

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ANA MARIJA BAJEC

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA IN POMEN KOMUNICIRANJA V ČASU ZDRUŽITEV IN
PREVZEMOV**

Ljubljana, oktober 2013

ANA MARIJA BAJEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisani(-a) Ana Marija Bajec, študent(-ka) Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor(-ica) zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije z naslovom Vloga in pomen komuniciranja v času združitve in prevzemov, pripravljene(-ga) v sodelovanju s svetovalcem/svetovalko izr. prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobil(-a) vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne _____

Podpis avtorja(-ice): _____

KAZALO

UVOD	1
1 PREVZEMI IN ZDRUŽITVE	5
1.1 Prevzemi in združitve kot strategije rasti	5
1.2 Opredelitev pojmov prevzem in združitev	8
1.3 Motivi za prevzem	9
1.4 Teoretična izhodišča prevzemov	11
1.5 Faze prevzemnega procesa	12
1.6 Dejavniki uspeha in neuspeha prevzemov in združitev.....	14
1.7 Interesne skupine podjetja v času prevzemov in združitev ter njihovi učinki na javnosti ..	18
2 KOMUNIKACIJA IN ODNOSI Z JAVNOSTMI	19
2.1 Opredelitev komunikacije.....	20
2.2 Odnosi z javnostmi	22
2.2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi.....	23
2.2.2 Strateški in taktični vidik odnosov z javnostmi	24
2.2.3 Komuniciranje z različnimi javnostmi podjetja	26
2.2.3.1 Odnosi z mediji	28
2.2.3.2 Interna komunikacija.....	31
2.2.3.3 Odnosi s finančnimi javnostmi.....	34
2.2.4 Odnosi z javnostmi in etika.....	38
2.2.5 Korporativno komuniciranje in ugled organizacije	39
3 POMEN IN VLOGA KOMUNIKACIJE V ČASU PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV	40
3.1 Komunikacijske faze prevzemnega procesa	44
3.2 Interna komunikacija v času prevzemov ali združitev	49
3.3 Komunikacija in organizacijska kultura	58
3.4 Odnosi s finančnimi javnostmi, dobavitelji, lokalno skupnostjo in potrošniki	60
3.5 Odnosi z mediji.....	63
3.6 Vpliv in način poročanja medijev o prevzemih in združitvah.....	64
3.7 Krizno komuniciranje in ohranjanje korporativnega ugleda v času prevzema ali združitve	67
4 ANALIZA IN OCENA POJAVLJANJA IZBRANEGA PREVZEMA IN ZDRUŽITVE V SLOVENSKIH MEDIJIH.....	69

4.1 Identifikacija problema in ciljev raziskave	69
4.2 Metode dela	69
4.3 Predstavitev združitve Droge Kolinske	71
4.4 Analiza in ocena medijskega pojavljanja Droge Kolinske v času združitve.....	72
4.5 Predstavitev prevzema Dela s strani Pivovarne Laško.....	78
4.6 Analiza in ocena medijskega pojavljanja Dela, d. d., v času prevzema s strani Pivovarne Laško	78
5 ANALIZA IN OCENA KOMUNICIRANJA Z ZAPOSLENIMI V IZBRANIH PODJETJIH	82
5.1 Identifikacija problema in ciljev raziskave	82
5.2 Metode dela	82
5.3 Prikaz in razlaga rezultatov v primeru združitve Droge in Kolinske	83
5.4 Prikaz in razlaga rezultatov v primeru prodaje Dela	85
6 PRIPOROČILA DOBREGA KOMUNICIRANJA V ČASU PREVZEMA ALI ZDRUŽITVE	86
SKLEP.....	89
LITERATURA IN VIRI.....	92
PRILOGE	
 KAZALO SLIK	
Slika 1: Dilema o strateških povezavah oziroma organizacijski samostojnosti.....	13
Slika 2: Matrika odvisnosti	27
 KAZALO TABEL	
Tabela 1: Model procesa oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve	13

UVOD

Podjetja se v zasledovanju rasti, večje uspešnosti in učinkovitosti poslužujejo različnih temeljnih strategij rasti podjetja. V najširšem pojmovanju lahko ločimo strategije notranje in zunanje rasti, to pa omogoča planski razkorak v obsegu poslovanja podjetja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2009, str. 65). Podjetja pogosto uresničujejo strategije zunanje rasti s pomočjo priključitev (prevzemov, pripojitev), združevanj ali skupnih vlaganj (Pučko et al., 2009, str. 73).

Z zgodovinskega vidika (Gaughan v Bertoncelj, 2008, str. 2-3; Bešter, 2000, str. 1-2) smo lahko prvi val kapitalskega povezovanja podjetij v obliki prevzemov in združitve zasledili že konec 19. stoletja. Sprva so nastajali monopoli kot rezultat vodoravnega povezovanja, v drugem prevzemnem valu, ki je sledil na začetku 20. stoletja, pa so z navpičnimi prevzemi številčneje nastajali sektorski oligopoli. Z diverzifikacijo manjših in srednje velikih podjetij so v tretjem prevzemnem valu v petdesetih letih prejšnjega stoletja z omejevanjem horizontalnih prevzemov nastali konglomerati. Sledili so številni sovražni in špekulativni prevzemi v četrtem prevzemnem valu v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, hkrati pa je bilo to tudi obdobje razvoja obrambnih strategij pred nezaželenimi prevzemi. Peti prevzemni val, s pričetkom v devetdesetih letih 20. stoletja, zaznamujejo veliki, mega prevzemi, ki ciljajo k ekonomijam obsega, sinergijam in učinkovitejšemu obvladovanju nabavnih ter prodajnih trgov. Kljub temu, da rast prevzemov in združitve ne pojenja, želeno ustvarjanje vrednosti pogosto vodi v njeno propadanje.

Pomembna značilnost, ki spremlja znanstveno proučevanje prevzemov in združitve, je sočasen ter vztrajen soobstoj večjega števila različnih teorij in hipotez, s katerimi poskušajo avtorji ter zagovorniki pojasniti motive in druge dejavnike, ki vplivajo na kakovost ter razdelitev njihovih učinkov med različnimi interesnimi skupinami. Prevzemi in združitve prekinjajo ustaljeno rutino poslovanja podjetij ter postavljajo nova razmerja med interesnimi skupinami.

Številni avtorji se sprašujejo, zakaj so nekateri prevzemi bolj uspešni kot drugi ter katere aktivnosti in dejavniki so pomembni za uspeh. Po mnenju Bertonclja je za uspešen prevzem pomembno uravnoteženo upravljanje ključnih dejavnikov uspeha (2008, str. 39). Na tem mestu zagovarja koncept uravnoteženega managementa »ekonomskega« in »človeškega« kapitala, pri čemer opozarja, da številni managerji uspešnost prevzemov še vedno merijo s finančnimi kazalniki. Pravi tudi, da izvajanje in ocenjevanje prevzemov zgolj na osnovi finančnih kriterijev ni več dovolj, temveč je potrebno oceniti tudi človeški dejavnik. Bertoncelj pravi, da so mehki dejavniki enako pomembni za uspeh kot trdi dejavniki, saj združujejo ekonomsko logiko poslovnega uspeha in socialnega kapitala. Večino tržne vrednosti sodobne organizacije predstavljajo ljudje, njihova znanja ter veščine (mehki dejavniki) in ne več gotovina, poslopja ter stroji (trdi dejavniki). Neopredmeteni kapital, ki ga sestavljajo človeški, strukturni, socialni in organizacijski kapital, bo v primerjavi z »ekonomskim« kapitalom v prihodnosti še pridobival na pomenu, dodaja Bertoncelj (2008, str. 39).

Vedno več avtorjev posveča pozornost »mehki strani« kupčije in raziskuje vpliv mehkih dejavnikov za uspeh prevzema. Pri tem vedno večji pomen pridobivajo zaposleni, razlike v organizacijskih kulturah, deležniki podjetja in komunikacija. Prav slednja se dotika vseh naštetih dejavnikov in je, še posebej v času združitvev ali prevzemov, povezana s številnimi izzivi. Komunikacija je povezana z vsemi tremi fazami prevzema, ki jih Pučko et al. (2009, str. 79) razdelijo na fazo oblikovanja strategije, fazo pogajanja in fazo integracije. Komunikacija je v času prevzemov ali združitvev pomembno povezana z reakcijo zaposlenih (Cartwright, 1999, str. 36), integracijo oz. ustvarjanjem nove organizacijske kulture (Cartwright, 1999, str. 126), z odnosi z dobavitelji, strankami, delničarji, investitorji, finančnimi analitiki in drugimi finančnimi javnostmi (Habeck, Kröger & Träm, 2000).

Na vse deležnike podjetja v prevzemu, na njihov odnos do podjetja, zaupanje in predstave, ki jih imajo deležniki o podjetju, vplivajo tudi mediji, ki z močjo usmerjanja pozornosti, stališč in vrednotenja pomembno vplivajo na posameznike. Večino tega, kar potrošniki in zunanji deležniki izvedo o organizaciji, izhaja iz medijev (Carroll, 2004, str. 2), pri čemer nekateri avtorji izpostavljajo pojav prednostnega tematiziranja medijev (Oblak, 2000, McCombs & Shaw, 1972 ter Carroll & McComb, 2003) in vplivanje na ugled organizacije skozi določanje atributov organizacije (Miller 2003, str 72). Komunikacija ima v času prevzemov ali združitvev pomembno vlogo tudi pri ohranjanju ugleda podjetja (krizno komuniciranje) oziroma vzpostavljanja zaupanja pri deležnikih.

Pomen komunikacije izpostavljajo številni avtorji (Cartwright, 1999, Razpet, Tič Vesel & Verčič, 2003, Habeck, Kröger & Träm, 2000), njeno pomanjkanje ali neustreznost v času prevzemov in združitvev pa lahko pri zaposlenih vzbudi reakcije kot so šok, govorice, občutke negotovosti, strah pred prihodnostjo, izgubo zaposlitve, zanikanje in jezo, nesprejemanje sprememb, izgubo kakovostnih kadrov, fluktuacijo ter absentizem. Poleg upada produktivnosti se lahko podjetje srečuje tudi z nejasnimi poslovnimi cilji in vizijo, trkom različnih organizacijskih kultur ter vprašanjem njihove poprevzemne integracije, pri čemer ima zopet pomembno vlogo komunikacija. Na strani medijev, ki prav tako vplivajo na vse deležnike podjetja in predvsem na občutljivo skupino zaposlenih, so tu še ugibanja v javnosti, špekulacije, negativna publiciteta ter neprepričljiv nastop podjetja v javnosti kot celote po prevzemu, padec delnic in nezaupanje s strani vlagateljev ter delničarjev, oslABLJENO zaupanje potrošnikov in dobaviteljev. Še bolj problematično kot v teoriji pa je razumevanje pomena mehkih dejavnikov s strani vodstva v praksi, ki jim namenjajo zelo malo pozornosti. Razlog za to se skriva v njihovi dvoumnosti, večpomenskosti, subjektivnosti in zato predstavljajo večji izziv za managerje (Schuler & Jackson v Brahma & Srivastava, 2007, str. 8).

Mnogi avtorji navajajo, da je vloga komunikacije kot mehkega dejavnika na področju prevzemov in združitvev premalo raziskano področje, čeprav ga številni avtorji dojemajo kot kritičnega (Brahma & Srivastava, 2007, str. 7-9). Slaba komunikacija med ljudmi na vseh nivojih organizacije in med obema organizacijama, ki se združujeta, je eden izmed glavnih razlogov za neuspeh združitvev (Schuler & Jackson v Brahma & Srivastava, 2007, str. 8). Raziskava

globalnega svetovalnega podjetja Watson Wyatt o prevzemih in združitvah, opravljena leta 1998/99, pravi, da učinkovita komunikacija predstavlja drugi najbolj pomembni dejavnik za uspešno prevzemno integracijo. Podobno menijo tudi drugi avtorji, kot na primer Papadakis (v Jackson v Brahma & Srivastava, 2007, str. 9), ki pravi, da je komunikacija ključnega pomena za uspeh prevzemov ali združitev.

Komunikacija v času prevzemov ali združitev, vsebina sporočil in način komuniciranja oziroma celo odsotnost proaktivne komunikacije lahko še dolgo vplivajo na interesne skupine podjetij, ki so vpletena v prevzeme ali združitve. Tovrstna povezovanja so ponavadi največji dogodki v poslovanju podjetij, ki vplivajo na zaposlene, potrošnike, poslovne partnerje, dobavitelje, medije, analitike panoge, finančne analitike in druge interesne skupine, odvisno od vpetosti posameznega podjetja v okolje. V tem obdobju so funkcije, kot so odnosi z javnostmi, še posebej ranljive, sodelovanje in učinkovito komuniciranje pa sta ključnega pomena (Hallabrin, 2003).

Namen magistrske naloge je opozoriti na pomen, ki ga ima komunikacija za uspešno izvedbo združitev in prevzemov. Mnogi avtorji namreč opozarjajo na premalo raziskano in upoštevano vlogo komunikacije kot mehkega dejavnika za uspeh združitev in prevzemov. Nekateri celo menijo, da je slaba komunikacija med zaposlenimi na vseh nivojih organizacije in med obema organizacijama, ki se združujeta, eden izmed glavnih razlogov za neuspeh združitev in prevzemov. V nalogi sem preučila negativne vidike oziroma vplive neustrezne komunikacije v času prevzemov ali združitev ter nasprotno, vplive ustrezne, pravočasne in učinkovite komunikacije na vpletene interesne skupine podjetja. Zanimalo me je tudi, ali lahko z ustrezno komunikacijsko podporo v času prevzemov in združitev zmanjšamo ali pa vsaj ublažimo negativne posledice prevzemov in združitev, kot so anksioznost zaposlenih, nižja produktivnost, absentizem, izguba kakovostnih kadrov ter ugibanja in špekuliranja v javnosti, negativna publiciteta, nezaupanje delničarjev in podobno.

Cilj magistrskega dela je potrditi ali ovreči postavljeno hipotezo, da lahko učinkovita komunikacija pozitivno vpliva na deležnike podjetja, predvsem na zaposlene in medijski ugled podjetja v času prevzemov ali združitev ter posledično tudi na uspeh prevzemov ali združitev. S pomočjo domače in predvsem tuje strokovne literature ter z analizo zunanega in notranjega komuniciranja izbranih podjetij, ki so bila vpeta v proces prevzema ali združitve sem raziskala pomen in vpliv komunikacije na deležnike podjetja v času prevzema ali združitve ter pomen komunikacije za njihov uspeh ali neuspeh. Skušala sem ugotoviti, kakšni so rezultati pomanjkljivega, neustreznega komuniciranja, in jih primerjati z rezultati ustrezne ter proaktivne komunikacije v času prevzemov ali združitev. Raziskala in opisala sem način komuniciranja, ki bo pozitivno vplival na izvedbo prihodnjih prevzemov in združitev ter delo zaključila s priporočili dobrega komuniciranja.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila več znanstvenoraziskovalnih metod in nekatere med seboj tudi kombinirala. Uporabila sem strokovno literaturo domačih in predvsem tujih avtorjev, ki sem jo preučevala z metodo deskripcije. Po metodi kompilacije sem povzela

spoznanja in stališča različnih avtorjev o vlogi in pomenu komunikacije kot mehkega dejavnika uspeha prevzemov in združitvev.

Empirični del magistrskega dela temelji na metodi analize izbranih primerov prevzemov in združitvev slovenskih podjetij. V analizo primerov sem vključila prodajo časopisne družbe Delo Pivovarni Laško ter združitve Droge in Kolinske. Analizo in oceno uspešnosti komunikacij izbranih podjetij sem izvedla s pomočjo kvalitativne analize medijskih vsebin. Pri tem so mi bili v pomoč morebitna prisotnost špekulacij, ugibanj, senzacionalistično naslovljeni članki, objektivnost oziroma subjektivnost člankov in pozitivno ali negativno uokvirjanje zgodb s strani medijev. Ugotovitve kvalitativne analize sem dopolnila z ugotovitvami, ki sem jih pridobila z anketiranjem zaposlenih v izbranem primeru združitve ter prevzema.

V sklepnem delu naloge sem združila ugotovitve analize medijskih objav in ankete v smiselne zaključke. V sklepu magistrskega dela sem preverila skladnost ugotovitev empiričnega dela s predhodno postavljenimi teoretičnimi izhodišči in hipotezo. Po metodi sinteze sem povzela spoznanja in ugotovitve o vlogi ter pomenu komunikacije za zaposlene, druge deležnike in ugled podjetja v času prevzema ali združitve ter podala svoje videnje učinkovite komunikacijske strategije za uspešen prevzem ali združitev, tako za samo podjetje kot tudi njegove ciljne javnosti. Pri raziskovanju so mi bila v pomoč tudi teoretična znanja, ki sem jih pridobila v okviru podiplomskega študija in praktične izkušnje s področja odnosov z javnostmi, ki sem jih pridobila v nekajletnem delu v agenciji za odnose z javnostmi.

Magistrsko delo je sestavljeno iz šestih glavnih poglavij, vsebino pa sem natančneje razdelala v podpoglavjih. V prvem delu magistrskega dela sem se posvetila tematiki prevzemov in združitvev. Na kratko sem opredelila teoretična izhodišča motivov podjetij za prevzem ali združitev, oblike ter razloge za uspeh ali neuspeh prevzemov in združitvev, ki jih navajajo različni avtorji. V nadaljevanju sem se osredotočila na vlogo komunikacije v času priprave na prevzem, prevzemnega procesa ter poprevzemne integracije. Raziskovala sem vlogo funkcije odnosov z javnostmi kot funkcijo v podjetju, ki je neposredno povezana s komunikacijo. Opredelila sem teoretična izhodišča odnosov z javnostmi in pomen strateškega komuniciranja s podjetju pomembnimi deležniki.

Prevzem ali združitev je za podjetje izjemen dogodek, ki poseže v vzpostavljeno rutino, navade in se dotakne vseh javnosti podjetja. Zato sem se poleg odnosov in komuniciranja z mediji, finančnimi javnostmi, dobavitelji, lokalno skupnostjo, potrošniki in zaposlenimi v posebnem poglavju posvetila tudi kriznemu komuniciranju. Pozornost sem posvetila tudi področjema, ki sta v času prevzema ali združitve še posebej izpostavljena in kritična – internemu komuniciranju z zaposlenimi in korporativnemu komuniciranju ter ohranjanju ugleda podjetja.

V zadnjem delu sem s pomočjo analize vsebine medijskih objav in ugotovitev, do katerih sem prišla s pomočjo anketiranja zaposlenih, ugotavljala kakovost in strateško usmerjenost komuniciranja izbranih primerov slovenskih podjetij. Na podlagi pregledane teorije, raziskav

drugih avtorjev in lastnih empiričnih ugotovitev sem dodala načela in principe dobre komunikacije. Magistrsko delo sem zaključila s sklepnimi ugotovitvami.

1 PREVZEMI IN ZDRUŽITVE

Glede na navedbo avtorjev Giessner, Ullrich in van Dick (2011, str. 333) so združitve in prevzemi še vedno glavno strateško orodje, s katerim mnoga podjetja uresničujejo strategije rasti, diverzifikacije in ekonomije obsega. Njihova svetovna vrednost naj bi v letu 2010 dosegla že trilijon ameriških dolarjev. Žal pa finančni uspeh prevzemov in združitvev ni v ravnotežju z velikostjo finančnih investicij. Kot navajajo avtorji Giessner et al. (2011, str. 333), trije izmed štirih prevzemov ali združitvev ne dosežejo zastavljenih finančnih ciljev. Kljub desetletjem raziskav na področju strateškega managementa še vedno ni jasno, kateri pogoji na organizacijski ravni so tisti, ki dejansko ustvarjajo vrednost v poslovanju po združitvi ali prevzemu. Kot pravi Tajnikar (2000, str. 25), je vsak podjetniški podvig z vidika investitorja predvsem vlaganje svojega premoženja z namenom, da se mu to premoženje čim bolj oplodi. Da bi podjetje doseglo rast, mora najprej ugotoviti plansko vrzel in na njeni podlagi pripraviti novo strategijo rasti.

1.1 Prevzemi in združitve kot strategije rasti

Pučko, Čater in Rejc Buhovac (2009, str. 65) za podjetja, ki poslujejo v različnih panogah, razlikujejo med tremi ravnmi strategij, in sicer med korporacijsko ali celovito ter med poslovnimi in funkcijskimi strategijami. Glede na smer razvoja podjetja si ta izbere strategijo rasti, strategijo stabilizacije oziroma ustalitve ali strategijo krčenja. Najpogostejša izbira podjetij z ugotovljeno plansko vrzeljo je strategija rasti, kar pogojujejo tudi dinamična okolja, v katerih podjetja delujejo. Ta je lahko notranja ali pa zunanja. Notranja, organska rast poteka predvsem s povečevanjem obsega poslovanja v okviru obstoječih zmogljivosti ali z njihovim povečevanjem. Nasprotno, zunanja rast poteka s pomočjo priključitev, ki je, kot pravi Lahovnik (1998, str. 14), očarljiva oblika rasti, ki pa je hkrati tudi bolj tvegana in manj pregledna oblika poslovanja.

Avtorji Pučko et al. (2009, str. 73) pod strategijo zunanje rasti podjetja uvrščajo priključitve, združevanja, skupna vlaganja, franšizne odnose in odnose dolgoročnih proizvodnih ali drugih sodelovanj. Prednost zunanje strategije rasti naj bi bila možnost doseganja hitrejše rasti podjetja kot pa po organski poti notranje rasti. Pučko et al. (2009, str. 74) pravijo, da je strategija zunanje rasti podjetja tista, ki podjetju omogoča rast predvsem z nakupovanjem podjetij, njihovim združevanjem ali dolgoročnim sodelovanjem. Bolj podrobno lahko strategijo zunanje rasti delimo glede na vidik smeri in vidik načina, na katerega podjetje namerava doseči svojo rast. Z vidika smeri lahko opazimo naslednje vrste strategij zunanje rasti podjetja (Pučko et al., 2009, str. 74): strategija vodoravne integracije, strategija navpične integracije, strategija koncentrične diverzifikacije (omejene, kanalizirane oziroma povezane diverzifikacije) in strategija konglomeratne (neomejene, nepovezane) diverzifikacije. Z vidika načina doseganja rasti pa so glavne vrste strategij zunanje rasti naslednje:

- strategija priključitve (prevzema, pripojitve),
- strategija združitve,
- strategija dolgoročnega sodelovanja (strateške zveze ali strateške mreže):
 - s kapitalskim povezovanjem:
 - strategija skupnih vlaganj,
 - strategija tveganih vlaganj;
 - na pogodbeni osnovi:
 - strategija razvijanja franšiznih odnosov,
 - strategija dolgoročnega proizvodnega sodelovanja,
 - strategija licenčnega sodelovanja,
 - strategija skupnega sodelovanja na drugih področjih,
 - strategija razvijanja mrežnih povezav.

