



Strateški management 1

3. domača naloga:

**OBLIKOVANJE IN
URESNIČEVANJE STRATEGIJE
PRIKLJUČITVE PODJETJA –
Adidas & Reebok**

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	4
2 TEORETIČNA IZHODIŠČA	4
3 OPIS OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE PRIKLJUČITVE NA PRIMERU KONKRETNIH PODJETIJ – REEBOK IN ADIDAS	5
3.1 PRVA FAZA – FAZA OBLIKOVANJA STRATEGIJE PRIKLJUČITVE.....	5
3.2 DRUGA FAZA – FAZA POGAJANJ.....	7
3.3 TRETJA FAZA – FAZA POPREVZEMNE INTEGRACIJE.....	8
4 LITERATURA IN VIRI	9

KAZALO SLIK

SLIKA 1: TRŽNI DELEŽI PODJETIJ NA AMERIŠKEM TRGU ŠPORTNE OBUTVE V LETU 2004 (V %)	6
SLIKA 2: TRŽNI DELEŽI PODJETIJ NA SVETOVNEM TRGU ŠPORTNE OBUTVE V LETU 2004 (V %)	6

1 Uvod

V prvem delu domače naloge najprej predstavljam za tokratno domačo nalogo relevantna teoretična izhodišča, katera povzemam po knjigi *Strateški management 1* (Pučko, 2008).

V drugem delu pričujoče domače naloge pa opisujem primer oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve na konkretnem primeru podjetja. S strateškega vidika opisani postopek priključitve podjetja nato primerjam s teoretičnimi izhodišči in podam kratko mnenje o primernosti oz. ustreznosti izvedene priključitve.

2 Teoretična izhodišča

Strategija priključitve (akvizicije) podjetja pomeni tisto dolgoročno usmeritev podjetja, ki naj bi podjetju prinesla rast z nakupom nekega že obstoječega podjetja ali vsaj njegove enote. Priključitev nekega podjetja ali njegove enote pomeni, da podjetje kupec dobi v svoje roke funkcijo upravljanja takšnega podjetja, s tem pa moč odločanja o vseh ključnih vprašanjih v njem. Odloči se lahko za skrajnost, da bo kupljeno podjetje pripojilo tako, da bo kot samostojen tržni subjekt prenehalo obstajati, in v drugi skrajnosti, da ga bo pustilo še naprej poslovati kot samostojno podjetje, ki ga pa bo podjetje kupec seveda odslej upravljalo, kar pomeni, da postane odvisno podjetje (podružnica) (Pučko, 2008, str. 105).

Proces oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve sestoji iz (Pučko, 2008, str. 106):

- faze oblikovanja strategije,
- faze pogajanja z možnim kandidatom za priključitev in
- faze poprevzemne integracije.

Faza oblikovanja strategije priključitve temelji na razvijanju strategije rasti podjetja in na ocenah, da se da rast doseči s priključitvijo. V tem procesu si podjetje izoblikuje tudi merila za izbiro primernih kandidatov za priključitev. Ta niso generična, ampak odvisna od posameznega podjetja priključevalca. Sledi iskanje kandidatov za priključitev, t.i. ciljnih podjetij, njihovo ocenjevanje s pomočjo izoblikovanih meril in identifikacija kandidata/-ov. Prvo fazo zaključimo s strateško analizo izbranega/-ih kandidata/-ov. Gre za celovito oceno izbranega/-ih podjetja/-ij (Pučko, 2008, str. 106).

V *fazi pogajanj* si je treba najprej izoblikovati strategijo pogajanj. Sledi izdelava ocene vrednosti vsakega ciljnega podjetja, ki je kandidat za priključitev, in na tej osnovi izoblikovanje ciljne cene, ki smo jo kot priključevalec pripravljeni plačati za podjetje, ki bi ga

priključili. Pri *prijateljskem prevzemu* podjetja (gre za primer, ko poslovodstvo ciljnega podjetja z idejo priključitvije soglaša) na tej osnovi stečejo pogajanja s poslovodstvom podjetja, kandidata za prevzem, o pogojih prevzema. Izdelati je treba tudi finančno konstrukcijo, kako bo prevzem financiran. Na osnovi soglasja obeh partnerjev v pogajanjih pride do sklenitve posla. V primeru *sovražnega prevzema* (v tem primeru poslovodstvo ciljnega podjetja nasprotuje ideji za prevzem) seveda ni pogajanj s poslovodstvom podjetja, kandidata za prevzem, ampak so druga stran neposredno lastniki podjetja. Če so oni pripravljeni prodati svoje lastniške deleže (delnice) priključitelju, bo do priključitve prišlo, sicer pa seveda ne (Pučko, 2008, str. 107).

