

Sveži lastniki, **sveži** managerji



Kmalu bo nastopil čas, ko bo celotna generacija uspešnih podjetnikov izstopila iz vodenja svojih družb. Če ne bodo našli primerne naslednika, bodo morda prisluhnili predlogom skupin zunanjih managerjev za odkup podjetja.

Štirje mladi in sposobni svetovalci neke vodilne družbe za management consulting, vsak strokovnjak na svojem področju, so kmalu po združitvi Nemčij ugotovili, da se je odprla zanimiva tržna niša. V novih zveznih deželah, nekdanji Nemški demokratični republiki, se je napovedoval nepremičninski razcvet. Premožni in podjetni posamezniki iz zahodnega dela države so v nanovo priključenih deželah videli obetavno poslovno priložnost – gradnjo domov in renoviranje predvojnih palač. Za oboje so potrebovali ustrezen in »zdrav« gradbeni material. Ne betonske plo-

*Dr. Mirko Mušič je direktor svetovalnega podjetja Venture Consulting.

šče, iz katerih so bila zgrajena celotna delavska geta, ampak opeko. Tako so ti izdelki »low tech« postali središče nastajajoče zgodbe o uspehu. Ker je povpraševanje sunkovito raslo, stroški prevoza pa niso dovoljevali, da bi se opeka po slabi prometni infrastrukturi dovažala iz zahodnonemških opekarn, so se naši štirje podjetniki odločili, da bodo zapustili vode svetovanja in od družbe za upravljanje državnega premoženja za ne prav visoko ceno kupili opekarno z dolgo tradicijo, ki ji štiri desetletja ruskega socializma niso najbolje dela. Surovine so bile dosegljive, prav tako tudi kvalificirana delovna sila.

IZ ZASPANE OPEKARNE SO NAREDILI USPEŠNO PODJETJE

Prvi, najstarejši in najizkušenejši, je prevzel vodenje družbe. Drugi, ki se je dobro spoznal na finančne posle, je poskrbel za ustrezno financiranje prenove in širitve proizvodnih zmogljivosti. Tretji je bil strokovnjak za trženje in prodajo in je postal direktor prodaje. Četrty je veliko delal na optimizaciji proizvodnih procesov in je zato prevzel vodenje in nadzor proizvodnje in logistike. V nekaj letih je dobro uigrani managerski tim iz zaspane male opekarn naredil uspešno podjetje. Kmalu so ga z dobičkom prodali eni večjih nemških opekarn,

Tveganja

1. Managerji precenijo svoje sposobnosti.
2. Tržna gibanja se neugodno zasukajo.
3. Iz omar padajo okostnjaki.
4. Zaposleni se ne morejo privaditi na višja pričakovanja.
5. Rast in razvoj zahtevata nove naložbe, finančni partner pa ne sledi več novim potrebam.
6. Ni mogoče najti pravega kupca.

ki se je želela razširiti na vzhod države. Nato so se podali novim poslovnim priložnostmi naproti.

PRIPRAVLJENOST NA PREVZEM TVEGANJA

To je le ena od tisočih zgodb MBI (Management Buy In – managerski tim, ki pred tem ni delal v podjetju, odkupi podjetje), ki so na razvitih trgih zelo pogoste. Seveda ni nujno, da so vse tako uspešne kot v opisanem primeru. Kaj jim je skupno? Več stvari. Najprej skupina podjetnikov ali managerjev, ki se večinoma poznajo in iščejo poslovne priložnosti. Lahko da so samostojni, morda so v dobro plačanih službah, a družijo jih to, da so pripravljeni prevzeti poslovno in finančno tveganje in še pred »penzijo« nekaj ustvariti. Potem imamo prevzemno tarčo, družbo, ki ni najbolje vodena, je podhranjena, slabo pozicionirana ali ji do uspešnosti manjka kaj drugega. Da bi bila zanimiva za zunanji managerski tim, mora družba vsekakor imeti velik razvojni potencial, ki pa je očem navadnih smrtnikov večinoma skrit. Naslednji je na vrsti lastnik oziroma več lastnikov družbe. Lastniki, ki ne vedo, kaj bi s podjetjem, ali pa bi se radi poslovili

MBI-izzivi

1. Iskanje prevzemne tarče, za katero ocenjujete, da skriva velik potencial.
2. Dogovor s prodajalci
3. Skrbni pregled družbe
4. Financiranje nakupa – iskanje finančnega partnerja za sofinanciranje.
5. Nakup in začetek resnega dela za prevetritev družbe, optimizacijo in širitev poslovanja.

od aktivnega posla, so za primerno vsoto družbo pripravljeni prodati, saj ji tako omogočijo nepretrganost poslovanja. S tem tudi zaposlenim, ki so jih navadno sami zaposlili in do njih čutijo ustrezno odgovornost, zagotovijo ohranitev delovnih mest. Zadnji, a ne najmanj pomemben člen, je finančna ustanova. To je banka ali sklad »private equity«, ki zaupa v novi tim managerjev, predvsem pa v njihov poslovni načrt, in je zato pripravljen financirati nakup dela ali celotne družbe.

