

Tanka črta loči uspeh od **poloma**

Mirko Mušič
Venture Consulting

Česa so se v Siemensu naučili po prevzemu Rolm Communications?

Resnica je pogosto tisto, v kar si želimo verjeti. Tako je vprašanje, ali je določen prevzem dolgoročno prinesel zaželene učinke, eno težjih. Odgovori so odvisni od odkritosti (»O tem raje ne bi govoril«), trenutka vprašanja (»Imeli smo kar nekaj težav, a manjka samo še malo, pa nam bo uspelo«) ter od vprašanega posameznika (»V razvoju smo imeli same težave, a proizvodnja je sedaj bolj uspešna«). Vendarle lahko prepoznamo tri skupine: uspehe, delne uspehe in polome.

O uspehu ali neuspehu lahko seveda sodimo le nekaj let po prevzemu. Tudi pri združitvah velja, da je uspeh relativna kategorija, morda še toliko bolj zato, ker je pravih uspehov malo. Le v enem ali dveh primerih od desetih velja, da je bilo prevzeto podjetje uspešno integrirano, da so se prihodki povečali, donosnost pa izboljšala, da se produktne skupine ali storitve prevzetega podjetja tržijo skozi kanale prevzemnika, pri načrtovanju in razvoju novih izdelkov pa se upoštevajo izkušnje in znanje z obeh strani.

Mnogo laže kot uspeh je opredeliti neuspeh. Pod to oznako se podpišejo podjetja, ki priznajo, da »česa takega ne bi še enkrat ponovili« ali da je bil prevzem dolgoročno »polom«. Jasno je, da v teh primerih dolgoročno pričakovanja prevzemnika niso bila izpolnjena.

Največ pa je primerov, za katere prevzemniki trdijo, da so deloma uspeli. Cilji prevzema so bili doseženi le deloma ali pa je integracija trajala zelo dolgo in je bila povezana z velikimi sredstvi. Tako je veliko prevzetih podjetij v nekakšnem »srednjem svetu«: niso popolnoma integrirana, ne poslujejo posebno uspešno, a so del skupnih bilanc in prevzemnikovega procesa načrtovanja. Zanje obstaja le še upanje, da bodo dočkala boljše čase – prodajo lastniku, ki se jim bo bolj posvetil, ali pa vsebinsko integracijo v poslovni sistem sedanjega prevzemnika.

DOBER ZAČETEK. MORAST KONEC

Konec osemdesetih let je Siemens v sklopu svoje strategije »triade« (evropski, ameriški in azijski trg) prevzel ugledno ameriško podjetje Rolm Communications. Tako kot Siemens – pravzaprav njegova divizija za zasebne komunikacije - je tudi Rolm razvijal, izdeloval in tržil hišne telefonske centrale. Na ameriškem trgu je bil med večjimi, a ne najbolj dobičkonosnimi podjetji iz te panoge.

► **Največ
prevzemov
pade v razred
deloma
uspešnih.**

Več let velikega truda je bilo po prevzemu usmerjeno v aktivnosti, ki jih je najbolje opisal izbrani slogan integracije »Best of both worlds« – združiti najboljše dele obeh tehnologij in produktivnih družin. Celo sam predsednik uprave omenjene divizije Siemens je tretjino svojega časa preživel v Münchnu, tretjino pa na Floridi, kjer je imel Rolm svoj sedež. Bil je namreč imenovan za direktorja Rolma. In preostala tretjina njegovega časa? V zraku nad Atlantikom. In ta del, kot mi je nekoč zapupal v dvigalu naše centrale v Münchnu, je bil najbolj duhamoren.

Ko sem pri Siemensu prevzel odgovornost za sestavo strateškega dolgoročnega načrta za divizijo zasebnih komunikacij, pod katero je spadal tudi Rolm, sem se soočil z velikim izzivom: kako centralni upravi koncerna Siemens AG pojasniti, zakaj pri integraciji Rolma niso bili doseženi pričakovani rezultati.

