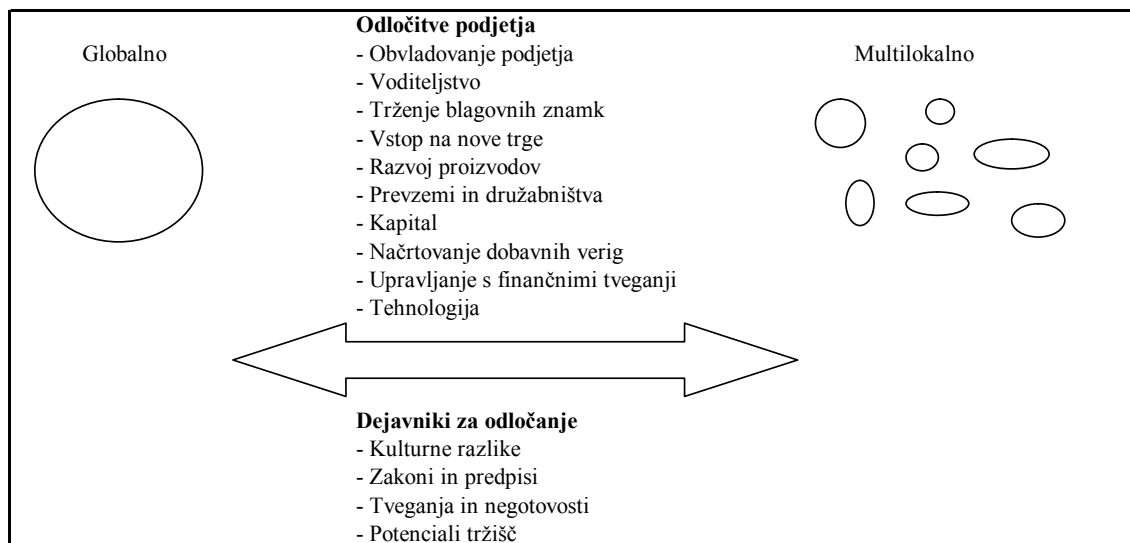
S pojmom globalizacija razumemo vključevanje gospodarstev v mednarodno menjavo in v mednarodno delitev dela. O globalizaciji se je začelo govoriti v drugi polovici 80. let 20. stol., danes pa je izraz globalizacija že splošno razširjen in uporabljen. Poudariti je treba, da sama globalizacija ni nič novega, saj se mednarodna menjava in mednarodna delitev dela oz. proces mednarodne integracije odvija že stoletja, globalizacija pa je le novo ime za že znane ekonomske procese.

V osnovi je globalizacija (Kenda in Bobek 2003, 277) posledica delovanja zakona trga, le da gre v tem primeru za globalni trg in za delitev dela na globalni ravni, s čimer nastajajo tako nove priložnosti kot tudi pasti za ponudnike in povpraševalce.

¹ V diplomski nalogi bo uporabljen izraz podjetje, vendar se izraz nanaša tudi na druge organizacije.

² Direktor elektrotehniškega velikana ABB Asea Brown Boveri Percy Barnevik pravi, da filozofija, na kateri temelji ABB, ni kaj dosti več od preproste logike. Kdo pri zdravi pameti ne bi hotel biti hkrati globalen in lokalni? In kdo bi bil tako prismuknjen, da bi mislil, da je mogoče žeti zmage globalno, ne oziraje se na lokalne razlike? Edini ne lahki del njegovega dela je, dodaja, voditi tako zapleteno organizacijo (Micklethwait in Woolridge 2000, 249)

Slika 2.1 Globalne odločitve



Vir: povzeto po Gatignon in Kimberly v The INSEAD-Wharton Alliance on Globalizing 2004,2.

2.2 Vzroki globalizacije

Konec 20. stoletja so trije dejavniki močno vplivali na povečanje mednarodne integracije in s tem tudi na globalizacijo:

- tehnološke spremembe,
- politične spremembe,
- povečano število multinacionalnih podjetij³.

Vpliv tehnološkega napredka (Kenda in Bobek 2003, 278) je dvosmeren: na eni strani je pospeševala tehnološki napredek globalizacija sama, na drugi pa je tehnološki napredek pospešil dinamiko mednarodnih transakcij.

Eden izmed glavnih dejavnikov, ki pospešujejo globalizacijo, je padec stroškov v transportu. Povečane kapacitete in nove tehnologije so znižale stroške transporta do te mere, da material, ki je bil v preteklosti prevoluminozen za transport na dolge razdalje, sedaj proizvajajo na eni sami lokaciji in ga nato distribuirajo po vsem svetu. Povečane kapacitete se kažejo predvsem v kontejnerizaciji transporta. Nadalje je k znižanju stroškov pripomogel tudi napredek v telekomunikacijah⁴, ki se kaže v digitalizaciji ter prenosu podatkov preko satelitov in optičnih vlaken.

Posledice pospeševalnih dejavnikov globalizacije se kažejo na naslednjih področjih:

³ MNE, Multinational Enterprises

⁴ Ocena je, da bo v ZDA zaradi napredka telekomunikacij in drugih tehnologij prišlo do outsourcinga 3,3 milijona belih ovratnikov izven ZDA, kar se odraža v plačah v vrednosti 136 milijard dolarjev do leta 2015 (Stiglitz, 2002)

- trgovanje se je iz lokalne ravni preneslo na mednarodno raven in posledica tega je nova vrsta konkurence,
- globalne komunikacije omogočajo podjetjem resnične globalne aktivnosti,
- informacije postanejo predmet trgovanja,
- povečana mobilnost proizvodov, delovne sile in kapitala.

Politične spremembe so prav tako pospeševalen dejavnik, ki omogočajo napredovanje globalizacije. Padec železne zavese oz. propad komunizma⁵, vedno večja moč in vpliv Kitajske, ki daje vse večji poudarek privatnemu sektorju in zmanjšanju vpliva države na gospodarstvo. Politične spremembe se kažejo tudi v globalnem zmanjšanju vpliva držav in vlad na gospodarsko življenje in vse večja liberalizacija svetovne trgovine.

Multinacionalna podjetja predstavljajo pospeševalen dejavnik tehnološkim in političnim spremembam. Kljub vplivu mednarodnih organizacij kot so Svetovna trgovinska organizacija⁶ in Mednarodni denarni sklad⁷, število multinacionalnih podjetij močno narašča. Več kot polovica svetovne trgovine je znotraj podjetniške.⁸

2.3 Globalizacija in globalna učinkovitost

Globalizacija je večdimenzionalen proces, ki vključuje ekonomske, politične, pravne in kulturne sestavine, kakršne skupaj tvorijo novo kakovost (Svetličič 1996, 78). Z internacionalizacijo poslovanja⁹, kjer meje med državami izginevajo, ponekod jih pa dejansko ni več, prihaja do novih vrst in načinov trgovanja, s tem pa tudi do novih vrst in načinov konkuriranja. Podjetja se morajo novim razmeram na trgu prilagoditi, če hočejo preživeti in to ne glede na to ali se jih je globalizacija že dotaknila ali ne.

V poslovnem smislu globalizacija z odpravljanjem carinskih in drugih neparinskih ovir med državami povečuje obseg potencialnih prodajnih in nabavnih

⁵ Padec komunizma in napredek v telekomunikacijah vedno bolj in to v svetovnem merilu povezuje države, različne kulture in organizacije. V več sto ameriških podjetjih je delež tujih prihodkov že presegel 50% skupnih prihodkov podjetij, med njimi v Exxon, Gillette, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive, Texaco (David 2001, 24).

⁶ WTO, World Trade Organization

⁷ IMF, International Monetary Fund

⁸ V znotraj podjetniški trgovini prevladujejo transferne in ne tržne cene. Dobički se ustvarjajo tam, kjer je davčna zakonodaja najbolj ugodna.

⁹ Gre za proces širitve poslovanja preko domačih meja.

trgov, istočasno pa prav zaradi tega *intenzivira konkurenčni boj*, v katerega se vključujejo tekmeči iz celega sveta. Zgolj lokalna (nacionalna, regionalna) konkurenčnost v primeru odprtih trgovskih (uvoznih) možnosti za preživetje in razvoj ni več dovolj. Globalizacija zahteva namreč globalno konkurenčnost (Dubrovski 2004b, 29).

Globalizacija trgov in konkurence sili podjetja h globalni učinkovitosti na področju posameznih funkcij (Jurše 1996, 89-90):

- na področju nabave,
- na področju raziskav in razvoja (R&R),
- na področju proizvodnje,
- na področju finančne funkcije,
- na področju marketinga,
- na področju človeških virov.

Na področju nabave sili podjetja k ustvarjanju globalne mreže dobaviteljev, ki pogosto vodi k racionaliziranju števila dobaviteljev in prenos razvoja komponent na ključne dobavitelje. *Na področju raziskav in razvoja* sili podjetja k ustvarjanju strateških povezav s konkurenti in dobavitelji. *Na področju proizvodnje* sili podjetja k alokaciji proizvodne funkcije oz. prenašanje manj zahtevne proizvodnje in sestave v države, kjer je delovna sila cenejša. *Na področju finančne funkcije* sili podjetja k optimiranju denarnih tokov, k optimiranju obdavčenja premoženja in dobička s sistemom transernih cen itd. *Na področju marketinga* sili podjetja h globalni koordinaciji in integraciji aktivnosti (blagovne znamke, promocija) in lokalno prilagajanje (prodajna mreža in servis odjemalcem). *Na področju človeških virov* sili podjetja k zaposlovanju lokalnega osebja (prilagajanje poslovanja lokalnim pogojem), h kroženju strokovnjakov med različnimi enotami v svetu (načrtovanje karier) ter k usposabljanju za delo v okolju različnih kultur.

Globalizacija svetovnega gospodarstva zahteva od podjetij globalno konkurenčnost in s tem povezane nove vrste in načine konkuriranja. Globalno konkurenčnost bo mogoče doseči s koncentracijo potencialov dveh ali več povezanih podjetij. Povezave so lahko poslovne, lastninske, interesne ali pogodbene. Nekatera podjetja se bodo odločila za zmanjševanje obsega poslovanja in števila zaposlenih (downsizing), druga za opuščanje proizvodne funkcije in selitev proizvodnje v države s cenejšo delovno silo, tretja za najem zunanjih proizvodnih in drugih storitev (outsourcing) itn.

2.4 Prednosti in slabosti globalizacije

Mnenja o tem ali so učinki globalizacije oz. globalno povezanega gospodarstva pozitivni ali negativni se močno deljena. Na eni strani imamo skrajne zagovornike, na

drugi pa skrajne nasprotnike. Verjetno je na vsaki strani nekaj resnice, z gotovostjo pa lahko zatrdimo, da globalizacija ne siromaši, res pa je, da se povečujejo razlike. V državah, ki se jih je globalizacija dotaknila, BDP¹⁰ raste, tam kjer je ni, so ostali na istem mestu in zato prihaja do vse večjih razlik med državami.

Zagovorniki globalizacije trdijo, da globalizacija zaradi mednarodne menjave in mednarodne delitve dela omogoča poslovanje podjetij po načelih ekonomije obsega, kapital pa se usmerja v države, ki ponujajo najugodnejše naložbene možnosti. Zagovorniki nasprotujejo protekcionistični politiki in zagovarjajo svobodno trgovino.

Nasprotniki globalizacije trdijo, da globalizacija v razvitih deželah povzroča izgubo delovnih mest in znižuje plače, v nerazvitih deželah pa omogoča proizvodno dejavnost s slabo plačano delovno silo. Posledica tega je vse večje družbeno razslojevanje na maloštevilne bogate in vse več revnih v svetu. Nasprotniki globalizacije pravijo, da globalizacija ne vodi k vsesplošni družbeni blaginji, ampak koristi predvsem glavnim igralcem na trgu, to je multinacionalnim podjetjem. Zato kritiki zagovarjajo protekcionizem, češ da ta omogoča avtonomijo in svobodno izbiro vlad. Za globalizacijo naj se ne bi odločil širok krog ljudi, ampak je le ta posledica svetovnega biznisa, katerega glavni akter so multinacionalna podjetja.

Ne glede na pozitivne ali negativne aspekte (Dubrovski 2004b, 34) pa se podjetja morajo soočiti s tem trendom in ga upoštevati pri svojih strateških načrtovanjih, kajti globalizacija ni nekaj, kar se dogaja v oddaljenih državah in našim sosedom, s čimer se pogosto zavajamo, ampak se dogaja v sosednji ulici, na sosednji polici, v lepo urejenem in prevedenem katalogu itd., pri čemer so pojavne oblike globalizacije različne.

¹⁰ Bruto domači proizvod

3 KRIZE V PODJETJIH

V prejšnjem poglavju smo spoznali, da je proces globalizacije v porastu. Podjetja se morajo zavedati, da se globalizacija ne dogaja nekje daleč in samo drugim. Za globalni trg je značilno, da zahteva od podjetij globalno konkurenčnost, kajti le tako je možno preživeti v teh, za podjetja tako turbulentnih časih. Če se podjetja zavajajo, namerno ali nenamerno, da se jih globalizacija ne more dotakniti, se bodo slej ko prej srečala s krizo v podjetju.

Krizne situacije so v podjetjih neizogibne in vse pogostejše. Če se podjetje sreča s krizo, mu ta povzroči številne negotovosti, nova tveganja in spremembe. Popolnoma se krizam ne more izogniti nobeno podjetje. Vendar pa morajo biti podjetja zelo inovativna, fleksibilna in pripravljena na spremembe, saj lahko le tako še dovolj zgodaj zaznajo simptome kriz, se izognejo akutnim krizam in v najslabšem primeru tudi propadu. Za podjetja, ki pridejo v hudo akutno krizo je značilno, da jih le malo uspešno izvede sanacijo in preživi. Zato je bolje preprečevati, kot pa zdraviti.

Vsako podjetje se sreča z znaki postopne entropije, če procesi v podjetju niso dosledno organizirani in poslovne funkcije primerno urejene. Največkrat se izkaže, da obstoji želja po pozitivnih premikih, vendar managementu zmanjka znanja in izkušenj za potreben preobrat ali pa okolje ne dopušča obstoja podjetja.

