

Siemens powraca

Niemiecki gigant elektroniczny zrozumiał ideę szybkości w działaniu, innowacji i sztuki zadowalania klientów

Siemens robił kiedyś najwytrzymalsze telefony na świecie. Można było rzucić takim o ścianę, podnieść i wciąż usłyszeć szefa krzyczącego po drugiej stronie linii. Nic dziwnego, ponieważ był zbudowany przez inżynierów, którzy mieli takiego fioła na punkcie jakości, że projektowali i sami wytwarzali wkręty potrzebne przy montażu. Produkcja wczesnego telefonu komórkowego zajmowała pracownikom niemieckiego giganta trzysta tysięcy godzin wyłożonej pracy. Problem w tym, że prawie nikt nie chciał płacić za takie „cackanie się”. W efekcie do roku 1998 Siemens zsunął się na dziewiątą pozycję na rynku producentów telefonów komórkowych.

Przenieśmy się do roku 2000, miasto Kamp-Lintfort w północno-zachodnich Niemczech. „Siemensy” C53i zjeżdżają z linii produkcyjnej jakby były cytrynowymi bułeczkami, jeden - co siedem sekund. Jeszcze ciepłe spadają do styropianowych pudełek. Na wyprodukowanie jednego potrzeba 5 minut. Wprawdzie nie będziesz chciał często rzucać swoim nowiuteńkim C53i o ścianę, ale sprzedaje się w Niemczech za 230 dolarów, połowę ceny porównywalnej Nokii 7110, oferując zarazem mniejszą wagę i dłuższą wytrzymałość baterii. Siemens „wygrywa” - przynajmniej członek zarządu Nokia Co.

Dzięki takim produktom Siemens jest na drodze do potrojenia w tym roku sprzedaży telefonów do 30 mln sztuk. Już udało się mu wyprzedzić Alcatela i Ericksona, zajmując w Europie trzecie miejsce za Nokią i Motorolą. Analitycy oczekują, że firma podwoi swój zysk po opodatkowaniu do 10%.

Siemens zmienia się tak, że zmusza konkurencję do poważnego traktowania monachijskiej firmy. Niemiecki konglomerat produkcyjny, wytwarzający wszystko - począwszy od turbin gazowych, a kończąc na żarówkach - zawsze zatrudniał świetnych inżynierów. Jednak dopiero ostatnio odkrył, że do pokonania takich wielkich konkurentów jak Nokia czy General Electric Co. potrzeba czegoś więcej. „W przeszłości produkowaliśmy nasze produkty, „przerzucaliśmy je przez płot” mając nadzieję, że ktoś je <<złapie>>” - mówi Rudi Lamprecht, któremu przypisuje się zasługę przemian w dziedzinie telefonii komórkowej. Siemens nauczył się od tego czasu, że sukces wymaga także marketingu, nowoczesnej konstrukcji i bezlitosnej kontroli kosztów.

Proces ten był bolesny dla kompanii wartej 61 mln USD. Oczywisty był jednak zysk wynikający z przemiany. Zyski, które zmniejszyły się o 2/3 w latach 1996-1998, nagle skoczyły w górę. Całkowity przychód, generowany w części przez przemysł telefonii przenośnej, podwoił się w pierwszym kwartale roku. Od 1999 r. cena jednej akcji podwoiła się. Analitycy zawyżają wartość akcji Siemens, mówiąc, że warte są one o 30% więcej niż aktualna cena, która wynosi 133 USD.

Jest to wielki triumf dla Heinricha von Pierer, prezesa (CEO) Siemens, który niemalże rok wcześniej odbierał telefony od inwestorów mówiące, żeby podał się do dymisji. To także triumf niemieckiego przemysłu. Problemy Siemens są bowiem także problemami Niemiec. Błędy popełnione przez Siemens są typowe dla wielu niemieckich producentów: świetni inżynierowie, ale kiepski marketing, wysokie koszty pracy i wysokie podatki. Jednocześnie zadowolenie z siebie po latach rozpieszczania przez rząd. Jeśli niemiecki „śpiący gigant” może prosperować w warunkach globalnej ekonomii, mogą też tuziny innych niemieckich firm borykających się z podobnymi problemami.