Tretja faza pomeni, da se po odločitvi o prevzemu podjetja začne proces integriranja kupljenega podjetja s podjetjem priključevalcem. Šele sedaj ima poslovodstvo priključevalca vse možnosti za temeljito oceno priključenega podjetja in njegove organizacijske kulture. Na tej osnovi bo razvilo ustrezen pristop k procesu integriranja, začelo usklajevati strategije, organizacijo in kulturo obeh enot. Glavne skupine problemov, ki jih je treba pričakovati v *fazi poprevzemne integracije*, so problemi organizacijskih rešitev (koliko samostojnosti pustiti priključeni enoti), notranji politični in kulturni problemi integracije (kakšne položaje bodo imeli posamezniki v organizacijski hierarhiji in s tem moč ter vpliv, koliko so organizacijske kulture v obeh enotah združljive oziroma različne), problemi, ki jih odkrivamo z zamudo (izvirajo iz spoznavanja dejanskih razmer v priključeni enoti, iz procesa uničevanja starih vrednot v priključeni enoti, iz neustreznega poslovođenja v fazi poprevzemne integracije idr.), in končno problemi, ki jih je treba reševati v pripravljalni fazi procesa integracije (dokapitalizacija, postavljanje tima, ki vodi proces integracije) in v fazi dejanskega prenosa sposobnosti med obema enotama. Od uspešnosti te poprevzemne integracije bodo v veliki meri odvisni rezultati celotne strategije priključitve. Zaenkrat empirične raziskave kažejo, da se več kot polovica priključitev na koncu izkaže za neuspešne (Pučko, 2008, str. 107).

3 Opis oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve na primeru konkretnih podjetij – Reebok in Adidas

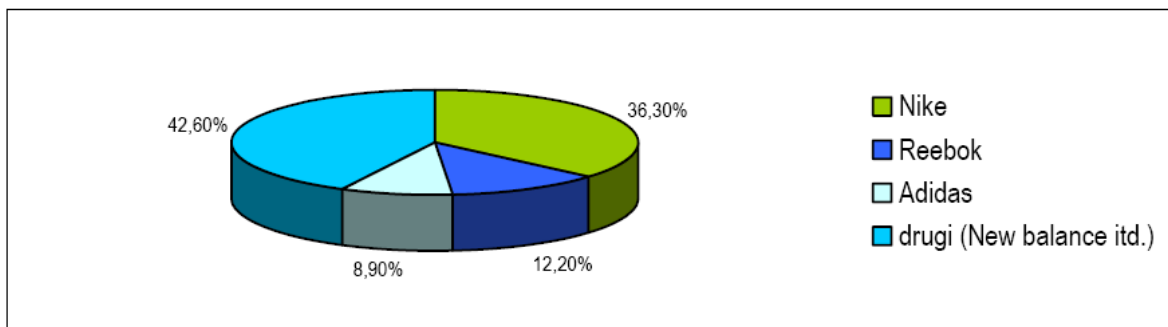
Opis primera oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve na primeru konkretnih podjetij povzemam po diplomskem delu »Ocena Adidasovega prevzema Reeboka« avtorja Matica Ureka (2006).

