

Uvod

Nakon vrhunca krajem 2007. godine svjetske su burze u jesen 2009. godine dotakle najnižu točku. Vrijednost svih bitnih indeksa – na primjer S&P 500, Dow Jones Industrial Average, DJ Euro Stoxx 50 i DAX – prepolovila se. Do početka 2010. godine do neke su se mjere doduše oporavili, ali još ni izdaleka ne na prvotnu razinu iz prosinca 2007., nego samo na razinu iz 2005. godine.

Na sadašnju svjetsku gospodarsku krizu većina je poduzeća reagirala velikim snižavanjem troškova. Ulaganja su se odgodila na neodređeno vrijeme, svote namijenjene za oglašavanje i druge usluge znatno su se smanjile. Ali za mnoge to nije bilo dovoljno. U razdoblju između kraja listopada 2008. i kraja prosinca 2009. po cijelom je svijetu 2000 poduzeća razrednih veličina viših od 100 milijardi američkih dolara prihoda postalo žrtvom spajanja i preuzimanja.¹ Pad vrijednosti pretrpjela su poduzeća svih razrednih veličina. To smo otkrili na temelju uzorka 8000 svjetskih poduzeća, od kojih je bilo 7500 manjih i srednje velikih (razredne veličine manje od dvadeset milijardi američkih dolara prihoda) i 500 velikih poduzeća (razredne veličine iznad dvadeset milijardi američkih dolara prihoda).²

Mnogim manjim i srednje velikim poduzećima, koja su se već u prošlosti odlikovala nadprosječnom stopom rasta, uspjelo je da iz sadašnje gospodarske krize izađu još jača. Jedanaest posto od analiziranih 7500 poduzeća te razredne veličine u razdoblju od 31.12.2007. do 31.5.2009. vrijednost se još povećala. To znači da su bila tri puta uspješnija nego najveća. Ta poduzeća, kao i mnoga druga manja i srednje velika, nisu postala žrtve koncentracije, nego su u mnogim bitkama čak pobijedila najveća poduzeća.

Namjera je ove knjige poduzećima pomoći kod razvoja konkurentnih strategija u okolini promijenjenoj zbog globalne koncentracije da bi mogla iz sadašnje gospodarske krize izaći ojačana te se ubuduće osigurati od kriza. Krenut ćemo od postojećih teorija koncentracije gospodarske grane i najprije odrediti četiri profila pobjednika. Pomoću analize nji-

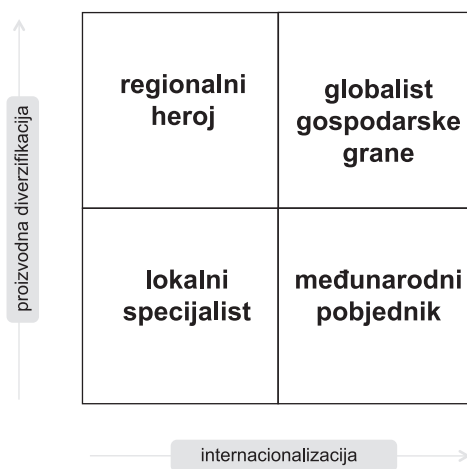
¹ Definicija spajanja i preuzimanja: više nego 50-postotni udio preuzetog poduzeća nakon preuzimanja u vlasništvu je kupca. Izvor podataka za analize spajanja i preuzimanja u ovoj knjizi: Dealogic, siječanj 2010.

² Izvor podataka za analizu financijskih podataka u ovoj knjizi: The Forbes Global 2000.

http://www.forbes.com/lists/2009/18/global-09_The-Global-2000_Rank.html, January 2010 in Worldscope Top 8000, siječanj 2010.

hovo postupanja u proteklom desetljeću razvili smo formule uspjeha novog desetljeća, koje su središnja tema ove knjige.