V tem poglavju bom opredelil pojem krize v podjetju, kateri so simptomi, vzroki in povodi za krize, katere vrste kriz poznamo in kako je možno preprečiti nastanek kriz v podjetjih.

3.1 Opredelitev pojma kriza in kriza podjetja

Pojem *kriza* (Verbinc 1971, 389) izhaja iz grške besede *krinein*, ki pomeni *odločiti kaj*. Lahko pomeni odločitev, odločilni trenutek ali stanje, predvsem hudo in nevarno stanje ali težaven položaj sploh. Kriza (Dubrovski 2004a, 13) je večkrat uporabljen izraz v vsakdanjem življenju. Govorimo o finančni, politični, gospodarski, moralni, ekološki, naftni in drugi krizi. Kriza ni proces in ni dogodek, ampka stanje, ki traja kratek čas. Na nastanek kriznega stanja pa vpliva vzajemno delovanje različnih notranjih in zunanjih vzrokov.

V kontekstu diplomske naloge nas zanima podjetniška kriza. Kriza je (Dubrovski 2000, 2) kratkotrajno neugodno, nazaželeno in kritično stanje v podjetju, nastalo tako zaradi zunanjih kakor notranjih vzrokov in neposredno ogroža nadaljnji obstoj in razvoj podjetja. Gre za kratkotrajno stanje v podjetju, ki ga je treba razrešiti ugodno in z uspešno sanacijo, lahko pa tudi neugodno s stečajem podjetja (glej tudi risbo 3.1).

Pomembno je, da je krizno stanje kratkotrajno in ne dolgotrajno, kakor v veliko slovenskih podjetjih, kjer je država večinski lastnik. Vendar gre v drugem primeru bolj

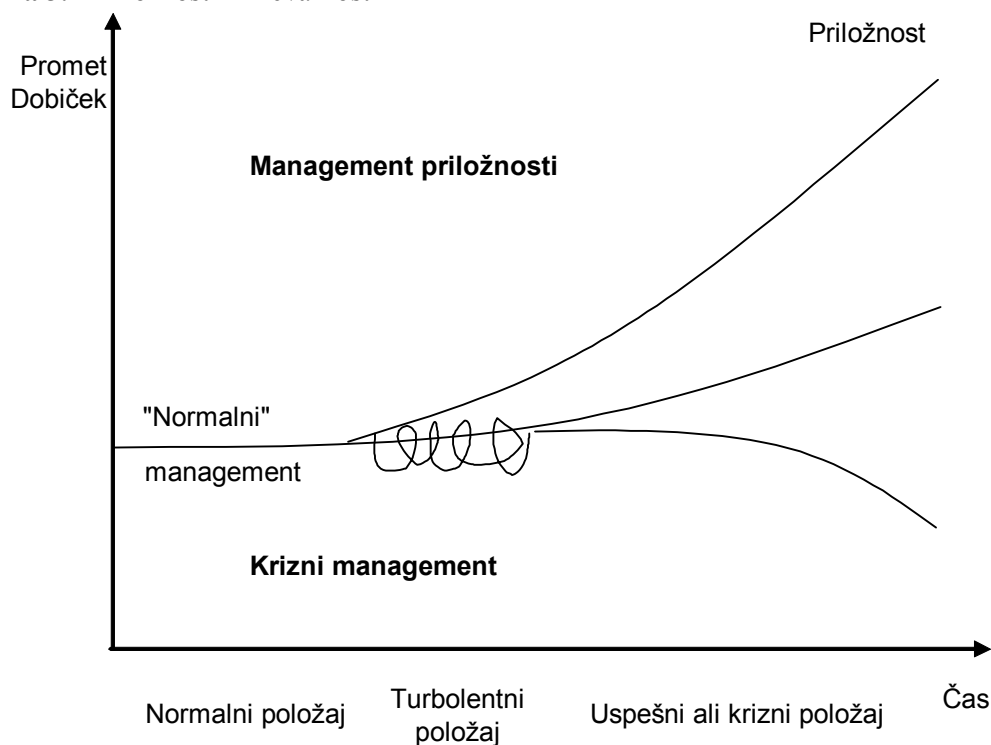
za podaljševanje agonije in kupovanje političnih točk ter socialnega miru pred naslednjimi volitvami.

Podjetniške krize lahko opredelimo tudi kot (Krystek 1987, 6-7) časovno omejene, nenamerne procese, na katere vodstvo le omejeno vpliva, ki pa ogrožajo nadaljnji obstoj podjetja ali njegovih pomembnih posameznih delov. Pri tem vlada velika negotovost ali se bodo ti procesi na koncu obrnili na dobro ali na slabo.

Altman (Altman, 1983) ugotavlja, da dve tretjini neuspehov v poslovanju podjetja nastane zaradi usodnih enkratnih ali nepretrganih napak pri odločanju managementa v prvih petih letih poslovanja, tretjino vzrokov pa gre pripisati nepredvidenim zunanjim vzrokom. Iz tega izhaja da vodstva podjetij, kljub spremljanju zunanjega okolja, ne morejo predvideti sprememb, ki lahko negativno ali celo uničujoče vplivajo na podjetje.

Ugotovitve iz prakse poslovanja podjetij, ki so zašla v krizo (Goldstein, 1988) kažejo, da management pravočasno zazna znake krize, vendar jih ne želi priznati. Ponavadi se taki managerji hvalijo z obrobniimi uspehi, da prikrijejo dejansko stanje.

Slika 3.1 Priložnosti in nevarnosti



Vir: Povezeto po Belak, soavtorice in soavtorji 2003, 140.

Kriza v podjetju nima vedno negativne konotacije. To je lahko tudi priložnost za prenovu podjetja. Krize (Pümpin in Prange 1995, 79) imajo lahko tudi pozitivno funkcijo saj ustvarjajo napetosti in nove ideje. Krize lahko pripeljejo do nujnih

sprememb v podjetju, ki so potrebne zaradi staranja ali rasti podjetja. V krizi (Tavčar 2002, 356) se velikokrat kalijo novi, največkrat mladi managerji, ki jim je kriza velika priložnost, da se zastarele stvari v podjetju spremenijo. V času krize se urejajo zanemarjene zadeve, saj je soočenje s problemi neizogibno. Med pozitivne spremembe lahko štejemo tudi prestrukturiranje, novo oblikovanje sistemov vodenja, premišljanje o lastnem stilu vodenja itd. Krize tako postanejo pomembna sila napredka v nasprotju s težnjami obstoječega vodstva po vztrajanju. Drucker pravi: »Obramba včerajšnjega, torej neinovativnost je mnogo bolj tvegana kot gradnja jutrišnjega« (Drucker 1985, 209).

Vsako krizo v podjetju je potrebno analizirati iz razloga, da se lahko z njo spopademo, pa tudi zato, da se v prihodnosti izognemo napakam iz preteklosti. Krizo je potrebno razreševati preden se pokaže v računovodskih izkazih, kajti le ti dajejo podatke za nazaj, to pa je lahko usodno za obstoj podjetja.

3.2 Simptomi, vzroki in povodi krize

3.2.1 Simptomi krize

Simptomi so signali, ki v podjetju nakazujejo na krizo ali pa jo napovedujejo, zato je pomembno, da jih ne podcenjujemo, zanemarimo ali celo prezremo. Zavedati se moramo, da simptomi niso vzroki za nastanek krize, ampak jo samo signalizirajo. Simptomi samo nakazujejo bolezen, vendar če želimo bolezen pozdraviti moramo poiskati njen vzroke. Na simptome krize morajo biti pozorni tako managerji kot ostali zaposleni v podjetju. Predvsem ostali zaposleni so bližje določenim dogajanjem v podjetju in zato lažje opazijo določene signale, ki bi lahko nakazovali krizo. Poleg notranjih udeležencev podjetja, pa morajo biti pozorni na simptome tudi zunanji udeleženci kot lastniki, odjemalci, dobavitelji, banke itd. Zaznane simptome je potrebno analizirati, poiskati vzroke zanje in jih odpraviti ali vsaj omiliti.

Simptome kriz lahko razvrstimo po področjih (Dubrovski 2000, 6-7; glej tudi risbo 3.2):

Komercialno in marketinško področje

- padanje tržnega deleža,
- postopno padanje realizacije in nedoseganje zastavljenih rezultatov,
- nezadovoljstvo potrošnikov,
- zmanjšana naročila,
- podaljševanje plačilnih rokov,
- povečanje zalog izdelkov,
- zmanjšana sredstva za marketing,
- povečanje neizterljivih terjatev.

Finančno – računovodsko področje

- neporavnane obveznosti,
- povečana zadolžitev,
- slabši denarni tok,
- poslabšanje plačilne sposobnosti,
- poraba amortizacije v druge namene.

Razvojno in proizvodno – tehnično področje

- zmanjševanje produktivnosti,
- več reklamacij,
- padanje kakovosti izdelkov,
- manjše naložbe v nove tehnologije,
- povečanje zalog materiala in polizdelkov.

Področje kadrov in managementa

- visoka fluktuacija,
- povečan absentizem,
- nezadovoljstvo zaposlenih,
- pomanjkanje komunikacije oz. več pisnih sporočil v notranji komunikaciji,
- spremembe v obnašanju managementa.

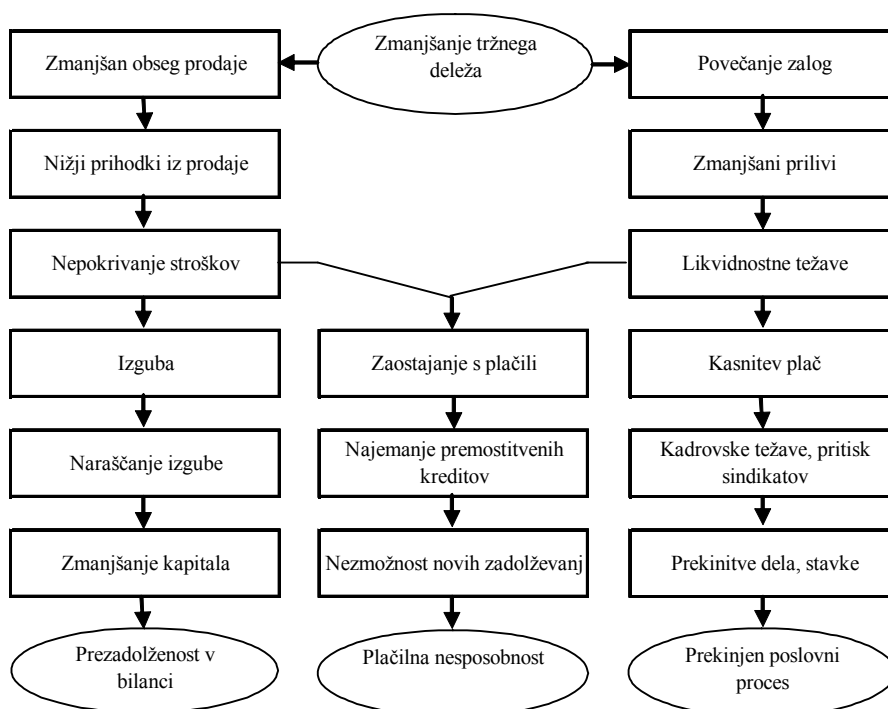
Organizacijsko in informacijsko področje

- neučinkoviti informacijski procesi in sistemi,
- motnje v komuniciranju,
- izdelava poročil, ki jih nihče ne spremlja.

Področje okolja

- slabši nabavni pogoji,
- potrebna dodatna zavarovanja pri bankah,
- poslabšan imidž v medijih,
- poostren nadzor lastnikov,
- težave pri sklepanju pogodb.

Slika 3.2 Primer simptomov krize



Vir: Dubrovski 2004a, 32.

Za vodstva podjetij zaznavanje simptomov ne bi smela biti težka naloga, potrebna je le zadostna količina komuniciranja in to tako z notranjimi kot zunanji udeleženci podjetja. Pomembno je, da znajo managerji poslušati in ne samo slišati.

3.2.2 Vzroki krize

Vzroki krize so dejanski krivci za nastali položaj. Večina avtorjev deli vzroke kriz na notranje in zunanje vzroke. Največkrat se iščejo vzroki kriz izven podjetja, čeprav so večinoma v njem. Tavčar (2002, 358-359) poudarja pomen notranjih vzrokov in pravi, da jih ne smemo združevati samo v finančne kategorije. Notranjih vzrokov za krize je več, od neprimerne poslovodstva, previsokih stroškov poslovanja do neučinkovitega trženja, neuspelega pripajanja ipd.

Končina (Končina 1999, 37) govori o *triangularnem* spletu vzrokov za nastanek krize, ki jih predstavi kot: neustrezno poslovodenje, premalo denarja (kapitala) in nestrpno (sovražno) zunanje okolje.

Podjetje lahko pride v krizo zaradi neprimerne vizije, smotrov in ciljev ter neprimerne strategije za doseganje ciljev, to je neprimerne politike podjetja. Za to pa je odgovoren management podjetja (glej tudi tabelo 3.1). Management največkrat ne želi

priznati svojih napak v preteklosti. Pri pripravi analiz vzrokov je priporočljivo angažirati usposobljene zunanje izvajalce, saj so le ti lahko veliko bolj objektivni.

Notranji vzroki kriz so (Dubrovski 2000, 10-11):

- neustrezna usposobljenost managementa,
- zavirajoča organiziranost,
- nekonkurenčen tržni položaj,
- težave na področju managementa sodelavcev,
- predraga proizvodnja,
- neučinkovita finančna funkcija,
- neučinkovit informacijski sistem, itd.

Tabela 3.1 Neuspešen management kot vzrok nastanka krize

Zakaj slabo vodenje obstaja?	Kateri so vidni simptomi slabega vodenja?	Katere so najbolj pogoste napake vodstva?
<ul style="list-style-type: none">• Nesposobnost• Ozka vizija• Nadomestna dejavnost (managerji so zasedeni z dejavnostmi, ki jih želijo početi, zato jim zmanjka časa za tiste, ki bi jih morali početi)	<ul style="list-style-type: none">• Pravilo posameznika (one-man rule; v začetku uspešno, kasneje se razvije v nasprotje)• Pomanjkanje vodstvene globine• Težave nasledstva• Podedovano birokratsko vodenje• Slaba finančna izpeljava• Neskladen poslovodni tim• Nezainteresiran upravljalni (nadzoren) organ	<ul style="list-style-type: none">• Neodzivnost ali neprimerna odzivnost na spremembe na tržišču• Neustrezen nadzor nad izvajanjem dejavnosti• Prevelika ekspanzija• prezadolženost

Vir: povzeto po Bibeault 1982, 36-58 v Dubrovski 2004a, 42.