Pytanie tylko, czy ten sukces się utrzyma. Wielu obawia się, że może się on zamienić w następne fiasko. Od 1980 r. Siemens przeżył już dwa wielkie „zwroty” i zawsze gdy znajdował się na krawędzi sukcesu, cały plan niweczony był przez jakąś przykrą niespodziankę, jak recesja na rynku części elektronicznych czy kryzys finansowy w Azji. Siemens musi także stawić czoła innemu zagrożeniu - skutecznemu i bezwzględному General Electric Co., mającemu oparcie w swoim kapitale. Mimo ciężkiej pracy, wspierającej „waleczność” swoich inżynierów usługami, Siemens ma przed sobą jeszcze długą drogę, zanim dogoni General Electric Co. w docieraniu do klienta.

Część sukcesów Siemens w tym okresie to po prostu szczęście. Słabe euro, które stawiało markę najniżej od 14 lat w stosunku do dolara, utrudniało amerykańskim konkurentom walkę na

rynku europejskim. Azja, do której sprzedawano 11% produkcji, znów się rozrastała. Siemens musiał udowodnić, że potrafi prosperować nawet wtedy, gdy warunki nie są sprzyjające. „To wspaniałe, co udało się osiągnąć Siemensowi” - mówi Elisabeth Weisenhorn, współdyrektor finansowy (DWS) w departamencie zarządzania inwestycjami Deutsche Bank, który jest właścicielem 3,9 mln akcji Siemens - „ale nie mogą sobie pozwolić, żeby stać w miejscu”.

Von Pierer próbuje wprowadzić idee prędkości, innowacji i zadowolenia klienta do wspólnej firmowej podświadomości. Wspólne komisje inżynierów i specjalistów od marketingu nadzorują wprowadzanie nowych produktów. Nauczyli się współpracować, aby zwracać uwagę klienta i podążać za nowymi pomysłami, nawet gdy konkurencja już je wykorzystywała.

Dlatego właśnie oddział telefonii komórkowej już nie produkuje takich detali jak własne śrubki. Szef tego oddziału zatrudnił specjalistów z Procter&Gamble Co. aby nauczili pracowników Siemensu sprzedawać swoje towary. Podążając za konkurentami takimi jak Cisco Systems i Nortel Networks, Siemens sprzedał kilka swoich fabryk produkujących urządzenia telekomunikacyjne niezależnym dostawcom. Dział Inżynierii Medycznej wzorem General Electrics Co. zaczął także sprzedawać usługi i *software*, a nie tylko sprzęt. Łączy on teraz cyfrową fotografię rentgenowską z doświadczeniem Siemensu w dziedzinie telekomunikacji i komputerów. W ten sposób lekarze mogą oglądać zdjęcia rentgenowskie z każdego terminalu szpitalnej sieci. Nowe podejście przynosi zyski. Do końca marca 2000 r. Dział Inżynierii Medycznej zwiększył swoje dochody po opodatkowaniu o 46% - do 108 mln USD.

Historia przemiany Siemensu jest także historią ewolucji von Pierer'a, z życzliwego lidera do mistrza w swoim fachu. Kiedy przejął swoje stanowisko w 1992 r., Niemcy jeszcze były niesione falą reunifikacji ze swoją wschodnią częścią. Większością klientów Siemensu stanowiły wtedy rządowe lub publiczne monopole, które kupowały duże rzeczy, takie jak pociągi, elektrownie (generatory) i systemy telefoniczne. Ministrowie nie martwili się zbyt mocno kosztami: największym klientem Siemensu była „napęczniała” niemiecka kompania telefoniczna Deutsche Telekom.

Potem zamówienia dotyczące odbudowywania Wschodnich Niemiec zaczęły się zawężać. Zaostrzyło się międzynarodowe współzawodnictwo i opadły ceny. Siemens też musiał ulec zmianom. Zmniejszył zatrudnienie o 17% i sprzedał zakłady warte 2 mld USD. Przeprowadzono cięcia personalne w administracji oraz próbowano rozwijać innowacje.

Już w 1995 r. firma mówiła o swojej zdumiewającej transformacji, ale wtedy dolar spadł w stosunku do marki, sprawiając, że produkty Siemensu stały się zbyt drogie, aby być konkurencyjne na rynkach zamorskich.

Siemens zmieniał się, lecz konkurencja robiła to szybciej. Zmniejszał koszty i zbliżał się do klientów, którymi były teraz raczej korporacje albo klienci indywidualni niż rząd czy wielcy monopolisci. Przemysł komputerowy i telekomunikacyjny zaczął się poruszać z szybkością Internetu, a ostrożni inżynierowie z Siemensu nie mogli nadążyć. Zyski powodowane wysoką wydajnością, dochodzące do 10%, były niwelowane spadkiem cen. W 1998 r. akcje firmy spadły o 23%, podczas gdy przychód netto obniżył się o dwie trzecie od wartości szczytowej 1,36 mln USD z roku 1996. „Ta wspaniała maszyna nie działała i ludzie zdali sobie sprawę, że coś jest nie tak” - przypomina sobie Gerhard Schulmeyer, prezes amerykańskiej gałęzi Siemensu.