Četiri profila pobjednika novog desetljeća



S obzirom na stopu i veličinu proizvodne diverzifikacije razlikujemo četiri profila pobjednika:

- **Lokalni specijalist:** manja poduzeća s niskom stopom internacionalizacije i velikom proizvodnom diverzifikacijom. Većinom preuzimaju poduzeća s kupovnom cijenom manjom od tri milijarde dolara, u onom segmentu gospodarske grane i državi u kojima je i težište njihovog poslovanja.
- **Regionalni heroj:** srednje velika poduzeća s niskom stopom internacionalizacije i velikom proizvodnom diverzifikacijom. Većinom preuzimaju poduzeća s kupovnom cijenom manjom od tri milijarde dolara, iz drugih segmenata gospodarske grane ili gospodarskih grana u državi u kojima i sama većinom posluju.
- **Međunarodni pobjednik:** srednje velika poduzeća s visokom stopom internacionalizacije i manjom proizvodnom diverzifikacijom. Većinom preuzimaju strana poduzeća s kupovnom cijenom manjom od tri milijarde dolara, iz onih segmenata gospodarskih grana u kojima većinom i sama posluju.
- **Globalist gospodarske grane:** velika poduzeća s visokom stopom internacionalizacije i velikom proizvodnom diverzifikacijom. Većinom preuzimaju poduzeća s kupovnom cijenom većom od tri

milijarde dolara, a i manja poduzeća bez obzira na geografsku usmjerenost i usmjerenost gospodarske grane.

Na temelju statističkih analiza financijskih podataka uzoraka 8000 poduzeća iz najrazličitijih gospodarskih grana i država svijeta te analiza svih aktivnosti preuzimanja u svijetu posljednjih deset godina, koje su imale veću vrijednost od 100 milijardi dolara, odabrali smo uzorak 600 poduzeća koja uspješno pobjeđuju sadašnju gospodarsku krizu – imenujemo 600 pobjednika desetljeća. Statističke analize potkrijepili smo konkretnim poslovnim primjerima iz sedam gospodarskih grana, u kojima smo pod povećalo stavili otkrivena četiri profila pobjednika i njihove formule uspjeha te nakon uvodnog preglednog poglavlja svakoj od četiriju formula uspjeha posvetili po jedno poglavlje. U njima smo analizirali sljedećih sedam segmenata:

1. telekomunikacijsku gospodarsku granu s primjerom Deutsche Telekoma;
2. industriju motornih vozila s primjerom AutoZubaka;
3. proizvođače hrane i pića s primjerom Farm Ihan;
4. naftnu i plinsku industriju s primjerima PKN-Orlena i Petrola;
5. trgovinu s primjerom METRO Groupa i Mercatora;
6. industriju robe široke potrošnje s primjerima Gorenja i Elana;
7. medijsku gospodarsku granu s primjerom Bertelsmanna.

Dodali smo analizu konkurencije hrvatskog gospodarstva te otkrili formule uspjeha novog desetljeća za poduzeća u Hrvatskoj. U zaključnom smo poglavlju kao rezultat tih analiza opisali buduće pobjednike i gubitnike.

Kratak sažetak:

Budući pobjednici neće biti najveći, nego sva ona poduzeća koja će za svako od svojih polovnih područja razviti profil globalista gospodarske grane, lokalnog specijalista, regionalnog heroja ili međunarodnog pobjednika. Gubitnici će biti sva druga poduzeća koja među koncentracijom svoje gospodarske grane neće oblikovati jasan profil jednog od četiriju navedenih profila pobjednika. Poduzeća u regiji morati će se ubuduće još više fokusirati da sačuvaju prednosti lokalnog specijalista ili će morati razviti jedinstvene proizvodne sposobnosti međunarodnog pobjednika. Za globalista gospodarske grane koji iskorištava prednosti veličine premala su. A kao regionalni heroji mogu brzo postati metom preuzimanja, osim ako im uspije razviti jedinstvene tržišne sposobnosti i time očuvati regionalne niše.