In kje se je pravzaprav zataknilo? Načrtovanje pred prevzemom je bilo opravljeno izvrstno in za Siemens značilno. Analize so bile temeljite, proces prevzema natančno določen in komunikacija z vsemi deležniki izvrstna. Analitiki so znali na pamet vse poslovne podatke o ameriški konkurenci. Budno so spremljali vsako njihovo poslovno potezo. Število telefonskih priključkov, ki jih pokriva vsako podjetje, je bilo izračunano in napovedano z neverjetno natančnostjo. Napovedi prihodkov v prvih letih po prevzemu so bile natančne in podkrepjene z vrsto akcij, za katere so bili opredeljeni izvajalci in odgovorni.

Tudi strateški cilj prevzema je bil jasn: skokovito povečati tržni delež na severno- in južnoameriških trgih. Siemens je ocenil, da je prepozen za osvajanje ameriškega trga z ustanovitvijo in razvojem lastne družbe. Tudi delovna sila, inženirji, so bili zelo iskani in dragi. Pomanjkanje je bilo tako veliko, da so nekaj časa vrednosti tehnoloških podjetij merili kar s številom razvojnih inženirjev – milijon dolarjev po glavi.

Po uspešno izpeljanem prevzemu je Siemens sprožil vrsto dobro pripravljenih hitrih ukrepov. Vodja razvoja je še tisti teden zamenjal strani oceana in prevzel razvojno ekipo Rolma. Zaprta je bila vrsta manjših razvojnih lokacij, najboljšim ljudem je bilo ponujeno mesto v Boca Ratonu na Floridi. Prodajna mreža Rolma je ostala sicer nespremenjena, polovica prodajnikov pa je odletela v Evropo na intenzivno šolanje o Siemensovih izdelkih, ki naj bi jih prodajali v Ameriki. Predsednik uprave Siemensove divizije je bil imenovan za CEO Rolm Communications. Prejšnji direktor

se je moral posloviti, glavni finančnik pa je ostal, saj so se računovodski standardi in način poročanja javnosti zelo razlikovali od evropskih.

Tako se je začela faza integracije. Poslovna združitev je napredovala dobro. Rolm je postal del periodičnega sistema strateškega načrtovanja. Sistemi poročanja so se povezali. Programi za razvoj vodilnega kadra so se medsebojno obogatili. Korporacijske kulture so ostale še različne, a veliko truda je bilo vloženo v omogočanje njihove kompatibilnosti. Sistemi vodenja so se postopno prilagajali.

Nagrajevanje managerjev se je obogatilo s komponento, ki je merila stopnjo prispevka vsakega posameznika k napredku združitve. Blagovni znamki sta se po vnaprej premišljenem konceptu začeli zlivati: od »Rolm, a Siemens company« prek »Rolm Siemens Communications« do »Siemens«.

Močno pa se je zalomilo pri integraciji izdelkov in sistemov. Eden od kazalcev napredka in stopnje spojitve je bilo število »platform«, popolnoma različnih produktivnih družin telefonskih central, ki so nastajale pri Siemensu in Rolmu. Ob prevzemu jih je bilo 14 (nekate-

re so se vleklo še iz časa, ko je Siemens prevzel Nixdorf), po dveh letih jih je bilo še vedno šest. Stotine (dobesedno) razvojnikov so se trudile, da bi v temelju različne sisteme poenotile po že omenjenem načelu »Best of both worlds«.

Kljub različnim zahtevam ameriškega in evropskega trga je bilo šest različnih produktivnih družin tudi za tako veliko podjetje, kot je Siemens, preveč. Kdo bo obdržal pregled nad vsemi funkcijami, modeli, cenami, posodobitvami in dopolnitvami? Toda po drugi strani tudi, kdo si bo upal »prerezati popkovnico« in



foto: MARKO MODIC

Umetnost je v ravnotežju.

se s tem odreči stotinam milijonov dolarjev in mark, ki so bile vložene v razvoj posameznih produktivnih družin na obeh straneh Atlantika? Bilo je tudi nekaj rivalstva, ponosa razvijalcev in nesprijemanja argumentov »nasprotne strani«.

Posledica tega je bila, da se je celoten poslovni sistem začel preveč ukvarjati sam s seboj, premalo pa s trgom, strankami in konkurenco. Prodaja se je zmanjševala, razvoji novih sistemov so zamujali, včasih tudi po nekaj četrtletij. Procesi razvoja so bili strašno neskladni, razvojna orodja pa različna. Vpeljevanje v proizvodnjo je bilo pomankljivo. Začeli so se podtalni boji med neformalnimi klani in navezami.