Zunanji vzroki kriz pa so tisti, ki nastanejo zunaj podjetja in na katere nastanek podjetja nima vpliva. Zunanji vzroki kriz so (Dubrovski 2004a, 34-35):

- spremembe na trgu (močnejša in številčnejša konkurenca, spremenjeni nabavni pogoji, spremenjeno vedenje odjemalcev, spremenjeni zakoni in predpisi itd.),
- spremembe v panogi (panožne krize, neuspeli prevzemi, sindikalne zahteve itd.),
- splošna gospodarska kriza (manj investicij, upad konjunktura itd.),
- politične spremembe (vojne, sankcije, protekcijonizem, integracije in dezintegracije itd.),
- naravne nesreče (primeri višje sile itd.).

Med pomembne zunanje vzroke kriz (Pümpin in Prange 1995, 201) lahko prištevamo tudi življenske cikle poslovnih možnosti. Do krize lahko pride zaradi povečanega povpraševanja, ki je posledica pridobljenega tržnega deleža na prehodu iz

faze nastanka v fazo rasti podjetja. Predvsem manjša podjetja lahko zaidejo v težave, ker jim primanjkuje sredstev za pokrivanje povečanih zmogljivosti. Na drugi strani pa je tudi nevaren prehod v fazo zatona, ko ima podjetje visoke fiksne stroške. Če ni pravočasno zmanjšalo svojih zmogljivosti, to lahko privede do izgub.

Končina (Končina 1999, 20) ugotavlja, da podjetja, ki so v težavah zaradi zunanjih vzrokov, čutijo potrebo (predvsem poslovodstvo) po zunanji pomoči. Obstoje potrebe po zunanji pomoči je osrednji prepoznavni znak nastajanja krize v podjetju. Poslovodstvo, ki se ob tem spoznanju zaradi strahu zateče k negiranju problemov v podjetju, bo skoraj zagotovo pripeljalo svoje podjetje do propada.

Poleg omenjenih zunanjih vzrokov poznamo tudi takšne, ki niso prav pogosti, vendar pa imajo lahko odločilno vlogo pri nastanku krize v podjetju. Slatter (1990) in Argenti (1976) omenjata prevzemanje velikih projektov in poslovanje nad zmoglostmi podjetja, saj lahko podjetje zaradi pomanjkanja sredstev za izvedbo projektov konča v stečaju.

Za krizo ni dovolj en vzrok. Krize so ponavadi večvzročne. V krizni situaciji težko ločimo med simptomi, vzroki, učinki in posledicami, saj je za te pojave značilna istovetnost. Vzroki se tudi ne pojavijo le pred nastankom krize, ampak se množijo, saj vzroki povzročajo druge vzroke in se tako medsebojno krepijo s sinergijskim učinkom.

V mnogih primerih so za nastanek kriz v podjetjih krivi zunanji vzroki, vendar pa imajo odločilno vlogo pri nastanku podjetniških kriz notranji vzroki.

3.2.3 Povodi krize

Vzroki kriz so v preteklosti, sprožijo pa jih povodi, največkrat hitre in nepredvidene, marsikdaj poprej neopazne spremembe v notranjem ali zunanjem okolju podjetja (Tavčar 2002, 359).

Za povode bi lahko rekli, da so v nasprotju z vzroki, ki so krivci za nastanek krize, krivci za izbruh krize. Povodi krize so neposredno delujoči dejavniki, ki sprožijo krizo. Lahko gre tudi za manj pomembne dogodke, ki pa povzročijo verižno reakcijo drugih vplivov.

Povodov za krizo je lahko ničkoliko, nekaj le teh navajamo (Dubrovski 2000, 13):

- stečaj pomembnega kupca,
- izgubljena odškodninska tožba,
- nenaden odhod ali bolezen članov managementa,
- reklamirana pošiljka izdelkov,
- napačna ponudbena kalkulacija,
- okvara stroja, itd.

3.3 Vrste kriz podjetja

Krize v podjetjih ne nastopijo nenadoma, ampak je njihov nastanek postopen, tako kot simptomi, ki se tudi kažejo postopoma. Med posameznimi vrstami kriz ne moremo postavljati ostrih mej, saj se njihove značilnosti prepletajo med seboj. Posamezni avtorji različno razvrščajo vrste kriz. Krystek (1987, 29-32) krize deli glede na verjetnost nastanka in časovno bližino, to je, potencialna kriza, latentna kriza in akutna kriza. Podobno opredelitev navaja Tavčar (2002, 364), pomemben poudarek pa daje latentnim krizam. Latentne krize so krize, ki še niso prizadele podjetij, gre za prikrite, tleče krize, ki so še oddaljene, vendar nanje že kažejo nekateri znaki. Te znake mora spremljati poslovodstvo in jih analizirati. Pomembno je presojanje finančnega položaja podjetja. Na tem področju je veliko modelov kot Altmanov obrazec, Kraličkov obrazec in drugi. Vendar se ne smemo zanašati samo na finančne kazalce, pomembno je tudi občasno preverjanje vzdušja v podjetju in biti pozoren na signale iz zunanjega okolja. Dubrovski opredeljuje vrste kriz podrobneje, podobno kot Pümpin in Prange (1995, 207-226) po različnih vidikih (Dubrovski 2004a, 62-78) in ob tem poudarja, da med različnimi vrstami kriz ni mogoče postavljati ostrih ločnic. V nadaljevanju bom bolj podrobno predstavil vrste kriz z vidika razvoja, z vidika stopnje intenzivnosti, z vidika ogroženosti ciljev, z vidika hitrosti nastopa in iz vidika vzrokov nastanka.

3.3.1 Krize z vidika razvojnih stopenj

Krize z vidika razvojnih stopenj delimo na razvojne krize in statične krize (Dubrovski 2004a, 62). Razvojne krize nastanejo na določenih stopnjah razvoja podjetja, ko podjetja prehajajo iz ene razvojne faze v drugo. Reševanje teh kriz je bolj enostavno kot reševanje statične krize, saj jih lažje predvidevamo, lažje pa predvidevamo tudi njihove posledice. Statične krize pa se pojavljajo v podjetjih, kjer je zaradi neuspešnega poslovanja že ogrožen nadaljnji obstoj.

Krize so tako vmesne kot končne točke v razvoju podjetja in imajo lahko tudi pozitiven pomen, saj so lahko indikatorji napredka. Podjetje se v svojem življenjskem ciklusu giblje po krivulji svojega življenjskega cikla in vedno obstaja možnost vrnitve v predhodno razvojno fazo.

Pümpin in Prange pri svojem modelu razvoja podjetij obravnavata tiste krize, ki so značilne za določene faze razvoja. Ni vedno nujno, da pride do vsake od teh kriz, ravno obratno, management jih lahko tudi prepreči. Značilne razvojne krize med življenjskim ciklom podjetja so (Pümpin in Prange 1995, 206-218) :

- krize v pionirski fazi,
- krize v fazi rasti,
- krize v fazi zrelosti,
- kriza v fazi preobrata.

Krize v pionirski fazi

Krize v pionirski fazi so kriza nesposobnosti, kriza napačnega napovedovanja in kriza drobljenja. Krize nesposobnosti in krize napačnega napovedovanja lahko privedejo do tega, da podjetje ne naredi potrebnega preboja za prehod v fazo zrelosti in se od vsega začetka bori za preživetje, največkrat pa se mu ne posreči preživeti na daljši rok. Do krize drobljenja pa lahko pride po začetnih uspehih, ko podjetje posveča premalo pozornosti koncentraciji svojih aktivnosti.

Kriza nesposobnosti je izključna odgovornost ustanovitelja. Največkrat mu manjka podjetniške žilice, strokovnega znanja za posel ali pa ima slabe karakterne lastnosti, ki posledično vodijo do nesoglasij z notranjimi in zunanji udeleženci podjetja. Kriza nesposobnosti se lahko pojavi šele po nekaj letih poslovanja, ko podjetje doseže določeno rast in se poveča število zaposlenih. Najbolje za takega podjetnika je, da zaposli profesionalnega managerja, proda podjetje in se loti novega manjšega posla ali pa si najde drugačno zaposlitev.

Kriza napačnega napovedovanja lahko nastopi zaradi preoptimistične ocene svojih zmožnosti, zaradi podcenjevanja konkurence ipd. Podjetju dostikrat zmanjka sredstev še preden preseže prvi ROI¹¹. Da se podjetje izogne krizi napačnega napovedovanja je potrebna izdelava načrta finančnih potreb in likvidnosti, potrebno je postaviti letne in mesečne proračune idr. V kolikor je že prišlo do krize, pa je potrebno, seveda če je mogoče, pridobiti dodatni kapital in dokapitalizirati podjetje.

Kriza drobljenja največkrat nastopi v zadnji pionirski fazi, ko naj bi podjetje prešlo v fazo rasti. Določene zadeve, ki so bile v začetni fazi potrebne za uspeh, lahko sedaj predstavljajo probleme. Podjetniki bi v tej končni fazi morali začeti postavljati določeno strukturo, tako horizontalno delitev dela kot tudi vertikalno delitev pristojnosti in odgovornosti, namesto tega pa dostikrat še vedno sanjarijo in se ob prvih večjih prilivih denarja lotevajo novih poslov, kar pa lahko poslabša likvidnost podjetja.

Krize v fazi rasti

Krizi v fazi rasti sta kriza prevelike ekspanzije in diverzifikacijska kriza. Krize v fazi rasti nastanejo zaradi odmika od osnovne dejavnosti podjetja ali zgodnji, nepremišljeni diverzifikaciji v nove posle. Za obe krizi je odgovorno vodstvo, ki se krizam lahko tudi izogne, če se nevarnosti zaveda.

Kriza prevelike ekspanzije lahko doleti mlado rastoče podjetje. Podjetje raste prehitro in njegova stopnja rasti močno prehitava stopnjo podjetniških virov, zlasti kapitala, zato podjetju primanjkuje obratnega kapitala. Denar, ki priteka iz osnovne dejavnosti, ne more v celoti pokriti novih investicij in tekočih obveznosti, zato se je

¹¹ ROI, Return on Investment. Kazalnik, ki govori o donosnosti naložb.

potrebno vedno bolj zadoleževati oz. pridobivati tuj kapital. Podjetje postane tako zaradi fiksnih stroškov obresti še bolj občutljivo za poslovne neuspehe.

Diverzifikacijska kriza nastopi zaradi sindroma ustanoviteljev »jaz vse vem«. Velikokrat se ustanovitelji po začetnih uspehih lotijo novih projektov z mislijo, da bodo tudi na ostalih projektih tako uspešni, kot so bili z osnovno dejavnostjo. Nemalokrat se ne zavedajo pasti vstopa v druge panoge in na področja, ki jih ne poznajo dobro in niso seznanjeni z visokimi vstopnimi pragovi in triki starih mačkov v teh, za podjetje novih panogah. Skupek takih dogodkov lahko pripelje podjetja v resne težave in v najslabši varianti tudi v propad podjetja.

Krize v fazi zrelosti

Možne krize v fazi zrelosti so kriza identitete, kriza nasledstva ter kriza oblasti in birokracije.

Kriza identitete se kaže v pomanjkanju vizije v zrelem podjetju. Zrelo podjetje se ukvarja z mnogimi posli, ima veliko zaposlenih, zato so fiksni stroški visoki. Podjetje lahko začne stagnirati, kar pa je za uspeha vajeno podjetje in njegovo vodstvo pravi šok. Spet so prišli do faze, ko je potrebno na novo postaviti vizijo, ki vleče in na novo načrtovati usmeritve podjetja. Po potrebi je potrebno tudi zmanjšati fiksne stroške z zmanjšanjem števila zaposlenih, odpravo nepotrebnih stroškov ipd.

Kriza nasledstva je druga značilna kriza v fazi zrelosti podjetja. V fazi zrelosti je na čelu podjetja dostikrat še vedno ustanovitelj. Nemalokrat ne poskrbijo za svoje nasledstvo, saj so s svojim patriarhalnim stilom, ki je primeren za pionirsko fazo, zamudili z vzgojo naslednikov. Da bi se podjetja izognila takim krizam, morajo sistematično načrtovati svoje nasledstvo.

Kriza oblasti in birokracije sprožijo v zrelem podjetju spori in mnoga formalna pravila. Prihaja do preprirov med deli podjetja, določen kader dela samo za osebne koristi in nemalokrat izkorišča nižje nivoje za osebne koristi. K premagovanju take krize največkrat pripomorejo lastniki in nadzorni organi, saj je management preveč vpleten v te zadeve.

Kriza v fazi preobrata

Podjetje se znajde v situaciji, ko so poslovni rezultati trajno slabi in ni nikakršne podjetniške iniciative več. Podjetje lahko samo z zmanjšanjem stroškov in dezinvestiranjem na kratki rok ter z novimi usmeritvami na srednji rok reši podjetje pred propadom. Vendar napake narajene v tem obdobju še pospešijo zaton podjetja. To so za podjetje najtežji in najbolj stresni časi, ki jih zaposleni verjetno nikoli ne pozabijo.

Seveda obstajajo še druge teorije razvojnih kriz, ki pa jih v diplomski nalogi ne bom proučeval. Za tiste, ki jih to področje zanima, navajam avtorje, ki so se ukvarjali z omenjenim problemom. Krize rasti po Greinerju (Larry E. Greiner), razvojne krize po Bleicherju (Knut Bleicher). Avtorji, ki so se ukvarjali s tem področjem so še: John Argenti, Bernhard Bellinger, Steven Fink, Gordon L. Lippitt in Warren H. Schmidt, Mel Scott in Richard Bruce.

3.3.2 Krize glede na stopnjo intenzivnosti

Poznamo naslednje krize glede na stopnjo intenzivnosti (Dubrovski 2004a, 74-75):

- potencialno krizo,
- latentno krizo,
- akutno krizo.