Bertoncelj (2008, str. 31) pravi, da v današnjem času notranji viri pogosto niso več dovolj za zagotavljanje ustrezne rasti, zato se podjetja vedno pogosteje odločajo za zunanje vire, s katerimi praviloma dosegajo večje stopnje rasti. Podjetja se lahko odločijo za kombinacijo notranje in zunanje rasti ali pa za strategijo izrazite zunanje rasti, ki temelji predvsem na prevzemih drugih podjetij. Glavni motiv takšnih povezovanj je maksimiranje vrednosti in hitrejša rast podjetja, kot bi jo podjetje samo doseglo le z notranjo rastjo. Razlog za to leži predvsem v doseganju ekonomije velikega obsega, večjemu tržnemu deležu in doseganju stroškovnih sinergij. Avtorji Pučko et al. (2009, str. 74) in Bertoncelj (2008, str. 19) so zunanje strategije rasti podjetja razvrstili v naslednje štiri sklope.

Strategija vodoravne ali horizontalne integracije (priključitve) predstavlja priključitev ali združitev s podjetjem iz iste ali sorodne panoge. Pogosto se takšna priključitev zgodi med podjetjema, ki si konkurirata v določenem tipu poslovne aktivnosti, do priključitve pa največkrat pride zaradi izkoriščanja ekonomij obsega v proizvodnem ali distribucijskem segmentu poslovanja. Poleg doseganja ekonomij obsega so motivi za vodoravno integracijo oziroma priključitev še zniževanje stroškov, povečevanje konkurenčnih prednosti, večji tržni delež in navsezadnje tudi večja ekonomska moč. Preveliko tržno koncentracijo, ki lahko nastane s tovrstnim povezovanjem, omejuje država s protimonopolno zakonodajo in z njo ohranja konkurenčnost trgov ter učinkovito delovanje ekonomskega sistema. Negativna stran takšnega povezovanja so lahko manjša poslovna prilagodljivost zaradi večjega obsega in večje specializacije podjetja, zaradi večjega sistema je ta lahko manj učinkovit s poslovodstvenega vidika, razdalje med mestom proizvodnje in mestom porabe pa se lahko povečujejo.

Strategija navpične ali vertikalne integracije (priključitve) označuje povezovanje podjetij v isti ali sorodni panogi, ki so v različnih fazah produkcijske verige. Največkrat je to priključitev podjetja, ki je dobavitelj surovin, materiala ali sestavnih delov. Podjetje lahko priključi svojega dobavitelja (priključitev nazaj) in zagotavlja, predvsem preko večje kontrole vhodnih elementov, boljšo diferenciacijo oziroma razlikovanje proizvodov in zaščito specifičnega znanja, ki bi ga sicer moralo podjetje prenesti na dobavitelje surovin, sestavin ali delov. Prav tako lahko podjetje

priključi svojega kupca (priključitev naprej) in tako zagotavlja boljšo kontrolo distribucijskih kanalov. Podjetja si s tem največkrat izboljšajo možnost za diferenciacijo proizvodov, dostopa do distribucijskih kanalov, večjega dostopa do tržnih informacij in diferenciacije cen za končne uporabnike. Običajno je navpična integracija posledica omejenega konkurenčnega trga polproizvodov zaradi redkosti ali nezadostne kakovosti polproizvodov. Glavne nevarnosti te strategije se skrivajo v težavah zadovoljivega usklajevanja obsegov proizvodnje posameznih navpično povezanih enot, od katerih vsaka teži po svoji optimalni velikosti. Negativna stran te strategije je tudi zmanjšana fleksibilnost. Bolj kot za dinamično rastoče panoge je navpična integracija primernejša oziroma uspešnejša pri povezovanju v zrelih, stagnantnih panogah.

Strategija koncentrične diverzifikacije ali priključitve pomeni, da se podjetje širi na mejna nova poslovna področja okrog svojega že obstoječega poslovnega področja ali področij. Podjetje je s ciljnim podjetjem povezano z osnovno tehnologijo, proizvodnim procesom ali trgi. Gre za strategijo povezane oziroma omejene ali kanalizirane diverzifikacije, motiv pa je največkrat izkoriščanje sinergij. Podjetje bo v okviru te strategije iskalo poslovne priložnosti, ki so vezane na povezane proizvode ali storitve, sorodne trge, distribucijske poti, tehnologije ali vire in k osnovni dejavnosti priključilo nekatere sorodne. Glavni motivi za takšen način povezovanja so nižji stroški in povečevanje donosov z omejeno diverzifikacijo poslovanja. Kot nevarnost se kaže poskus podjetja, ki želi z omenjeno strategijo samo zmanjšati svoje obstoječe slabosti ali pa nevarnosti, ki prežijo nanj.

Strategija konglomeratne diverzifikacije ali priključitve zajema povečevanje števila novih različnih skupin proizvodov ali storitev, ki so namenjeni novim trgom, na katerih podjetje še nima nobenih izkušenj in zahtevajo obvladovanje novih tehnologij, ki jih podjetje do sedaj še ni poznalo in obvladovalo. Prav tako nimata med seboj nikakršnih tehnoloških ali proizvodnih povezav in si ne konkurirata na istem ciljnem trgu. Konglomeratne priključitve označujejo povezovanje podjetij v nepovezanih poslovnih segmentih, kjer podjetja nimajo ničesar skupnega in so si tržno-geografsko povsem različna. Motivi takšne priključitve ležijo predvsem v zmanjševanju poslovnih tveganj in širitvi v bolj dobičkonosne panoge. Zaradi dela z novimi tehnologijami in trgi, ki so bili podjetju do sedaj nepoznani, ta strategija velja za najbolj tvegano. Mnenja avtorjev se delijo, saj nekateri menijo, da podjetja z nepovezanimi dejavnostmi ne dosežejo optimalne učinkovitosti. Drugi ugotavljajo, da naj bi multidivizijski konglomerati delovali kot majhen interni trg kapitala, brez transakcijskih stroškov, vodstvo pa lahko hitro odloči o relocaciji virov v najboljšo možno uporabo znotraj konglomerata. K temu dodajajo še, da se notranji kapitalski trgi ne srečujejo z asimetrijo informacij in uživajo boljši pretok informacij in uporabo notranjih virov.

Poimenovanja navedenih možnih usmeritev za podjetja se razlikujejo od avtorja do avtorja. Lahovnik (1998, str. 15) govori o priključitvah, Bertoncelj (2008, str. 19) govori o prevzemih, avtorji Pučko et al. (2009, str. 74) pa so omenjene usmeritve podjetij razdelili glede na različna načina integracije oziroma različna načina diverzifikacije. Vse našteje vrste priključitev, vodoravna, navpična, koncentrična in konglomeratna, opisujejo smer povezovanja. Glede na

način pa ločimo priključitev, združitve in dolgoročno sodelovanje. V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali različne definicije povezovanja podjetij glede na način, saj pri terminoloških opredelitvah pojmov, kot sta prevzem in združitev, pogosto srečujemo nasprotujoče si razlage. Kot pravi Bertonec, (2008, str. 15), do nedoslednosti uporabe pojmov prihaja predvsem zaradi neustrezne rabe pojmov ali pa zaradi težav pri prevajanju angleških izrazov v slovensko poslovno prakso.

1.2 Opredelitev pojmov prevzem in združitev

Lahovnik (1998, str. 14) pri združevanju podjetij loči pojme združitve (angl. *merger*), priključitve (angl. *acquisition*) in prevzema (angl. *takeover*). V nadaljevanju opredeljuje združitev kot sporazum dveh ali več podjetij, da se združijo in ustanovijo novo podjetje, prejšnji dve pa prenehata obstajati. Združitev poteka na podlagi izmenjave delnic med lastniki podjetij, ki se združujejo. S priključitvijo podjetja razume nakup podjetja in njegovo vključitev v drugo podjetje, pogosto v obliki poslovne enote ali podružnice podjetja priključevalca. Lahovnik opozarja, da se v literaturi pojem prevzem pogosto uporablja kot sinonim za priključitev podjetja, pri čemer je prevzem bolj pravni pojem. Priključitev, ki običajno poteka med podjetjema različnih velikosti, je lahko prijazna ali sovražna, pri čemer govorimo o takoimenovanem sovražnem prevzemu.

Bešter (1996, str. 30) kot **združitev** podjetij razume nastanek enega samega podjetja iz dveh ali več podjetij. Znotraj kategorije združitve loči pripojitve in spojitve. Pripojitve definira kot dogodek, pri katerem od vseh podjetij, ki se združujejo, preživi eno samo, druga podjetja pa nanj prenesejo vse svoje obveznosti in premoženje ter prenehajo obstajati. Spojitve pa opredeli kot dogodek, ko se dve ali več podjetij združijo v popolnoma novo podjetje, ki prevzame vse obveznosti in premoženje podjetij, ki pa prenehajo obstajati. Slovenska zakonodaja pod pojmom združitve razume pripojitev in spojitev (Zakon o gospodarskih družbah, 1993, 511. člen, str. 1667). Spojitev Tajnikar (2000, str. 25) določi kot najzahtevnejšo obliko povezovanja podjetij. Pri združitvi iz dveh podjetij, samostojnih pravnih oseb, nastane novo, tretje podjetje, pri čemer prvotni dve podjetji prenehata obstajati. Iz podjetja A in podjetja B nastane podjetje C. Ob tem podjetji A in B prenehata obstajati, njuni premoženji in obveznosti pa se prenesejo na podjetje C. Lastniki podjetij A in B pa lahko po združitvi delnice teh dveh podjetij zamenjajo z delnicami podjetja C. Bertonec (2008, str. 16) združitve opiše kot obojestransko povezovanje podjetij. Iz dveh ali več podjetij nastane eno samo, prav tako pa loči pripojitve in spojitve.

Avtor Bešter (1996, str. 29) loči **prevzem** podjetij z odkupom delnic in prevzem podjetij z odkupom premoženja. Prevzem z odkupom delnic definira kot nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic z glasovalno pravico neke odprte delniške družbe, in sicer neposredno od njenih delničarjev. Cilj prevzemnika je pridobitev potrebnega števila delnic – glasov, ki mu zadoščajo za prevzem nadzora nad podjetjem. Po prevzemu z odkupom delnic ostane ciljno podjetje v celoti odgovorno za vse svoje obveznosti, razen če kasneje prevzem preraste v formalno združitev podjetij. Prav tako prevzem opredeljuje slovenski zakon o prevzemih (Uradni list RS,

št. 47/97, str. 4157), ki prevzem delniške družbe opredeljuje kot dogodek, ko določena pravna ali fizična oseba pridobi oziroma želi pridobiti delež vrednostnih papirjev te delniške družbe, ki zagotavljajo več kot 25% glasovalnih pravic. Prevzem v najširšem pomenu besede pomeni pridobitev nadzora nad upravljanjem določenega podjetja. Prevzemna družba je tista, ki prevzema drugo družbo ali v drugi družbi pridobiva nadzor nad njenim upravljanjem. Prevzeta ali ciljna družba pa je družba, ki jo prevzemna družba prevzema oziroma družba v kateri prevzemna družba pridobiva upravljalško kontrolo. Pri tem pa Bešter (1996, str. 26) opozarja, da je definicija zakona o prevzemih nekoliko poenostavljena, saj pojasnjuje le prevzeme z odkupom delnic. Podobno prevzem definira tudi Tajnikar (2000, str. 25), ki pravi, da s prevzemi označujemo pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemnemu podjetju zagotavlja kontrolni delež za odločilno vplivanje na poslovanje podjetja, ki je bilo prevzeto. Bertoncelj (2008, str. 15) prevzem definira kot pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki pridobitelju (prevzemnemu podjetju) daje zadosten delež glasovalnih pravic (kontrolni delež), da lahko z uresničevanjem upravljalških upravičenj iz kontrolnega deleža vpliva na poslovanje prevzetega podjetja. Dodaja še, da se po mednarodnih računovodskih standardih prevzem opredeljuje kot poslovna združitev, pri katerem prevzemnik pridobi oblast nad čistim premoženjem in delovanjem prevzetega podjetja v zameno za prenos sredstev, zadolžitev ali izdajo kapitala. S to definicijo prevzema zajema oba pojma, ki ju navaja Bešter, prevzem z odkupom delnic in prevzem z odkupom premoženja.

Neprijazni ali sovražni prevzem Lahovnik (1998, str. 15), Bertoncelj (2008, str. 15) in Tajnikar (2000, str. 36) označijo za tistega, kjer se vodstvo podjetja tarče ne strinja s ponujeno priključitvijo oziroma kadar prevzemno podjetje pridobiva lastniški delež v prevzetem podjetju brez interesov vodstva v tem podjetju. V nadaljevanju bomo uporabljali izraz prevzem za vse priključitve, kjer je podjetje priključevalec kupilo večinski delež v ciljnim podjetju, a jamči le za obveznosti ciljnega podjetja do višine svojega večinskega deleža, ciljno podjetje pa ostaja samostojna pravna oseba. Termin združitev bomo uporabljali za pripojitve in spojitve.

1.3 Motivi za prevzem

Vsak investitor si želi maksimalnega povečevanja svojega premoženja v podjetju. To lahko doseže s povečevanjem kapitala v podjetju, ki se povečuje z maksimizacijo vrednosti podjetja. Vrednost podjetja lahko povečujemo s širjenjem dejavnosti podjetja, na primer z dodatnimi proizvodnimi zmogljivostmi, proizvodnjo in zaposlenimi ali pa s povečevanjem vrednosti v podjetju ustvarjenih rezultatov. Investitorji torej pričakujejo čim hitrejšo rast podjetja, na izbor strategije rasti pa vplivajo številni dejavniki. Predstavili smo že osnovno delitev na strategije notranje in zunanje rasti ter se slednjim tudi podrobneje posvetili. Podjetja se pogosto, kot način doseganja rasti, odločajo za prevzeme ali združitve. Habeck, Kröger in Träm (2000, str. 15) navajajo podatek, da je več kot 80 odstotkov družb, ki so se združile pred letom 2000, poročalo o rasti kot najpomembnejšemu dejavniku ter o doseganju sinergije stroškov kot precej šibkejšemu drugemu dejavniku. Opozarjajo tudi, da ustvarjanje vrednosti pogosto vodi v njeno propadanje. Po podatkih študije, ki jo je v letih 1998/99 opravil A. T. Kearney, kar 58 odstotkom podjetij, ki

so se združila, ni uspelo doseči vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo vodstvo. Namesto doseganja višje ravni združenih podjetij se je združitev v dobri polovici primerov končala z razočaranjem, manjšim uspehom od konkurence in propadanjem vrednosti. Habeck et al. (2000, str. 15) se sprašujejo, ali se vzrok za to skriva v njihovih strategijah, ki so temeljile le na finančnih pričakovanjih in ne na trgih ali tehnologijah. V najslabših primerih pa naj bi bila strateška osnova za združitev ali prevzem drugotnega pomena, prepričali pa naj bi argumenti kratkoročnih finančnih možnosti. Kakšni so torej motivi oziroma podjetniški razlogi za prevzem ali združitev? Tajnikar (2000, str. 25) navaja različne razvrstitve razlogov, zakaj se podjetja odločajo za združitve ali prevzeme, ki so:

- strateški in finančni razlogi: Strateški razlogi so povezani z uresničevanjem podjetniških strategij, finančni pa vplivajo na vrednost podjetja in doseganje finančnih učinkov,
- zunanji in notranji razlogi: Zunanji razlogi se nanašajo predvsem na doseganje konkurenčne moči na nabavnih in prodajnih trgih, nižje nabavne cene, nove trge, večje količine, nižje obrestne mere in so vezani predvsem na prodajne ter nabavne trge. Notranji razlogi so običajno povezani z racionalizacijo poslovnih funkcij, večjo motiviranostjo ter bolj smiselno organizacijo in fleksibilnostjo,
- uresničevanje generične ali diverzificirane rasti,
- razloge lahko razvrstimo tudi po posameznih poslovnih funkcijah: trg in trženje (doseganje monopola na nabavni in prodajni strani, diverzifikacije), proizvodnja in razvoj (izkoriščanje učinkov specializacije in delitve dela, velik obseg proizvodnje, fleksibilnost, izkoriščanje zmogljivosti, tehnološki razvoj), organizacija in kadri (racionalizacija s specializacijo in boljšim izkoriščanjem človeških zmogljivosti, kadrovska reorganizacija, sprememba kompleksnosti, ravni centralizacije, formaliziranosti in motivacije) ter financiranje (zmanjšanje potrebnih obratnih sredstev, optimizacija strukture kapitala, finančna diverzifikacije, manjše finančno tveganje, financiranje novih projektov).

Cartwright in Cooper (1999, str. 20) navajata tri skupine motivov. Glavni cilji finančnih motivov ali motivov maksimiranja vrednosti so povezani s povečanjem premoženja delničarjev, finančnimi sinergijami, ki jih dosegamo preko ekonomij obsega, prenosom znanj in povečano kontrolo. Managerski motivi ali motivi, ki niso povezani z maksimizacijo vrednosti, se nanašajo na prevzeme ali združitve, ki so se zgodili zaradi drugih strateških razlogov, kot so povečanje tržnega deleža, prestiža vodstva, zmanjševanja negotovosti, povrnitev zaupanja na trgu ali pa zaščite dobička pred obdavčitvijo. Tretji sklop motivov, ki ga navajata avtorja, so psihološki motivi, ki opisujejo odločitev za prevzem ali združitev na podlagi potreb posameznika ali manjše skupine posameznikov. Te potrebe ne temeljijo na dolgoročnem interesu organizacije, temveč želji po lastni obnovitvi kredibilnosti, lastnega samozaupanja in zaupanja nadzornega sveta. Nekateri managerji se bojijo, da jih bo povozil čas, hkrati pa menijo, da so tisti managerji, ki preživijo ali se pomaknejo na »bolj zelene pašnike« občudovani kot osebe, ki vedno iščejo nove priložnosti in so zelo aktivni. Takšni razlogi zato načeloma izhajajo in občutkov nesigurnosti in strahu, da ne bi preživeli, prevzemi in združitve pa ponujajo uporabno sredstvo za ponovno potrditev sebi in drugim.

Bertoncelj (2008, str. 21) meni, da nobena izmed številnih teorij, ki pojasnjujejo vzroke, zaradi katerih se podjetja odločajo za prevzeme ali združitve, ni celovita in ne združuje vseh dejavnikov vpliva, ampak se med seboj dopolnjujejo. Vsaka posamična teorija obravnava le določen motiv ali skupino motivov, ki imajo skupno značilnost. Bešter (2000, str. 24), ki je raziskoval motive podjetij za prevzem, prav tako meni, da smo priča stalnemu soobstoju številnih teoretičnih razlag prevzemov podjetij, ki med seboj tekmujejo za prevlado. Različni prevzemi so rezultat različnih in številnih dejavnikov, ki izhajajo iz samega podjetja kot tudi iz njegovega okolja, zato je logičen zaključek, da z eno samo teorijo ne bomo mogli pojasniti vseh različnih primerov prevzemov. V nadaljevanju (Bešter, 2000, str. 31) poudarja tudi, da se že tako veliko število različnih motivov in njihov pomen spreminjata v času in prostoru, kar je potrdil z lastno raziskavo tudi na slovenskem območju. V raziskavo je vključil 38 motivov, med njimi pa ni bilo niti enega, ki bi ga anketirana podjetja ocenila kot prevladujočega. Z analizo je dokazal, da so različni motivi povezani z različnimi lastnostmi ciljnih podjetij. Glavne teorije prevzemov bomo obravnavali v naslednjem poglavju.

1.4 Teoretična izhodišča prevzemov

V literaturi lahko zasledimo različne klasifikacije razlogov za prevzeme. Pogosto navajana klasifikacija je razdelitev teorij prevzemov avtorjev Weston, Chung in Hoag (1990, str. 191):

- teorije učinkovitosti
 - razlike v učinkovitosti managerskih ekip,
 - nesposoben (neučinkovit) management podjetja,
 - sinergije, ki izhajajo iz povezovanja poslovnih aktivnosti podjetij,
 - diverzifikacija dejavnosti podjetja,
 - finančne sinergije,
 - strateško prilagajanje spremembam v okolju,
 - podcenjenost delnic podjetja,
- teorija informacij in signalov,
- teorija problema agentov,
- teorija presežnih denarnih tokov,
- teorija prilagajanja spremembam v okolju (tržne moči),
- teorija davčnih prihrankov,
- teorija o prerazdelitvenih učinkih.

Bertoncelj (2008, str. 23) navaja tri teorije, s katerimi pojasnjuje prevzemne aktivnosti: teorija sinergijskih učinkov, teorija managerskega dejavnika in teorija podcenjenosti tarče. Pod teorijo sinergijskih učinkov umešča sinergije iz poslovanja, kot so ekonomija obsega, omejevanje konkurence, novi trgi, nove tehnologije, produktna diverzifikacija, specializacija in delitev dela ter boljša izkoriščenost človeških resursov. Druga vrsta sinergij, ki jih Bertoncelj umesti v teorijo sinergijskih učinkov, so finančne sinergije, med katere šteje dokapitalizacijo, boljše pogoje zadolževanja oziroma nižje odhodke iz naslova financiranja ter manjše tveganje stečaja. Teorija

managerskega dejavnika izpostavlja uspešnost oziroma neuspešnost managerske ekipe, ki je eden izmed ključnih dejavnikov za poslovni uspeh in tudi uspešno poprevzemno integracijo. Med motivi navaja pridobitev novih vodstvenih in upravljalških znanj, zamenjavo (nesposobnega) managementa ciljne družbe, moč in prestiž ter večanje človeškega kapitala. V teoriji podcenjenosti tarče pa je v ospredju vrednost informacij za kapitalske trge. Obstoječi in potencialni investitorji namreč ne razpolagajo z vsemi javno dostopnimi informacijami ter ostalimi pomembnimi informacijami o podjetju, ki imajo vpliv na vrednost podjetja oziroma na možnost ocene njegove vrednosti. Motivi, ki lahko v tem primeru privedejo do prevzema, so notranje informacije oziroma insajderstvo, asimetrična obveščenost udeležencev trga kapitala, nizki nadomestitveni stroški ter špekulativni nameni. Avtorji Weston, Chung in Hoag (1990) so teorije prevzemov klasificirali v naslednje sklope: teorija različne učinkovitosti managerskih ekip, teorija o nesposobnem managementu, teorija sinergij, teorija finančnih sinergij, teorija diverzifikacije, teorija strateškega prilagajanja spremembam v okolju, teorija podcenjenosti, teorija informacij in signalov, teorija problema agentov, teorija presežnih denarnih tokov, teorija povečevanja tržne moči, teorija davčnih prihrankov in teorija o prerazdelitvenih učinkih.