I rzeczywiście, inwestorzy zaczęli pytać, czy von Pierer był wystarczająco silny, by poradzić sobie z problemami Siemensu. Znany był jako „miły gość z Erlangen”, były polityk, który udzielał się w radzie miasta w latach 70. Nawet rozważał kiedyś kandydaturę do niemieckiego parlamentu. Chociaż z wykształceniem prawniczym, von Pierer spędził większość swojej kariery w dziale Siemensu, który produkował generatory. Zyskał tam cenne doświadczenie w prowadzeniu dużych projektów, ale bardzo mało nauczył się o marketingu czy zawieraniu kontraktów. Jako CEO Siemensu kultywował przyjazne stosunki z pracownikami i wolał szukać kompromisów niż wydawać rozkazy. Takie życzliwe podejście do pracowników było na czasie z tradycjami Siemensu i większości niemieckiego biznesu, jednakże to nie czyniło von Pierer'a popularnym wśród inwestorów. Żądali bezwzględного „obcinacza kosztów” w stylu Jurgena E. Schremppa, CEO Daimlera Cryslera, i zaczęli otwarcie domagać się rezygnacji von Pierera.

W 1998 r. sytuacja Siemensu stała się krytyczna. „Lotna” branża półprzewodników zwróciła się przeciw Siemensowi. W chwili gdy ten oddział zaczął przynosić straty, von Pierer zdał sobie sprawę, że będzie musiał zamknąć fabrykę mikroprocesorów w Tyneside w Anglii, otworzoną z wielką pompą tylko 15 miesięcy wcześniej. Oddział telekomunikacyjny miał kłopoty, ponieważ firma nie zdawała sobie sprawy, że telefony komórkowe zaczęły stawać się akcesoriami mody dla mas, a nie technologią dla elit. Siemensowi brakowało odpowiednich produktów dla nasycającego się rynku. Pojawiły się też problemy z jakością nowej turbiny gazowej, szkodzące sektorowi energetycznemu.

Zwykle otwarty von Pierer lubił konsultować się z innymi dyrektorami przed podejmowaniem ważnych decyzji, ale w tym przypadku zadziałał sam. Wycofał się do swojego biura w XIX-wiecznym pałacyku w Monachium. Wspólnie z dyrektorem działu komunikacji Eberharem Posnerem opracował dziesięciopunktowy plan, dotyczący sposobów zawrócenia firmy na „dobry tor”. Plan ten zakładał sprzedaż lub zamknięcie tych jednostek, które bardzo słabo działały, jeśli nie dałoby się ich przestawić na inną, bardziej dochodową produkcję. Wyznaczono dla menedżerów o wiele większe wymagania dotyczące uzyskiwania dochodów dla firmy. Założono, że do końca 2000 r. Siemens powinien być w wystarczająco dobrej formie finansowej, aby stawić czoła najbardziej wymagającym inwestorom - Amerykanom. Zwieńczeniem planu miało być pojawienie się na amerykańskiej giełdzie w początkach roku 2001.

Napięte zebrania

Szukając odpowiedniego sposobu na przemianę firmy, von Pierer przyznaje, że czerpał od Johna F. Welcha Jr, CEO of archiwal General Electric Co. Na przykład w firmie odbywają się kwartalne zebrania, gdzie członkowie Zarządu składają sprawozdania na temat stanu swoich działów. Menedżer z najgorszymi wynikami składa sprawozdanie jako pierwszy. Menedżerowie z 14 działów Siemensu zbierają się na dwa dni w Feldafing, zalesionym przedmieściu Monachium, w budynku konferencyjnym w wygodnych, lecz spartańskich warunkach. Siadają w półokręgu i mierzą się wzrokiem z von Piererem. Krawaty nie są wymagane, ale atmosfera w owym roku nie była tak do końca zrelaksowana - wspomina członek zarządu, który tam był. „Von Pierer nie jest człowiekiem, który krzyczy, ale może powiedzieć rzeczy, od których robi się gorąco” - opowiada. Uzyskane rezultaty mają wpływ na około 60% płacy menedżera.