Potencialna kriza je stanje, ki se lahko zgodi, vendar krizna situacija še ni nastopila. Ni še vidnih značilnih znakov krize, pojavljajo pa se že prvi simptomi. Podjetje se glede na svoje razvojne faze vedno nahaja v fazi potencialne krize.

Latentna kriza se imenuje tudi odkrita, tleča kriza. Pojavljajo se že značilni simptomi, ki jih vodstvo lahko zazna, lahko pa tudi ne in zato ne ukrepa. Če so simptomi zaznani, obstoji velika možnost preprečitve akutne krize.

Akutna kriza že kaže znake in posledice krize. Sedaj gre že za zdravljenje krize. Za akutno krizo je značilna njena ambivalentnost. Možna sta le dva izhoda, ozdravitev ali propad podjetja.

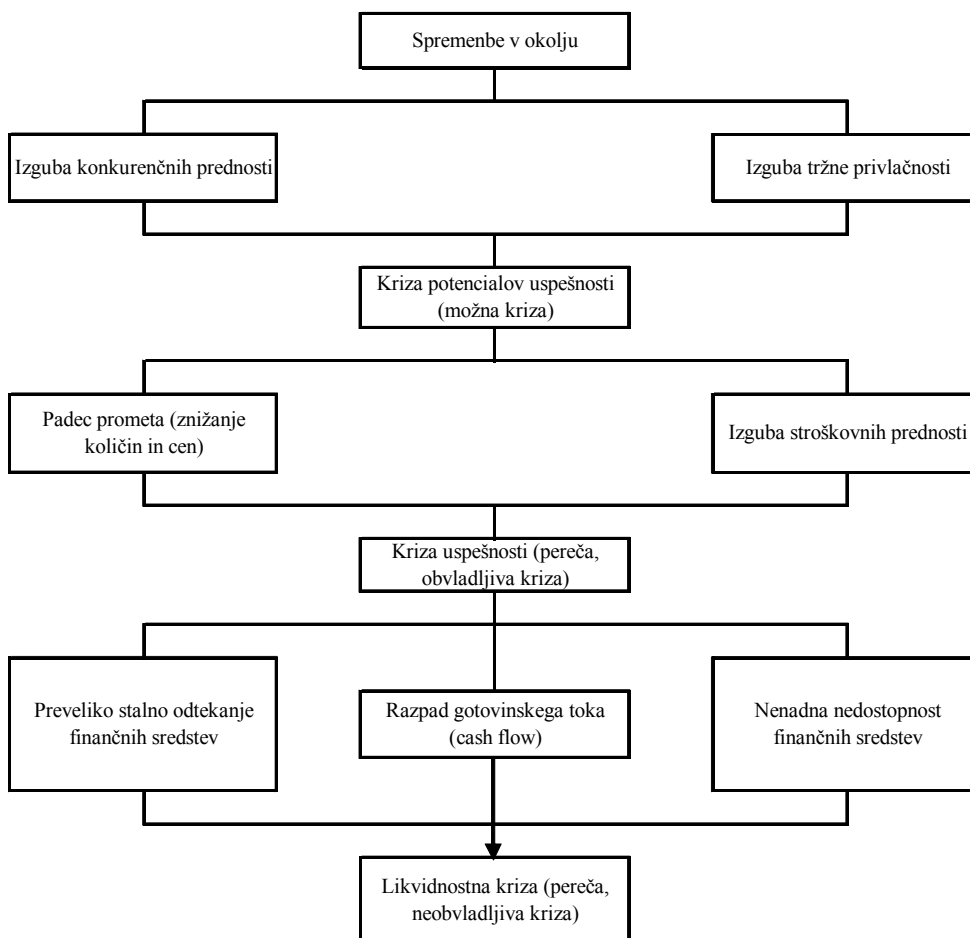
3.3.3 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja

Ob nastopu krize v podjetju so vedno neposredno ogroženi cilji podjetja. Glede na to, kateri cilji so ob nastopu krize najprej ogroženi, je možna opredelitev na (Dubrovski 2004a, 76-77; glej tudi risbo 3.3):

- kriza uspešnosti,
- strateška kriza,
- kriza likvidnosti.

Kadar sta ogroženi tekoča likvidnost in uspešnost, to predstavlja udar na operativne cilje, če pa so ogroženi sedanji in prihodnji strateški položaji, so na udaru strateški cilji, ogroženost normativnih ciljev pa oteži zagotavljanje sposobnosti življenja in razvoja podjetja.

Slika 3.3 Krize z vidika ogroženosti ciljev podjetja



Vir: povzeto po Kropfberger 1999, 33 v Dubrovski 2004a, 77.

3.3.4 Kriza z vidika hitrosti nastopa

Krize ponavadi ne nastopijo nenadoma, ni pa mogoče tega izključiti. Pri tem je treba poudariti, da je lahko postopna in spoznavna kriza z vidika zaznave managementa velikokrat tudi nenadna in nepričakovana.

Glede na hitrost nastopa lahko krize delimo na (Dubrovski 2004a, 76):

- nenadno in nepričakovano krizo,
- postopno, kumulativno in spoznavno krizo.

Nenadna in nepričakovana kriza običajno nastopi zaradi enkratnega neugodnega dogodka, na katerega je bilo nemogoče vplivati oz. ga preprečiti. Nenadna in nepričakovana kriza lahko nastopi tudi v času harmonije, njen značaj pa je lahko katastrofičen. *Postopna in spoznavna kriza* pa se za razliko od prej omenjene pojavi predvidljivo in preračunljivo.

3.3.5 Krize z vidika vzrokov nastanka

To, da so lahko vzroki za nastanek krize notranji in zunanji je bilo omenjeno že v poglavju 3.2.2. Glede na to ločimo (Dubrovski 2004a, 77):

- endogene krize (vpliv notranjih vzrokov),
- eksogene krize (vpliv zunanjih vzrokov).

Podrobnejšo opredelitev pa navaja Lerbinger (1997), ki krize z vidikov vzrokov nastanka razvršča v pet skupin (Dubrovski 2004a, 77-78):

- krize naravnih nesreč,
- tehnološke krize, ki nastanejo zaradi kompleksnosti tehnologij,
- konfrontacijske krize, ko prevladujejo individualni interesi v podjetju,
- krize zlonamernih dejanj,
- krize managerskih napak.

3.4 Preprečevanje nastanka kriz v podjetjih

Pri obravnavi kriz v podjetjih lahko govorimo o treh vrstah strateškega ravnanja in ukrepanja:

- preprečevanje latentnih in akutnih kriz, ko kriza v podjetju še ne nastopi,
- razreševanje kriz, ko je kriza v podjetju že nastopila,
- zdravljenje kriz, ko se začne postopek njenega zdravljenja oz. obvladovanja.

V nadaljevanju se bo avtor usmeril na področje preprečevanja kriz, še posebej podrobno bo predstavil (v 4. poglavju) preprečevanje kriz s strateškim ali kapitalskim združevanjem.

3.4.1 Strateško načrtovanje in preprečevanje kriz

Pomanjkanje strateškega načrtovanja je eden izmed znakov krize v podjetjih. Pri pregledu podjetij, ki potrebujejo krizni management, je bilo ugotovljeno, da je ta znak vedno izražen. Izrazito pomanjkanje strateškega načrtovanja pri poslovodstvu, ki bi moralo biti široko uporaben pripomoček pri vsakodnevnih poslovnih odločitvah, je znak krize podjetja, hkrati pa tudi eden izmed razlogov zanjo (Končina 1999, 34).

Strateško načrtovanje oz. strateški management je inštrument preprečevanja kriz. Preprečevanje latentnih in akutnih kriz zahteva načrtno pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, to pa dosežemo s strateškim načrtovanjem. Lažje je načrtovati, da nekaj preprečimo, kot kasneje izdelovati načrte za izhod iz krize. V drugem primeru nas čaka več nepredvidenih dogodkov.

S strateškim managementom oblikujemo vizijo podjetja, ki izraža dolgoročne interese pomembnih udeležencev podjetja. Vizija je predpogoj za postavitve politike podjetja, to je postavitve smotrov in ciljev ter strategij za doseganje teh ciljev.

Poslovanje podjetja temelji na njegovi učinkovitosti (delati stvari prav), uspešnosti (delati prave stvari), urejenosti in uglednosti tj. kakovosti poslovanja (več o kakovosti poslovanja Kralj 2001, 131-137).

Jasna strategija in učinkovito delovanje sta dva medsebojno povezana vidika poslovanja podjetja, ki zagotavljata (ali postavljata pod vprašaj) sedanji in bodoči obstoj podjetja (Dubrovski 2004a, 188, glej tudi tabelo 3.2).

Tabela 3.2 Razmerje med jasnostjo strategije in učinkovitostjo delovanja

Kako/Kaj?	Jasna strategija	Nejasna strategija
Učinkovito delovanje	Uspeh v preteklosti in tudi v prihodnje	Uspeh v preteklosti, uspeh v prihodnje vprašljiv
Neučinkovito delovanje	Občasno na kratek rok v preteklosti uspešno, vendar uspeh v prihodnje zaradi konkurence vprašljiv	Neuspeh v preteklosti in tudi v prihodnje

Vir: povzeto po Tregoe in Zimmerman 1988, 50 v Dubrovski 2004a, 188.

Podjetja delujejo v dinamičnih okoljih, zato morajo nameniti veliko časa strateškemu načrtovanju. Podjetje uporablja strateško načrtovanje za (Mintzberg 1994, 16-19): usklajevanje aktivnosti, zagotovitev upoštevanja prihodnosti, doseganje racionalnega delovanja in nadzor nad poslovanjem. Vodstva pogostoma namenijo premalo časa strateškemu načrtovanju, tudi iz razloga pomanjkanja znanja in nepoznavanja metod strateškega managementa in se raje ukvarjajo z operativnimi zadevami (glej tudi tabelo 3.3), ki bi morale biti praviloma delegirane na nižje nivoje. To pa ne pripomore k preprečevanju kriz, celo obratno, velikokrat k njej vodi.

Tabela 3.3 Dejanska in potrebna porazdelitev časa managementa

Vrsta aktivnosti	Dejansko porabljen čas	Čas, ki bi moral biti porabljen
Diagnoza	2%	20%
Planiranje	10%	20%
Izvajanje	80%	40%
Nadzor	6%	10%
Učenje	2%	10%

Vir: povzeto po Grundy 1995, 139 v Dubrovski 2004a, 190.

Kash in Darling (1998, 179-180) opredeljujeta naslednje načine zaščite pred krizo v podjetju (povzeto po Kenk 2005, 12-13):

- *strateško planiranje* je napovedovanje nepričakovanih sprememb ob predpostavki, da se je podjetje sposobno prilagajati spremembam in novim

situacijam. Strateško planiranje lahko management uporabi, kadar niso mogoče napovedi na osnovi preteklih trendov,

- *situacijsko planiranje* je postavljanje alternativnih planov, ki naj bi jih management implementiral v primeru, da se dogodki ne odvijajo tako kot je bilo predvideno,
- *analiza možnih izhodov* je tesno povezana s situacijskim planiranjem. Njen namen je vzpodbuditi odločevalce v podjetju k razvijajočim trendom v okolju podjetja. Če trendi v okolju kažejo, da bo moralo podjetje spremeniti določene metode, mora management takoj aktivno usmeriti sile v prilagajanje metod potrebam trga,
- *analiza možnih scenarijev* s katero management opredeli zaporedje možnih dogodkov, ki bi lahko vodili v predvideno končno stanje. V analizi možnih scenarijev naj bi management analiziral vse pozitivne in negativne možne posledice.

3.4.2 Proaktivni krizni management

Proaktivni krizni management se osredotoča na ofenzivno preprečevanje kriz. S sistemi zgodnjega opozarjanja predvidimo krize že vnaprej in jih poskušamo obrniti v priložnosti. S proaktivnim kriznim managementom poskušamo že v zgodnjih fazah krize spoznati možne nevarnosti in tudi priložnosti. Tudi pri proaktivnem kriznem managementu se poslužujemo strateškega načrtovanja, da bi s tem obvladali latentne krize, še preden preidejo v fazo akutne krize. Če kriza ni zatrta že v kali, postane z vsakim korakom v njenem napredovanju kompleksnejša, njeno reševanje pa dražje.

Najboljši krizni management v tem pomenu je, da sploh ne pride do krize, ker pravočasno spoznamo priložnosti in se jih aktivno lotimo (Belak 2003, 151).

4 PREPREČEVANJE KRIZ S STRATEŠKIM POVEZOVANJEM ALI KAPITALSKIM ZDRUŽEVANJEM

Cilj vsakega podjetja je povečevanje vrednosti svojega premoženja. Rast podjetja lahko dosežemo na dva načina: kot notranjo ali zunanjo rast. Možnosti za notranjo rast so omejene in podjetje jo lahko doseže le v danih okvirih. Zunanjo rast pa je mogoče doseči s strateškim povezovanjem ali kapitalskim združevanjem. Najboljša za podjetje je kombinacija organske rasti in povezovanj.

Strateško nekapitalsko ali kapitalsko povezovanje je tako eden izmed inštrumentov preprečevanja nastanka latentnih in akutnih kriz v podjetjih, saj podjetju omogoča rast, z rastjo podjetje vzdržuje ali povečuje svojo konkurenčnost, rezultat pa je povečevanje vrednosti svojega premoženja.