3.1 Prva faza – faza oblikovanja strategije priključitve

V prvi fazi procesa oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve se tako utemeljujejo razlogi za odločitev za zunanjo rast podjetja ter določijo merila, po katerih se izbirajo potencialni kandidati za priključitev. V primeru podjetij Reebok ter Adidas lahko iz spodnjih dveh grafov vidimo, da se je podjetje Adidas pri presoji o primernosti posameznih podjetij -

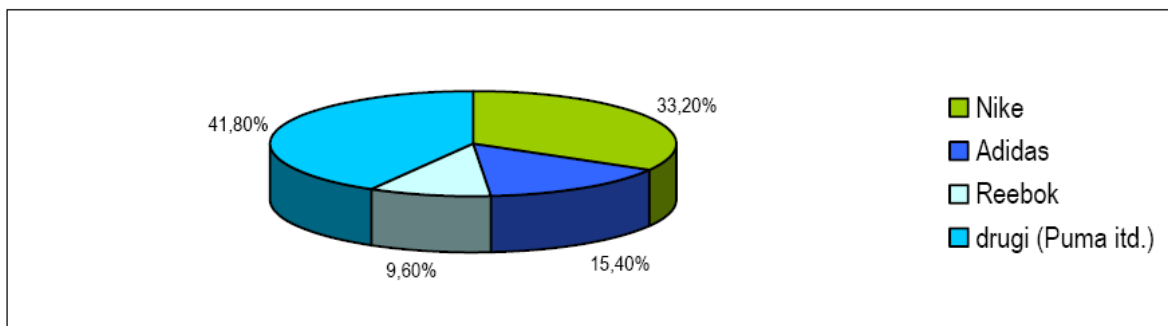
kandidatov za prevzem odločalo predvsem na podlagi podatka o tržnem deležu le-teh. Tako lahko iz *slike 1* ter *slike 2* vidimo, da je bilo podjetje Reebok za podjetje Adidas pravzaprav edini logični oz. naravni kandidat za prevzem. Tako da v tem konkretnem primeru izvedba nekega zahtevnega selekcijskega postopka po pravici povedano niti ni bila ne vem kako potrebna. Glede na velikost in prepoznavnost podjetja Nike seveda ne bi bilo smiselno razmišljati o prevzemu le-tega, vsi ostali (manjši) potencialni kandidati pa so bili glede na tržni delež na ameriškem oz. svetovnem trgu športne obutve pravzaprav precej manjši od vodilnih treh podjetij v panogi.

Slika 1: Tržni deleži podjetij na ameriškem trgu športne obutve v letu 2004 (v %)



Vir: Bagchi, 2006, str. 12

Slika 2: Tržni deleži podjetij na svetovnem trgu športne obutve v letu 2004 (v %)



Vir: Mikkilineni, 2005, str. 7

Poleg ustreznega tržnega deleža so se v tem konkretnem primeru pojavljali tudi nekateri drugi strateški razlogi za prevzem:

- *komplementarnost obeh podjetij*, tako v smislu prisotnosti na geografskih trgih kot tudi v smislu blagovnih znamk (Adidas – profesionalni šport, Reebok – ameriški športi in vsakdanja raba),
- *prisotnost na geografskih trgih oz. uravnotežena prodaja* na teh trgih (Adidas je imel težave s pridobivanjem tržnega deleža v ZDA,
- *sprememba strukture prihodkov po geografskih trgih*,
- *širitev distribucijske mreže*,

- *povečanje pogajalske moči,*
- *razširitev portfelja svetovno znanih in uveljavljenih blagovnih znamk, ki bi jih imel Adidas pod svojim okriljem po prevzemu in ki bi tako zadovoljevale širši spekter potrošnikov,*
- *povečanje nabora sponzorskih in licenčnih pogodb oz. strateških partnerstev z ligami, s športnimi spektakli, s športnimi ekipami oz. z državnimi reprezentancami,*
- *visoko usposobljen in izkušen kader (na področju R&R ter tudi drugje) ter*
- *sinergije iz naslova stroškovnih prihrankov.*

3.2 Druga faza – faza pogajanj

Ideja predstavnikov podjetja Adidas o morebitnem sodelovanju s podjetjem Reebok je nastala v prvem kvartalu leta 2004, še preden sta se Paul Fireman in Herbert Hainer v času poletnih olimpijskih iger sestala v Atenah, kar se je v javnosti pojavljalo kot odgovor na vprašanje od kod ideja o združitvi.