Bešter (2000, str. 279) je iz svoje raziskave za primer Slovenije ugotovil, da bodo med prevzemniki prevladovali tržni motivi, predvsem tisti, ki so vezani na tržne deleže ciljnih podjetij na slovenskem trgu. Anketirani so velik pomen pripisali tudi kakovosti kadrov, tržni zanimivosti svojih izdelkov ter možnostim ustvarjanja različnih sinergij in ekonomij obsega v kapitalskih povezavah z drugimi podjetji. Posebno pozornost namenjajo tudi tujcem, ki naj bi prevzemali slovenska podjetja s ciljem hitrega in učinkovitega vstopa na trg. Med prevzemniki so se nahajali predvsem neposredni konkurenti in podjetja, ki diverzificirajo svojo dejavnost, manj pa je bilo podjetij, ki bi jih zanimali vertikalni prevzemi. Pri navedenih rezultatih moramo upoštevati tudi časovni okvir, v katerem je bila opravljena raziskava.

Naštete teorije so si med seboj komplementarne, včasih pa se celo izključujejo. Nobena izmed naštetih teorij ne more sama neodvisno pojasniti vseh primerov prevzemov, zato lahko zaključimo, da se teorije med seboj kvečjemu dopolnjujejo. Obravnava teorij in hipotez prevzemov je zelo pestra, z različnimi izhodišči, predpostavkami in seveda ugotovitvami.

1.5 Faze prevzemnega procesa

Avtorji Pučko et al. (2009, str. 78) menijo, da se včasih zdi, da se podjetja v praksi za priključitev odločijo povsem iznenada. V takšnih primerih, poudarjajo, se zdi, da do priključitev pride predvsem zaradi vpliva finančnikov v podjetjih, hkrati pa je težko najti argumente za takšno nenadno odločitev. Sprašujejo se tudi, ali je morda ravno takšna praksa eden izmed pomembnih vzrokov, zaradi katerih je velik delež priključitev na koncu neuspešnih. Da bi se izognili nepremišljeni odločitvi, je potrebno strategijo priključitve oblikovati sistematično in ji tudi slediti z uresničevanjem. Avtorji Pučko et al. nato orišejo tri faze prevzemnega procesa, ki sestoji iz oblikovanja strategije, faze pogajanj in faze integracije (Tabela 1).

Tabela 1: Model procesa oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve

1. Faza: Oblikovanje strategije	2. Faza: Pogajanja	3. Faza: Integracija
- razvijanje strategije priključitve, logike ustvarjanja vrednosti ter meril za izbiranje kandidatov - iskanje kandidatov, ocenjevanje in identifikacija - strateško ocenjevanje kandidata	- razvijanje strategije pogajanj - finančna ocena in postavljanje ciljne cene - pogajanje, finančna konstrukcija in sklepanje posla	- ocenjevanje kandidata in njegove organizacijske kulture - razvijanje integracijskega pristopa - usklajevanje strategije, organizacije in kulture - rezultati

Vir: D., Pučko, T., Čater, & A., Rejc Buhovac, Strateški management 2, 2009, str. 79.

Poseben poudarek bomo v okviru tega dela namenili fazi poprevzemne integracije. Da je ta faza pogosto ključna za uspešnost priključitve, menijo tudi avtorji Pučko et al. (2009, str. 82). S fazo integracije se začne proces integriranja kupljenega podjetja s podjetjem priključiteljem. Naloga posloводства v tej fazi je pripraviti ustrezen pristop k procesu integracije, usklajevanju strategij, organizaciji, informacijskim sistemom, sistemom vodenja in organizacijskim kulturam obeh enot. V tej fazi se tudi soočimo s celo vrsto izzivov oziroma problemov, njihovo reševanje pa lahko vpliva na prihodnjo uspešnost nove integrirane tvorbe. Med njimi so tudi odločitve glede tega, koliko samostojnosti bo zadržalo priključeno podjetje v organizacijskem smislu in kako bomo povezali dve organizacijski kulturi. Ker priključitev ciljnega podjetja vedno sproža vprašanje nove organizacijske rešitve, podajamo v nadaljevanju shemo organizacijskih rešitev avtorjev Pučko et al. (2009, str. 84) glede na potrebo po povezanosti obeh enot in potrebo po organizacijski samostojnosti (Slika 1).

Slika 1: Dilema o strateških povezavah oziroma organizacijski samostojnosti

		Potreba po povezanosti poslovnih procesov	
		Nizka	Visoka
Potreba po organizacijski samostojnosti	Visoka	Ohranitev	Simbioza
	Nizka	Holding	Vsrkanje

Vir: D., Pučko, T., Čater, & A., Rejc Buhovac, Strateški management 2, 2009, str. 84.

Potreba po povezanosti izhaja iz tipa in velikosti sinergij, ki naj bi jih izrabili z integracijo, potreba po organizacijski samostojnosti pa iz različnih dejavnosti, zahtevanih znanj in potrebne gibljivosti v poslovnem odločanju. Če je potreba po povezanosti prej samostojnih podjetij nizka in potreba po organizacijski samostojnosti visoka, podjetji tudi po priključitvi ostaneta samostojni kot dva samostojna gospodarska subjekta, ki sta povezana lastniško. Če sta obe potrebi podjetij po poslovni povezanosti in organizacijski samostojnosti visoki, bodo poslovni procesi v obeh podjetjih potekali v simbiozi. Pri tem je potrebno zagotoviti organizacijske sisteme in koordinacijske mehanizme, ki bodo to lahko omogočali. V primeru, da podjetji nimata potrebe po poslovni povezanosti in majhno potrebo po organizacijski samostojnosti, Pučko et al. predlagajo holdinški tip organiziranosti. Kot zadnji tip organizacijske rešitve se kaže vsrkanje v ciljno podjetje, pri tem pa je potreba po poslovni povezanosti zelo visoka, po organizacijski samostojnosti pa majhna. Različni tipi organizacijskih rešitev, predvsem stopnja samostojnosti, ki ostane ciljnemu podjetju po priključitvi, vplivajo na probleme, s katerimi se srečujemo pri integraciji, kot je na primer odločitev o organizacijski kulturi, ki jo bomo zadržali. Temu se bomo bolj podrobno posvetili tudi v nadaljevanju.

1.6 Dejavniki uspeha in neuspeha prevzemov in združitvev

Visoko število prevzemov in združitvev v zadnjih desetletjih je k raziskovanju pritegnilo številne avtorje. Akademske razprave se vrtijo predvsem okoli razlogov in dejavnikov, ki bi lahko razložili uspeh ali pa neuspeh tovrstne priključitve, pozornost pa dajejo tudi posledicam prevzemov in združitvev. Kot pravi Risberg (2006, str. 53), so prevzemi in združitve verjetno popularni zaradi prepričanja managerjev, da takšne priključitve zagotavljajo hitrejšo in lažjo pot do doseganja rasti in diverzifikacije. Paradoks se kaže v visoki stopnji neuspešnosti prevzemov in združitvev, saj skoraj polovica prevzemov ni prinesla pričakovanih rezultatov s strani managerjev. Dobičkonosnost ciljnih podjetij naj bi pri polovici padla po nakupu. Namesto, da bi dosegli zastavljene ekonomije obsega, se na združitve in prevzeme vse pogostejše vežejo asociacije zmanjšane produktivnosti, stavk in visoke stopnje absentizma, nekje med 50 do 80 odstotki prevzemov in združitvev pa naj bi bilo finančno neuspešnih glede na zastavljene cilje (Cartwright & Cooper, 1999, str. 24). Risberg (2006, str. 53) na tem mestu predlaga, da so izvedbeni problemi tisti, ki verjetno igrajo glavno vlogo pri določanju prihodnje uspešnosti prevzema. Avtorji Habeck et al. (2000, str. 17) poročajo o globalni študiji podjetja A. T. Kearney, ki je pokazala, da faza izvedbe oziroma faza integracije po združitvi predstavlja največje tveganje za neuspeh.

V nadaljevanju so se omenjeni avtorji posvetili fazi integracije in obvladovanju sprememb, ki jih prinaša združitve ali prevzem. Združitve namreč vedno prinaša spremembe, predvsem za ljudi. Ti ne zaznavajo velikih težav na začetku združevanja ali prevzema. Ko pa se združita dve enakovredni podjetji, so spremembe toliko večje za obe strani. Na tem mestu stopi v veljavo razdelitev na organizacijske rešitve, ki so jo navedli Pučko et al. in o kateri smo govorili v prejšnjem poglavju. Manjša kot je potreba po organizacijski samostojnosti, večja je izguba samostojnosti za vpletene stranke. Posamezniki se na spremenjene okoliščine v prvih dneh in

mesecih odzovejo z odklanjanjem, strahom, jezo, žalostjo, po enem letu pa že lahko zasledimo prehod čustev v olajšanje, naklonjenost in uživanje (Habech et al., 2000, str. 18). Vzroki za tak odziv zaposlenih so predvsem izguba statusa in prejšnjega območja vpliva, pomanjkanje očitnosti namenov družbe, povečanje delovne obremenitve zaradi prostovoljnega ali neprostovoljnega odhoda določenih oseb in vpliv na zasebno življenje, še dodajajo avtorji Habech et al. Problematično oziroma zahtevno fazo integracije omenjajo tudi avtorji Pučko et al. (2009, str. 85), saj naj bi se novi, združeni organizaciji srečevali s problemi, kot so vzpostavljanje novih notranjih odnosov med managementom in drugimi zaposlenimi. Zaposleni se srečujejo s spremembami položajev, s tem pa tudi z morebitnim pridobivanjem ali izgubljanjem moči in vpliva v družbi. Spremembe v hierarhiji zato spremljata nezadovoljstvo in delovanje posameznika v smeri, ki bi mu pomagala zadržati moč in vpliv. Pučko et al. še poudarjajo, da posledično notranje politično dogajanje vodi do potencialnega slabega vpliva na uspeh poslovanja podjetja, še posebej, če zaposleni čutijo, da njihovi interesi niso zaščiteni.

Avtorji Pučko et al. (2009, str. 85) kot poseben problem navajajo organizacijsko kulturo. Obe izmed združenih podjetij imata namreč svojo lastno kulturo, svoje navade, vrednote, prepričanja in vedenja, to pa vodi v trk kultur. Problem harmonizacije različnih organizacijskih kultur izpostavlja tudi Lahovnik (1998, str. 71), ki meni, da mora vodstvo matičnega podjetja upoštevati organizacijsko kulturo priključenega podjetja, saj jo je pogosto težko spremeniti. Dodaja še, da je uspeh faze integracije močno odvisen od postopka premostitve kulturoloških razlik med podjetjema. Tudi Risberg (2006, str. 53) meni, da je z vidika poprevzemne integracije še posebej pomembno ujemanje organizacij, pri tem pa izpostavi razlike v stilu vodenja in v organizacijskem sistemu, še posebej v sistemu ocenjevanja in nagrajevanja. Še vedno pa seveda do razlik prihaja pri zahtevnosti integracije. Vpleteni v priključitev, ki ne zahteva visoke integracije, bodo v manjši meri podvrženi negativnim vplivom in velikim spremembam. Nasprotno pa bodo zaposleni, ki bodo vpleteni v združitev ali prevzem, ki zahteva visoko stopnjo integracije, doživeli močne spremembe v zelo kratkem času. Risberg (2006, str. 63) pravi, da so lahko rezultati združitve ali prevzemov družb, ki imata različen stil vodenja, konflikti, težave pri doseganju operativnih sinergij, krčenje tržnega deleža in slabo poslovanje. Posledično lahko izgubimo tudi ključne vodstvene delavce in s tem tudi znanje. Habech et al. (2000, str. 22) navajajo ključna področja, na katera moramo biti še posebej pozorni pri integraciji:

- **Vizija** daje občutek za usmeritev v času združevanja dveh organizacij in osnovo za jasno strategijo. Zgolj opisovanje zmanjševanja stroškov in doseganje sinergij ni dovolj. Potrebno je natančno opredeliti, kaj lahko storita obe podjetji v smislu konkurenčnih prednosti, raziskovalnih zmogljivosti in drugih virov, na katerih trgih želimo poslovati, ves čas pa moramo ostati realni in komunicirati, saj se bodo le na ta način zaposleni lahko identificirali s tem, kar predstavlja podjetje.
- **Vodstvo** je najbolj nujna in prednostna naloga po združitvi. Običajno so družbe prepočasne pri dodeljevanju vodstva, mnogo izmed njih pa se celo sprijazni z zmešnjavo. S tem izgubljajo dragocen čas in vire, hkrati pa se večja negotovost zaposlenih in zmanjšuje njihova

motivacija. Vodstvo oziroma poslovodno ekipo moramo postaviti hitro in začeti s procesom integracije.

- **Rast** organizacije je logična osnova za združitev, obstaja pa nevarnost, da podjetje zanesejo kratkoročni cilji, kot je npr. sinergija stroškov, ki pa ne bodo prinesli dolgoročnega uspeha. Skoraj vse združitve ponujajo priložnosti za prihranek, a glavni razlog za združitev bi morala ostati rast, saj se mnogo podjetij, po tem, ko dosežejo nižje stroške, vrne k stari obliki poslovanja.
- **Zgodnji uspehi** vplivajo na zniževanje negotovosti. Ta se začne povečevati takoj po objavi združitve ali prevzema, saj so načrti in cilji, ki obljublajo uspeh združitve, pogosto preveč oddaljeni od uresničitve, da bi lahko pomirili dvome zaposlenih, dobaviteljev, strank in delničarjev. Zato je še toliko bolj pomembno, da komuniciramo prve rezultate in dosežke ter na ta način pomirimo vpletene.
- **Kultura** oziroma kulturne razlike predstavljajo, po besedah avtorjev Habech et al. (2000, str. 99), zdaleč najtežavnejši del, ki je povezan z združitvijo ali pripojitvijo. Problem kulturnih razlik obsega tudi napake v komunikaciji, razhajanja v ciljih, razlike med poslovnimi modeli, politično rivalstvo in spore med pomembnimi posamezniki. Kulturne razlike so najbolj pogosto naveden razlog za neuspeh združitev ali prevzemov. Kulturnih pregrad ni mogoče na hitro odstraniti, ampak se jih je potrebno lotiti na strokoven način.
- **Komunikacija** lahko zmanjša negotovost in razočaranje zaposlenih ter pripomore k občutku poštenosti in odprtosti. Ključna je tudi oblika komunikacije, samo okrožnica ni dovolj. Komunikacija je pomembna pri doseganju ciljev integracije, saj je uresničitev teh ciljev odvisna tudi od tega, kako dobro uspe vodstvu prepričati ostale v zastavljeno vizijo ter delovanje, ki jo bo podpiralo. Komunikacija mora biti skrbno načrtovana in nadzorovana. Pomanjkanje zavezanosti predstavlja velik problem oziroma oviro na poti do integracije.
- **Obvladovanje tveganj** je zadnje pomembno področje, ki ga avtorji Habech et al. navajajo kot ključno področje za uspešno poprevzemno integracijo. Problem, ki ga izpostavljajo na tem mestu, je slabo obvladovanje tveganj, saj jim podjetja posvečajo premalo pozornosti. Kmalu pa se lahko razvijejo v grožnje, ovire in celo katastrofe. Obvladovanje tveganj mora biti proaktivno, kar nam pomaga tudi do zgodnjih uspehov.

Bertoncelj (2008, str. 30) med glavnimi dejavniki uspeha navaja izdelano strategijo komuniciranja in vključevanje ključnih javnosti, med glavnimi dejavniki neuspeha pa navede tudi neskladnost korporacijskih kultur prevzemnega in prevzetega podjetja. Še več pozornosti sta mehkim dejavnikom namenila Cartwright in Cooper, ki sta za glavne krivce neuspešnih prevzemov in združitev (1999, str. 28) navedla: podcenjevanje težav pri združevanju dveh različnih organizacijskih kultur; podcenjevanje problemov pri prenosu znanj; demotivacijo zaposlenih v ciljnem podjetju; odhod ključnih kadrov iz ciljnega podjetja; preveč vložene energije v izvedbo posla in premalo v izdelavo ter izvedbo načrta poprevzemne integracije; zamudo s procesom odločanja zaradi nejasnih odgovornosti in poprevzemnih konfliktov; zanemarjanje trenutnega poslovanja zaradi pozornosti, ki se namenja kupljenemu podjetju; in nezadostno poizvedbo o ciljnem podjetju.

Tudi Bertoncelj (2008) je, kot tudi avtorji Pučko et al. (2009), Lahovnik (1998), avtorji Habech et al. (2000), Cartwright in Cooper (1999) in Risberg (2006), opozoril na problem skladnosti organizacijskih kultur. Bertoncelj se v nadaljevanju poglobi v vprašanje uspešnosti in neuspešnosti prevzemov. Meni, da je pomemben dejavnik uspeha zagotovo uravnoteženo upravljanje ključnih dejavnikov uspeha, pri čemer ima v mislih koncept uravnoteženega upravljanja »ekonomskega« in »človeškega« kapitala (Bertoncelj, 2008, str. 33). Poudarja, da managerji vse preveč merijo uspešnost le s finančnimi kazalniki, saj so mehki dejavniki enako pomembni za uspeh prevzemov in združitve. Kljub vsemu so pri managerjih še vedno v ospredju finančni kazalniki, socialni kapital pa zavzema drugo mesto pomembnosti. Organizacijski uspeh na dolgoročnem nivoju zahteva upoštevanje mehkih in trdih dejavnikov ter njuno povezavo. Tudi avtorja Cartwright in Cooper (1999, str. 2) sta mnenja, da je človeški vidik prevzemov in združitve dobil relativno malo pozornosti kljub temu, da so prevzemi in združitve nekaj, kar se zgodi ljudem v organizacijah in ne organizacijam. Nadaljujeta še, da so ljudje pogosto ignorirani in izpušeni mehki dejavnik. Bertoncelj med trde dejavnike umešča izbiro prevzemne tarče, skrbni pregled, financiranje prevzema, poprevzemno integracijo v smislu temeljitega načrtovanja, hitrost izvedbe, integracijo človeških resursov in integracijo poslovnih resursov ter stopnjo samostojnosti prevzetega podjetja po priključitvi. Pri načrtu za uspešno integracijo, ki ga umesti med trde dejavnike, Bertoncelj (2008, str. 61) izpostavi tudi komunikacijo z vsemi interesnimi skupinami in komunikacijo z jasnimi, točnimi ter pravočasnimi sporočili. Komunikacija naj bi bila tudi resnična sila za nakup delnic, orientacijo in pričakovanja. Med mehke dejavnike uspeha Bertoncelj umešča učečo se organizacijo, vodstvo, intelektualni kapital, organizacijsko kulturo in komunikacijo.

Pučko et al. (2009, str. 86) poudarjajo, da lahko pri tako imenovanemu sovražnem prevzemu pričakujemo še toliko večji odpor zaposlenih proti notranjim spremembam. Cilj sovražnih prevzemov je običajno zamenjava dosedanjega vodstva podjetja z novim, ki bo dosegalo boljše poslovne rezultate. Prevzemi so zato lahko sovražni samo do managementa in ne do delničarjev podjetja (Bešter, 1996, str. 101). O sovražnem prevzemu govorimo takrat, ko se pogajanja med dvema strankama ne končajo uspešno in se potencialni prevzemnik odloči za neposredno ponudbo za odkup delnic delničarjem ciljnega podjetja. S tem nima več potrebe po dogovarjanju z managementom ciljnega podjetja, ta pa se običajno upre prevzemu z uporabo mehanizmov kot so določeni finančni ukrepi, spremembe statuta, strupene tabletki, zlata padala in podobno.

Pri dejanski izvedbi takšne priključitve se med zaposlenimi kaže odpor proti spremembam v (Pučko et al., 2009, str. 86): odprtih konfliktih, kot so stavke ali podobni dogodki; kognitivnih konfliktih, ki se kažejo v močnih čustvenih reakcijah, na primer zavračanje določenih ukrepov, nezaupanje vanje, sumničenje ali preprosto čutenje ogroženosti; pasivnem odporu, ki se lahko kaže v delu le po navodilih ali pravilih, v prostovoljnem zniževanju produktivnosti dela in sprejemanju položaja »čakaj in vidi«. Pučko et al. poudarjajo tudi, da je za poprevzemno fazo integracije značilno ukvarjanje s problemi, ki jih management odkriva z zamudo, nanašajo pa se predvsem na problem uničevanja vrednosti podjetja in probleme pomanjkanja ustreznega poslovanja. Lahovnik (2003, str. 6) piše, da je bila integracija po združitvi uspešnejša v

primerih, ko je vodstvo ciljnega podjetja aktivno sodelovalo pri spremembah. Če je vodstvo kupljenega podjetja razumelo predlagane spremembe v organizacijski kulturi in strukturi kot pozitivne, je to preneslo na druge člane organizacije, poprevzemna integracija pa je bila uspešnejša. Hkrati izpostavlja tudi pomen: vzpostavitev komunikacijskega sistema, ki podjetju kupcu omogoča razumevanje značilnosti novega podjetja še pred dejansko združitvijo; jasne komunikacije različnih idej in pričakovanj obeh strani; zamenjave razpoloženja »mi proti vam« v timski duh; in jasne komunikacije podjetja kupca glede morebitnih odpuščanj. Nevednost namreč povzroča vzdušje strahu in negativno vpliva na identifikacijo zaposlenih z novim podjetjem. Podpora zaposlenih in njihova motivacija oziroma pripravljenost za izvedbo poprevzemne strategije pa sta kritična dejavnika uspeha prevzema ali združitve. V nadaljevanju se bomo podrobneje posvetili interesnim skupinam, ki na takšen ali drugačen način čutijo vpliv prevzema ali združitve.