POTEK TRANSAKCIJE MBI

MBI poteka podobno kot pri MBO, le akterji so drugi. Bodoči managerji ustanovijo novo družbo, ki na podlagi poslovnega načrta in osebnih poroštev posameznikov najame posojilo za nakup prevzete družbe ali njene dela. Nakup se opravi, stari lastnik izplača. Nov management prevzame svojo lastniško in vodstveno vlogo. Družbi se spojita in povračilo posojila družbe prevzemnice se financira iz denarnega toka prevzete družbe. Namesto banke lahko nastopi sklad »private equity«, ki postane solastnik prevzete družbe.

Novi lastniki želijo prevzeto družbo kar najhitreje dobro prevetriti, poslovanje pa optimizirati in razširiti. Na koncu uspešne zgodbe nikakor ne sme manjkati odprodaja deležev novemu lastniku, navadno večji družbi iz iste industrijske panoge, ki se širi na novo zemljepisno območje. Mogoči kandidati za prevzem so navadno identificirani že, preden se managerski tim odloči

za nakup družbe. Razlika med nakupno in prodajno ceno je dobiček za managerski tim, ki je lahko vložek v nove poslovne priložnosti.

GIBANJA SE LAHKO NEPRIJETNO ZASUKAJO

Vse zgodbe ne pridejo tako daleč. Včasih (mladi) managerji nekoliko precenijo svoje sposobnosti. Tržna gibanja se lahko obrnejo v neugodno smer. Iz omar padajo okostnjaki. Zaposleni se ne morejo privaditi na novo delovno ozračje in višja pričakovanja. Rast in razvoj zahtevata vedno nove naložbe in finančni partner noče ali ne more več slediti novim potrebam. Ali pa na koncu nikakor ni pravega kupca. Ali še mislite, da si je naš zgoraj opisani managerski tim z lahkoto pridobil dobiček?

MBI je tehnika prevzema podjetja z jasnim ciljem optimizacije poslovanja in poznejše odprodaje družbe. V zrelem poslovnem svetu se pogosto pomeša z drugimi načini prevzema lastništva, upravljanja ali vodenja podjetij. Pogosta je kombinacija z MBO, ko management povabi v lastniško in vodstveno sestavo še zunanje managerje, morda prav tiste z močnim finančnim zaledjem. Tudi vodenje poslovnega preobrata (Turn Around Management) se lahko hitro zameša z MBI, še posebno takrat, ko nova ekipa managerjev izposluje nagrado za uspešen preobrat v obliki lastniškega deleža družbe. Tretja skupina podobnih primerov je tista, ko prevzemna družba nastavi nov management in ga delno pripusti v lastniško sestavo.

SLOVENIJA: PREVLADUJEJO DRUGAČNI CILJI

V Sloveniji meglji podoba vrsta poslovnih prevzemov, kjer v ospredju ni namere o optimizaciji poslovanja, ampak je cilj prevzemnika (lahko tudi skupine posameznikov, ki ustanovijo družbo) odprodaja poslovno nepotrebne- ga premoženja prevzete družbe. Še posebno



Jože Stanič, nekdanji predsednik uprave Gorenja, je skupaj s sinom in izbranimi vodilnimi sodelavci družbe LTH pred leti družbo odkupil od podjetnika leta Jožeta Angelija oziroma njegove družbe Blues.

izstopa finančna družba, ki je bila v Sloveniji do pred kratkim zelo aktivna, zdaj pa je aktivnosti preselila v tujino. Svoje zaposlene je spodbujala, naj odkupijo deleže v podjetjih, ki so bili v portfelju te ustanove, da prevzamejo njihovo vodenje, potem pa prodajo poslovno nepotrebno premoženje. Na žalost in v veliko škodo marsikaterega deležnika, posebej pa zaposlenih, je včasih po teh transakcijah od podjetja ostala le še lupina.



Mark Stemberger je izpeljal MBI v Žimi in Tiskarni Ljubljana.

IN NEKAJ BOLJ KONSTRUKTIVNIH: LTH, ŽIMA, TISKARNA LJUBLJANA

► Kadar management povabi v lastniško in vodstveno sestavo zunanje managerje, nastane kombinacija MBO in MBI.

Toda tudi v Sloveniji imamo kar nekaj primerov »pravih« MBI-nakupov. Niso najbolj v središču pozornosti, saj so prevzemi ali MBO veliko odmevnejši. Zelo pogosto udeleženci MBI o tem ne želijo govoriti in ostajajo skriti za »zaveso«, kar

ne pripomore k večji preglednosti na tem področju.