27. julija 2004 je prišlo do prvega sestanka med obema podjetjema ter investicijsko banko, šlo pa je za širšo razpravo o strateških vprašanjih, stanju v panogi športnih izdelkov in možnostih sodelovanja med podjetjema.

Vsemu temu je avgusta 2004 v Atenah sledil, v medijih omenjani, sestanek med direktorjema, ki je bil tudi bolj splošne narave, na katerem sta se Hainer in Fireman dogovorila o morebitni izmenjavi poslovnih in finančnih informacij. 14. oktobra sta se podjetji odločili za zaupen sporazum o izmenjavi informacij za lažje ovrednotenje možnosti povezovanja podjetij. V naslednjih šestih mesecih sta podjetji na podlagi izmenjanih informacij vsako zase ocenjevali priložnosti in nevarnosti morebitne povezave, 18. marca 2005 pa je bil v New Yorku organiziran še en sestanek in s tem nadaljnji razgovori.

Ključna za razvoj dogajanj je bila sredina meseca maja 2005, ko so predstavniki Adidasa prvič izrazili željo oz. namero o odkupu Reebokovih delnic, ki bi ga izvedli v denarju ob ustrezni prevzemni premiji na tržno ceno Reebokove delnice na določen dan. To je pomenilo naslednjo fazo v procesu prevzema, saj je bilo potrebno začeti pogajanja o združitvenem sporazumu, prevzemni ceni, Adidas pa je moral opraviti (strateški) skrben pregled ciljnega podjetja Reebok. Na srečanju 17. maja 2005 je Adidas prvič omenil morebitno prevzemno ceno, 55 dolarjev za delnico Reeboka. Ker se odbor direktorjev Reeboka s to ceno ni strinjal, je Adidas 11. julija svojo ponudbo zvišal na 55, 75 dolarja na delnico. Tudi to je bilo za odbor direktorjev Reeboka premalo, zato je Hainer na sestanku s Firemanom 12. julija 2005 ponudil ceno 58 dolarjev na delnico.

Dogovora o točni prevzemni ceni ni bilo vse do 2. avgusta 2005, ko je Hainer Fireman v telefonskem pogovoru sporočil, da je Adidas pripravljen plačati 59 dolarjev za delnico

Reeboka. Ta cena je predstavnikom podjetja Reebok ustrezala, kot pošteno pa so jo označile tudi analize investicijske banke. Sledil je še dokončen sprejem sporazuma oziroma pogojev združitve in njegova soglasna potrditev s strani nadzornih odborov in odborov direktorjev vpletenih podjetij. Istega dne (2. avgusta 2005) zvečer je sledil podpis omenjenega sporazuma, naslednji dan, 3. avgusta 2005, pa sta podjetji sklicali skupno tiskovno konferenco, na kateri sta o svoji nameri seznanili javnost. Po vseh pravno-formalni postopkih je bil prevzem dokončno zaključen 31. januarja 2006. Reebok je postal del skupine Adidas v 100% lasti.

3.3 Tretja faza – faza poprevzemne integracije

Uradna transakcija je bila uspešno izvedena, predvidene so bile številna strateške prednosti in komplementarnosti, vse skupaj je zvenelo zelo logično in prepričljivo. Vendar to še ne pomeni uspešnosti samega prevzema. Ta je bila in bo odvisna od podjetij Adidas in Reebok in njune sposobnosti za izpeljavo uspešne poprevzemne integracije. Potrebno je integriranje »trdih« delov podjetja (tistih, za katere sta podjetji določili, da jih združita, in tistih, ki so podvojeni), kot so informacijski sistem (v širšem smislu) in naročanje oglaševanja. Vse pomembnejša, če ne celo najpomembnejša, je sposobnost integriranja »mehkejših« delov, kot so npr. organizacijska kultura, odnosi med zaposlenimi in njihova znanja ter blagovne znamke. Adidas bi moral za uresničitev predvidenih sinergij in izkoriščenje navedenih strateških prednosti torej skrbno izpeljati integracijo po prevzemu.