► **Prevzemi znotraj iste panoge so mnogo uspešnejši od poskusov diverzifikacije.**

Zmagovalec je bila seveda konkurenca. Njihovi sistemi so hitreje prihajali na trg, bili so preprostejši za uporabo in bolj prilagodljivi, zato jih je bilo tudi lažje prodajati kot kompleksne sisteme Siemens–Rolm.

Nadaljnja pot Rolma je bila trnova: razlike v kulturi podjetij, velika odpuščanja, zaprtje razvojnih oddelkov, slaba prepoznavnost na ameriškem trgu ... Ne, Rolm prav gotovo ni bil eden od uspešnejših Siemensovih prevze-

mov. Vsekakor pa prevzem, od katerega se lahko veliko naučimo.

RAZLOGI ZA USPEHE IN NEUSPEHE

In kaj odloča o tem, ali bo s prevzemom dolgoročno nastala zgodba o uspehu ali pa nekaj, o čemer se bo le redko govorilo? Cela vrsta razlogov, od katerih so eni precej očitni in dobro poznani, drugi pa bolj skriti, a nič manj pomembni. Začnimo s tistimi, ki so dobro izhodišče za uspeh, končajmo pa pri tistih, ki navadno pripeljejo do težav in morebiti celo do popolnega poloma.

Za dolgoročen uspeh pri prevzemanju je absolutno treba imeti jasne cilje in razloge za prevzem. Še tako dobra izvedba strategij in integracija prevzetih podjetij ne moreta nevtralizirati strateških napak pri načrtovanju in izpeljavi prevzema. Dobra priprava in analiza zelo povečata možnosti za uspeh. Seveda je treba pred vsakim prevzemom opraviti skrbni pregled, ki bi moral dati odgovore na vsa ključna vprašanja. A pomembno je tudi to, koliko dela se pri tem prepusti revizorskim hišam, koliko energije pa nameni ustvarjanju lastnega mnenja. Potreben je tudi temeljit pravni pregled, posebej najpomembnejših pogodb z dobavitelji in kupci. Nekateri prevzemniki se na »lepotne napake«, ki se ugotovijo pri skrbnem pregledu, sploh ne odzovejo. Želja po prevzemu je preprosto premočna.

Zavzetost vodilnih se kaže v tem, koliko časa uprava podjetja posveti pripravi na prevzem ter kako se poglobi v pripravljene analize in scenarije razvoja. Praksa kaže, da je zavzetost vodilnih na začetku velika, posebej ko gre za taktične priprave in proces pogajanj. Ko pa je prevzem opravljen, se rad obesi na klin kot kaka lovska trofeja v predsobi predsednika uprave. Pri načrtovanju in izvajanju procesov integracije je potrebne veliko več potrpežljivosti, vztrajnosti in znanja kot pri načrtovanju in taktiziranju ob prevzemu. Včasih prevzemnikov management prepusti »malenkosti« kar na novo imenovanim vodjem prevzetega podjetja – velikokrat s katastrofalnimi posledicami. Obstajajo seveda tudi častitljive izjeme, ko se predsedniki uprav osebno zavzamejo za poslovno integracijo in so njena gonilna sila. Na zrelih trgih jih k tem spodbudijo tudi aktivni lastniki, ki uspeha prevzema ne merijo kratkoročno, temveč šele po dolgoročnih vplivih na poslovanje prevzemnika in prevzetega podjetja.

Pri vsej raznolikosti primerov je eno popolnoma jasno: prevzemi podjetij iz iste industrijske panoge so veliko uspešnejši kakor drugi, ker temeljijo na dobrem poznavanju panoge in trga. Pri diverzifikaciji poslovanja s prevzemi se velikokrat zatakne. Razumevanje novih trgov ali celo drugačnih poslovnih modelov ni preprosto. Treba je kritično oceniti izjave strokovnjakov z druge strani ter ugotoviti, ali so ocene trga in rasti realne. Nepove-

zanost s temeljno dejavnostjo vodi prevzemnike v nova področja, ki jih ne poznajo, so pa očarani s hitro rastjo trga ali vsaj optimističnimi napovedmi. Taki izleti se kaj hitro prelevijo v neprijetno izkušnje. Glavni razlog za to je, da zaradi nepoznavanja panoge na prevzeto podjetje gledajo kot na finančno naložbo, zato ga ne združijo s svojim poslovnim sistemom. Tako sinergijski učinki izostanejo, uspeh pa je odvisen predvsem od kakovosti in zavzetosti vodilne ekipe. Ta pa ne dobi vedno podpore za razvoj podjetja, ki bi jo od prevzemnika potrebovala.