Nikt nie nazwał go jeszcze „Heinrichem kosiarzem”, ale von Pierer obcinał zatrudnienie. Wprawdzie unikał masowych zwolnień, ale dzięki wczesnym emeryturom czy sprzedaży niektórych fabryk „ostrugał” drogą niemiecką siłę roboczą zatrudnioną w firmie o prawie 1/3 – z 25300 z 1992 r. do 179000 w 2000 r. Menedżerowie też nie czują się bezpieczni. Od chwili pojawienia się dziesięciopunktowego programu odchudzono firmę o 1/5 ze 100 głównych menedżerów. Von Pierer ciągle jeszcze szuka kompromisów, ale teraz jest bardziej skłonny wydawać rozkazy podwładnym.

Dzięki jego działaniom przez sześć lat udało się firmie przetrwać bez większego strajku. Jednakże pracownicy poszli na duże ustępstwo, godząc się pracować w weekendy za normalną stawkę. Ogólnie patrząc, pracownicy Siemensu zdali sobie sprawę, że muszą być na tyle elastyczni, aby móc stanowić konkurencję dla innych. „Trzeba być realistą” - mówi Ralf Heckmann, prezes zarządu pracowników. Pracownicy zdali sobie sprawę, że wysoka cena akcji firmy leży w ich interesie, gdyż pomaga to zabezpieczyć się przed niechcianym przejęciem.

Wyższe kierownictwo Siemensu także przeszło modernizację. Krukasiński przyszedł do Siemensu z firmy konsultingowej McKinsey&Co. w 1997 r., Heinz-Joachim Neuburger pozostawił posadę specjalisty finansowego w J.P Morgan, aby zająć miejsce Głównego Księgowego w 1998 r. Ich zasługą jest kładzenie nacisku na skupianiu się na wynikach finansowych i giełdowych firmy. „Jeśli zapytałbyś menedżera pięć lat temu, jaka jest cena akcji, nie wiedziałby” - mówi szef amerykańskiej dywizji Siemensu.

Razem ze swoim planem dziesięciopunktowym Siemens zaczął odpowiednią politykę giełdową, aby skoncentrować się na branżach, w których mógłby stać się światowym liderem. Na przykład próbuje wesprzeć dział przemysłu transportowego, przynoszący marginalne zyski, łącząc

się z francuskim Alsthomem, aby stworzyć nowy, superszybki pociąg. To rozłoży wielkie koszty rozwojowe i zapewni większy rynek. Jednocześnie Siemens zakupuje w obszarach, w których widzi możliwość rozwoju, takich jak telekomunikacja, elektronika samochodowa, budowanie systemów zarządzania czy software medyczny.

W kwietniu otworzono nową fabrykę półprzewodników, co pozwoli na częściowe uniezależnienie się od niestabilnego przemysłu układów elektronicznych, a zarazem powiększy podaż akcji o 5,4 mln USD. Von Pierer planuje uzyskanie jeszcze większego kapitału potrzebnego na przyłączenie nowych zakładów dzięki sprzedaży mniejszościowego pakietu akcji amerykańskiej filii Siemens - Unisphere Solutions Inc., produkującej sprzęt telekomunikacyjny. Fabryki wytwarzające przewody wysokiego napięcia, części elektroniczne, bankomaty i lokomotywy diesla, także zostały sprzedane. W międzyczasie przeznaczono Dział Komputerowy do stworzenia spółki joint venture z Fujitsu Ltd.

Inwestorom podoba się nowy wygląd firmy. Na corocznym zebraniu 24 lutego pojawiły się tłumy. Wprawdzie większość przyszła głównie po „dywidendę wurstową”, jak Niemcy nazywają darmowe jedzenie, chciano jednak także pogratulować von Piererowi podwojenia ich dochodów. Od 1 października Siemens zaczął działać w amerykańskim systemie księgowym.

Von Pierer obiecuje więcej dobrych nowin. Twierdzi, że szeroko zakrojone działania e-commerce pozwolą firmie przeprowadzać 50% sprzedaży ukierunkowanej na klienta za pośrednictwem sieci komputerowych, co pozwoli oszczędzić miliardy. Ma także nadzieję sprzedawać systemy informacyjne innym korporacjom.

Siemens opiera swoją przyszłość w dużej mierze na przemyśle telekomunikacyjnym. Setki milionów dolarów inwestowane są, gdy kompanie telekomunikacyjne konstruują nowe generacje sieci telefonii komórkowej i ulepszają istniejące już zwykłe linie, aby przesyłać szerokopasmowe usługi multimedialne. „To sprawia, że kompanie takie jak Siemens stają się coraz bardziej na czasie” - mówi Jeffrey C. Smith, CEO Tumbweed Communicatins Corp. z Redwood City (Kalifornia), twórca software'u do prowadzenia e-businessu, który pracuje dla Siemens.