1.7 Interesne skupine podjetja v času prevzemov in združitev ter njihovi učinki na javnosti

Vsako podjetje je vpeto v določeno okolje in ne obstaja samo zase, ločeno od drugih subjektov. Prav vse tisto, kar obdaja podjetje, mu hkrati omogoča njegov obstoj. Naloga podjetja in njegovih managerjev je zato upoštevati odnose z interesnimi skupinami, s katerimi je bolj ali manj aktivno povezano podjetje. Model lastništva (Jaklič, 2005, str. 273) na primer pravi, da mora manager najprej zadovoljiti interes lastnikov, to je povečevanje vrednosti podjetja. Model interesnih skupin pa pravi, da mora manager enakovredno zadovoljevati vse interesne skupine, ki ga obdajajo. Ta model temelji na splošno-sistemski teoriji, ki pravi, da vsi živi organizmi oziroma sistemi vplivajo na druge sisteme, hkrati pa so ti sistemi vplivani s strani drugih sistemov v okolju. Zato je za podjetje zelo pomembno, da ugotovi, katere so interesne skupine, subjekti oziroma sistemi, na katere vpliva in ki vplivajo nanj. S pojmom interesnih skupin je tesno povezan tudi pojem družbene odgovornosti, ki izhaja iz lastne ekonomske, politične in družbene moči, ki jo ima podjetje. Odgovornost podjetja do drugih subjektov/sistemov v okolju se kaže v njegovi ekonomski, zakonski, etični in filantropski odgovornosti.

Gruban, Verčič in Zavrl (1997, str. 41) so tiste skupine ljudi, ki (lahko) s svojim delovanjem vplivajo na podjetje, poimenovali deležniki. Prav tako so deležniki tiste skupine ljudi, na katere (lahko) s svojim delovanjem vpliva tudi podjetje samo. Deležniki oziroma ciljne javnosti podjetja so lahko naklonjeni podjetju, neopredeljeni, nezainteresirani ali nenaklonjeni. Vsekakor je na splošno tistih, ki imajo o določenem podjetju izdelana trdna stališča in so jasno opredeljeni za ali proti podjetju, veliko manj kot pa tistih, ki jih podjetje ne zanima. Javnost lahko definiramo tudi kot skupino ljudi, ki si deli določen problem, so ta problem spoznali in se organizirali z namenom, da bi ga rešili. Pri tem so tisti, ki imajo določen problem možna javnost, tisti, ki se ga zavedajo pozorna javnost in tisti, ki so stopili v akcijo aktivna javnost (Gruban et al., 1997, str. 43). V času prevzemov in združitev moramo biti zaradi številnih sprememb še toliko bolj pozorni na ključne javnosti podjetja. Zavedati se moramo, da posamezniki zavzamejo bolj skrajna stališča, čim večji je konflikt, večja kot je komunikacijska aktivnost in tem bolj so

vpleteni v organizacijo. Bešter (2000, str. 26) navaja naslednje interesne skupine podjetja v času prevzema ali združitve, ki nastopajo kot aktivni ali pasivni udeleženci:

- delničarji podjetij, ki so udeležena v prevzemih ali združitvah,
- managerji podjetij, ki so udeležena v prevzemih ali združitvah,
- investitorji na splošno,
- špekulanti,
- finančna skupnost (finančne institucije kot so borzni posredniki, banke, skladi,...),
- organi za varstvo konkurence,
- organi nadzora na trgu vrednostnih papirjev,
- parlament,
- sodišča,
- lobisti,
- politične stranke,
- različne skupine javnih interesov,
- mediji,
- zaposleni,
- upniki,
- poslovni partnerji,
- lokalna skupnost.

Marken (1998, str. 2) izpostavlja pomembnost definiranja ključnih javnosti v času združitev in prevzemov, saj lahko le na ta način učinkovito komuniciramo z njimi v času negotovosti in upoštevamo njihove interese. Kot pomembnejše izpostavi investitorje, zaposlene, dobavitelje, medije, potrošnike, delničarje in druge predstavnike finančne javnosti. Razpet, Tič, Vesel in Verčič (2003, str. 36) razdelajo finančne javnosti na borzne posrednike, analitike, regulatorje in finančne medije.

2 KOMUNIKACIJA IN ODNOSI Z JAVNOSTMI

Odnosi z javnostmi predstavljajo strateško funkcijo v podjetju, ki skrbi za vzpostavljanje in vzdrževanje vzajemno koristnih odnosov med organizacijo in njenimi javnostmi, od katerih je odvisen obstoj podjetja. Skrbijo za način, na katerega vedenje in odnos posameznikov, organizacij in vlade vplivajo drug na drugega. Na kratko bi lahko odnose z javnostmi povzeli z besedami ugled, percepcija, kredibilnost, zaupanje, harmonija in iskanje vzajemnega razumevanja. Na nek način so to tudi cilji odnosov z javnostmi. Da pa lahko omenjena funkcija opravlja svoje poslanstvo, mora biti del strateškega in korporativnega načrtovanja. Prav tako morajo odnosi z javnostmi prispevati k definiranju in doseganju poslanstva organizacije in njenih ciljev. Odnosi z javnostmi niso le tehnika, ampak del strateškega managementa podjetja. So oči in ušesa organizacije, ki odkrivajo probleme v njihovi začetni fazi in se proaktivno odzivajo

nanje. Vodstvu pomagajo do boljšega razumevanja različnih pogledov ključnih interesnih skupin.

Odnosi z javnostjo so neločljivo povezani s pojmom komunikacije. Podjetja preko komunikacije kupujejo primarne vire, kot so kapital, delovno silo in materiale ter zgradijo sekundarne vire kot sta legitimnost in ugled. Vire zavarujejo na dva načina (van Riel & Fombrun, 2007, str. 1), in sicer najprej s pogajanjem o cenah in pogojih, s čimer je opravljen nakup virov, med kupci in prodajalci pa se odvija neposredna komunikacija. Drug način, na katerega organizacije pridobivajo nadzor nad viri, je posredno vplivanje na kontekst, v katerem se odvijajo prej omenjene menjave. S povezovanjem in lobiranjem pri drugih organizacijah zgradijo podjetja vstopne ovire za druge tekmece in na ta način ustvarijo bolj prijazno okolje, v katerem delujejo. Komunikacija je torej zasidrana v samo bistvo organizacijskega delovanja. Uspeh prizadevanj organizacije za pridobitev virov in vplivanja na kontekst, znotraj katerega izvaja svoje aktivnosti, je zato močno odvisen od stopnje strokovnosti, s katero podjetje komunicira z drugimi, ki ji dajejo potrebne vire. V svojem bistvu je komunikacija proces izmenjave informacij, idej in sredstvo, s katerim nas drugi razumejo in mi razumemo njih. Prav razumevanje je tista kritična točka komunikacijskega procesa, saj svojega cilja nismo dosegli, če nas oseba ali organizacija na drugi strani ni razumela oziroma nas je razumela drugače, kot pa je bil naš namen. Šele takrat, ko je bila ideja, ki je bila komunicirana, tudi prejeta v želeni obliki, lahko govorimo o komunikaciji. Zato, kot pravi Seitel (2011, str. 53), vodja, ki zaposlenim pošlje kup okrožnic, še ne nujno tudi komunicira z njimi. Vsaka komunikacija mora imeti cilj, razlog in namen, sicer je brezpredmetna.

Komunikacijski sistem v podjetju obsega marketinške komunikacije, odnose z javnostmi, odnose z investitorji in zaposlenimi. Vključuje tudi vse vrste institucionalnih komunikacij, s katerimi želi organizacija vplivati na uokvirjanje tem in javno debato o tej temi (van Riel & Fombrun, 2007, str. 2). V svojem najširšem smislu pa komunikacijski sistem zajema vse pobude, s katerimi želi podjetje izraziti svojo družbeno odgovornost oziroma držo dobrega državljana. V naslednjih poglavjih si bomo poglobljevali pogledali opredelitve komunikacije in odnosov z javnostmi, njihovo strateško vlogo v podjetju in posamezna področja, na katerih so odnosi z javnostmi še posebej pomembni za uspešno poslovanje podjetja v njegovem okolju.

2.1 Opredelitev komunikacije

Najbolj osnovni komunikacijski proces predstavlja model pošiljatelj – sporočilo – prejemnik, ki pravi, da se vsaka komunikacija začne s pošiljateljem, ki odda sporočilo prejemniku, ta pa se nato odloči, kaj bo storil. Omenjenemu modelu so kasneje dodali fazo kodiranja sporočila pošiljatelja in fazo dekodiranja sporočila, ko prejemnik interpretira prejeta sporočila. Obe fazi, kodiranje in dekodiranje sporočila, sta zelo pomembni v komuniciranju javnih sporočil (Seitel, 2011, str. 56). Pošiljatelj sporočila je lahko posameznik ali organizacija, ki pa se mora zavedati, da ni nobenega zagotovila, da bo njegovo sporočilo razumljeno tako, kot si želi. Zato ga mora oblikovati na način, ki bo čim bolj razumljen s strani prejemnika. Pri sporočilu se moramo

zavedati, da celotno sporočilo ni le njegova vsebina, temveč sta pri tem pomembna tudi medij oziroma komunikacijski kanal, ki ga uporabljamo za prenos sporočila in oseba oziroma organizacija, ki pošilja sporočilo. Skrajni primer tega je Hitler in njegov način komunikacije. Kot pravi Seitel (2011, str. 60), je bil Hitler mojster propagande, takratni minister pa je bil mnenja, da človek, ki misli, da lahko prepriča, tudi prepriča. Bolj kot na samo vsebino sporočil se je Hitler osredotočal na njihovo pošiljanje. Njegove silovite geste in manično besnenje so osvojile čustva publike ter poslale prijateljske množice v blaznost. Na vsak način je bil Hitler sam primarno sporočilo svojih sporočil. Cutlip, Center in Broom (2006, str. 201) izpostavljajo tudi kontekst odnosa, v katerem se zgodi komunikacija. To so lahko intimni kot tudi uradni, tekmovalni in konfliktni medsebojni odnosi, ki po mnenju omenjenih avtorjev vplivajo na komunikacijski proces.

Na področju odnosov z javnostmi se je z dejavniki kredibilnosti vira ukvarjala Fergusonova (2002, str. 131), ki je ugotovila, da komunikatorji napravijo strateški izbiro že s tem, ko izberejo določene govorce in zavrnejo druge. Kredibilnost vira ima lahko zelo velik vpliv na sprejemanje sporočila s strani občinstva, saj ga bodo sprejeli, če bodo vir dojemali kot kredibilen in obratno. Po besedah Fergusonove so med pozitivnimi dejavniki nivo strokovnosti, obvladani, dinamičnosti, družabnosti, ekstrovertiranosti, podobnosti s samim občinstvom, vir pa mora biti tudi zaznan kot vreden zaupanja.

Čeprav bo prejemnik ustrezno interpretiral naše sporočilo, so rezultati komunikacije lahko različni (Seitel, 2011, str. 64):

- komunikacija lahko spremeni odnos oziroma stališče, čeprav se to zgodi le redko,
- lahko razjasni stališče, kar je veliko bolj pogost rezultat. Pogosto bo vpliv sporočila na prejemnike ta, da bodo ti reagirali z aktivnostjo, o kateri so že razmišljali, ampak so potrebovali še dodatno spodbudo,
- lahko ustvari delček dvoma. Komunikacija lahko včasih prisili prejemnika k prilagoditvi njegovih pogledov in stališč glede določene teme ali vprašanja,
- lahko je brez učinka. Tudi to je pogost rezultat komunikacije.

Seitel ob tem še poudarja, da je povratna informacija ključnega pomena v procesu komuniciranja. Le na ta način lahko pošiljatelj izve, katera sporočila so bila in niso bila sprejeta, ter na podlagi tega oblikuje prihodnje komunikacije. Upoštevati pa moramo tudi neverbalno komunikacijo, ki lahko okrepi ali pa negira naše besede.

Teorij komunikacije je sicer zelo veliko. V ožjem smislu, v kontekstu vodenja in upravljanja, Cartwright (2002, str. 6) definira komunikacijo kot širjenje vizije, idej in navodil zaposlenim; kot metodo, s katero vodja sliši poglede zaposlenih, pridobiva povratne informacije in njihovo razumevanje ter oceno projektov; kot pogajanje vodstva s tistimi zunaj organizacije; in kot način, na katerega manager komunicira vizijo podjetja širši družbi, katere del je tudi njegova

organizacija. V nadaljevanju se bomo posvetili komunikacijskim teorijam, ki služijo kot osnovno izhodišče odnosom z javnostmi.

2.2 Odnosi z javnostmi

Zgodnejša, dvostopenjska teorija komunikacije na področju odnosov z javnostmi temelji na predpostavki, da organizacija sporočilo najprej preda množičnim medijem, ki ga nato prenesejo naprej do velike mase bralcev, poslušalcev in gledalcev. Teorija je prejela kritike, da je množičnim medijem podelila preveliko težo, saj na ljudi vplivajo številni dejavniki, mediji pa so le eni izmed njih (Seitel, 2011, str. 54). Teorija koncentričnih krogov je, na primer, predvidevala, da se ideje do širše javnosti širijo postopoma in se premikajo v koncentričnih krogih od mnenjskih voditeljev do velikih privrženecv in do tistih, ki širijo idejo naprej do politične aktivnosti. Ta teorija zagovarja idejo, da ljudje pridobijo ideje od mnenjskih voditeljev, ki imajo lahko večji vpliv od množičnih medijev.

Komunikacijska teorija avtorja Pat Jacksona (Seitel, 2011, str. 55) je na področju odnosov z javnostmi pridobila kar nekaj ugleda. Temelji na sistemskem raziskovanju, postavljanju jasnih strateških ciljev in identifikaciji ključnih interesnih skupin podjetja. Da bi vzpodbudili spremembo v vedenju, predlaga teorija petstopenjski proces:

- grajenje zavedanja skozi vse standardne komunikacijske mehanizme,
- razvijanje latentne pripravljenosti. To je stopnja, na kateri začnejo ljudje oblikovati mnenje, ki temelji na znanju, čustvih, intuiciji, spominu in odnosih,
- sprožilni dogodek je lahko nekaj, kar se zgodi samo ali načrtovano in vpliva na spremembo vedenja,
- vmesno vedenje oziroma faza raziskovanja, v kateri posameznik išče informacije,
- sprememba vedenja je zadnji korak prevzemanja novega vedenja.

Najbolj razširjena teorija komunikacij na področju odnosov z javnostmi pa zajema štiri modele profesorjev in avtorjev James E. Grunig in Todd Hunt (Seitel, 2011, str. 55):

- Model tiskovnega predstavništva/publicitete. Teorija predstavlja osnovno, enosmerno komunikacijo, ki poteka od vira do prejemnika z namenom prepričevanja prejemnika k aktivnosti. Ta pristop se najpogosteje povezuje s propagando, širitvijo sporočil z namenom pridobivanja podpore javnosti v določenih stališčih ali za določena dejanja, brez iskanja povratnih informacij.
- Model javne informacije. Še en model enosmerne komunikacije, ki je usmerjen, ne v prepričevanje, ampak v informiranje. Odnosi z javnostmi želijo znotraj tega modela »razsvetliti« javnost.
- Dvosmerni asimetrični model. Ta model izpostavlja dvosmerno komunikacijo, ki je oblikovana z namenom prepričevanja preko klasičnih funkcij odnosov z javnostmi, kot so raziskava, postavljanje ciljev, komuniciranje in ocena uspešnosti. Spoznanja na podlagi

ocene uspešnosti komuniciranja se vključijo v nov proces komuniciranja z namenom prepričevanja.

- Dvosmerni simetrični model. Od prejšnjega modela se ta loči v vzajemnem razumevanju, ki nadomesti prepričevanje. Ta pristop je bolj uravnotežen in simetričen, predstavnik odnosov z javnostmi pa nastopa v vlogi posrednika med organizacijo in javnostmi.

Modeli prav tako ponazarjajo zgodovinski razvoj teorij komunikacije na področju odnosov z javnostmi in razumevanje delovanja množičnih medijev. Razvoj se je premikal od enosmernih do dvosmernih modelov, ki so namesto propagandi in enosmernemu prepričevanju, dali mesto recipročnosti in vzajemnosti.

2.2.1 Opredelitev odnosov z javnostmi

Baskin in Aronoff (1988, str. 3) pravita, da je odnose z javnostmi težko povzeti v kratki izjavi, saj jih že narava stroke in njihovo neprestano prilagajanje potrebam družbe dela spreminjajoč se predmet definicije. Avtorja navajata delovno definicijo, ki odnose z javnostmi opisuje kot strateško funkcijo, ki pomaga definirati organizacijske cilje in filozofijo ter spodbujati k organizacijski spremembi. Praktiki odnosov z javnostmi komunicirajo z vsemi relevantnimi notranjimi in zunanjimi javnostmi, da bi dosegli konsistentnost med organizacijskimi cilji in pričakovanji družbe. Praktiki odnosov z javnostmi razvijajo, izvajajo in ocenjujejo organizacijske programe, ki spodbujajo menjavo vplivanja in razumevanja med sestavnimi deli organizacije ter javnostmi.

Omenjena avtorja poudarjata, da morajo biti odnosi z javnostmi najprej prepoznani kot upravljalna oziroma strateška funkcija, ki pomaga organizaciji določati njene cilje in filozofijo ter se prilagajati spreminjajočemu se okolju. Odnosi z javnostmi organizaciji prav tako pomagajo oblikovati ideje o tem, kaj je oziroma kaj predstavlja organizacija, kaj naj bi storila in kaj si od nje želi ali pa pričakuje družba. Vloga odnosov z javnostmi postane še posebej pomembna v kriznih situacijah. Ker nam odnosi z javnostmi omogočajo spremljanje javnega mnenja, lahko predstavniki odnosov z javnostmi predstavljajo javni interes in predvidevajo reakcije javnosti v procesu organizacijskega odločanja. Predstavniki odnosov z javnostmi komunicirajo organizacijske odločitve javnosti, zato sta pridobljena zavezanost in razumevanje, ki izhajata iz pomoči pri odločanju, ogromni premoženji (Baskin & Aronoff, 1988, str. 8). Sam Black (1993, str. 12) ponazarja odnose z javnostmi z modelom »heksagon odnosov z javnostmi«, ki izpostavlja šest različnih dejavnikov, ki vplivajo na vlogo in obseg odnosov z javnostmi. Ti dejavniki so: mediji, problematične teme oziroma odprta vprašanja, pomembne javnosti, viri, situacijski in časovni dejavniki ter sama narava organizacije. Ob tem Black omenja še sindrom ledene gore, ki opisuje kontrast med tem, kar ljudje zaznavajo kot odnose z javnostmi in njihovo resnično kompleksnostjo. Vrh gore predstavljajo tehnike odnosov z javnostmi kot njihov najbolj vidni del, pod površjem pa se skrivajo še svetovanje managementu, raziskave in analize, ocenjevanje in načrtovanje programov.

Sam Black (1993, str. 17) izpostavlja sedem smrtnih grehov neučinkovitih odnosov z javnostmi:

- funkcijska kratkovidnost: podjetje ne ceni celotnega in pomembnega prispevka, ki ga lahko funkcija odnosov z javnostmi doprinese k upravljanju podjetja,
- filozofija vodne pipe: funkcijo odnosov z javnostmi bomo »zagnali«, ko jo bomo potrebovali,
- postavljanje voza pred konja: kdo potrebuje raziskavo?
- lokalna anestezija: rešimo to na lokalnem nivoju,
- nevrastenija dobrih novic: v celoti verjamemo v javnost informacij, dokler so te informacije pozitivne in v naš prid,
- le en poskus komuniciranja: zakaj nas obtožujete, da ne komuniciramo? To smo omenili v našem lanskoletnem letnem poročilu,
- zabloda o senci: ta napaka temelji na predpostavki, da lahko organizacija postane nevidna, ko to izbere.

Avtorji Cutlip et al. (2006, str. 5) pravijo, da je bilo samo do leta 1976 zbranih skoraj 500 različnih definicij odnosov z javnostmi. Številnost definicij lahko povežemo z izjemnim porastom industrije odnosov z javnostmi v zadnji treh desetletjih, do česar je prišlo tudi zaradi povečane konkurenčnosti poslovnega okolja. Nekateri odnose z javnostmi razumejo kot načrtovan proces, skozi katerega želimo vplivati na javno mnenje, drugi kot interpretacijo vodenja v smislu interpretacije in prenašanja filozofij, politik, programov in praks vodstva širši javnosti, tretji pa odnose z javnostmi razumejo kot tolmača javnosti. Kljub temu, da je pomembno učinkovito razlagati odločitve vodstva, organizacijsko filozofijo, politike in prakse zunanjim javnostim, je vloga odnosov z javnostmi še bolj pomembna pri interpretaciji načina, na katerega organizacijo vidi javnost in da o tem poroča vodstvu (Seitel, 2006, str. 7). Seitel (2006, str. 4) navaja definicijo, ki je nastala že leta 1975, nastala pa je na podlagi analize 472 definicij odnosov z javnostmi, ki jo je izvedla Fundacija za raziskave na področju odnosov z javnostmi in izobraževanje: Odnosi z javnostmi so tipična poslovodna funkcija, ki pomaga vzpostaviti in ohraniti vzajemne tokove komunikacije, razumevanja, sprejemanja in sodelovanja med organizacijo in njenimi javnostmi; vključuje upravljanje problemov oziroma odprtih vprašanj in tem; pomaga vzdrževati informiranost vodstva in njihovo odzivnost na javno mnenje; definira in izpostavlja odgovornost poslovodstva pri služenju javnemu interesu; poslovodstvu pomaga držati korak s spremembami in njihovem učinkovitem izkoriščanju s tem, da delujejo kot zgodnji opozorilni sistem, ki pomaga predvideti trende; in uporablja raziskavo ter jasne in etične komunikacijske tehnike kot svoje primarno orodje.