Med MBI oziroma kombinacijami MBI in MBO, ki so znane v poslovni javnosti, lahko uvrstimo denimo nakup LTH, nakup Žime in Tiskarne Ljubljana. Jože Stanič, nekdanji predsednik uprave Gorenja, je skupaj s sinom in izbranimi vodilnimi sodelavci družbe LTH pred leti družbo odkupil od podjetnika leta Jožeta Angelija oziroma njegove družbe Blues. Stanič je postal predsednik nadzornega sveta, družbo pa je vodil predsednik uprave Anton Vasja Dovšak, prej tudi zaposlen v Gorenju. Ta primer bi lahko uvrstili v kategorijo kombinacij med MBI in MBO.

Mark Stemberger, eden od podjetnikov novega vala, je od sklada S-Hram (danes Hram holding) odkupil družbo Žima, proizvajalca ščetk, krtač in omel. Prejšnji lastnik je družbo Žima odkupil še v procesu privatizacije v devetdesetih letih ter izpeljal osnovne korake prestrukturiranja. Po ločitvi sredstev in poslovanja je prve prodal, poslovanje pa preselil iz Ljubljane v Ivančno gorico. Mark Stemberger je sredi leta 2005 odkupil preseljeno podjetje, prevzel njegovo vodenje ter pričel z izvajanjem projektov preobrazbe podjetja. S svojo ekipo je oblikoval novo vizijo družbe, določil smeje cilje ter zasnoval strategijo, s katero je repositioniral podjetje na domačem trgu, povečal konkurenčnost poslovanja ter utrdil in povečal tržni delež. Z novim pristopom pri vodenju in upravljanju družbe je zagotovil podlago za rast in razvoj družbe, zdaj pa jo skuša preusmeriti na tuje trge ter v nove, bolj donosne industrijske projekte. Od istega lastnika, ki je imel prej v lasti družbo Žima, je Mark Stemberger sredi lanskega leta odkupil tudi družbo Tiskarna Ljubljana, ki posluje v isti stavbi kot Žima, in tako izpeljal še en MBI.

DRUŽBE, KJER LAHKO PRIČAKUJEMO MBI

Katere družbe bi bile pri nas najprimernejše za MBI? Menim, da bo kmalu prišel čas, ko se bo cela generacija uspešnih podjetnikov, ki so svoje družbe ustanovljali po osamosvojitvi Slovenije,

spopadla z izzivom nasledstva. Nekateri od njih se bodo morda odločili, da bi začeli uživati sadove svojega uspešnega dela brez nenehnega bremena vodenja ali upravljanja družbe.

► Mark Stemberger je od sklada S-Ram odkupil družbo Žima, prevzel vodenje in izboljšal poslovanje. Podobno je prevzel tudi Tiskarno Ljubljana.

Če v svoji družini, ki ji navadno najbolj zaupajo, ne bodo našli primernih kandidatov za naslednika, bodo morda prisluhnili predlogom skupin zunanjih managerjev za odkup podjetja.

Druga možnost so družbe, ki so še vedno v večinski lasti paradržavnih skladov. Takšnih primerov je bilo v Nemčiji veliko. Le da je tam vlada postavila jasen rok: pet let po tem, ko posebna ustanova prevzame državno družbo, so morale biti prodane.

Sam sem sodeloval v številnih pogovorih s slovenskimi skladi, a je bilo do pred dvema ali tremi leti med njihovimi predstavniki zelo malo posluha za možnosti, kot je MBI. Medtem se je marsikatera priložnost za MBI razblinila. Za nekatere družbe, za katere je bilo takrat zanimanje, morda ni več rešitve.

PRODAJA STRATEŠKEMU PARTNERJU ALI FINANČNEMU VLAGATELJU

Kot povsod v poslu tudi na področju MBI vlada nekakšno ravnotežje med ponudbo in povpraševanjem. Stran povpraševanja predstavljajo timi nadobudnih podjetnikov, ki so se pripravljene podati v MBI-avanturo. Potrebujemo pogum, znanje in tudi spretnost pri pridobivanju finančnih virov. Koliko je takih timov v Sloveniji, presodite sami. Sam upam, da jih bo čedalje več.

Kaj slovenskim MBI-zgodbam, ki so se začele pred letom ali dvema, manjka do srečnega konca? Prodaja strateškemu partnerju ali finančnemu vlagatelju. Seveda po tem, ko se poslovanje močno izboljša in ustvari zmožnost za nadaljnjo uspešno rast. In za veliko več denarja, kot ga je zahteval nakup. Te prve lastovke z veseljem čakamo.