4.1 Namen povezav

4.1.1 Globalna konkurenčnost

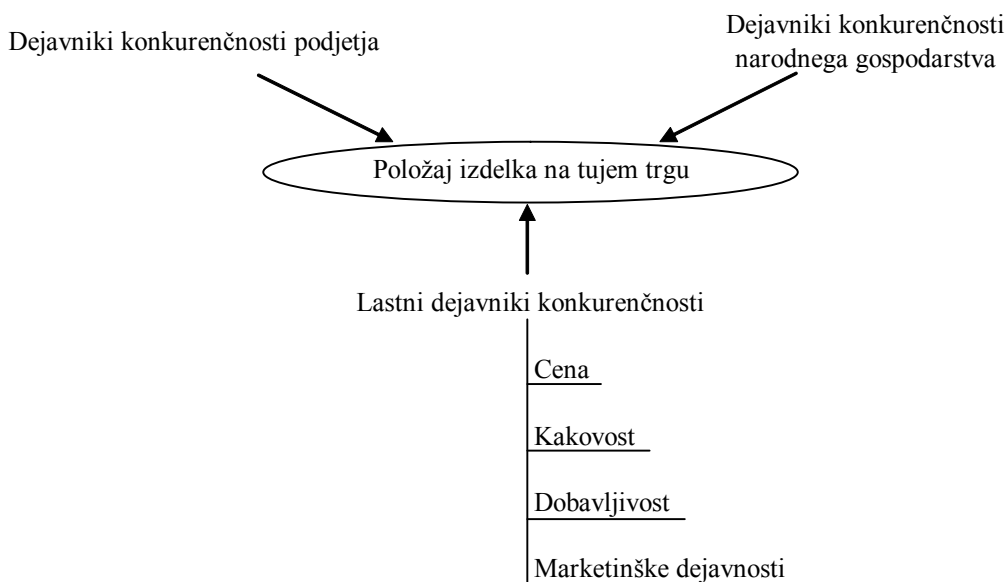
Poslovni svet je izpostavljen velikim spremembam. Istočasno, ko globalna konkurenčnost zahteva dvig standardov kvalitete in vrednosti za odjemalce ter zahteva višjo produktivnost, se na drugi strani področja na katerih lahko podjetje naredi nekaj samo, krčijo. Rastoča konkurenca zahteva več sodelovanja z zunanjimi udeleženci podjetja kot so dobavitelji, odjemalci ter konkurenti. Strateško povezovanje in strateška partnerstva so postala sodobna oblika povečevanja konkurenčnosti v globalnem poslovnem svetu. Lewis (Lewis 1990) govori, da smo stopili v ero strateških zvez. Glavni namen povezav je doseganje konkurenčnosti oz. krepitev razvojnih možnosti.

Globalno konkurenčnost lahko dosegamo na naslednje načine:

- S povezovanji in strateškimi partnerstvi. V globalnem tržnem okolju, ko meje med državami izginevajo, se je konkurenčni boj zaostрил do točke, ko podjetja zgolj z lastnimi sredstvi ne morejo dosegati zadovoljive uspešnosti. Povezovanja z drugimi podjetji niso le priložnost, ampak že kar nuja, če želijo podjetja dosegati svoje cilje.
- Spremeniti miselnost in ravnanje managementa, da je možno vse storiti sam. Danes je vse manj samostojnih podjetij, ki med seboj tekmujejo v posameznih sektorjih. Industrijske in storitvene panoge postajajo vse bolj koncentrirane. Branže se združujejo med seboj.
- Dobro je treba proučiti, kdo so naši konkurenti na posameznih trgih in na kakšen način izvajajo proces konkuriranja.
- Potrebno je imeti konkurenčen izdelek (glej tudi sliko 4.1). Ta je odvisen od lastnih dejavnikov konkurenčnosti (cena, kakovost, dobavljivost, marketinške

dejavnosti) in tudi od dejavnikov konkurenčnosti podjetja ter konkurenčnosti narodnega gospodarstva.

Slika 4.1 Konkurenčni položaj izdelka na tujem trgu

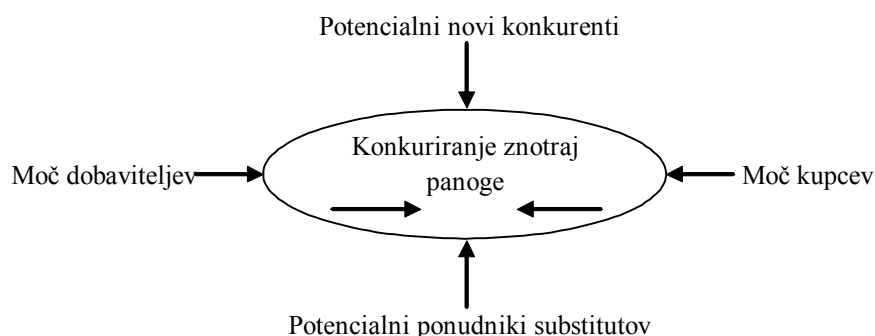


Vir: Dubrovski 2004b, 85.

Proces konkuriranja se ne dogaja samo znotraj panoge, temveč tudi v drugih smereh (glej tudi sliko 4.2). Zelo moramo biti pozorni na *potencialne ponudnike substitutov*. Izdelki so narejeni iz drugih materialov in z drugo tehnologijo, vendar opravljajo enako funkcijo. Taka konkurenca je zelo nevarna, saj prihaja z nam neznanega področja. Nevarnost preži tudi s strani *novih konkurentov* in če vstopajo na trg, imajo določene konkurenčne prednosti. Pozabiti pa ne smemo tudi na *dobavitelje* in *kupce*, ki se jim lahko iz takšnih ali drugačnih razlogov poveča pogajalska moč.

Vidimo, da konkuriranje ne poteka samo znotraj panoge, ampak tudi v drugih smereh, zato je potrebno biti proaktiven in usmerjen na vse strani v strateškem razvojnem delovanju.

Slika 4.2 Smeri konkuriranja



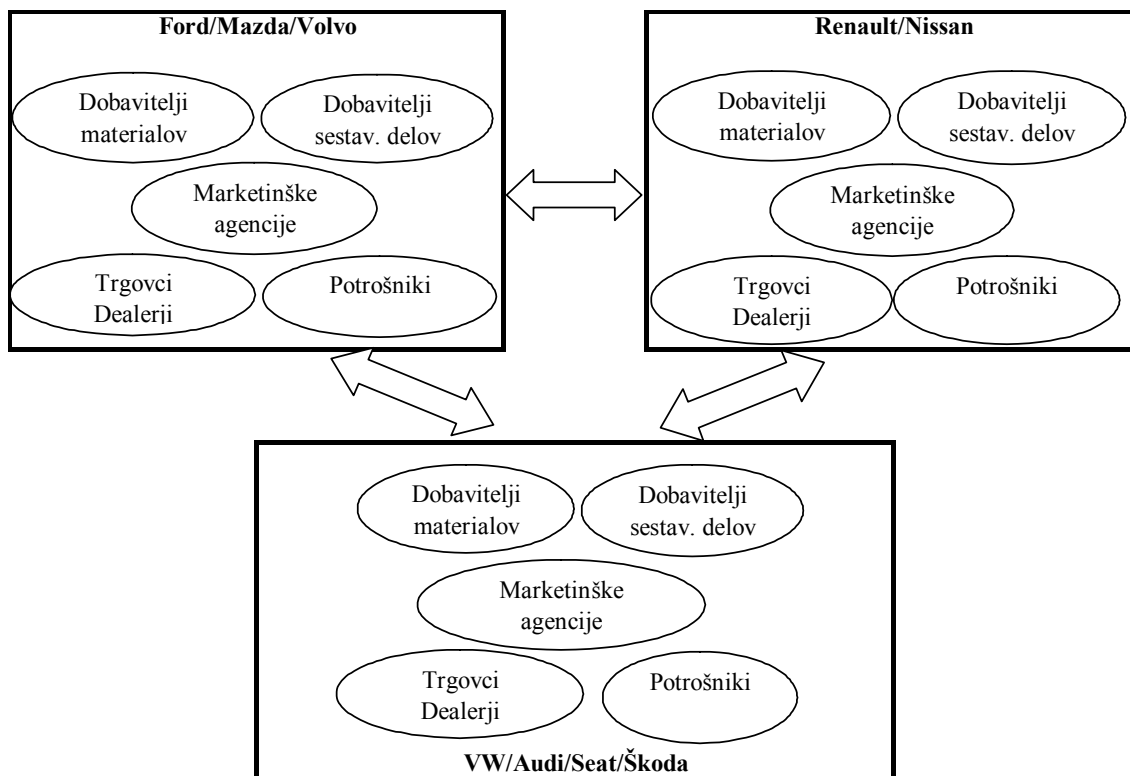
Vir: povzeto po Porter 1985, 1980 v Dubrovski 2004b, 86.

4.1.2 Koncentracija sredstev

Do koncentracije sredstev (potencialov) prihaja kot posledica globalizacije zaradi doseganja globalne konkurenčnosti. Število podjetij, ki tekmujejo v posameznem sektorju se zmanjšuje, industrijske in storitvene panoge pa postajajo vse bolj koncentrirane. Iz mrež povezanih podjetij pride do mrežnega konkuriranja oz. tekmovanja med povezanimi skupinami (Dubrovski 2004b, 87-88, glej tudi sliko 4.3).

Tudi Gomes-Casseras (Gomes-Casseras 2002, 75-96 v Harvard Business Review on Strategic Alliances) ugotavlja, da podjetniško sodelovanje ni več omejeno na klasične povezave, kot so skupne naložbe ali marketinški sporazumi med dvema podjetjema. Danes se podjetja povezujejo z namenom slediti skupnemu cilju. Posledično prihaja do nove oblike konkuriranja, ki se širi po vsem globalnem trgu – skupina proti skupini. Lahko jo imenujemo mreža, grozd, sozvezdje ali virtualna organizacija, gre za skupine sestavljene iz podjetij združene v eno samo veliko zvezo. Skupine niso omejene z državnimi mejami, nasprotno, v posameznih zvezah sodelujejo podjetja z vseh kontinentov. Tako skupine omogočajo povezanim podjetjem pridobivati nove veščine, značilne za določene države. Posamezna podjetja v skupini se razlikujejo v velikosti, toda vsako podjetje ima pomembno vlogo, saj opravlja specifične naloge znotraj skupine. Večina skupin ne nastane kar naenkrat iz nič, ampak rastejo postopoma, podjetje za podjetjem.

Slika 4.3 Konkurriranje med skupinami povezanih podjetij



Vir: prirejeno po Dubrovski 2004b, 88.

4.2 Cilji povezav

Cilji povezovanj so lahko zelo različni (glej tudi tabelo 4.1). Eno temeljnih vprašanj podjetja je opredelitev osnovne strategije podjetja glede razvoja in cilji povezovanj se praviloma nanašajo na reševanje razvojnih problemov. Na drugi strani pa se le ti nanašajo tudi na izkoriščanje priložnosti.

Cilji so lahko strateški, ko gre za strateška partnerstva, operativni, ko gre za uresničevanje taktičnih in izvedbenih skupnih nalog ter interni, ko gre za urejanje zgolj notranjih razmerij (Dubrovski 2004b, 161).

Podjetje se lahko odloči za notranjo ali zunanjo rast. Zaradi konkurenčnega boja, v katerega so vključena podjetja, gre za ključno vprašanje: ali samostojna pot ali povezave? Ker je notranja (interna oz. organska) rast precej negotova, lahko pa tudi (pre)počasna, so združitve podjetij izredno privlačna oblika rasti. Končni namen povezovanja pa je obstoj in razvoj povezanih podjetij. Velika prednost povezovanj ali združevanj v primerjavi z notranjo rastjo je v prihranku časa, hitrost pa je danes predpogoj za uspeh v intenzivnem konkurenčnem okolju.

Tabela 4.1 Cilji procesa strateškega povezovanja

Cilji	Podcilji
Tržni	<ul style="list-style-type: none"> • Povečanje tržnih možnosti in sposobnosti • Premagovanje ovir ali izkoriščanje prednosti zaradi trgovskih, političnih in ekonomskih integracij • Hitrejši vstop na tuji, lokalni trg • Zadovoljitev vedno močnejših ekoloških zahtev • Prevzem deležev tržnih liderjev in vzdrževanje obstoječih • Osvajanje novih položajev in tržnih niš na novo nastalih trgih • Odgovor na poostreno konkurenco in obrambo obstoječega položaja • Skupna uporaba blagovnih znamk
Tehnološko-razvojni	<ul style="list-style-type: none"> • Združevanje ali delitev naraščajočih R&R stroškov ter vlaganj v tehnologijo • Prilagajanje hitrim inovacijam ter splošnemu in tehnološkemu napredku • Združevanje in izmenjava razvojnega znanja, izkušenj in informacij • Skrajšanje časa uvajanja novih izdelkov
Zmanjšanje tveganja in povečanje notranje moči	<ul style="list-style-type: none"> • Delitev in razpršitev tveganja • Obramba pred tveganimi oz. nezaželenimi prevzemi • Povečanje notranje moči z učenjem od drugih • Pospešitev rasti z zgodnjimi povezavami • Oblikovanje političnih mrež za institucionalno uvajanje inovacij • Doseganje finančnih sinergij in davčnih ugodnosti z maksimiranjem dobička
Doseganje ekonomije obsega in racionalizacije poslovanja	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomija obsega (doseganje kritične mase) ter izmenjava in dopolnjevanje zmogljivosti • Splošna stroškovna racionalizacija • Dislokacija posameznih poslovnih funkcij

Vir: povzeto po Dubrovski 2004b, 164-165.

Prihranek časa (Mencin 2002, 8) je izrazitejši v primerih širitve na nova področja – na primer začetek proizvodnje proizvodov, ki niso povezani s tistimi, ki jih ima podjetje v dosedanjem proizvodnem programu. Veliko bolj racionalno in manj tvegano je, da podjetje kupi drugo podjetje in implementira pridobljene proizvodne linije, kot pa da samo začne s fazo razvoja in jo izvaja vse do zagona proizvodnje. V posameznih primerih pa je to edina možnost za učinkovit spopad s konkurenco.

Povezava podjetij pripelje z izmenjavo sredstev, tehnologij, znanja, trženja, zmogljivosti na področju R&R do povečane učinkovitosti z doseganjem sinergij. Sinergija predstavlja povečano tržno vrednost podjetja zaradi učinkovitejšega izkoriščanja strateških sredstev kot posledico povečanja razlikovalnih lastnosti (Kay 1993, 145).

Sinergija je razlika med vrednostjo novega združenega podjetja in seštevkom vrednosti posameznih podjetij pred združitvijo (Ross, Westerfield in Jaffe 1993, 833):

$$\text{sinergija} = V_{AB} - (V_A + V_B),$$

pri čemer je:

V_{AB} – vrednost novega združenega podjetja,

V_A, V_B – vrednost podjetij pred združitvijo.

Cilji povezovanja pa niso vedno v kontekstu prizadevanj za reševanje razvojnih problemov in izkoriščanje priložnosti, ampak so lahko tudi osebni cilji managementa ali lastnikov.