2.2.2 Strateški in taktični vidik odnosov z javnostmi

Proces strateškega upravljanja odnosov z javnostmi po mnenju avtorjev Todd in Grunig (1995, str. 11) pomembno prispeva k uspehu organizacije. Družbe uporabljajo strateško upravljanje, da z njim povezujejo svoje namere s svojimi okolji in za identifikacijo priložnosti in nevarnosti v okolju ter razvijanje strategij, s katerimi lahko izkoriščajo te priložnosti in se izognejo nevarnostim. Vsaka organizacija bi morala imeti vseobsežen strateški načrt o tem, kako bo

izpolnila svojo misijo ali poslanstvo, vsak oddelek znotraj organizacije pa strateški načrt o tem, na kakšen način bo prispeval k doseganju poslanstvu organizacije. Tako bi moral imeti oddelek za odnose z javnostmi strateški načrt za politiko do javnosti, vsaka raven organizacije pa še operativni načrt (Todd & Grunig, 1995, str. 11). Avtorja opozarjata, da odnosi z javnostmi pomagajo k strateškemu upravljanju s tem, ko ustvarjajo razmerja z javnostmi, na katere vpliva organizacija in javnostmi, ki vplivajo na delovanje organizacije oziroma z javnostmi, ki podpirajo poslanstvo organizacije ali pa jo od njega odvrčajo. Organizacije morajo svoje programe načrtovati strateško, kar pomeni, da morajo identificirati javnosti, ki bodo najbolj verjetno omejevale ali pa krepile možnost doseganja organizacijskega poslanstva in jim pomagali pri upravljanju soodvisnosti z relevantnimi javnostmi. Nekatera podjetja namreč vsako leto izvajajo enak program, ne da bi se v vmesnem času ustavile in preverile, ali še zmeraj komunicirajo s svojimi strateškimi javnostmi (Todd & Grunig, 1995, str. 12). Velikokrat te javnosti niso več strateške, prav tako pa ne njihov program. Odnosi z javnostmi tako postanejo neučinkoviti, rutinski in ne prispevajo k prilagajanju organizacije dinamičnemu okolju.

Fergusonova (2002, str. 4) pravi, da je načrtovanje za primer spremembe morda nekoliko nenavadno oziroma kontradiktorno, kot na primer borba za mir, vendar veliko organizacij meni, da je pričakovanje spremembe ključnega pomena za njihovo preživetje in razcvet. Da lahko komunikatorji izvedejo načrtovane naloge, morajo razumeti poslanstvo organizacije, pooblastilo, ki ga imajo, in strateške cilje organizacije. Komunikatorji prenašajo sporočila organizacije drugim ciljnim javnostim na neposreden način, kot so sporočila za medije, članki in druge publikacije ter na posreden način, preko pisanja govorov in izjav. Strateško načrtovanje vedno sledi korporativnemu načrtovanju, komunikacijske aktivnosti pa podpirajo korporativne aktivnosti. Fergusonova še poudarja, da morajo strateški načrt oddelka odnosov z javnostmi podpirati tudi člani najvišjega vodstva. Strateški načrt je lahko razdeljen na številne podporne načrte, pri čemer vsi izhajajo iz istih ciljev. Fergusonova (2002, str. 14) meni, da morajo strateški načrti vsebovati opis izhodišč, korporativne ali poslovne cilje, vprašanja politik, zunanje okolje, notranje okolje, odprte možnosti, komunikacijske cilje, teme in sporočila, komunikacijske prioritete, strateške pomisleke, svetovanje, partnerstva, potrebe po pogajanjih, kazalnike uspešnosti in pričakovane finančne uspehe. Strateški komunikacijski načrt se ponavadi pripravlja na letni ravni in je priložen korporativnemu ali poslovnemu načrtu. Bolj abstrakten strateški načrt je konkretnije razdelan v operativnih in delovnih načrtih. Posebno poglavje so krizni načrti, ki izhajajo iz perečih vprašanj, ki lahko hitro postanejo krizne situacije. Takšen načrt ponavadi opredeljuje obrazložitev, uvod, krizni profil, delovno skupino v primeru krize, možne odločitve, potreben podporni sistem in imenik kriznih vodij.

Cutlip et al. (2006, str. 309) prav tako menijo, da so odnosi z javnostmi del strateškega razmišljanja podjetja. V mnogih podjetjih namreč najvišje poslovodstvo omejuje sodelovanje predstavnikov odnosov z javnostmi pri sprejemanju odločitev. Če želimo doseči prispevek oziroma korist funkcije odnosov z javnostmi pri oblikovanju in doseganju poslanstva organizacije ter njenih ciljev, ji moramo dati več strateškega pomena (Black, 1993, str. 19).

2.2.3 Komuniciranje z različnimi javnostmi podjetja

Naslednji korak strateškega procesa načrtovanja odnosov z javnostmi predstavlja opredelitev strateško pomembnih javnosti podjetja. Proces izvajanja odnosov z javnostmi se začne, ko se oblikujejo javnosti, te pa se razlikujejo glede na stopnjo njihove aktivnosti. Todd in Grunig, 1995, str. 14) pravita, da sta že Grunig in Hunt opozorila, da javnosti ločimo ravno po tem, v kolikšni meri so dejavne pri vedenju, ki podpira ali ovira organizacijo pri uresničevanju njenega poslanstva. Javnosti se glede na raven vpletenosti in prepoznavanjem problema pomikajo od latentnih do zavednih in dejavnih. Seznam interesnih skupin tipične organizacije obsega (Seitel, 2011, str. 8) medije, delničarje, investicijsko javnost, konkurenco, dobavitelje, posebne skupine interesa, lokalno skupnost, mednarodno skupnost, banke in zavarovalnice, trgovinska združenja, distributerje, stranke/uporabnike, državo, akademsko skupnost, sindikate, nadzorni svet, družine zaposlenih in managerje. Seitel v nadaljevanju opisuje možne delitve interesnih skupin glede na to, ali je javnost:

- notranja ali zunanja javnost: Notranja oziroma interna javnost, kot jo imenujemo ponavadi, se nahaja znotraj organizacije, zunanja javnost pa je z organizacijo povezana posredno. Vanjo uvrščamo medije, državo, stranke, dobavitelje in lokalno skupnost,
- primarna, sekundarna in marginalna oziroma obrobna javnost: Primarne javnosti so tiste, ki lahko najbolj pripomorejo k prizadevanjem organizacije ali pa jo pri tem najbolj ovirajo. Sekundarne organizacije so manj pomembne, še manj pa marginalne,
- tradicionalne in prihodnje javnosti: Zaposleni in trenutne stranke/potrošniki so tradicionalne javnosti, študenti in potencialni potrošniki so prihodnje javnosti. Nobena organizacija si v današnjem času ne more privoščiti samozadovoljstva pri delu s ciljnim skupinami, ki se neprestano spreminjajo. Danes se lahko te ciljne skupine spreminjajo od žensk do manjšin do starejših občanov in do homoseksualcev. Vsakdo je lahko pomemben za prihodnji uspeh organizacije,
- zagovorniki, nasprotniki in nezavezani: Organizacija mora do tistih, ki jo podpirajo, in tistih, ki je ne podpirajo, pristopiti drugače. Pri tistih, ki jo podpirajo, so primerna sporočila, ki bodo okrepila njihove predstave. Da bi spremenili mnenja skeptikov, pa je potrebna močna in prepričevalna komunikacija.

Vsekakor lahko obstaja veliko posameznikov in skupin, s katerimi želi organizacija komunicirati v določenem trenutku. Zato je potrebno določiti, katere so najbolj pomembne ciljne skupine v določenem času. Prav tako se bodo ciljne skupine od podjetja do podjetja spreminjale, določen posameznik pa je lahko del ene ali več ciljnih skupin. Kot pravita Van Riel in Fombrun (2007, str. 162) je zaradi velikega števila deležnikov te potrebno identificirati in na najbolj pomembna mesta postaviti tiste, ki so lahko ključni za uspeh podjetja. Kot drug korak, po izboru najbolj relevantnih ciljnih skupin, Van Riel in Fombrun priporočata njihovo segmentacijo. Toth (2007, str. 29), na primer, navaja primarne deležnike kot tiste, ki lahko koristijo ali škodijo organizaciji, sekundarni deležniki pa so pod vplivom organizacije ali pa lahko nanjo vplivajo. Teorija

odvisnosti (Toth, 2007, str. 31) prikazuje odnose med deležniki in organizacijo glede na njihovo moč (Slika 2).

Slika 2: Matrika odvisnosti

		Moč deležnikov	
		Nizka	Visoka
Moč organizacije	Nizka	1. Ni odvisnosti	2. Organizacija je odvisna od deležnika
	Visoka	3. Deležnik je odvisen od organizacije	4. Medsebojna soodvisnost

Vir: E., Toth, The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation, 2007, str. 31.

Teorija govori o tem, da je organizacija odvisna od deležnika do mere, ki jo predstavlja kombinacija virov, ki jih zagotavlja deležnik in njegove sposobnosti vplivanja na organizacijo. Zgornja razporeditev pojasnjuje, pod katerimi pogoji sta organizacija ali pa deležnik tesno povezana z drugo stranjo oziroma neodvisna. Pomembna pojma, ki ju omenja avtorica Toth (2007, str. 34), sta tudi tveganje in zaupanje deležnikov. Tveganje deležnikov se nanaša na odvisen ali neodvisen odnos do organizacije ter njegovo površinskost ali globino. Zaupanje se po definiciji navezuje na tveganje. Splošno sprejeta definicija tveganja, ki jo navaja Toth (2007, str. 35), pravi, da je tveganje psihološko stanje, ki ga sestavlja namen po sprejemanju ranljivosti na podlagi pozitivnih pričakovanj o namenih ali vedenju drugega. Da zaupanje pridobi na pomenu, morata biti toliko večja odvisnost in tveganje.

Van Riel in Fombrun (2007, str. 181) sta mnenja, da je organizacija odvisna od petih glavnih interesnih skupin: zaposlenih, strank, investitorjev, države in širše javnosti. Benedettijeva pri tem (2006, str. 116) izpostavlja medije, ki imajo ključno vlogo pri ustvarjanju javnega mnenja. Posamezniki iz vseh vplivnih javnosti bodo namreč podpirali tiste projekte, ki jim mediji namenijo pozitivno publiciteto. Nasprotno pa bodo pazljivi pri tistih, o katerih mediji poročajo negativno. Za konec dodaja, da moramo komunikacijsko strategijo prilagoditi glede na različne vplive drugih vplivnih javnosti, katerih odločitve bodo vplivale na delovanje naše organizacije, ter na osnovi česa te javnosti sprejemajo svoje odločitve. Sprejemanje odločitev je namreč dinamičen proces in kljub temu, da imajo odločevalci neposreden vpliv na odločitve, se odločajo tudi glede na interese skupin pritiska, medijev, trga in javnosti, ki lahko, kljub sorazmerno manjšemu vplivu, včasih celo ključno prispevajo k sprejeti odločitvi. Odločevalci, pravi Benedettijeva, so v veliki meri odvisni od informacij, ki jih posredno ali neposredno dobijo od

tistih, na katere potem sprejete odločitve najbolj vplivajo. Iz tega bi lahko tudi zaključili, da ne smemo izolirati vpliva, ki ga ima naša organizacija na določeno javnost, saj je ta določena javnost pod vplivom marsikaterih drugih ciljnih javnosti. V naslednjih poglavjih si bomo bolj podrobno pogledali načela komuniciranja z nekaterimi glavnimi interesnimi skupinami podjetja.

2.2.3.1 Odnosi z mediji

Odnosi z javnostmi ne smejo nikoli biti ovira med mediji in organizacijo, temveč ju morajo povezovati. Podpredsednica za politiko odnosov z javnostmi in komuniciranje pri časopisu Reader's Digest, Carole Howard, je zapisala, da so odnosi z mediji temeljna dejavnost v odnosih z javnostmi (Todd & Grunig, 1995, str. 43). Prav tako menita avtorja Todd in Grunig, ki pravita, da odnosi z mediji predstavljajo osnovo večine programov odnosov z javnostmi, k temu pa naj bi prispeval že zgodovinski razvoj odnosov z javnostmi kot poskus nadzora in vplivanja na medijsko poročanje o organizaciji (Todd & Grunig, 1995, str. 43). Kljub temu, da so odnosi z mediji ključni, mnogi predstavniki odnosov z javnostmi pozabljajo zakaj. S tem, ko komunicirajo z mediji, v njih vidijo tudi javnost svoje organizacije in verjamejo, da z medijskim pokritjem nagovarjajo in vplivajo na »veliko javnost«, kar pa seveda ni res. Prej kot to, mediji predstavljajo pomemben kanal komunikacije. Avtorja medije primerjata s pipo: Če je ta odprta, bodo sporočila organizacije prišla do članov njenih javnosti, če pa bo ta pipa zaprta, tega rezultata ne bo. Naloga upravljalca odnosov z javnostmi je zato vzpostavitev odprtega in zaupljivega razmerja z novinarji in uredniki, ki bodo nato delovali na način »odprte pipe« do članov javnosti organizacije. Mediji zavzemajo zelo pomembno vlogo v odnosih z javnostmi, saj imajo moč oziroma nadzor nad dotokom informacij k drugim javnostim.

Todd in Grunig (1995, str. 44) izpostavljata, da mediji niso strateška javnost, ampak kanal do ključnih javnosti podjetja. Strateški načrtovalci bi zato morali identificirati najbolj pomembne javnosti za organizacijo, nato pa vzpostaviti odnose s tistimi mediji, ki jim omogočajo potencialno komuniciranje s temi javnostmi. Pri tem je ključna vzpostavitev pozitivnega, trajnega in dolgoročnega razmerja z mediji. Da ni vedno tako, opisujeta tudi že omenjena avtorja, saj med novinarji in mediji obstaja primaren konflikt. Na kratko, predstavniki odnosov z javnostmi oblegajo novinarje in urednike s svojimi sporočili za medije, ti pa pogosto menijo, da so ta sporočila brez informativne vrednosti in polne samohvale. Eden izmed časopisnih urednikov je celo zapisal, da je ob napredovanju s seboj vzel visok koš za smeti, v katerega je lahko kup sporočil za medije pometel kar z enim zamahom roke. Nekoč pa so pri Washington Postu celo razglasili, da bodo od sedaj naprej nedosegljivi za vse izvajalce odnosov z javnostmi. Ti dve ilustraciji hitro ponazorita, da se mora organizacija svoje komunikacije resnično lotiti strateško. Cutlip et al. (2006, str. 10) pravijo, da ima vir sporočila zelo malo nadzora nad tem, ali bo informacija uporabljena, kdaj bo uporabljena in na kakšen način bo uporabljena s strani medija, kadar ne plača za njegovo objavo. Kljub vsemu med mediji in predstavniki za odnose z javnostmi obstaja tudi soodvisnost. Primer so finančni, poslovni in tudi lokalni mediji, ki se v veliki meri zanašajo na predstavnike odnosov z javnostmi, kot vir informacij. Da bi dosegli čim večjo publiciteto, mora predstavnik odnosov z javnostmi vedeti, katera informacija bo pritegnila

medije, identificirati, kateri je tisti njen vidik, ki je vreden objave, in celotno sporočilo »zapakirati« tako, da bo primerno za posamezen medij. Pomaga tudi, če je praktik odnosov z javnostmi v očeh novinarjev zaupanja vredna oseba (Cutlip et al., 2006, str. 11).

Benedettijeva (2006, str. 191) izpostavlja pomemben vidik medijev, ki kot vedno bolj vpliven dejavnik pri odločanju ustvarjajo percepcijo sveta, strukturirajo javno debato in prednostno tematizirajo dogodke. Prav zato organizacije težijo k njihovemu obvladovanju in k pridobitvi publicitete, ki je naklonjena njihovemu delovanju. Tudi Benedettijeva meni, da so mediji eno izmed najmočnejših orodij za odnose z javnostmi. Če te ni v medijih, te preprosto ni, še dodaja. Mediji vplivajo na oblikovanje javnega mnenja s tem, ko so (Benedetti, 2006, str. 192):

- vir informacij, prepoznavnost določenih tem pa se povečuje s pojavljanjem v medijih,
- posredniki fotografij, situacij in zgodb, ki delujejo kot primeri, ko razmišljamo o določeni temi,
- pomagajo zbuditi in ohranjati čustveno izkustvo v povezavi z javnimi temami,
- uokvirijo določeno temo s pomočjo slikovito prikazanih primerov in s tem zožajo prostor za razpravo.

Mediji vplivajo na javno mnenje že s tem, da nekemu vprašanju namenijo svojo pozornost, hkrati pa se z večanjem odmerjenega prostora in časa v medijih veča tudi javno dojemanje tega vprašanja. Novinarji želijo biti pri svojem delu uspešni, zato pišejo novice, ki bodo pritegnile pozornost bralcev in se uvrstile na prve strani časopisov ter najbolj gledane termine na televiziji. S tem, ko izbirajo novice, novinarji aktivno oblikujejo medijski in javni prostor. Prav tako niso samo posredovalci informacije, temveč jih tudi aktivno iščejo. Pri tem pogosto pride do konflikta, saj podjetja medijem niso pripravljena posredovati vseh informacij, ki jih ti želijo. Ena izmed takšnih situacij so pogosto tudi dogodki, kot so prevzemi in združitve, kjer bodo mediji sami aktivnejše iskali informacije.

Pomembna pojma, s katerima se srečujemo na področju delovanja medijev, sta tudi prednostno tematiziranje oziroma kot nekateri uporabljajo izvirnik, *agenda-setting* ter okvirjanje. Pojem prednostnega tematiziranja izhaja iz predpostavke, da so mediji zelo uspešni pri sporočanju ljudem »o čem« naj razmišljajo, ne pa tudi, kaj naj si »o tem« mislijo (Stroud & Kenski, 2007, str. 541). Prednostna lestvica težav družbi omogoča določeno orientacijo in tudi njihovo prednostno reševanje. Luthar in Jontes (2012, str. 42) proces prednostnega tematiziranja opišeta kot neprestano prizadevanje zagovornikov neke zadeve, da bi pridobili pozornost medijev in drugih pomembnih javnosti ter političnih elit. Menita, da teorija prednostnega tematiziranja pojasnjuje, zakaj so javnosti v demokraciji na voljo informacije o nekaterih zadevah in ne tudi o določenih drugih. Oblak (2000, str. 96) poenostavi teorijo prednostnega tematiziranja kot teorijo, ki medijske učinke na občinstvo razume dokaj preprosto, in sicer pravi, da so za posameznike najbolj pereče tiste zadeve, o katerih mediji največ poročajo. Manj kot je tema prisotna v medijih, v manjši meri jo posameznik zaznava kot pomembno. Pomemben prispevek na tem področju sta v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja podala Maxwell McCombs in Donald Shaw,

ki sta zasnovala predpostavko prednostnega tematiziranja kot moči medijev. Kot pravita v originalnem prispevku, se bralci iz novinarskega prispevka ne podučijo samo o izpostavljeni temi, temveč se na podlagi pozicioniranja članka in vsebovanega števila informacij podučijo tudi o pomembnosti teme (McCombs & Shaw, 1972, str. 176). Pravita, da večina ljudi za zadeve izve šele iz druge ali tretje roke, pogosto pa le redki sami aktivno iščejo informacije. Kljub temu, da imajo množični mediji malo vpliva na smer in intenziteto stališč, pa sta McCombs in Shaw pri raziskovanju političnih kampanj zastavila hipotezo, da množični mediji postavljajo agendo oziroma lestvico za vsako politično kampanjo in s tem vplivajo na izrazitost stališč o določenih političnih vprašanjih. Oblak (2000, str. 96) njune ugotovitve povzame z opisom, da se preko teorije prednostnega tematiziranja izraža moč medijev, ki s posvečanjem pozornosti zgolj nekaterim temam in zanemarjanjem ostalih tem svojemu občinstvu določajo lestvico, po kateri posamezniki razvrščajo javne zadeve po pomembnosti. Percepcija tega, katere teme imajo pri prejemnikih prednostno mesto, je tako zrcalna slika tiste, ki jo konstruirajo množični mediji. Bolj pogosto, kot se bo določena tema pojavila v medijih, tem bolj pomembna bo v očeh občinstva (Stroud & Kenski, 2007, str. 542). Ideja McCombsa in Shawa (1972) se je nanašala na to, o čem ljudje mislijo, da je pomembno razmišljati, nista pa medijem pripisovala neposrednega vpliva na oblikovanje stališč. Maxwell McCombs je po mnenju številnih avtorjev in komunikacijske stroke tisti, ki je s štiridesetletnim delom hipotezo o prednostnem tematiziranju pripeljal do popularne teorije, ki razlaga vpliv medijev na pomembnost tem in do oblikovanja definicije prednostnega tematiziranja (Davie & Maher, 2006, str. 358).

Prednostno tematiziranje je lahko igra z ničelnim izidom, saj sta prostor in čas na medijski agendi oziroma lestvici redki dobrini. Koliko časa bo tema ostala na lestvici, je odvisno od konkurenčnosti drugih zadev, ki morajo biti vredne novice (newsworthy). Prav tako so namerni poskusi prednostnega tematiziranja s strani organizacij in medijskih osebnosti pogosto neuspešni. Luthar in Jontes (2012, str. 71) izpostavljata tudi, da uredniki različnih medijskih organizacij dnevno preverjajo druge medije, kar se odraža na visoki stopnji podobnosti pri tem, kako eni mediji obravnavajo določeno zadevo, in v količini pozornosti, ki jo isti zadevi namenijo drugi mediji. Kljub splošno sprejeti teoriji prednostnega tematiziranja so mehanizmi, ki povezujejo pojavljanje določenih tem v medijih in njihovem posledičnem »sporedu«, pri občinstvu nejasni. Uscinski (2009, str. 796) pravi, da je lahko, v določenih primerih, javnost tista, ki določa lestvico oziroma agendo tem za medije. Vendar še dodaja, da raziskovalci niso razvili ogrodja, s katerim bi lahko bolje razumeli, katere teme bodo mediji uvrstili na svojo lestvico in katere teme bo na lestvico za medije uvrstila javnost. Jasno je, da bodo mediji poročali o spektakularnih dogodkih in zaskrbljujočih temah, kot sta okolje in energija. Konča pa se že pri temah, ki ne predstavljajo večjega perečega vprašanja v družbi. Uscinski (2009, str. 797) pravi, da mediji ocenjujejo sporočila glede na njihovo novičarsko vrednost, zato bodo poročali o zgodbah, ki odgovarjajo na latentno željo občinstva po pravočasnih in novih zgodbah ter vsebujejo spektakularne dogodke kot so nasilje, konflikti, škandali ali katastrofe ali pa zgodbe, ki so relevantne za občinstvo. Prav te zgodbe, ki imajo novičarsko vrednot oziroma so relevantne za občinstvo, izkazujejo vpliv občinstva na medijsko lestvico pomembnih tem. Takšna lestvica predstavlja oceno pomembnosti teme s strani občinstva in bo vplivala na

poročanje novinarja. Če bi na primer občinstvo postalo zelo zaskrbljeno za okolje, bi mediji sledili javni zaskrbljenosti in objavljali več zgodb o onesnaževanju in podobno. Zato igra kljub vsemu občinstvo določeno vlogo v postavljanju lestvice prioriternih tem, še dodaja Uscinski. Pri komuniciranju z novinarji in prakticiranju odnosov z javnostmi moramo zato upoštevati, da bodo mediji o dogodkih z visoko novičarsko vrednostjo poročali bolj pogosto, kar bo imelo v okviru predpostavke prednostnega tematiziranja, tudi vpliv na občinstvo.