Twardzi rywale

Telekomunikacja to także bardzo „lotny” i nieprzewidywalny interes, gdzie pomyłki dotyczące złego przewidzenia zmian w technologii mogą być bardzo kosztowne. Konkurencja w tej branży jest jedną z najbardziej zacieklej w świecie. Aby zdominować ten rynek, Siemens musi zwyciężyć takich przeciwników jak Nokia czy Cisco. Ta firma ma jednak jeszcze przed sobą długą drogę, zanim będzie mogła dorównać takim gwiazdom korporacyjnym. Jako konglomerat Siemens automatycznie znajduje się w niekorzystnej sytuacji. „Wyższe kierownictwo musi bezsprzecznie zajmować się czymś więcej niż tylko telekomunikacją, w tym samym czasie współzawodnicząc z menedżerami, którzy zajmują się jedynie tą dziedziną” - mówi analityk Morgan Stanley Dean Witter, Angela Dean. Weźmy przykład Unisphere Solutions. Siemens stworzył dział w Chelmsford, kupując trzy początkujące firmy i łącząc je. To był dobry ruch, który pozwolił Siemensowi konkurować z Cisco w dostarczaniu „instalacji” internetowych. „Jednak poznawanie przez Siemens reguł Nowej Ekonomii nie zawsze było łatwe” - mówi COO Unisphere, Tom Burkardt. Narzeka on, że Siemens jest wciąż obciążony zbyt dużą liczbą średniego personelu zarządzającego, który opiera się zmianom. „To jest jak ciastko Oreo [markiza] - mówi Burkardt. - Ci na górze i ci na dole dostają ciastko - problem jest z kremowym środkiem”.

Von Pierer, który nie zamierza przejść na emeryturę przed 2005 r., zdaje się zauważać niebezpieczeństwo. „W Niemczech konkurencja była jak wiatr. Teraz jest jak burza, a przeistoczy się w huragan - mówi. - Trzeba być szybkim albo się przegrywa”. Jeśli von Pierer odniesie sukces, przeistaczając Siemens w pierwszy niemiecki Konglomerat Nowej Ekonomii, to będzie to głównie zasługą jego intuicji.

W mln euro	2002	2001	2000	1999
Nowe zamówienia	86,214	92,528	83,426	69,560
Sprzedaż netto	84,016	87,000	77,484	68,069
Przychód netto	2,597	2,088	8,860	1,209
Gotówka netto dostarczona przez działalność operacyjną	5,564	7,016	6,154	3,640
Gotówka netto użyta w inwestycjach	(810)	(5,886)	(435)	(2,876)
Koszty rozwoju i wdrożeń	5,819	6,782	5,848	5,260
Wartość akcji (30 września)	23,521	23,812	28,480	19,138
Zatrudnienie (30 września, w tysiącach)	426	484	448	437

Można zauważyć, że od 1999 r. przychody, sprzedaż oraz liczba nowych zamówień wzrastają. Wartość przychodów jest największa w roku 2000. W następnym roku gwałtownie spada do 2,088 milionów euro. Jednak wartość ta jest i tak wyższa niż 1,209 milionów euro z roku 1999. W 2002 r. można zaobserwować niewielki wzrost. Wartość akcji także wzrasta między rokiem 1999 a 2000. W późniejszych latach (2001 i 2002) można zaobserwować spadek w porównaniu do roku 2000. Podobne tendencje można zauważyć w ilości sprzedaży. Z powyższej tabelki wynika, że zmiany wprowadzone przez kierownictwo firmy Siemens przyniosły pożądane efekty finansowe. Od roku 1999 do 2002 widać wyraźną poprawę kondycji firmy. Wprawdzie w latach 2001 i 2002 widoczne są spadki wartości akcji i przychodu, wydaje się jednak, że są one spowodowane tymczasowymi wahaniami rynku.

Pytania

1. Z jakimi problemami borykał się Siemens?
2. Jakie było podejście starego Zarządu Firmy do sposobów zarządzania?
3. Na czym polegały zmiany wprowadzone przez Plan Dziesięciopunktowy von Pierera?
4. W jaki sposób Siemens próbował się uniezależnić od zmian na rynkach dostawców?
5. Jakie niebezpieczeństwa czyhają na firmy konkurujące na rynku telekomunikacyjnym?

Źródło:

J. Ewing, <http://www.mhhe.com/business/opsci/pom/businessweek.htm>