Tabela 4.2 Najpogostejši razlogi za partnerstvo iz raziskave iz leta 1996

Razlog	Pogostost odgovora (v odstotkih)
Zmanjšanje stroškov poslovanja	44
Izboljšanje veščin zaposlenih	48
Izboljšanje aktivnosti in tehnologije	71
Ustvarjanje več novih izdelkov ali programov	76
Povečana prodaja obstoječih izdelkov	77
Izboljšanje konkurenčne pozicije	77

Vir: povzeto po Spekman, Isabella in MacAvoy 2000, 25 v Dubrovski 2004b, 166.

4.3 Opredelitev strateških povezav

Vsako podjetje ima svoje značilnosti, zato v praksi prihaja do veliko različnih oblik poslovnega sodelovanja med podjetji (glej tudi sliko 4.4). Podjetja se lahko odločijo za samostojno pot ali pa za strateško povezovanje. Gre za strateške odločitve, kajti podjetje mora biti globalno konkurenčno, če želi preživeti in zato so odločitve o internem ali eksternem razvoju ključnega pomena.

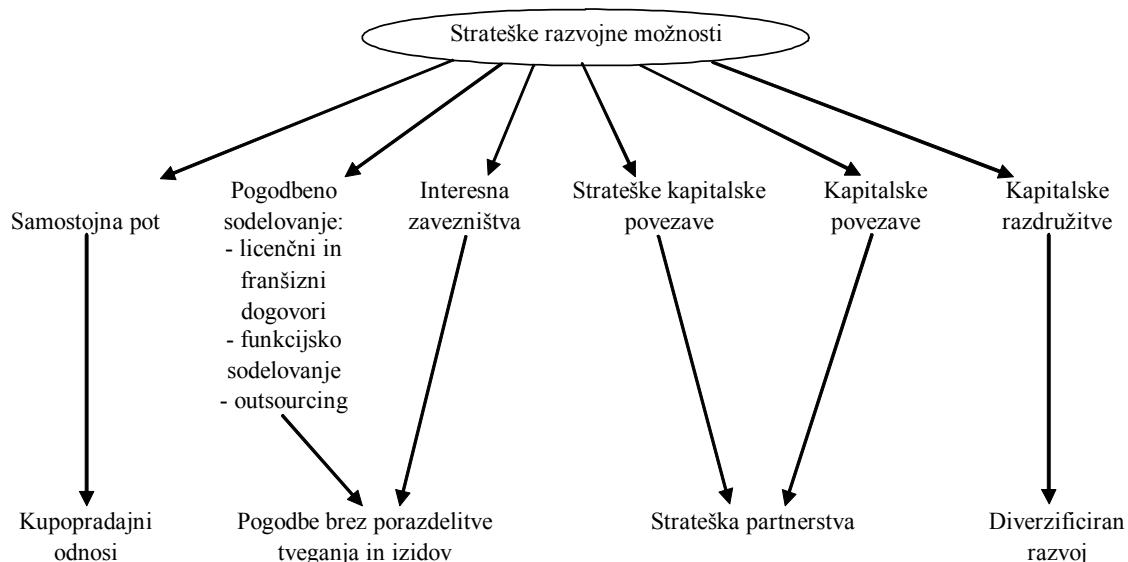
Med strateške poslovne povezave, ki imajo značaj partnerstva, štejemo tudi zavezništva. Pri zavezništvu gre samo za interesno sodelovanje in ne za doseganje sinergijskih učinkov. V večini primerov gre za interese kot so pridobivanje boljših nabavnih pogojev, ker pa so taka sodelovanja praviloma kratkoročna, zavezništva ne moremo šteti med prava partnerstva.

Nekateri štejejo med strateške povezave tudi franšizno in licenčno sodelovanje. Ker pa omenjeni odnosi temeljijo bolj na transakcijskih odnosih kot relacijskih, kjer podobno kot pri zavezništvih ne prihaja do sinergijskih učinkov, tudi teh povezav ne moremo uvrščati med strateške povezave.

O kapitalskih združitvah govorimo, ko prihaja znotraj določenih povezav do razhajanj v smereh razvoja po posameznih programih. Pri kapitalskih združitvah lahko

prenosno podjetje preneha delovati in se premoženje prenese na novoustanovljena ali obstoječa podjetja, če pa prenosno podjetje ne preneha, se prenese le del premoženja.

Slika 4.4 Strateške razvojne možnosti



Vir: Dubrovski 2004b, 96.

Temelj za razvoj strateškega partnerstva najdemo v relacijskem marketingu, ki je nova razvojna stopnja marketinške teorije in prakse (glej tudi tabelo 4.3). Pri relacijskem marketingu gre za mrežo povezav, kjer se oblikujejo dolgoročni odnosi med udeleženci omrežij. Namen relacijskega marketinga je povečevanje uspešnosti in učinkovitosti za vse udeležence v omrežju. V takšnih odnosih se ustvari vrednost, ki jo imenujemo relacijska vrednost, ki izvira iz dolgoročnih razmerij v katerih se dosega čim več win-win relacij. Relacijske vrednosti ne vidimo v bilancah podjetij, je pa zelo pomembna za uspeh podjetij.

Vsako sodelovanje ni strateško in vsako sodelovanje tudi ni partnerstvo. Za presojo ali je neko sodelovanje strateško partnerstvo ali gre samo za enkratne transakcije je pomembna vsebina in ne njena oblika. S strateško zvezo se poskuša doseči to, kar en sam ne more, to je globalno konkurenčnost. Pri strateškem partnerstvu podjetja spreminjajo svoje programe, sisteme, strukture in procese. Nekateri (Schonberg 1996, 15) govorijo danes že kar o eri partnerstva, ki se je začela v 90-ih letih in nasledila ero proizvodnje. Za strateško partnerstvo morajo biti izpolnjeni trije pogoji:

- skupen razvoj,
- dolgoročnost sodelovanja povezanih partnerjev,
- delitev tveganja in izidov.

Tabela 4.3 Značilnosti transakcijskega in relacijskega marketinga

Transakcijski marketing	Relacijski marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Usmerjenost k posamezni nabavi • Omejeno število neposrednih stikov med potrošnikom in dobaviteljem • Osredotočenost na koristi izdelka • Poudarek na kratkoročnosti uspešnosti • Omejena raven storitev za potrošnika • Cilj je doseganje potrošnikovega zadovoljstva • Kakovost je odgovornost proizvajalca • Marketinški splet: 4P 	<ul style="list-style-type: none"> • Usmerjenost k ponovljenemu nakupu • Tesni in pogosti stiki med potrošnikom in dobaviteljem • Osredotočenost na vrednost za potrošnika • Poudarek na dolgoročni uspešnosti • Visoka raven storitev za potrošnika • Cilj je »navdušenje« potrošnika • Kakovost je odgovornost celotnega podjetja • Marketinški splet: kupec+informacije+4P

Vir: povzeto po Christopher, Payne in Ballantyne 1993,9 v Dubrovski 2004b, 62.

Strateško povezovanje je lahko:

- poslovno (nekapitalsko),
- kapitalsko (lastninsko).

Strateško poslovno povezovanje med podjetji poteka neposredno na osnovi pogodb ali dogovorov, brez navzkrižnega lastništva ali ustanovitve novega podjetja (Hočevar in Jaklič 1999, 86). Pri kapitalskem povezovanju pa gre za spremenjena lastniška razmerja. Pri kapitalskih povezavah ni nujno, da imajo elemente strateškega poslovnega sodelovanja. Kapitalske povezave (Dubrovski 2004b, 102) bi težko ocenili kot strateška partnerstva, saj v takšni zvezi prevladuje močnejše podjetje in ni sinergijskega učinka $2 + 2 = 5$, ampak $3 + 1 = 5$. Ker pa kapitalske povezave velikokrat predstavljajo zadnjo fazo predhodnega uspešnega strateškega sodelovanja, jih lahko prav tako uvrstimo med strateška partnerstva. Čeprav so kapitalske povezave (Lynch 1993, 29) vidnejše in odmevnejše, pa prevladujejo nekapitalska poslovna povezovanja, ki po nekaterih ocenah predstavljajo kar 90% vseh strateških povezav.

4.3.1 Strateške poslovne povezave

Raziskave kažejo, da vedno več podjetij sodeluje in to dolgoročno. Sodelujejo s svojimi dobavitelji, odjemalci in konkurenti. Razlogi za sodelovanje so tehnološki napredek in globalizacija trga ter z njim povezani vse bolj zahtevni proizvodi in storitve. Do sodelovanja ne prihaja samo med podjetji, ampak tudi med skupinami podjetij.

Podjetje se dejansko ne more več zanesti zgolj na svoje notranje moči; povezati se mora s partnerji za pridobitev manjkajočih komplementarnih resursov (de la Sierra 1995, v).

Do sodelovanja prihaja predvsem v visoko tehnoloških panogah, kajti zahteve trga po hitrem razvoju in lansiranju novih proizvodov na trg so vse večje. Trg je že tako

prepleten s povezavami in drugimi oblikami sodelovanja, da je že težko ugotoviti, kdaj gre za sodelovanje in kdaj za konkuriranje.

Sodelovanje, ki mora potekati na strateški ravni, imenujemo strateške poslovne povezave ali zveze (alianse) oz. strateška poslovna partnerstva (Dubrovski 2004b, 116). Prve strateške zveze so se pojavile že v začetku 20. stoletja, vendar pa je njihovo proučevanje relativno nov pojav.

Definicij kaj je strateška zveza je veliko. Na eni strani posamezni avtorji oblikujejo svoje teorije, na drugi strani pa se pozna tudi vpliv raznolike poslovne prakse. Ne glede na raznovrstnost definicij posameznih avtorjev, lahko določimo skupne vsebinske elemente, po katerih se zveze razlikujejo od drugih strateških načinov poslovanja (Dubrovski 2004b, 120):

- kooperativna povezanost dveh ali več sicer samostojnih podjetij,
- doseganje konkurenčnih prednosti na enem ali več strateških področjih,
- sinergijski učinek ($2 + 2 = 5$),
- doseganje posameznih ciljev udeležencev in skupnega cilja.

Strateške poslovne povezave se oblikujejo, da bi podjetja lažje dosegala konkurenčno prednost in dosegala zastavljene cilje podjetja samega in skupne cilje skupine povezanih podjetij. Za strateško zvezo je značilno, da povezana podjetja sodelujejo v skupnem razvoju, da je poudarjena dolgoročnost sodelovanja in da si delijo izide in tveganja. Vsaka zveza ni strateška, za presojo pa je pomembna vsebina in ne njena oblika.

Ena izmed razlik strateške nekapitalske zveze nasproti kapitalski zvezi je večja fleksibilnost. Obstoji možnost izbire partnerja, lažje pa je tudi izstopiti iz zveze, če ni želenih rezultatov.

Kapitalske povezave so vključene v računovodske izkaze združenih podjetij, nekapitalske povezave pa običajno niso, čeprav predstavljajo pomembna neopredmetena sredstva podjetja kot so: intelektualna lastnina, znanje, veščine, socialni kapital, blagovne znamke in drugo.

Vrste in oblike strateških poslovnih povezav je mogoče deliti po raznolikih vidikih, ki jih prikazujem v naslednji tabeli (tabela 4.4):

Tabela 4.4 Vrste strateških poslovnih povezav

Vrste strateških poslovnih povezav	Podvrste
Glede na smer povezave	<ul style="list-style-type: none"> • Vertikalne • Horizontalne • Diagonalne, konglomeratske • Transsektorske
Glede na poslovne funkcije	<ul style="list-style-type: none"> • Zveze, temelječe na tehnološkem sodelovanju • Zveze, temelječe na proizvodnem sodelovanju • Zveze, temelječe na projektnem sodelovanju • Zveze, temelječe na razvojnem sodelovanju • Zveze, temelječe na izmenjavi in prenosu znanj in veščin • Zveze, temelječe na marketinškem sodelovanju
Glede na kapitalsko udeležbo	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitalska povezanost • Nekapitalska povezanost • Manjšinska kapitalna udeležba
Glede na konkurenčni odnos	<ul style="list-style-type: none"> • Povezave med konkurenti • Povezave med nekonkurenti
Glede na udeležbo države	<ul style="list-style-type: none"> • Brez udeležbe državnih institucij • Z udeležbo državnih institucij
Glede na naravnost	<ul style="list-style-type: none"> • Ofenzivne povezave • Defenzivne povezave
Glede na skladnost sredstev udeležencev	<ul style="list-style-type: none"> • Dodajanje enakih oz. podobnih sredstev • Kombiniranje različnih sredstev • Mešane povezave
Glede na povezovalni prostor	<ul style="list-style-type: none"> • Nacionalne povezave • Regionalne povezave • Transnacionalne povezave
Glede na formalnost povezave	<ul style="list-style-type: none"> • Formalne povezave • Neformalne povezave
Glede na vrsto dejavnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Proizvodne povezave • Storitvene povezave

Vir: prirejeno po Dubrovski 2004b, 123-137.

4.3.2 Kapitalne povezave

V primeru kapitalnih povezav gre za kapitalne, lastninske in statusne spremembe pri sodelujočih podjetjih. Različni avtorji različno opisujejo vrste kapitalnih povezav, da pa je zmeda pri uporabi izrazov polna, je predvsem posledica mešanja ekonomskih in pravnih pojmov ter kriterijev.

Poznamo naslednje vrste kapitalnih povezav:

- združitve
 - ↳ pripojitve,
 - ↳ spojitve,
- prevzemi,
- skupne naložbe.

Združitve

Združitve so obojestransko želeno povezovanje podjetij, ko iz dveh ali več podjetij nastane eno samo. Ločimo jih na pripojitve in spojitve. V vseh primerih gre za prenose z univerzalnim pravnim nasledstvom, za prenose premoženja in obveznosti (aktive in pasive). Združitve so ponavadi negotovinske transakcije, pri katerih lastniki dveh ali tudi več podjetij med seboj zamenjajo svoje delnice ali poslovne deleže. V teh primerih ni potrebno črpati lastnih virov ali pa iskati zunanjih virov financiranja (Bertoncel 2005, 15).