V zadnji desetletjih se je količina publicitete na temo poslovnih novic zelo povečala. Ta povečana medijska pokritost poslovnih novic je še posebej pomembna za organizacije, ki želijo obvladovati odprta vprašanja, saj večina novic, ki jih potrošniki in druge zunanje interesne skupine izvedo o organizaciji, prihaja iz medijev. V teh časih (po Enronu) mediji poročajo tudi o zadevah, kot so finančna razkritja in vodenje korporacij. Carroll in McCombs (2003, str. 38) proces prednostnega tematiziranja razdelita na prvi in na sekundarni nivo. Prvi nivo izpostavlja prednostno tematiziranje objektov, drugi nivo pa izpostavljanje določenih atributov oziroma lastnosti izpostavljenih objektov. Trdita, da novičarski mediji ne vplivajo samo na lestvico objektov, ampak tudi opišejo vsakega izmed njih. Nekatere izmed opisanih značilnosti so poudarjene, druge omenjene redkeje, vsekakor pa mediji postavljajo tudi lestvico lastnosti. Z drugim nivojem naj bi mediji vplivali tudi na razumevanje občinstva in, poleg dejstev, ob novicah podajali tudi ton in čustveno obarvanost. Carroll in McCombs (2003, str. 39) poročata o izsledkih Epsteina (2000), ki je ugotovil, da so bila podjetja, ki so jim mediji pripisali popularne tehnike managementa, čeprav v realnosti niso nujno tudi izkazovali večje ekonomske uspešnosti, bolj občudovana, dojeta kot bolj inovativna in ocenjena z višjo kakovostjo managementa. Za konec Carroll in McCombs (2003, str. 43) še navajata dejavnike, ki v večji meri vplivajo na ugodnejšo publiciteto za podjetja:

- velikost in starost organizacije vplivata na novičarsko vrednost, tudi zaradi razloga, ker so bolj poznane občinstvu in se jih bo javnost prej spomnila,
- stopnja, do katere je podjetje dejavno na več kot enem poslovnem področju,
- bližina med sedežem podjetja in sedežem medija, na primer v istem mestu,
- objava v splošnem delu časopisa se lahko razlikuje od objave v poslovnem delu glede na emocionalni ton, in sicer so lahko objave v poslovnem delu bolj kritične kot tiste na prvi strani,
- mediji so fascinirani s statusom elit in zvezd, zato veliko pozornosti posvečajo glavnemu managerju. Kar 45 odstotkov ugleda podjetja lahko pripišemo direktorju.

2.2.3.2 Interna komunikacija

Učinkovita interna komunikacija v organizacijah lahko vpliva na bolj zadovoljne in produktivne zaposlene, večje doseganje organizacijskih ciljev ter izboljšane odnose s strankami, lokalno skupnostjo, investitorji ter odnose z javnostmi. Učinkovita komunikacija z zaposlenimi je odvisna od ustvarjanja pozitivne organizacijske klime, ki v idealni obliki spodbuja čustva

zaupanja, samozavesti, odprtosti, iskrenosti, podpore, varnosti, zadovoljstva, vpletenosti in visokih pričakovanj.

Možina, Tavčar in Kneževič (1998, str. 23) opišejo interno komuniciranje kot sredstvo doseganja večjega zadovoljstva zaposlenih z delom. Po njihovem mnenju boljše interno komuniciranje spodbuja zaposlene k prispevanju k ciljem organizacije, saj zaposleni bolje razumejo cilje organizacije in pomen ciljev za njihovo blagostanje. Zaposleni bodo pri bolj učinkovitem komuniciranju od zgoraj navzdol čutili večjo vzpodbudo za ustvarjanje idej in bodo imeli več poguma za predlaganje idej navzgor, brez strahu ali skrbi, da bodo njihove ideje obravnavane kot nepotrebne ali nerelevantne. Boljše notranje komuniciranje bo okrepilo tudi podporo stališč, ki jih zavzema organizacija, saj bodo zaposleni bolj pripravljeni na njihovo pojasnjevanje pri komuniciranju s svojimi bližnjimi in drugimi osebami. Na področju odnosov z javnostmi so spoznali, da so zaposleni medij, preko katerega druge javnosti pridobivajo informacije in vzpostavljajo stališča do organizacije (Baskin & Aronoff, 1988, str. 250). Možina et al., (1998, str. 23) menijo, da je zelo pomembno, da pri zaposlenih pridobimo želeno in visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, to pa lahko dosežemo s pošteno komunikacijo, v kateri pojasnimo tudi zakaj naj bi zaposleni podprli organizacijo. Pri tem Možina et al. izpostavljajo, da lahko podjetje najbolj učinkovito posluje takrat, ko so energije vseh zaposlenih usmerjene v doseganje skupnih ciljev in ko imajo jasno sliko o osnovni usmeritvi in ambicijah organizacije. Iz tega dejstva bomo izhajali tudi v tretjem delu tega dela, ko se bomo posvečali interni komunikaciji med združitvami in prevzemi. Ravno v tovrstnih »burnih« časih zaposleni pogosto izgubijo občutek usmerjenosti in ciljev v novi organizaciji. Avtorji Možina et al. še dodajajo, da bi moral biti cilj interne komunikacije opredeljen v smislu doseganja strateške prednosti, poenotenja stališč, deljenja znanja in upravljanja z informacijami. Vodstvo v podjetjih še vedno vse prevečkrat dojema zaposlene kot pasivne prejemnike informacij.

Interna komunikacija ima lahko zelo veliko namenov, prav tako pa predstavlja neposredno povezavo z organizacijsko kulturo, na primer preko identifikacije zaposlenih z organizacijo, socializacijo njenih članov in krepitvijo obstoječe organizacijske kulture. Možina et al. (1998, str. 23) so zbrali možne namene interne komunikacije, ki jih navajajo različni avtorji. Ti so: identifikacija zaposlenih z organizacijo, socializacija zaposlenih, informiranje in izobraževanje zaposlenih, prepričevanje in animiranje zaposlenih, doseganje lojalnosti in motivacije pri zaposlenih in razvijanje pozitivnih medsebojnih odnosov.

Interno komuniciranje je povezano tudi z zadovoljstvom zaposlenih z lastnim delom. Nanj in na zadovoljstvo z organizacijo vpliva več dejavnikov (Možina et al., 1998, str. 24):

- komunikacijska klima: ta je povezana z organizacijsko kulturo, kar predstavlja skupno percepcijo zaposlenih v organizaciji,
- komunikacija med nadrejenimi in podrejenimi: način, na katerega nadrejeni komunicirajo s podrejenimi, vpliva na zadovoljstvo podrejenih z nadrejenimi in na njihovo dožemanje o kredibilnosti komunikacije,

- dimenzije zadovoljstva s komunikacijo so komunikacijska klima, komunikacija s sodelavci, organizacijska integracija, kakovost medijev interne komunikacije, horizontalna komunikacija, organizacijska perspektiva oziroma zadovoljstvo z informacijo o organizaciji kot celoti in njenimi odnosi z okoljem, povratna informacija vodij o kakovosti opravljenega dela zaposlenega in njegovi vlogi v organizaciji.

Dejavnik zadovoljstva izpostavljata tudi Van Riel in Fombrun (2007, str. 189), ki ga povezujeta z identifikacijo z organizacijo, to pa naj bi bil »stranski proizvod« učinkovite interne komunikacije. Posamezniki se bolj identificirajo s skupino, ko se v njej počutijo varne in imajo občutek, da je njihov prispevek prepoznan. Interna komunikacija igra glavno vlogo pri povečevanju identifikacije zaposlenih z organizacijo s tem, ko postane osnova za ugled podjetja zaposlenim bolj jasna, razjasnjuje pravila članstva oziroma kaj pomeni biti del tega podjetja in komunicira koristi, ki jih bodo imeli zaposleni s sodelovanjem v organizacijskem življenju.

Van Riel in Fonbrun (2007, str. 188) pravita, da morajo biti za učinkovito komunikacijo izpolnjene njene naslednje vloge:

- učinkovitost interne komunikacije, katere prva naloga je obveščanje,
- skupno razumevanje: notranja komunikacija naj bi zgradila skupno razumevanje organizacijskih ciljev med zaposlenimi,
- povezanost: notranja komunikacija naj bi razjasnila povezanost med organizacijskimi ljudmi in aktivnostmi,
- zadovoljstvo: z notranjo komunikacijo lahko izboljšamo zadovoljstvo na delovnem mestu.

Notranjo komunikacijo ločimo glede na strukturo, in sicer na formalne ter neformalne kanale komunikacije in glede na smer, ki je lahko vertikalna ali horizontalna. Pogosta oblika neformalne komunikacije v podjetju so govorice in so lahko pomemben vir informacij za zaposlene ob odsotnosti drugih virov. Kljub temu imajo lahko mnenja o podjetju, ki so zasnovana na osnovi govoric in jih zaposleni izražajo zunaj organizacije svoji družini, prijateljem in drugim osebam, zelo škodljive posledice za ugled podjetja (Black, 1993, str. 128). Kanale formalne komunikacije običajno predstavljajo notranje publikacije, kot so elektronski časopisi, časopisi, video dnevniki, korporacijski TV kanali ter oglasne deske in intranet. Zavedati se moramo, da z naraščanjem hierarhij managerjev v podjetju raste tudi nevarnost popačenja in napačnih informacij. Smer komuniciranja je prav tako pomemben dejavnik. Omenili smo že, da nekatera podjetja razumejo zaposlene kot pasivne sprejemnike informacij, komunikacija pa poteka od zgoraj navzdol. Če želimo biti odprti do predlogov podrejenih, jim moramo omogočiti varno okolje, v katerem bodo to lahko storili. Kot pravita Riel in Fonbrun (2007, str. 191) bodo zaposleni bolj verjetno komunicirali od spodaj navzgor, če bodo čutili, da lahko zaupajo svojemu nadrejenemu. Poudarek moramo dati tudi vsebini informacij, kar je še posebej pomembno v času prevzemov in združitvev. Poleg točnih in pravočasnih informacij morajo biti te lahko razumljive in zadostne. Mnogo avtorjev glede na mnoge raziskave piše o tem, da zaposleni na splošno čutijo, da ne prejemajo dovolj informacij (Riel & Fonbrun, 2007, str. 191). Nujna je tudi visoka etičnost

notranjega komuniciranja, ki jo morajo prvi izkazovati predstavniki vodstva s tem, da se poslužujejo odprte in iskrene komunikacije, s katero še dodatno krepijo organizacijsko kulturo, ki ceni in nagrajuje etično vedenje (Toth, 2007, str. 289).

Komunikacijska klima, ki je del organizacijske klime, je pojem, ki opisuje percepcije zaposlenih o naravi internih komunikacij v podjetju, na primer njeno odprtost, inovativnost in širino. Baskin in Aronoff (1988, str. 246) opišeta organizacijsko klimo kot subjektivne percepcije zaposlenih o organizacijskih politikah, strukturi, vodstvu, standardih, vrednotah in pravilih. Pozitivna komunikacijska klima oziroma atmosfera povečuje vpletenost zaposlenih, zaupanje v vodstvo in produktivnost posredno s tem, ko poveča identifikacijo zaposlenih z organizacijo, izboljšanjem lastne podobe in samozaupanja ter krepi občutka pripadnosti. Slednjega krepi s tem, da zagotavlja zaposlenim občutek, da sodelujejo v procesu odločanja (Riel & Fonbrun, 2007, str. 192). Baskin in Aronoff pa izpostavljata pomembno povezavo med klimo in motivacijo ter med klimo, stopnjo kreativnosti in uspešnostjo. Notranji dejavniki organizacijske kulture in sistem interne komunikacije omogoča organizaciji, da deluje kot sistem, ki stremlji k svojim ciljem. Pri tem sta pomembni učinkovita interna komunikacija in podporna organizacijska kultura, zaposleni pa najbolj pomemben dejavnik, ki lahko odloča o uspehu ali neuspehu organizacije (Toth, 2007, str. 289). Učinkovita komunikacija je ključnega pomena za uspeh organizacije. Baskin in Aronoff (1988, str. 248) pravita, da dobra komunikacijska politika temelji na obveščanju zaposlenih o organizacijskih ciljih in načrtih, organizacijskih aktivnostih, problemih in dosežkih, na spodbujanju zaposlenih k prispevanju svojih informacij, povratnih informacij, na seznanjanju vodstva z negativnimi, občutljivimi ali kontroverznimi vprašanji s strani zaposlenih, spodbujanju pogoste, iskrene in dvosmerne komunikacije med vodstvom in podrejenimi ter obveščanju o pomembnih dogodkih in odločitvah. Todd in Grunig (1995, str. 59) izpostavljata, da nam kot zaposlenim zagotovo ne more biti všeč, če bi prejeli informacije o svoji organizaciji preko zunanjih medijev.

V tretjem delu si bomo podrobneje pogledali povezavo med interno komunikacijo in organizacijsko kulturo, predvsem vlogo notranje komunikacije pri prilagajanju novi organizacijski kulturi, ki je posledica združitve ali prevzema.

2.2.3.3 Odnosi s finančnimi javnostmi

Poglavje smo naslovili "odnosi s finančnimi javnostmi", saj bomo s tem širokim izrazom poskušali zajeti različna poimenovanja tovrstnih javnosti. Nekateri uporabljajo izraz odnosi s finančnimi javnostmi, drugi odnosi z vlagatelji, nekateri pa z delničarji. Gre za komuniciranje z delničarji in drugimi vlagatelji ter vsemi drugimi posamezniki oziroma skupinami, ki vplivajo na njihova stališča ter investicijske odločitve. Običajno s finančnimi javnostmi komunicirajo podjetja, katerih delnice kotirajo na borzi. Finančne javnosti so za podjetja zelo pomembne, saj brez kapitala, ki ga delničarji, lastniki obveznic in posojilodajalci vlagajo, podjetja ne bi mogla obstajati. Manjša podjetja so sicer manj odvisna od njih, saj je ponavadi za ustanovitev potrebnih le nekaj ustanoviteljev. Razpet et al. (2003, str. 11) menijo, da managerjem delniških družb ne

sme biti vseeno, kaj si finančne javnosti mislijo o podjetju in njih samih tudi zaradi razloga, ker imajo ti moč imenovanja uprave podjetja, prav tako pa jih lahko tožijo v primeru zavajanja pri poročanju o poslovanju ali neizpolnjevanja napovedanih rezultatov zaradi povzročene škode. Upoštevati moramo, da zakonodaja predpisuje obvezne oblike obveščanja javnosti za javne delniške družbe. Tretji razlog, ki ga navajajo Razpet et al., je potreba po stalnem komuniciranju z vlagatelji zaradi konkurence na trgu kapitala. Vlagatelji namreč izbirajo med množico ponudnikov vrednostnih papirjev. Razpet et al. še poudarjajo, da je potrebno pridobljene investitorje tudi obdržati. Cilj oziroma poslanstvo komuniciranja s finančnimi javnostmi opredelijo kot grajenje delničarskega telesa, ki razume podjetje in njegove temeljne prednosti ter zaupa v sposobnosti vodstva, zato kupi delnico podjetja in jo tudi ohranja. Z vsakodnevnimi komunikacijskimi aktivnostmi želimo doseči zaupanje vlagateljev, notranjo vrednost delnic, ki bo odsevala rast tržne cene, ter zadržanje oziroma neprodajo delnic s strani vlagateljev tudi v primeru negativnih tržnih, ekonomskih in političnih sil. Pridobiti želimo dolgoročne in ne špekulativne vlagatelje. Razpet et al. komunikacijske cilje pri finančnih javnostih podrejajo poslovnim ciljem. Osnova je dobro poslovanje, ki ga komunikacija ne more nadomestiti. Ni pa dovolj tudi samo izkazovanje dobrih poslovnih rezultatov, temveč je potrebno cilje, rezultate in strategije komunicirati ciljnim javnostim. Na ta način lahko povečamo zavedanje o trenutni uspešnosti podjetja in njegovem prihodnjem potencialu.

Finančne javnosti, kot jih definirajo Razpet et al. (2003, str. 36), so:

- delniška družba: Običajni viri informacij za delničarje predstavljajo publikacije podjetja, kot so predstavitvene brošure in letna poročila, poslovni mediji, borzni posredniki in analitiki, spletne strani, domači in tuji spletni informacijski servisi. Žal so med pogostimi viri tudi govornice, ki dobijo večjo težo takrat, ko primanjkuje uradnih informacij s strani podjetja. Pri svojem odločanju delničarji upoštevajo trde in mehke dejavnike oziroma finančne in nefinančne informacije. Zato je pomembno komunicirati širše in v sporočila vključiti zgodbo o podjetju, izpostaviti dosedanje uspešnost, prihodnje načrte in podobno, kar vlagateljem vzbuja zaupanje,
- borzni posredniki: Vlagateljem dajejo investicijska priporočila na podlagi številnih formalnih in neformalnih virov. Komunikator mora te vire poznati in čim bolj vplivati na njihova sporočila ter se odzvati na morebitne nepravilnosti in netočne informacije ter preprečiti zavajanje javnosti. Običajna komunikacijska sredstva so poročila o pretekli uspešnosti in načrtih poslovanja podjetja. Poleg tega pa se borzni posredniki in analitiki povezujejo v neformalna omrežja, izmenjujejo informacije z analitiki, vlagatelji in novinarji. Odzivi na vprašanja borznih posrednikov morajo biti kredibilni in hitri. Redno jih moramo obveščati preko publikacij podjetja, jim prav tako pošiljati obvestila, ki so namenjena medijem, in jim vsaj na letni ravni osebno predstaviti poslovne rezultate,
- borzni analitiki. Ti skupaj z borznimi posredniki tvorijo prodajno mrežo delniških družb. Analitiki s svojimi analizami vrednostnih papirjev odgovarjajo na osnovna vlagateljeva vprašanja, zato sta njihova informiranost in razumevanje podjetja zelo pomembna. Poskrbeti

moramo, da bo analitik informiran ter da bo razumel informacije. Ne posredujmo mu le golih dejstev, ampak tudi informacije o vodstvu podjetja in poslovne načrte,

- regulatorji in regulativa: Pri izvajanju komunikacijskega programa s finančnimi javnostmi moramo upoštevati zakonodajna pravila in omejitve, ki veljajo za javne delniške družbe. Ta sicer predpisuje minimalne informacije, ki jih mora javna delniška družba posredovati delničarjem, vendar avtorji Razpet et al. svetujejo bolj odprt in proaktiven pristop podjetja pri podajanju informacij. Pravila za komuniciranje navajata Ljubljanska borza in Agencija za trg vrednostnih papirjev,
- mediji: Ti imajo moč vplivanja na pričakovanja finančne skupnosti in s tem tudi na položaj podjetja. Komuniciranje z mediji moramo zato skrbno in strateško načrtovati, predvsem redno in proaktivno. Zavedati se moramo, da so novinarji, ki so podkovani z ekonomskim znanjem, aktivni pri iskanju informacij in ne delujejo le kot kanali, ki prenašajo naše sporočilo. Prav tako, kot vplivajo na ostale finančne javnosti, so tudi oni dovzetni za informacije s strani delničarjev, analitikov in borznih posrednikov ter drugih novinarjev, še posebej, če so te naveze neformalne. V primeru prevzemov in združitvev pridobijo večjo vlogo tudi lokalni mediji,
- vlagatelji: Pozorni moramo biti na morebitne tuje lastnike, ki so podvrženi drugačni, bolj strogi regulativi o poročanju. Kljub temu, domačim in tujim lastnikom poročamo sinhrono in vsem hkrati. Razpet et al. izpostavljata poseben primer, in sicer prevzem podjetja s strani tujca. V tem primeru lahko pričakujemo, da bodo tako domači lastniki kot tudi druge javnosti, kot so mediji, zaposleni, potrošniki, strokovna in politična javnost, skeptični glede upravičenosti takšne prodaje. Prav tako se bo njihova potreba po informacijah močno zvišala. Pozabiti ne smemo niti na zaposlene, ki so prav tako lahko lastniki delnic. Če je teh zaposlenih veliko, moramo komuniciranje z vlagatelji uskladiti z internim komuniciranjem. Lastništvo zaposlenih se uporablja kot del motivacije.

Cilji komuniciranja s finančnimi javnostmi so povezani z doseganjem boljše obveščenosti finančnih javnosti, izboljšanjem stališča oziroma odnosa do našega podjetja, doseganja naklonjenosti in sprememb vedenja v smislu naložbenih odločitev. S komunikacijo želimo nuditi podporo delničarjem in potencialnim investitorjem, pridobivati kapital po nižjih stroških, dvigati ceno delnice in s tem tudi vrednost za delničarje. Van Riel in Fombrun (2007, str. 184) k temu dodajata še grajenje in ohranjanje korporativne podobe, ugleda in kredibilnosti, ki naj bi prispevala k finančni uspešnosti s tem, da podjetje lažje pridobiva kredite, znižuje zaznano operativno tveganje in pridobiva cenejši kapital. Kot glavne cilje komunikacije s finančnimi javnostmi pa navajata:

- spodbujanje nastanka latentnega povpraševanje po delnicah podjetja,
- zmanjšanje spremenljivosti delnic podjetja in nadzorovanje cene delnic,
- podajanje točne predstavitve preteklih uspešnosti podjetja,
- zagotavljanje kredibilne napovedi prihodnje uspešnosti podjetja,
- nadzorovaje reakcije trga na komunikacijo podjetja
- povezovanje pričakovanja med vlagatelji in najvišjim vodstvom glede vrednosti podjetja,

- maksimiziranje tržne vrednosti podjetja, minimiziranje finančnih stroškov in zmanjšanje cene kredita ter kapitala.

Glavni cilj podjetja v okviru pridobivanja virov iz svojega okolja, je po mnenju Baskina in Aronoffa (1988, str. 305) ustvarjanje in ohranjanje zaupanja vlagateljev ter izgradnja pozitivnih odnosov s finančno skupnostjo preko širjenja informacij o podjetju. Bolj podrobno, osredotočata se na cilje, kot so grajenje zanimanja za podjetje, ustvarjanje zaupanja v podjetje, prodaja izdelkov podjetja, privabljanje novih vlagateljev, stabilizacija cene delnice, pridobivanje odobravanja vodstva s strani delničarjev, povečevanje prestiža podjetja, ustvarjanje naklonjenih stališč finančnih javnosti, razvijanje politične občutljivosti delničarjev za zadeve podjetja, izboljšanje odnosa z zaposlenimi in izgradnja lojalnosti delničarjev.