NAPAČNA OCENA TRGA – PREPLAČN PREVEM

Kadar pride do poloma, pade krivda skoraj vedno na napačno oceno tržnega potenciala, to je značilno predvsem pri prevzemih zunaj temeljnih področjih delovanja podjetja, torej pri diverzifikaciji. Oceniti trg, posebno tistega, ki šele nastaja, je zelo zapletena naloga. Veliko je primerov, ko so prevzemniki računali s številkami, ki se potem niti približno niso uresničile. Prva posledica tega je preplačan prevzem, druga pa kasnejše nezanimanje za nadaljnji razvoj in vlaganje v prevzeto podjetje.

Večkrat se izkaže, da je podjetje slabše, kot je bilo prvotno ocenjeno. Skrbni pregledi zmanjšajo možnost neprijetnih presenečenj, ne morejo pa jih popolnoma preprečiti. Pri zadevah, ki jim ne posvetimo dovolj pozornosti, se pre-

vzemnik zanaša na ustne izjave strokovnjakov ali odgovornih vodilnih. Te se lahko izkažejo za preveč optimistične ali premalo utemeljene. Včasih se nerodnosti zgodijo tudi velikim prevzemnikom in to pri pomembnih kazalcih

► **Glavni vzrok za prevzemne polome je ignoriranje kulturnih razlik.**

obsega in uspešnosti poslovanja. Kako naj si drugače razlagamo dejstvo, da se je po Mobilkomovem prevzemu Simobila razvnela razprava, ali je bilo število strank Simobila pred prevzemom pravilno izračunano in sporočeno!

Slaba integracija onemogoča dolgoročni uspeh prevzema. Kot je bilo že večkrat podarjeno: s pravnoformalnim prevzemom se pravo delo šele začne. Podjetje je treba integrirati v prevzemnikovo organizacijo ali v njegov poslovni sistem. Ciljna stopnja združitve je lahko različna: od popolne, pri prevzemih iz iste industrijske panoge in »mesojedih« prevzemnikov, do delne pri naložbah zunaj lastne panoge in pri prevzemnikih »lovcih na veliko divjad« (glej članek v septembrski izdaji Managerja, str. 24). Praksa kaže, da so prevzemniki nagnjeni k temu, da pomembnost, kompleksnost in obseg aktivnosti, ki so potrebne za učinkovito integracijo prevzetega podjetja, močno podcenijo. Nedoslednost, oklevanje in premajhna predanost pri procesu integracije

onemogočajo izkoristek vseh sinergijskih zmožnosti ter zelo omejuje možnosti za uspeh.

Nekateri od navedenih razlogov za prevzemnikovo slavo ali pogubo so bolj, drugi manj očitni. Poznavalci pa mislijo, da je ignoriranje razlik v korporacijski kulturi podjetij najpomembnejši vzrok za polome pri prevzemih. Problem ni v različnosti kultur. To je popolnoma običajno. Celo podjetja iz iste industrijske panoge in istega nacionalnega trga imajo drugačno poslovno kulturo. Do polomije torej ne pripeljejo razlike, ampak podcenjevanje njihovega pomena.

REŠITEV: PRIPRAVA IN VZTRAJNOST

Poslovni prevzem ni sam sebi namen. Treba se je zavedati, da je uspeh možno oceniti šele dolgoročno, predvsem po tem, kako smo prevzeto podjetje integrirali v svoje podjetje ali poslovni sistem - ali izjemoma po tem, kako nam ga je uspelo prodati. Na poti integracije prevzetega podjetja čaka veliko pasti in izzivov. Izognemo se jim z dobro pripravo, vztrajnostjo in pozornostjo pri integraciji, ki naj bo podkrepljena tudi z dovolj sredstvi. Včasih pa je pametno uporabiti tudi podporo in pomoč skrbno izbranih poslovnih svetovalcev, ki so to pot že večkrat prehodili.