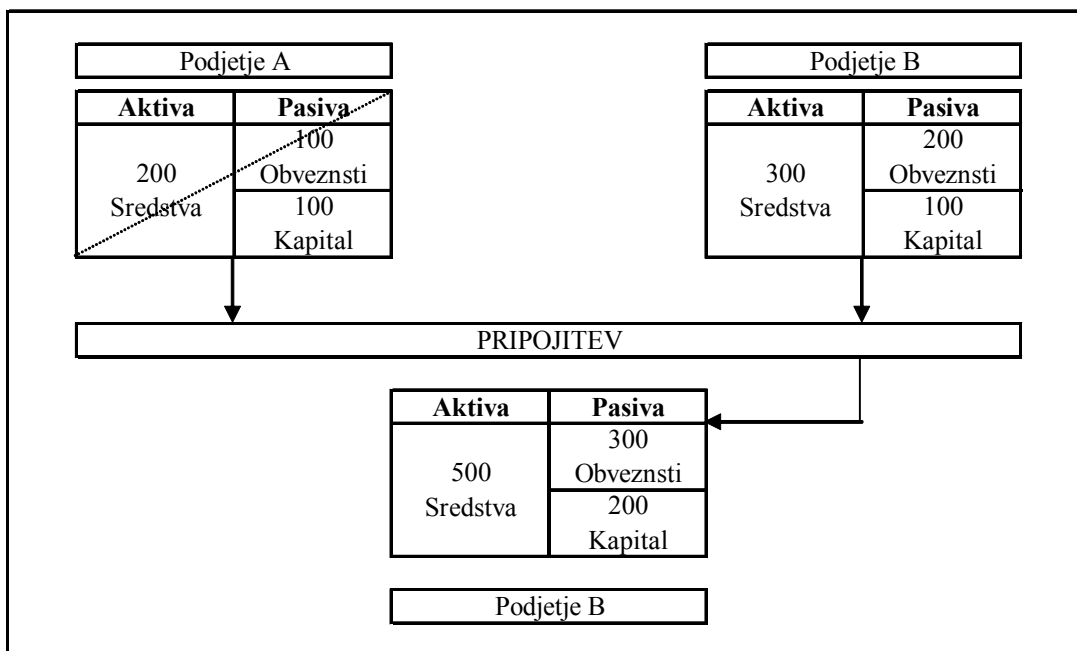
Pripojitev (glej tudi sliko 4.5) je prenos ene ali več družb (prevzeta družba) v zamenjavo za zagotovitev delnic oziroma poslovnih deležev prevzemne družbe. Pri pripojitvah od vseh podjetij, ki se združijo, ostane le eno samo, preostala pa vse premoženje in obveznosti prenesejo nanj in prenehajo obstajati. Temeljna oblika pripojitev je tista, pri kateri prevzemno podjetje izda nove delnice v zameno za delnice prevzetega podjetja, ki preneha delovati. Njegovo dejavnost v celoti prevzame prevzemno podjetje. V teh primerih gre za prenose delnic ali poslovnih deležev pri družbah z omejeno odgovornostjo, ne pa za nakupe (Bertoncel 2005, 14).

Spojitve (glej tudi sliko 4.6) je ustanovitev nove kapitalske družbe, na katero preide premoženje družb, ki se spajajo, v zamenjavo za zagotovitev delnic oziroma poslovnih deležev nove kapitalske družbe. Pri spojitvah se dve ali več podjetij združi v popolnoma novo podjetje in nanj prenesejo svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati (Bertoncel 2005, 14-15).

Prevzemi

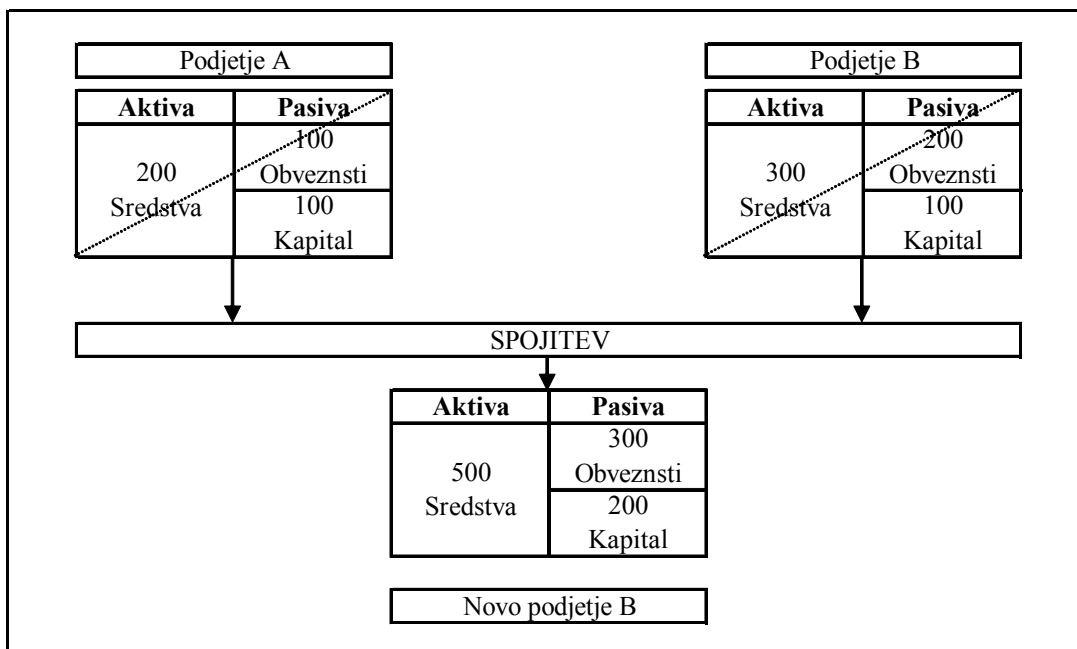
Prevzem definiramo kot pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemnemu podjetju daje zadosten delež glasovalnih pravic (kontrolni delež), da lahko z uresničevanjem upravljalških upravičenj iz kontrolnega deleža vpliva na poslovanje prevzetega podjetja. Temeljna oblika je nakup kontrolnega lastniškega deleža v drugem podjetju z odkupom njegovih delnic ali poslovnih deležev (glej tudi sliko 4.7). Z nakupom kontrolnega deleža dobi novi lastnik pravico do upravljanja prevzetega podjetja, ki postane podrejena pravna oseba prevzemnika. Prevzemi so ponavadi gotovinske transakcije, kjer gre za klasičen kupoprodajni odnos med dvema ali več strankami – lastniki podjetij (Bertoncel 2005, 13).

Slika 4.5 Pripojitev podjetja



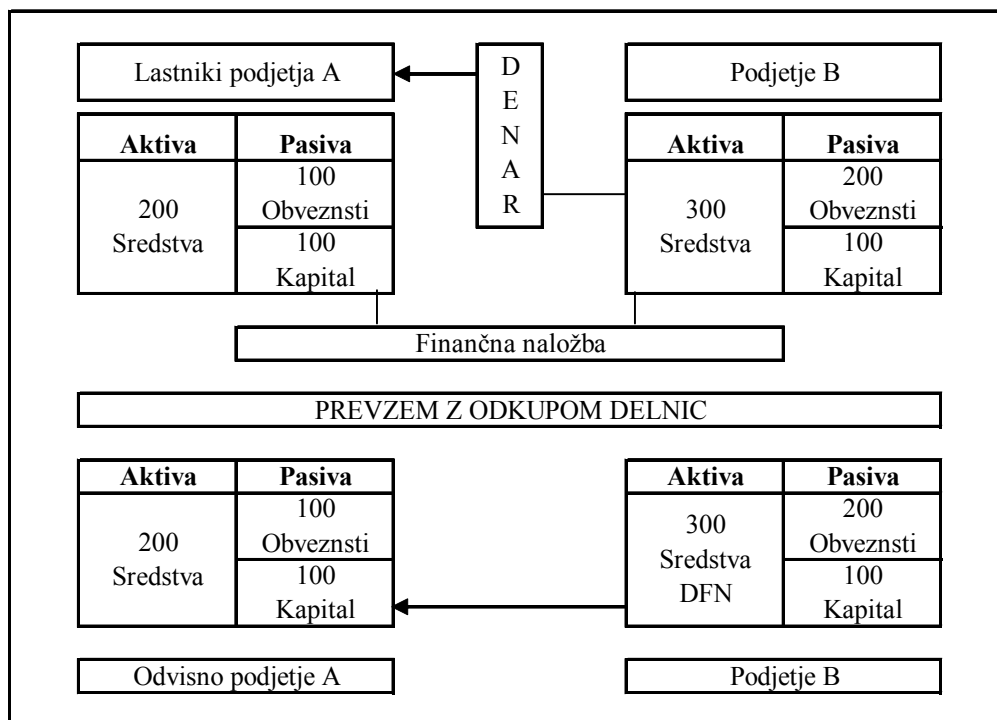
Vir: Bertonecel 2005, 82.

Slika 4.6 Spojitev podjetij



Vir: Bertonecel 2005, 81.

Slika 4.7 Prevzem podjetja z odkupom delnic



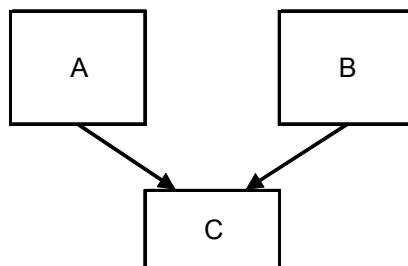
Vir: Bertonecel 2005, 79.

Skupne naložbe

Pri skupnih naložbah gre za dogovor dveh ali več podjetij, da bodo skupaj ustanovila novo družbo, medtem ko sama poslujejo naprej v nespremenjenem obsegu. Gre za kapitalsko povezavo v novoustanovljenem podjetju.

Skupna naložba (joint venture) izhaja iz ameriške terminologije, pomeni pa posebno obliko sodelovanja, ki temelji na skupnih naložbah (sredstvih), skupnem upravljanju, skupnih poslovnih tveganjih in skupnem dobičku (Vežjak 1987, 146).

Podjetja se lotijo skupnih naložb z namenom izvedbe različnih projektov kot so trgovski, nabavni, proizvodni in drugo.



4.4 Uspešnost povezav

4.4.1 Težave pri povezovanjih

Ne glede na to, da so strateške zveze ena najpomembnejših sodobnih oblik mednarodnega poslovanja je stopnja njihove uspešnosti precej nizka, med 30 in 40 %. Eden izmed razlogov za neuspešnost je, da gre v primerih povezovanj za zelo kompleksna področja in radikalne spremembe – strateško, poslovno in kulturno integracijo. Na višino odstotka neuspešnosti vpliva tudi dejstvo, da pod neuspehom ne razumemo samo propad povezanih podjetij, ampak tudi povezave, kjer je rezultat sinergije $2 + 2 = 4$. Na prvi pogled izgleda, da s takšnim rezultatom ni nič narobe, prišlo je do povezave, ki ni prinesla sinergijskega učinka. Če pa upoštevamo povezovalne stroške, ki so nastali s povezovanjem, pa pomeni takšen rezultat neuspeh.

Vzroke za neuspešnost povezav delimo na notranje in zunanje. Različni avtorji naštevajo različne vzroke, vendar lahko ugotovimo, da so ne glede na pomembost notranjih vzrokov temeljni vzrok nenehne in izrazite spremembe v okolju (zunanjí vzrok). Vzroke za neuspeh povezav lahko strnemo na podlagi ugotovitev iz različnih raziskav v naslednji skupine (Dubrovski 2005, 85-86):

- prekratke in premalo sistematične in načrtne priprave v obdobju pred sklenitvijo posla (posli brez potrebnih predhodnih analiz in presoj ter napačen izbor partnerja oz. ciljnega podjetja),
- precenjene (preoptimistične) ocene sinergijskih učinkov,
- napačna (previsoka) cena ali prevelik zalogaj,
- neuresničena komplementarnost proizvodnih, programskih in tržnih struktur,
- neurejene, slabe in težavne komunikacije (navznoter in navzven),
- težave managementa in premalo sistematičen nadzor (neizkušenost v povezovanju, pomanjkljivo spremljanje integracije),
- kulturna neusklajenost,
- interni odpori do sprememb (tudi odhod ključnih kadrov),
- prepozna in prepočasna integracija (slaba operativna izvedba),
- podcenjena konkurenca (konkurenca na kapitalske transakcije reagira s svojimi strategijami in ne dovoljuje, da bi drugi dosegali sinergijske učinke na njene stroške),
- spremembe v okolju in pri partnerjih.

Visok delež neuspešnih povezav ne ustavlja trenda povezovanj, celo nasprotno, povezav med podjetji je vedno več. Koristi iz uspešnih partnerstev odtehtajo slabosti neuspešnih zvez. Za nekatera podjetja pa je povezovanje nuja in ne samo strateška možnost, kajti razpoložljiva lastna sredstva niso dovolj za uspešno konkuriranje in preprečitev nastanka akutne krize.

Uspešnost povezav se vse prevečkrat ocenjuje samo na podlagi finančnih kazalcev (gibanje cen delnic, tržna vrednost delnice), vendar finančni kazalci niso edini vidik uspešnosti povezav (glej tudi tabelo 4.5). Po izvedeni povezavi novi lastniki nimajo interesa po dvigu cene delnice. Sedaj je pomembno poslovno področje, učinki se prenesejo na druga področja. Poleg finančnih meril je potrebna tudi presoja alternativne poti: »a bi lahko podjetje sploh preživel; kakšna bi bila vrednost delnic in kakšni bi bili donosi v prihodnosti, če ne bi bilo povezovanja«?

Tabela 4.5 Pristopi k merjenju uspeha v povezavah

Vidik	Merila	Osredotočenost	Časovni horizont	Indikatorji
Ekonomski vidik	Donos, denarni tok	Rezultati/izidi	Kratkoročni, s pogledom nazaj	Količinski
Strateški vidik	Konkurenčni položaj, tržna moč	Rezultati/izidi, možna sredstva	Dolgoročni, s pogledom naprej	Količinski in kakovostni
Vedenjski vidik	Identiteta, stabilnost, sprejemanje odločitev, reševanje konfliktov	Procesi	Srednjeročni, s pogledom v sedanost in prihodnost	Kakovostni
Vidik učenja	Znanje, procesi učenja, možnosti reševanja problemov	Rezultati/izidi in procesi	Srednje in dolgoročni s pogledom naprej	Kakovostni

Vir: povzeto po Büchel et al. 1998, 198 v Dubrovski, 2004b, 234.