Ker gre za čezmejno transakcijo in s tem še bolj kompleksne procese, mora biti pri tem Adidas še posebej previden. Nova skupina je tako rasla kot skupno podjetje, vendar imata obe podjetji ločeno vodstvo. Obe osrednji znamki, vpleteni v prevzem, bosta po prevzemu ostali ločeni, »saj ima vsaka svojo identiteto, celotno podobo in do neke mere tudi ciljno skupino potrošnikov«. Prav tako bosta ostala ločena trženje in prodaja, združili pa bodo podporne aktivnosti, administracijo, področje zakupa oglaševanja in s proizvodnjo povezane aktivnosti.

Ravno v povezavi s tem, ali bo novi skupini uspelo uspešno obladovati tako širok portfelj proizvodov in blagovnih znamk, vsako s svojimi značilnostmi, so se med analitiki, poznavalci panoge in trženjskimi strokovnjaki pojavili tudi prvi pomisleki. Prvi je povezan s pozicioniranjem blagovnih znamk v skupnem podjetju. Zaradi izogibanja pojavu kanibalizacije bi morala nova skupine pripraviti učinkovit načrt, kako pozicionirati osrednje znamke v podjetju, da prodaja ene izmed znamk oziroma njenega segmenta ne bi odžirala prodaje drugi znamki. Hkrati je to priložnost, da v podjetju izoblikujejo novo celotno podobo znamke Reebok, saj bi lahko Adidas s svojimi izkušnjami na tem področju nadaljeval, kar so pri Reeboku že začeli, to je pozicioniranje izdelkov Reebok kot znamke življenjskega sloba in poudarjanje glasbe in športa hkrati. Adidas naj bi ostala znamka, namenjena zlasti profesionalnemu športu. Oba, Adidas in Reebok, namreč ciljata tako na segment športnih izdelkov kot tudi na segment izdelkov za prosti čas in tu bi se lahko znamki prekrivali.

Vendar je pomembna razlika med znamkama ta, da je ena v očeh potrošnikov bolj evropska in športna kot druga, ki je zasidrana v segmentu izdelkov življenjskega sloga in ameriških športih. Po drugi strani bi lahko ravno to repozicioniranje škodilo znamkama (oziroma eni izmed njih), saj bi lahko izgubili vrednost in ugled, ki sta si ga pridobili pri potrošnikih, ko je šlo še za samostojni podjetji. Podobno je pri cenovnih razredih, saj nekateri opazovalci menijo, da bi novo podjetje zaradi pozicioniranja v tem pogledu lahko ponujalo Reebokove izdelke kot izdelke srednjega cenovnega razreda, Adidasove pa kot izdelke visokega cenovnega razreda.

Druga skupina pomislekov o uspešnosti integracije je prav tako povezana z »mehkejšim področjem«, in sicer z morebitnimi kulturnimi razlikami. Veliko prevzemov izgleda lepo na papirju, izjave za javnost pa so polne pozitivnih prednosti in priložnosti. Primer Adidasa in Reeboka v tem ni izjema, vendar je za uspešno uresničitev predvidenih ciljev potrebna uspešna integracija, ki jo izvršujejo ljudje. Tako je predvsem od človeškega faktorja odvisna uspešnost poprevzemne integracije. Pri tem se lahko pojavi trk dveh kultur, s katerim se je potem treba spopasti. V primeru Adidasa in Reeboka gre za združitev nemške in ameriške kulture in stila vodenja. Prva je znana predvsem po inženirski miselnosti, usmerjeni v proizvodnjo, druga, ameriška, pa bolj poudarja trženja. Prav tako se lahko pojavijo razlike v stilu vodenja, saj bi lahko rekli, da so Američani bolj vajeni neuradnega načina komuniciranja, kjer je srednj management bistveno bolj samostojen. Nemški sistem je strogo hierarhičen, upravljanje pa se povezuje s soodločanjem. Nezmožnost premoščanja kulturnih razlik kot eden izmed vidikov poprevzemne integracije lahko vodi v nezadovoljstvo in morebiten odhod ključnih zaposlenih iz podjetja.

4 Literatura in viri

- Pučko, D. (2008). *Strateški management 1*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Urek, M. (2006). *Ocena Adidasovega prevzema Reeboka (diplomsko delo)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.