Van Riel in Fombrun (2007, str. 183) pravita, da se področje komuniciranja s finančnimi javnostmi v večji meri razvija šele sedaj. Pred tem se je finančni management zanašal na teorijo o učinkovitosti trga, ki pravi, da morajo biti vse informacije o podjetju, ki kotira na borzi, brezplačne, široko dostopne in razumljive. Zaradi učinkovitosti trga ni potrebe po specializirani komunikaciji s finančnimi javnostmi, saj imajo vsi vlagatelji popoln dostop do vseh dostopnih informacij o podjetju. Seveda pa ta teorija ne zdrži v resničnem svetu. V resnici se veliki in mali delničarji srečujejo z vrzeli v tipu, količini in kvaliteti informacij, saj nimajo vsi delničarji enakega dostopa do korporativnih informacij. Med podjetji in delničarji obstaja informacijska asimetrija.

Komunikacija nam pri teh ciljih pomaga tako, da lahko z njeno pomočjo ustvarimo boljše zavedanje in razumevanje podjetja pri vlagateljih ter spremljanje s strani analitikov. Sporočila naj izpostavljajo kakovost in vizijo vodstva ter jasno poslovno strategijo in cilje. Že pred samim začetkom komuniciranja moramo natančno določiti politiko razkrivanja informacij, saj s tem povezujemo tudi konsistentnost oziroma nekonsistentnost v komuniciranju. Le z dolgoročno odprtostjo, tudi ko imamo slabe novice, si lahko pridobimo zaupanje finančnih javnosti. Glavna predstavnika komuniciranja s finančnimi javnostmi sta običajno glavni manager in vodja financ. Razpet et al. (2003, str. 104) med tiskanimi orodji komuniciranja navajajo osebno izkaznico podjetja, investicijska poročila, biltene in promocijsko gradivo, časopis za delničarje, direktno pošto, vmesna poslovna poročila in letno poročilo. Posebej izpostavljajo pomen osebnega stika in v okviru tega orodja tudi individualna srečanja, skupinska srečanja, dan odprtih vrat, letno skupščino delničarjev in brezplačne telefonske številke, ki so lahko tudi samočasne. Aktiviramo jih ob posebnih dogodkih, ko so potrebe finančnih javnosti veliko večje od običajnih, in obsegajo dogodke, kot so začetek kotacije na borzi, delitev delnic ter združitve ali prevzem. Seitel (2011, str. 454) opozarja tudi na male delničarje, ki so ponavadi izvzeti iz komunikacije, ki so usmerjene v analitike, borzne posrednike in večje institucije, zato ti ponavadi iščejo informacije na spletu. Kljub temu, anonimnost informacij na internetu omogoča veliko svobode kratkoročnim prodajalcem, ki niso nujno zavezani poštenosti in transparentnosti. Še posebej v zadnjih letih je količina finančnih informacij na svetovnem spletu skokovito narastla (Van Riel in Fombrun, 2007, str. 187).

2.2.4 Odnosi z javnostmi in etika

Na kratko se bomo dotaknili tudi vprašanja etike in strokovnosti na področju odnosov z javnostmi, saj moramo ne glede na javnost, s katero komuniciramo, spoštovati etična načela. Le na ta način bo naše komuniciranje predstavljalo osnovo za kredibilnost in verodostojnost podjetja. Področje etike je za odnose z javnostmi še posebej pomembno zaradi naslednjih predpostavk (Baskin & Aronoff, 1988, str. 85):

- odnosi z javnostmi imajo, do neke mere, sloves neetičnega vedenja,
- odnosi z javnostmi so pogosto vir etičnih izjav s strani organizacij in hramba etičnih ter družbenih politik,
- praktiki so ustvarili etični kodeks za svoje področje.

Na splošno, praksa odnosov z javnostmi temelji na zaupanju. Člani profesije, ki to zaupanje zlorabijo, škodujejo tako sebi kot svojim poklicnim kolegom. Še danes nekateri odnose z javnostmi povezujejo z laganjem, izkrivljanjem, selektivnim razkrivanjem ali prikrivanjem. Takšne situacije lahko praktiki odnosov z javnostmi preprečijo, če delujejo neprestano v skladu z etičnimi standardi. Prav ohranjanje etičnih standardov je po mnenju Baskina in Aronoffa ključ do vzpostavitve odnosov, ki temeljijo na zaupanju z zaposlenimi, delodajalci, naročniki, medijskimi kontakti in drugimi predstavniki pomembnih javnosti. Praktiki odnosov z javnostmi se morajo zavedati svoje velike odgovornosti do sprejemanja etičnih odločitev. Še posebej je to pomembno pri odnosu z mediji, saj lahko le kanček česarkoli, kar ni popolna odkritost, uniči kredibilnost praktika, podjetja ali naročnika. Sem spadajo tudi draga darila, ekstravagantne zabave in osebne usluge. Baskin in Aronoff še dodajata, da kljub mnogim raziskavam, ki so pokazale, da imajo novinarji in praktiki odnosov z javnostmi podobne vrednote, novinarji še vedno verjamejo, da praktiki odnosov z javnostmi nimajo profesionalnih vrednot. Tudi Cutlip (2006, str. 122) meni, da se morajo odnosi z javnostmi prakticirati z zavezanostjo družbeni odgovornosti in etiki. Praktik odnosov z javnostmi mora oceniti etičnost ne glede na želje podjetja in tako svoji vlogi dodati etično dimenzijo ter strokovni vpogled v procesu strateškega odločanja. Po modelu etičnega trikotnika naj bi se praktik odnosov z javnostmi pri svojem delu z vsako izmed ciljnih skupin vprašal (Cutlip, 2006, str. 122 in Toth, 2007, str. 280): Ali počnem pravo stvar in z njo ne škodujem? Ali ravnam z drugimi s spoštovanjem in dostojanstvom? Ali delujem moralno?

Etična pričakovanja lahko apliciramo na štiri različne nivoje odnosov z javnostmi, na določen program ali kampanjo, funkcijo odnosov z javnostmi, organizacijski in družbeni nivo. Toth (2007, str. 276) pravi, da lahko organizacije ohranijo bolj dolgoročne in zaupanja vredne odnose s svojimi javnostmi, če te javnosti vedo, da lahko stalno pričakujejo etične odločitve. V tem smislu etično komuniciranje prinaša učinkovitost pri zmanjševanju stroškov in večanju prihodkov. Toth (2007, str. 276) dodaja, da igra pomembno vlogo tudi družbena odgovornost, ki

zajema družbena pričakovanja in moralne obveze. Vrednote in etične odločitve v sklopu odnosov z javnostmi so še posebej vidne na družbenem nivoju. Prav odnosi z javnostmi so tisti, ki lahko organizacijam pomagajo pri sprejemanju družbeno odgovornih odločitev. Širši pomen etičnega komuniciranja pa Toth vidi v tem, da odnosi z javnostmi delujejo kot pomemben spodbujevalec in pospeševalec komunikacije v družbi. Odnosi z javnostmi omogočajo dostopnost informacij zunaj in znotraj organizacije, ki sicer ne bi bile na voljo, prispevajo k boljšemu razumevanju organizacijskih politik in zadev znotraj različnih javnosti ter pomagajo pri reševanju problemov med organizacijo in njenimi javnostmi.

Poklicne svetovalce odnosov z javnostmi do splošnih poklicnih obveznosti, do naročnikov in delodajalcev, do javnega mnenja in medijev ter do poklicnih kolegov in navsezadnje do samega poklica zavezuje več različnih kodeksov: Kodeks etike Slovenskega društva za odnose z javnostmi, Kodeks obnašanja Mednarodnega združenja za odnose z javnostmi (IPRA), Evropski kodeks profesionalnega obnašanja v odnosih z javnostmi (CERP) in Kodeks etike mednarodnega združenja poslovnih komunikatorjev (IABC) so le nekateri izmed njih.

2.2.5 Korporativno komuniciranje in ugled organizacije

Vedno več podjetij se zaveda, da je ugled njihov najpomembnejši kapital. Velik ugled podjetja privlači vlagatelje, boljše kadre, vpliva na uspešnost prodaje izdelkov in storitev ter zagotavlja podporo in zaupanje v časih, ko se podjetje sooča s krizno situacijo. Ugled pravzaprav stopnjuje vse, kar podjetje počne in komunicira, saj deluje kot magnet in krepi privlačnost organizacije ter poenostavlja realizacijo številnih aktivnosti. Še posebej velik pomen ima ugled v kriznih situacijah, saj imajo organizacije z velikim ugledom bistveno več možnosti, da jih bo javnost v kriznih situacijah razumela in podprla. Ugled predstavlja premoženje organizacije, zato ga je treba skrbno upravljati. Pri tem ima ključen pomen komuniciranje v smislu sistematičnega komuniciranja z notranjimi in zunanjimi javnostmi podjetja.

Pojem ugleda je tesno povezan z identiteto organizacije in njeno podobo oziroma imidžem. Identiteta predstavlja to, kar organizacija v resnici je, podoba oziroma imidž pa je to, kar si o organizaciji misli javnost, oziroma podoba organizacije predstavlja odsev njene identitete. O ugledu organizacije govorimo, ko se njena podoba sklada z vrednotami javnosti (Novak, 2000, str. 139). Van Riel in Fombrun (2007, str. 43) definirata ugled kot celostno oceno organizacije s strani njenih deležnikov. Ugled je agregat percepcij deležnikov o tem, v kolikšni meri lahko organizacija izpolni njihova pričakovanja, ali so deležniki pripravljeni kupovati izdelke podjetja, delati za podjetje ali investirati v njegove delnice. Na oblikovanje podobe in skupek vtisov, ki si jih posameznik ustvari o organizaciji, vplivajo predvsem komunikacijske aktivnosti podjetja. Ta podoba ni stalna, saj se spreminja glede na posameznikovo zaznavanje organizacije v različnih okoliščinah, podlaga temu pa so že obstoječi predsodki, stereotipi in stališča. Ravno zaradi že obstoječih predispozicij je lahko podoba določene organizacije napačna ali izkrivljena. Velikokrat k temu pripomore tudi oglaševanje oziroma komunikacija podjetij, ki ne temelji na resnični identiteti in vrednotah podjetja. Taktika ustvarjanja »bolj zaželeno podobe«, ki ni

povezana z resnično identiteto, se na dolgi rok seveda ne obnese in se pogosto konča z uničenim ugledom. Pri tem, kako organizacijo zaznavajo ciljne javnosti, igrajo glavno vlogo usmerjene komunikacije, ki morajo biti verodostojne in temeljiti na resničnih sestavinah identitete.

Kljub temu, da je ustvarjanje ugleda dolgotrajen proces, ga lahko podjetje izgubi zelo hitro, največkrat z neprimernim upravljanjem kriznih dogodkov. Kot pravita Van Riel in Fombrun (2007, str. 46), se vtisi o organizaciji ustvarjajo na treh nivojih: preko informacij, ki jih posameznik pridobi z osebno izkušnjo, preko informacij, ki jih prejme s strani prijateljev in kolegov ter preko informacij s strani množičnih medijev in oglaševanja.

V kolikor želimo določeno ciljno javnost nagovarjati preko medijev, moramo upoštevati tudi dejavnik zaupanja ciljne skupine do izbranih medijev (Benedetti, 2006, str. 106). Einwiller, Carroll in Korn (2010, str. 299) so v svoji raziskavi ugotovili, da se deležniki podjetja bolj zanašajo na novice iz medijev, kadar se želijo seznaniti s tistimi dimenzijami ugleda podjetja, ki jih je težko neposredno izkusiti ali opazovati, in so zato mediji zanje glavni vir informacij. Van Riel in Fombrun (2007, str. 38) menita, da korporativno komuniciranje vpliva na percepcijo deležnikov o podjetju in njegovih obetih ter tako vpliva na vire, ki so na voljo organizaciji. To misel bi lahko povezali tudi s prevzemi in združitvami, saj lahko komunikacija podjetja po združitvi ali prevzemu pomembno vpliva na njegove odnose z obstoječimi in potencialno novimi deležniki. Winslow (2005, str. 1) opozarja na potrebo po spremljanju in raziskovanju ugleda podjetja. Slaba publiciteta ali pa skupina zaposlenih z negativnim stališčem lahko v kratkem času povzroči veliko nezaupanja. Stalno spremljanje ugleda je še toliko bolj pomembno v današnjih časih, ko mediji stalno izpostavljajo negativne vidike, ljudje pa si z lahkoto zamišljajo najslabši scenarij. Izgubljen ugled lahko povzroči odhod delničarjev, ki niso več pripravljeni plačevati cene delnice. Poleg tega je potrebno veliko časa in sredstev, da si podjetje zopet povrne svoj ugled. Nekateri potrošniki, na primer, ne zaupajo novemu podjetju, ki se je združilo z »njihovo« organizacijo, pri čemer Winslow izpostavlja primer osebne banke. Nova organizacija lahko kar naenkrat postane velika, hladna in neosebna organizacija, ki ji ni mar za potrebe svojih potrošnikov. Šibek ugled lahko ob prvih znakih težav vpliva tudi na slabšanje površinskih poslovnih odnosov. Dobra stran spremljanja in analiziranja ugleda podjetja je, da lahko še pravočasno zaznamo negativnosti in jih tudi popravimo.

3 POMEN IN VLOGA KOMUNIKACIJE V ČASU PREVZEMOV IN ZDRUŽITEV

Popularnost združitev in prevzemov je, kot vidimo, vplivala celo na nastanek nove profesionalne specializacije znotraj odnosov z javnostmi. Komunikacija med prevzemi in združitvami ima namreč svoje posebnosti, vendar je njena izpeljava z zunanjimi strokovnjaki kljub temu težja kot z lastnimi strokovnjaki, ki zelo dobro poznajo podjetje. Uspeh komunikacije med združitvami in prevzemi zahteva zelo dobro poznavanje in razumevanje podjetja, njegove kulture ter prednosti in slabosti. Prav tako je komunikacija med prevzemi in združitvami poseben izziv zaradi kompleksnih potreb različnih udeležencev. Kot smo že omenili v enem izmed prejšnjih poglavij,

je doseganje ciljev integracije v združitvi ali prevzemu odvisno od tega, kako dobro uspe vodstvu prepričati deležnike podjetja v zastavljeno vizijo, in tudi, da sodelujejo pri njeni uresničitvi. Kot pravijo avtorji Habech et al. (2000, str. 119), je to temeljna naloga komunikacije. Kljub temu, da se zdi na prvi pogled ta naloga lahka, se komunikacija ne zgodi kar sama od sebe, ampak jo je treba upravljati strateško, do nje pa moramo imeti zavzet pristop. Nujni so komunikacijski cilji, prilagodljivo izvajanje komunikacijske strategije in povratna informacija o uspešnosti doseganja ciljev. Kot glavna problema, s katerima je neposredno povezana komunikacija, Habech et al. (2000, str. 119) navajajo pomanjkanje zavezanosti zaposlenih in potrebo po zavezanosti delničarjev za nakup delnic, zagotovitev pravilne smeri in primerno vodenje pričakovanj. Kobel (2010, str. 1) opiše komunikacijo kot odličen stabilizator v času prevzemov in združitvev, saj zmanjšuje negotovost, izboljša produktivnost, zagotavlja jasnost in razumevanje ter spodbuja podporo. Pri tem izpostavlja pomen proaktivnega vključevanja ciljnih javnosti, pripravo strateškega komunikacijskega načrta, moč prvega vtisa in kredibilnosti.

Tudi Valant (2008, str. 15), Kobel (2010, str. 1), Manas (2011, str. 21), Whalen (2002, str. 2), Douglis (2002, str. 1) in Hartzell, P. (2011) izpostavljajo vlogo in pomen komunikacije za uspešno izvedbo prevzema ali združitve. Konstantopoulos, Sakas in Triantafyllopoulos (2007b, str. 1063) izpostavljajo poklicne svetovalce za odnose z javnostmi, ki vodijo komunikacijo med prevzemi in združitvami, kot posredovalce glavne sposobnosti, ki prispeva k organizacijskemu uspehu. Valant komunikacijo poimenuje kot »najbolj zlorabljen proces«, ki pa je hkrati tudi kritičnega pomena za kakršenkoli dolgoročen uspeh kateregakoli poslovnega odnosa. Kot največji problem komunikacije v medsebojnih odnosih izpostavlja pomanjkanje jasnosti in nedvoumnosti. Za uspešno združitvev in prevzem izpostavlja dve pravili, in sicer jasna in merljiva pričakovanja ter nedvoumno komunikacijo. Neuspeh poslovnih »porok« pripisuje popolnoma nejasno izraženim pričakovanjem komunikatorja, s čimer pogosto tudi namerno ohranja »nadzor« nad drugo stranjo. Jasna pričakovanja opiše kot merljivost rezultatov, ki jih moramo doseči. Nedvoumna komunikacija se zgodi takrat, ko posamezniki iskreno, neposredno, odkrito in pravično prepoznavajo realnost in o njej prav tako govorijo odkrito. Nedvoumne komunikacije dosežemo takrat, ko se obe strani soočita z realnostjo, odkrito pogovarjata o merljivih ciljih in razvijeta načrt za prihodnost. Obe strani morata biti zavezani ciljem in načrtu ter preveriti, ali sta se obe strani dobro razumeli.

Komunikacijska strategija lahko odloči med uspehom in porazom na področju ohranjanja odobravanja prevzema ali združitve s strani delničarjev in mešanja dveh različnih organizacijskih kultur. Komunikacija med prevzemom ali združitvijo vse prevečkrat razkrije nezadostno pripravljenost najvišjega vodstva, v skladu s tem pa nato odreagirajo tudi delničarji. Sirower in Lipin (2003, str. 1) menita, da je zgodnja reakcija delničarjev pogosto odličen indikator prihodnjega uspeha ali pa neuspeha integracije. O uspešnih transakcijah je pisalo mnogo avtorjev, nasprotno pa je bilo zelo malo napisanega o komunikaciji z delničarji, s katero bi jih vzpodbudili k nakupu in ne k prodaji delnic prevzemnika, po tem, ko je namera o prevzemu že objavljena. Menita tudi, da sporočila za medije in konferenčni klici ne morejo rešiti slabe nakupne odločitve, vendar pa lahko slabo zastavljena komunikacijska strategija uniči kupčijo, ki

je imela strateški smisel. Veliko podjetij je že odkrilo, da je težko spremeniti tok dogajanj, ko je javna objava posla prejela slab odziv. Študija 302 večjih transakcij družbe Boston Consulting Group (v Sirower & Lipin, 2003, str. 2) je pokazala, da so cene delnic padle v 64 odstotkih primerov in zrastle v 36 odstotkih primerov takoj po objavi kupčije. Te začetne reakcije so delovale kot zelo visok pokazatelj prihodnjih donosov. Po enem letu od objave kupčije so imela podjetja z začetno negativno reakcijo na kupčijo in tudi v nadaljevanju v povprečju manjši donos za 25 odstotkov. Tista podjetja, ki pa so na začetku in v nadaljevanju prejela pozitivne reakcije, so svoje donose v povprečju zvišala za 33 odstotkov.

Funkcija odnosov z javnostmi je v takšnih situacijah zelo ranljiva, sodelovanje pa postane bistveno. Učinkoviti odnosi z javnostmi v času združitve in prevzemov ohranjajo konsistentnost in stalnost komuniciranja preko vseh komunikacijskih kanalov. Pri tem je zelo pomembno sodelovanje vseh komunikatorjev obeh podjetij, ki se povezujeta, že od samega začetka, sicer se lahko pojavijo mešana sporočila. To pa povzroči zmedo, skrb in strah ter že zelo zgodnjo potrebo po kontroli škode (Hallabrin, 2003, str. 1). Obe podjetji in njuni praktiki odnosov z javnostmi se morajo dobro spoznati in se podučiti o podjetju drug drugega. Potrebno je tudi oceniti sposobnosti obeh ekip in delovati po načelu principov, brez medosebnih trenj. Ekipi komunikatorjev morata razmišljati na način »eden za vse, vsi za enega«.

Potreba po poklicnih svetovalcih za odnose z javnostmi, ki razumejo razlike v kulturah, političnih in medijskih sistemih ter druge dejavnike, ki vplivajo na multinacionalne organizacije, se je drastično povečala tudi z naraščajočim številom multinacionalnih korporacij ter njihove vpletenosti v prevzeme in združitve. Po oceni organizacije Public Relations Society of America (PRSA), prevzemi in združitve predstavljajo eno izmed petih večjih perečih tematik na področju odnosov z javnostmi. Praktiki odnosov z javnostmi v multinacionalnih korporacijah skrbijo za komunikacijo med sedežem podjetja in njegovimi podružnicami ter med podružnicami samimi. Kompleksnost takšnega dela ne izhaja samo iz različnih okolij, temveč tudi pritiskov po globalni integraciji in lokalni odzivnosti. Največji izziv za izvajalce odnosov z javnostmi na globalni ravni je uravnovešanje koristi, ki jih prinaša globalna integracija, kot so ekonomije obsega in bistvene kompetence, z zahtevami po lokalni odzivnosti z uporabo učinkovitih mehanizmov koordinacije in kontrole. Jain in Molleda (2010, str. 1) pravita, da je ravno izziv uravnovešanja globalnega in lokalnega nivoja ključen pri mednarodnih prevzemih in združitvah zaradi razlik, s katerima se srečujeta podjetji v integraciji v njihovih okoljih, strukturah in posebnosti trgov. V tem primeru kot formalni mehanizmi koordinacije delujejo pravila, procedure in politike, ki regulirajo vedenje in aktivnosti, in neformalni oziroma kulturni mehanizmi, kot so aktivnosti socializacije, interakcije znotraj skupine, obiski in virtualni sestanki, ki vplivajo na formiranje odločanja in proces vrednotenja. Molleda meni, da je standardizacija funkcije odnosov z javnostmi najbolj primerna med državami, ki imajo podobno kulturo, ekonomsko ali politično okolje, manj pa je standardizacija primerna za države, ki so si med seboj zelo različne. Svoj prispevek zaključuje z ugotovitvijo, da so mehanizmi koordinacije in nadzora ključni za učinkovitost odnosov z javnostmi na področju globalnih in lokalnih deležnikov podjetja in s tem tudi za organizacijsko učinkovitost. Na mednarodne prevzeme in združitve vpliva različnost

kontekstov v smislu družbenih, političnih in ekonomskih značilnosti posamezne države, zato lahko le obsežni kontrolni in koordinacijski mehanizmi učinkovito upravljajo pričakovanja na globalnem in lokalnem nivoju.