Po raziskavi iz leta 2000 se v poslovni praksi največ uporabljajo naslednja merila uspešnosti (tabela 4.6):

Tabela 4.6 Najpogosteje uporabljena merila uspešnosti povezav

Merilo	Odstotek odgovorov
Dosežen dobiček	92
Prihranek pri stroških	92
Doseženi prihodki	83
Zmanjšanje zaposlenih	81
Tržni delež	79
Hitrost integracije	78
Zadržanje potrošnikov	72
Integracija sistema IT	70
Izdelčni portfelj	66
Zadržanje zaposlenih	64

Vir: povzeto po Devine 2002, 119 v Dubrovski 2004b, 234.

Glede uspešnosti povezav je vedno bolj v ospredju vprašanje človeškega dejavnika. Prišlo je do spoznanja, da se je premalo časa namenilo pripravam ustreznim kadrovskim rešitvam. Podjetje je živ organizem in v podjetju so zaposleni ljudje in ne številke. Čas povezovanj je zelo viharen, je veliko stresnih trenutkov, prevladujejo strah, zamere in nagajanja. Zato je treba prestrukturiranje izvesti hitro, kajti takrat je »material« še mehak in se ga da obdelati. Zavedati se moramo, da konflikti vedno bodo, vendar je izrednega pomena način razreševanja le teh.

4.4.2 Potrebni pogoji za uspešno povezovanje

Iz proučevanja neuspešnih povezav je prišlo do naslednjih ugotovitev:

- zveze med močnimi in šibkimi partnerji so redkokdaj uspešne. S trajanjem zveze šibki partner ostane šibak in ga na koncu močnejši partner kupi. Gre za kratkotrajne zveze,
- zveze dveh močnih partnerjev so praviloma uspešnejše od tistih, kjer ima en partner prevladujoč interes. Gre za zvezo dveh močnih in komplementarnih partnerjev, ki ostaneta močna tudi s trajanjem zveze,
- zveze dveh šibkih podjetij tudi niso najuspešnejše. Dve šibki podjetji se ponavadi združita z namenom ojačati svoj položaj, vendar šibki velikokrat postanejo še šibkejši in zveze propadejo,
- veliko zvez se konča s pripojitvijo, kar ne štejemo za neuspeh.

Za delovanje strateških zvez naj bi bili izpolnjeni določeni pogoji (Dubrovski 2004b, 236):

- jasna in prepričljiva vizija,
- združljivost ciljev,
- možnost zagotovitve strateških prednosti (stroški, trg, informacije, sredstva...),
- posvečanje zadostne pozornosti povezavi, sprejem obveznosti, medsebojna podpora in zaupanje,
- ustrezno komuniciranje in reševanje konfliktnih situacij,
- načrtovanje (ustrezna priprava in projektno izvajanje).

Povezovanje podjetij mora biti premišljeno in načrtno. Podjetja se morajo dobro pripraviti, preučiti partnerja in možnost uspešnega in učinkovitega sodelovanja, kajti uspešna zveza mora dati pozitivno sinergijo. Za uspešno zvezo je mogoče postaviti naslednja priporočila (Dubrovski 2005, 88-89):

- povezovalni proces se mora pričeti še pred podpisom pogodb,
- imenovanje odgovornega managerja, katerega naloge morajo biti izključno povezovalni proces,
- v pointegracijskem obdobju se mora čimprej pričeti proces prestrukturiranja,

- povezovalni proces se ne sme nanašati samo na poslovne aktivnosti, ampak tudi na kulture partnerjev.

Čedalje večja globalizacija, liberalizacija kapitalskih tokov, deregulacija gospodarstev in razvoj novih finančnih instrumentov pospešujejo potek povezovanj, združevanj, nakupov in prevzemov. Podjetja zgolj s svojimi lastnimi sredstvi ne morejo biti konkurenčna, zato se poslužujejo tako nekapitalskih kot kapitalskih povezav z namenom doseganja rasti in posledično preprečitvi nastanka akutne krize v podjetju. Vstopanja v kakršnakoli partnerstva morajo biti sestavni del strategije podjetja, saj bodo le tako doseženi zadani cilji.

5 SKLEPNE MISLI IN PRIPOROČILA

Svetovno gospodarstvo in z njim globalizacija se spreminjata zaradi dejavnikov kot so liberalizacija svetovnega gospodarstva, napredka v tehnologijah, povečanega pretoka informacij in vse večje mobilnosti proizvodov, kapitala in delovne sile. Trgovanje se je preneslo iz lokalne ravni na mednarodno raven in globalne komunikacije omogočajo podjetjem resnične globalne aktivnosti. Posledica tega je, da so se razmerja v svetovni ekonomiji drastično spremenila ter da je prišlo do novih vrst in načinov konkuriranja. Podjetja morajo dosegati globalno konkurenčnost, če želijo zadovoljivo poslovati in se ne smejo zavajati, da se globalizacija dogaja nekje daleč in samo drugim, v nasprotnem primeru se bodo slej ko prej srečala s krizo v podjetju.

Krizna stanja pa so dandanes v podjetjih neizogibna in ni več vprašanje ali bo kriza v podjetju nastopila, ampak kdaj bo nastopila in s kakšno močjo. Kriza pripelje v podjetje številne negotovosti in neugodne spremembe. Podjetja, ki pridejo v hudo akutno krizo, imajo le malo možnosti, da uspešno izvedejo sanacijo. Zato je bolje preprečevati kot zdraviti. Preprečevanje latentnih in akutnih kriz zahteva načrtno pripravo in izvajanje preventivnih aktivnosti, to pa dosežemo s strateškim načrtovanjem. Strateško načrtovanje omogoča podjetjem večjo pripravljenost na tekoče reakcije in hitro odzivnost na spremembe. Strateško načrtovanje oz. strateški management je inštrument za preprečevanje kriz. S strateškim managementom oblikujemo vizijo podjetja, vizija pa je predpogoj za postavitev ciljev podjetja in strategij za doseganje le teh. Jasna strategija in učinkovito delovanje sta dva medsebojno povezana vidika, brez katerih ni možno zagotoviti preživetja podjetja.

Sestavni del strategije podjetja mora biti tudi vstopanje v strateška partnerstva ali kapitalske povezave, kajti v globalnem tržnem okolju, kjer ni več mej med državami, se je konkurenčni boj zaostрил do te mere, ko podjetja zgolj z lastnimi sredstvi ne morejo dosegati zadovoljive uspešnosti in globalne konkurenčnosti. Zaradi doseganja globalne konkurenčnosti prihaja tudi do vse večje koncentracije potencialov. Število podjetij, ki tekmujejo v posameznem sektorju je vse manjše, kajti industrijske in storitvene panoge postajajo vse bolj koncentrirane, branže se združujejo in vse več je konkuriranja med skupinami povezanih podjetij. Tako povezovanja niso le priložnosti, ampak že kar nuja. Glavni namen povezav tako strateških nekapitalskih kot kapitalskih, je povečanje konkurenčnosti oz. krepitev razvojnih možnosti. Vsako partnerstvo pa ni strateško in tudi vsako sodelovanje ni partnerstvo. Če želimo, da ne gre samo za klasičen pogodbeni storitveni odnos po načelu transakcijskega marketinga, morajo strateške povezave vsebovati skupen razvoj, izražena mora biti dolgoročnost sodelovanja povezanih partnerjev in pripravljenost na delitev tveganj in izidov.

Povezovanje omogoča podjetjem doseganje povečane učinkovitosti z doseganjem pozitivnih sinergij. Sinergija predstavlja povečano tržno vrednost podjetja in je razlika med vrednostjo novega združenega podjetja in seštevkom vrednosti posameznih podjetij pred združitvijo.

Na podlagi proučene literature, vsakodnevnih primerov iz poslovne prakse ter svojih 15-letnih delovnih izkušenj, tudi na vodilnih delovnih mestih, lahko diplomsko delo zaključim z naslednjimi priporočili:

- Ker so krize v današnjem viharnem okolju še pogoste, je treba toliko več pozornosti nameniti njihovem preprečevanju. Predlagam strateška partnerstva ali kapitalske povezave (kapitalske povezave v veliko primerih predstavljajo le najvišjo razvojno stopnjo določene strateške povezave), kot preprečitev nastanka krize v podjetju. To trditev dokazuje porast obsega kapitalskih združitvev tako pri nas kakor v svetu. Po podatkih družbe Standard & Poor's (BusinessWeek, 2006) je bilo samo v Evropi za prva dva meseca najavljenih 1.100 združitvev. Skupna vrednost združitvev je ocenjena na 231 milijard evrov, kar predstavlja 360 % porast v primerjavi s predhodnim letom.
- Zgornjo trditev potrjujejo tudi vsakodnevni primeri iz domače in tuje prakse, na katere naletimo vsak dan v dnevnikih in novicah. Torej postaja to področje še pomembnejše za prihodnost in ga bo potrebno še boljše spoznati in usvojiti. Apeliram na vršni management podjetij, da posodobi managementski pristop za potrebe današnjega sodobnega načina poslovanja. Pri strateških povezavah je potrebno uporabiti nove metode za doseg sinergijskih učinkov in oblikovati takšen način sodelovanja, ki omogoča prilagajanje udeležencev ter spoštuje in upošteva različnosti. Izrednega pomena je konsistenten aktivni pristop, veliko pozornosti naj se nameni stalni budnosti in spremljanju dogajanja v okolju ter podjetja po potrebi prilagajati spremembam v okolju.
- Poslovna praksa nam tudi kaže, da je sodelovanje med konkurenčnimi podjetji v modi in v porastu, kajti razvoj in lansiranje novega izdelka sta povezana z ogromnimi stroški, dodaten kritičen faktor pa nam predstavlja čas, potreben za prodor na tržišče. Vršnemu managementu svetujem, naj stopa v zveze s konkurenti, ki imajo jasne strateške cilje, vendar pa se mora zavedati, da lahko partnerjevi cilji vplivajo na njegov uspeh. In nenazadnje, pri vstopu v zvezo s konkurenti ni nepošteno pridobivati nove tehnologije in veščine, nasprotno, učenje od partnerjev je zelo pomembno.

LITERATURA

- Altman, Edward I. 1983. *Corporate Financial Distress: A Complete Guide to Predicting, Avoiding, and Dealing with Bankruptcy*. New York: John Wiley & Sons.
- Argenti, John. 1976. *Corporate collapse*. London: McGraw-Hill.
- Belak, Janko in soavtorice ter soavtorji. 2003. *Integralni management in razvoj podjetja*. Maribor: Založba MER.
- Bertoncel, Andrej. 2005. *Čas prevzemov*. Ljubljana: GV Založba.
- David, Fred R. 2001. *Strategic management: concepts & cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- De La Sierra, Cauley M. 1995. *Managing global alliances*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Drucker, Peter F. 1985. *Innovations-Management für Wirtschaft und Politik*. Düsseldorf: Econ.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Visoka šola za management.
- Dubrovski, Drago. 2004a. *Krizni management in prenova podjetja*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2004b. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Fakulteta za management.
- Goldstein, Arnold S. 1988. *Corporate Comeback: Managing Turnarounds and Troubled Companies*. New York: John Wiley & Sons.
- Gunther, Robert E. 2004. *INSEAD-Wharton Alliance on globalizing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hočevar, Marko in Jaklič Marko. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Jurše, Milan. 1996. *Izbrane teme predavanj pri predmetu mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kay, John. 1993. *Foundations of Corporate Success: How Business Strategies add Value*. Oxford: University Press.
- Kenda, Vladimir in Bobek Vito. 2003. *Osnove mednarodnih ekonomskih odnosov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Kenk, Klavdija. 2005. *Krizni management in vloga managementa pri preprečevanju krize v podjetjih*. Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Končina, Miroslav in Mirtič Ksenija. 1999. *Kako rešiti podjetje iz krize*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kropfberger, Dietrich. 1999. *Vom reaktiven Krisenmanagement zum proaktiven Chancenmanagement*. V *Krisenmanagement*, ur. Jean-Paul Thommen, Janko Belak in Štefan Kajzer. Gubno: MER Evrocenter.
- Krystek, Ulrich. 1987. *Unternehmenskrisen*. Wiesbaden: Gabler.
- Lewis, Jordan D. 1990. *Partnership for profit*. New York: The Free Press.

- Lynch, Robert Porter. 1993. *Business alliances guide: the hidden competitive weapon*. New York: John Wiley & Sons.
- Mencin, Mateja. 2002. *Povezovanje podjetij s primerom združitve dveh podjetij iz pekarske dejavnosti*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta v Ljubljani.
- Micklethwait, John in Woolridge Adrian. 2000. *Guruji managementa: modreci ali šarlatani?* Radovljica: Didakta.
- Mintzberg, Henry. 1994. *The rise and fall of strategic planning*. New York; Prentice Hall.
- Porter, Michael. 1985. *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Pümpin, Cuno in Prange Jürgen. 1995. *Usmerjanje razvoja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Ross, Stephen A., Westerfield Randolph W. in Jaffe Jeffrey F. 1993. *Corporate Finance*. Homewood, IL, Boston, MA: Irwin.
- Schonberger, Richard J. 1996. *World class manufacturing: the next decade*. New York: The Free Press.
- Stiglitz, J.E. 2002. *Globalization and its Discontents*. New York: W.W. Norton&Company, Inc.
- Svetličič, Marjan. 1996. *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management, Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta.
- The Harvard Business Review Paperback Series. 2002. *Harvard business review on strategic alliances*. Boston: Harvard Business School Press.
- Verbinc, France. 1971. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Vežjak, Danilo. 1987. *Mednarodno trženje: strategija. 2. del*. Maribor: Založba Obzorja.

VIRI

- BusinessWeek. *Europe's Urge to Merge*. <http://www.businessweek.com>: March 27, 2006.
- Dubrovski, Drago. 2005. *Restructuring and Business Reengineering in Integrative Processes*. Managing Global Transitions. Volume 3. Number 1.
- Kash, Toby J. in Darling John R. 1998. *Crisis management: prevention, diagnosis and intervention*. Bradford: Leadership and Organization Development Journal, Volume 19, Number 4, pp. 179-186(8).
- Slater, Stuart. 1990. *Je vaše podjetje še zdravo?* Podjetnik (3): 29-3