Tako kot so spremembe neizogibne, je komunikacija ena izmed glavnih prioritet v času prevzemov in združitv (Hallabrin, 2003, str. 1). Kljub temu je komunikacija vse prevečkrat prezrt dejavnik. Edina stvar, na katero se lahko zanesemo v času združitv in prevzemov, je sprememba, ki jo velikokrat sprejemamo s težavami. Po mnenju mnogih avtorjev so združitve in prevzemi ena izmed najbolj intenzivnih organizacijskih sprememb, katerih uspeh je odvisen od učinkovite integracije in komunikacijskega procesa. Kar od 50 do 85 odstotkov prevzemov in združitv ne doseže zastavljenega cilja, največji izziv pa predstavlja integracija dveh podjetij v eno samo, povezano enoto. V tem turbulentnem globalnem trgu so komunikacije ključno merilo za uspešno združitev ali prevzem (Molleda, 2010, str. 2). Namen komunikacije med prevzemi in združitvami je komunicirati vizijo in cilje združitve ter ponuditi zagotovilo v času negotovosti. Komunikacija skupnih vrednost in načrta integracije krepi vodenje in zavezanost k uspehu, usklajeno komuniciranje z vsemi zaposlenimi pa poveča povezanost v novi družbi, medtem ko je ta v stalnem spreminjanju. Naloga odnosov z javnostmi je tudi vnaprej zaščititi blagovne znamke in ugled podjetja. V primeru združitve, kjer se novonastala organizacija odloči za novo ime, so potrebni uvedba in popolno poenotenje celostne grafične podobe ter njeno vključevanje v vso komunikacijo.

Komunikacija med prevzemi in združitvami mora signalizirati, da najvišje vodstvo popolnoma razume, kaj predlaga in kaj obljublja (Sirower & Lipin, 2003, str. 3). V tem smislu mora podjetje kupec zagotoviti zadovoljive odgovore na naslednja vprašanja (Sirower & Lipin, 2003, str. 3):

- Ali lahko prevzemnik ponudi kredibilno zgodbo z jasnimi cilji, ki jih lahko komuniciramo, izvedemo in merimo skozi čas? Zgodba oziroma strateška logika mora razložiti, zakaj lahko podjetje preseže pričakovanja na podlagi cene delnice pred javno objavo kupčije. Logiko morajo spremljati razumni operativni cilji, ki so razumljivi in merljivi.
- Ali zgodba prevzemnika odstranjuje negotovost in daje usmeritev zaposlenim, ki lahko tako uspešno izvajajo svoje delo? Negotovost je eden izmed neizogibnih dejavnikov v procesu prevzemov in združitv, kljub temu pa objava tovrstne integracije še poveča nepotrebno negotovost in razdiralne učinke poprevzemne integracije.
- Ali so v zgodbi poprevzemni načrti povezani z ekonomsko logiko transakcije? Prevzemi pogosto vključujejo plačilo pomembne premije delničarjem ciljnega podjetja. Na žalost se sporočilo, ki je bilo komunicirano delničarjem, včasih ne ujema z uspešnostjo, ki bi upravičila ceno.

Prevzemi in združitve dobivajo veliko pozornosti tudi s strani medijev, saj je v igri veliko denarja, kot pravita Sorhaitz in McCullagh (2011, str. 1).

Kljub dolgotrajni in obsežni debati o razlogih za neuspeh prevzemov in združitv, ne obstaja veliko analiz o morebitnem vplivu na zaposlene. In kljub temu, da je cilj korporativnih združitv

in prevzemov povečati vrednost za delničarje preko operativnih sinergij, zmanjševanja stroškov in dostopanja do novih trgov, lahko produktivnost zaposlenih pade, ko se pojavita negotovost in ignoranca. Izguba talentov in nenazadnje tudi potrošnikov lahko prevladata nad pridobitvami z združitvijo ali prevzemom. Zaposleni se običajno sprašujejo, kakšna je njihova naloga v procesu združitve ali prevzema, kakšne so njihove možnosti in s katerimi tveganji se srečujejo (Sorhaitz & McCullagh, 2011, str. 1). Tudi Konstantopoulos et al. (2007b, str. 1062) pravijo, da pogostost komuniciranja med vodstvom in zaposlenimi v procesu integracije upada, namesto da bi postala bolj intenzivna.

3.1 Komunikacijske faze prevzemnega procesa

Faze komunikacijskega procesa prevzema ali združitve lahko razdelimo na obdobje pred transakcijo, samo transakcijo oziroma javno objavo kupčije ter na fazo integracije. Ključno je obdobje pred samo transakcijo, ki zahteva izdelavo natančnega komunikacijskega načrta z vsemi podrobnostmi in navodili za vpletene. Tej fazi sledi javna objava prevzema ali združitve ter izvedba komunikacijskega načrta z vmesnimi prilagoditvami, če je to potrebno. Z vidika poklicnega svetovalca odnosov z javnostmi predstavljajo prevzemi in združitve velik izziv na strateški in taktični ravni. S seboj prinašajo potrebo po jasnih in konsistentnih sporočilih, da bi lahko obvladali kompleksnost, ki jo s seboj prinašajo velike organizacijske spremembe in ki se na različne načine dotaknejo številnih javnosti. Potrošniki so ponavadi skeptični do tovrstnih integracij in se bojijo, da bosta prevzem ali združitev vplivala na ceno in nivo proizvoda ali storitve podjetja. Lokalno skupnost, v kateri se nahaja podjetje, skrbijo morebitna odpuščanja. Kot pravi Sanchez (IABC, 2008), lahko cilje prevzema ali združitve dosežemo le s pomočjo ljudi, te pa dosežemo s pomočjo formalne in neformalne komunikacije. Najprej je potrebno o nameri o prevzemu obvestiti ciljno podjetje ter pristojne organizacije, v Sloveniji so to Agencija za trg vrednostnih papirjev (ATVP), Urad za varstvo konkurence in Ljubljanska borza vrednostnih papirjev.

Kot pravita Sirower in Lipin (2003, str. 2), je s pripravo komunikacijske strategije potrebno začeti zgodaj, že veliko pred samo transakcijo. Poklicni svetovalci za odnose z javnostmi so pogosto izpuščeni iz faze pred transakcijo zaradi strahu, da kupčija ne bo realizirana (Sanchez, IABC, 2008). Strokovnjaki za komunikacijo morajo sodelovati v procesu od samega začetka oziroma morajo biti vanj vključeni čim prej, da bodo lahko razumeli prevzem ali združitev in njene strateške koristi ter pripravili komunikacijsko strategijo. Ta naj zajema tudi najhujše scenarije, dejavnike tveganja in načrt za odgovarjanje nasprotnikom združitve ali prevzema. Ključna sporočila, ki jih bo vodstvo obeh združenih podjetij posredovalo delničarjem, analitikom, zaposlenim, medijem in potrošnikom ter pogosto tudi sindikatom, regulativnim in vladnim organom ter strateškim partnerjem, morajo biti zelo dobro premišljena, kar je še razlog več, da z načrtovanjem komunikacije začnemo čim bolj zgodaj. S komunikacijo moramo na jasn in logičen način razložiti, zakaj ta posel prinaša rast in večanje vrednosti. Še posebej zaposlene in delničarje moramo prepričati, da je podjetje sposobno izpolniti svoje obljube in da bodo na boljšem, ko bo posel sklenjen.

Salius (1998, str. 1) izpostavlja izziv, s katerim se srečujejo praktiki odnosov z javnostmi med prevzemi in združitvami, in sicer kako lahko dosežemo razumevanje in sprejemanje, še bolj pa podporo odločitvi organizacije s strani različnih javnosti, ki ima vsaka svoje (lahko tudi konfliktne) interese. Salius predlaga obsežno komuniciranje vizije prihodnosti organizacije po prevzemu ali združitvi, ko sta obe strani postali eno. To vizijo je nato potrebno prilagoditi različnim skrbem in interesom, različnih interesnih skupin podjetja. Kot smo že omenili, je čas pred samo javno objavo transakcije, ki jo sicer določa stroga regulativa, in čas med javno objavo o nameri ter potrditvijo prevzema ali združitve s strani pristojnih organov, čas za pripravo komunikacijske strategije ter njeno izvedbo po opravljeni transakciji. Največji pritisk za praktike odnosov z javnostmi se zgodi še pred združitvijo ali prevzemom (Salius, 1998, str. 1).

Dan javne objave prevzema ali združitve zahteva pripravo začetnega informacijskega paketa s sporočilom za medije, ki odgovarja na standardna vprašanja »kdo«, »kaj«, »kdaj«, »kje«, »zakaj« in »kako«. Whalen (2002, str. 2) pravi, da sta dve največji komunikacijski napaki, ki ju lahko storimo na dan »ena«, da ne zagotovimo nobenih uporabnih informacij za zaposlene in da dajemo obljube, ki jih ne moremo držati. Kljub temu, da na tej točki ne moremo zagotoviti vseh odgovorov, lahko predvidimo določena vprašanja. Kobel (M&A Communications, 2010) svetuje časovno načrtovanje dneva ena oziroma dneva javne objave po urah. Druge informacije v paketu naj se nanašajo na dejstva o prevzemu ali združitvi in vključujejo predvsem posebne interese različnih interesnih skupin podjetja. Te informacije naj zajemajo stališča najvišjega vodstva o prevzemu ali združitvi, informacije o prihodnji strukturi združene organizacije, ki so dostopne v tistem trenutku ter informacije o tem, kaj ta prevzem ali združitev prinaša zaposlenim, potrošnikom in drugim interesnim skupinam. Birnbach (IABC, 2008) in Hallabrin (2003, str. 2) predlagata pripravo obsežnega dokumenta z vprašanji in odgovori. Pri tem se ne smemo zanašati na morebitno karizmo glavnega managerja ali vodstva (Communicating during a merger, 2012). Skupaj z načrti o sprotne obveščanju skozi proces je potrebno izpostaviti tudi tiste zadeve, na katere še nimamo odgovora. Še posebej zaposleni so tista skupina, ki mora vedeti, da se vodstvo in predstavniki odnosov z javnostmi odkrito trudijo, da bi zapolnili manjkajoče informacije takoj, ko bo možno (Salius, 1998, str. 2). Kobel svetuje obveščanje ciljnih skupin na dan javne objave v naslednjem vrstnem redu: vodstveni tim, zaposleni, ključni kupci, ciljni mediji in borzni analitiki. Zaporedje seveda lahko odstopa glede na dejavnost podjetja in njegove najbolj pomembne ciljne skupine. Ker morata pri javni objavi sodelovati obe podjetji, ki se povezujeta, morata biti na komuniciranje pripravljena oba direktorja, ki morata biti popolnoma usklajena glede ciljev in sporočil (Birnbach, IABC, 2008). Prav tako ne smemo združitve ali prevzema predstaviti kot »združitev enakih«, če temu ni tako (Whalen, 2002, str. 2).

Salius meni, da je čas med javno objavo namere in formalne potrditev združitve ali prevzema čas za raziskavo in analizo svojih interesnih skupin ter zagotovitve odgovorov na naslednja vprašanja (Salius, 1998, str. 2):

- Kaj organizacija pričakuje kot rezultat prevzema ali združitve ter v kakšnem časovnem okviru?
- Kakšna bo predvidena struktura nove organizacije in informacije o tem, na kakšen način se bo organizacija razlikovala od konkurence, katera so njena področja moči in večji izzivi, na katere moramo odgovoriti, da bi lahko dosegli najbolj pomembne cilje?
- Kateri so ključni izzivi, ki vplivajo na poslovno klimo od vidika prodaje, marketinga do vidika delničarjev?
- Kateri so dejavniki interesnih skupin, ki bodo vplivali na kratkoročni in dolgoročni uspeh prevzema ali združitve?

Tudi Habech et al. (2000, str. 124) poudarjajo, da moramo najprej spoznati potrebe svojih ciljnih javnosti. Situacija je lahko še posebej zapletena, kadar se združujeta dva nekdanja tekmeca, saj je začetek sodelovanja z dokaj nepoznano ekipo težak že sam po sebi, še težje pa je to v primeru sovražnega prevzema. Potrebe vseh udeležencev moramo razumeti z njihovega vidika. Vsaka ciljna skupina se sprašuje »Kaj to pomeni zame«? Opredelitev potreb vseh interesnih skupin v nadaljevanju predstavlja osnovo za določitev komunikacijskih ciljev, ki lahko temeljijo na prepričevanju v novo vizijo, zmanjšanju negotovosti ali na pobudi za ukrepanje.

Razpet et al. (2003, str. 71) opisujejo običajno reakcijo interesnih skupin slovenskega podjetja, ki ga želi prevzeti tujec. Poleg številnih pomislekov in skeptičnosti prevladuje prepričanje, da domači lastnik običajno bolje skrbi za dolgoročni obstoj podjetja, da se bolj trudi za ohranitev delovnih mest in več vlaga v okolje, ker je z njim tesneje povezan. Tovrstni prevzemi so že sprožili burne polemike o nacionalnem interesu in odnosu do tujega lastništva.

Vprašanja, na katera bo podjetje, ki ga prevzema tuji lastnik, verjetno moralo odgovoriti, so (Razpet et al., 2003, str. 71):

- Kdo je tuji lastnik, ki prevzema podjetje in kakšne so bile njegove dosedanje prevzemne aktivnosti?
- Po kakšni ceni tuji lastnik kupuje podjetje in kakšna je prevzemna premija?
- Zakaj je prodaja tujcu nujna in koristna z vidika ciljnega podjetja?
- Kakšno je stališče uprave podjetja do prevzema oziroma ali gre za prijateljski ali sovražni prevzem?
- Kakšni so strateški razlogi oziroma koristi in interesi prevzemnika glede nakupa ciljnega (slovenskega) podjetja?
- Ali se bodo ohranile temeljne poslovne funkcije podjetja?
- Ali bo tuji kupec zagotovil ohranitev delovnih mest, višino plač, sodelovanje z lokalnimi dobavitelji in podobno?
- Kako bo prodaja ciljnega podjetja vplivala na domače gospodarstvo in panogo?

Oprelitvi potreb, pri čemer mora vodstvo resnično razumeti motive, strahove in stališča določene interesne skupine, sledita opredelitev komunikacijskih ciljev in priprava komunikacijskega načrta, ki bo vseboval kratkoročne, nujne komunikacijske cilje, dolgoročne cilje, vsebino in medije oziroma komunikacijske kanale za vsako interesno skupino posebej. Aktivnosti in vsebina v načrtu morata biti opredeljeni tudi časovno, na primer na tedenski ravni (Habech et al., str. 128, Razpet et al., 2003, str. 100). Kot pravijo Habech et al. (2000, str. 127) lahko združitve in prevzemi razderejo na tisoče odnosov, med njimi tudi tiste, ki so se vzpostavljali in ohranjali skozi desetletja. Številni odnosi so tako pretreseni, da jih je mogoče popraviti le z velikimi težavami. Obenem ob združitvi ali prevzemu nastajajo popolnoma novi odnosi, ki so lahko razumljeni kot grožnja ali pa priložnost. Vodenje vseh komunikacij v fazi integracije mora biti centralno in pod nadzorom (Whalen, 2002, str. 2 in Habech et al., 2000, str. 127). Velik pomen imajo povratne informacije in sprotno spremljanje, kar omogoča prilagajanje načrta in hitre popravke na podlagi novih informacij. Informacije se lahko med kroženjem hitro popačijo, zato je ključnega pomena pogosto pridobivanje povratnih informacij o tem, ali je bilo naše sporočilo pravilno razumljeno. Spomnimo se osnovnega modela komunikacije pošiljatelj – faza kodiranja – sporočilo – faza dekodiranja – prejemnik ter občutljivih faz kodiranja in dekodiranja sporočila. Sporočilo se lahko tem bolj popači, čim večje je število hierarhičnih ravni v podjetju. Zagotoviti moramo tudi, da bodo te informacije dostavljene pravočasno in pravim ljudem.

Zelo pomembna je tudi sama izvedba oziroma dejansko komuniciranje na podlagi načrta. V nekaterih kontekstih je ključnega pomena, da je sporočilo popolnoma pravilno in dosledno ter pripravljeno vnaprej. Vsaka občutljiva informacija mora biti pod močnim nadzorom in v skladu s komunikacijskim načrtom. Poleg povratnih informacij ciljnih skupin so pomembne tudi neosebne oziroma posredne informacije, kot so spremembe v ceni delnice, povečanje absentizma, vedenje vodstva itd.

V govorih imajo odločilno vlogo primerne besede, izražanje pa mora biti še posebej natančno in dosledno, ko govorimo o ukrepih (Habech et al., 2000, str. 128). Poudarjanje pozitivnosti in prihodnosti lahko pripomore k zmanjšanju verjetnosti pojava ali pa širjenja dvomov ter negotovosti. Pri izbiri kanalov komuniciranja nas ne smejo zavesti njihova raznolikost in številne možnosti. Medij komuniciranja mora biti izbran strateško, primeren mora biti ciljni skupini in kompleksnosti sporočila. Za zapleteno in kompleksno sporočilo uporabimo komunikacijski kanal oziroma medij, ki omogoča in spodbuja raziskovanje, postavljanje vprašanj, dvosmerno izmenjavo informacij, poslušanje in pridobitev povratnih komunikacij. Koristna je tudi vzpostavitev posebne spletne strani, na kateri bodo vse interesne skupine našle informacije o prevzemu ali združitvi, ki jih zanimajo. Neprimeren medij za vzpostavitev novih vrednot je na primer letak. Habech et al. (2000, str. 129) predlagajo izhodišče za komunikacijski načrt, ki ponazarja prilagoditev komunikacijskih ciljev, vsebine in komunikacijskih kanalov glede na ciljno skupino (podrobnejši opis v Prilogi 1).

Vnaprej je potrebno pripraviti tudi odgovore na potencialna vprašanja ciljnih interesnih skupin ter odgovore na morebitne kritike integracije (Sirower & Lipin, 2003, str. 2). Na ta način bosta vodstvo in komunikacijski tim razmišljala tudi o vidikih integracije, ki jim pred tem nista posvečala dovolj pozornosti. Natančno je potrebno določiti tudi posamezne naloge in glavne govorce pri izvedbi komunikacijske strategije.

Če so med lastniki tudi zaposleni, moramo komuniciranje z vlagatelji uskladiti z internim komuniciranjem ter tudi s predstavniki zaposlenih, kot so sindikati, svet delavcev in delavski direktor. Prejemanje cenovno občutljivih informacij mora biti časovno usklajeno tako z zunanjimi lastniki kot notranjimi oziroma zaposlenimi. Habech et al. (2000, str. 134) pravijo, da ni potrebno, da poznamo vse odgovore v določenem trenutku, ali pa improvizirati, če je vprašanje nepričakovano. Pomembna je verodostojnost, ki jo pridobimo z izražanjem svoje zavezanosti z doslednim, trdnim in poštenim pristopom, saj je verodostojnost tista, ki bo na dolgi rok pripomogla k pridobitvi podpore ljudi pri spremembah, ki so potrebne za uspešen prevzem ali združitev. Razpet et al. (2003, str. 100) navajajo primer kratkoročnega komunikacijskega načrta v primeru prevzema. Prvi teden načrt obsega intenzivne aktivnosti, kot so novinarska konferenca, intervjuje z obema predsednikoma uprav (ciljnega in prevzemnega podjetja) ter odzivanje na vprašanja medijev. V tem času komuniciramo ključna sporočila in strateške razloge za prevzem. Drugi teden obsega pismo zaposlenim v obeh vpletenih podjetjih ter odzivanje na vprašanja medijev, ki je sicer zajeto v vseh načrtovanih tednih. Zaposlenim podajamo ključna sporočila, strateške razloge za prevzem in ponujeno ceno. V tretjem tednu se osredotočimo na raziskavo stališč širše javnosti, v četrtem pa se srečujemo z mnenjskimi voditelji. Seveda je to le plastični prikaz možnega komunikacijskega načrta, ki se v realnosti lahko razlikuje od na tem mestu predlaganih aktivnosti. Habech et al. (2000, str. 130) v primeru časovnice komunikacijskega načrta prav tako predlagajo razdelitev aktivnosti na tedenski ravni (podrobnejši opis v Prilogi 2).

»Največji pomp«, kot se je izrazil Salus (1998, str. 2), o prevzemu ali združitvi bi moral biti ustvarjen v trenutku potrditve posla s strani pristojnih organov, saj so takrat v podjetje uprte vse oči in ušesa, tako s strani notranjih kot zunanjih javnosti. To je priložnost za pozicioniranje nove organizacije in njene nove identitete. Na dan odobritve prevzema ali združitve je zelo pomemben osebni nastop in srečanje vodilnih z zaposlenimi, mediji, delničarji, lokalno skupnostjo in vsemi drugimi pomembnimi interesnimi skupinami podjetja. Direktor mora obiskati sedež ciljnega podjetja in pozdraviti nove zaposlene. Pri tem se že lahko pokaže problem uskladitve obiskov, če je podružnic ciljnega podjetja več (Birnbach, IABC, 2008). Dobro je, da vse interesne skupine vedo, kje lahko dobijo še več informacij. V ta namen se uveljavljajo brezplačne telefonske številke v času prevzemov in združitev. Na dan javne objave moramo biti zelo pozorni na časovnico, saj ne želimo, da bi zaposleni za prevzem ali združitev izvedeli iz zunanjih virov (Sanchez, IABC, 2008). Največ dela pa komunikatorje čaka v poprevzemni fazi z izvedbo načrta.

Kot zaključek poglavja o komunikaciji v času prevzemov in združitvah navajamo pravila komuniciranja glede na različne časovne faze (Salius, 1998, str. 3):

Prvi korak – faza javne objave namere za prevzem ali združitev:

- razjasniti novo vizijo organizacije po tem, ko bosta dve organizaciji postali eno,
- odprto in odkrito napovedati posledice, ki ga bo imel prevzem ali združitev za vsako pomembno interesno skupino (s trenutne perspektive) in določiti dejavnike, ki lahko spremenijo to napoved.

Drugi korak – obdobje med javno objavo namere in odobritvijo regulativnih organov:

- ohranjati obveščenost ciljnih skupin o najnovejših novicah v zvezi s prevzemom ali združitvijo ter o pričakovanih ovirah. Raziskati vse poslovne ovire oziroma odprta vprašanja, kot so politike in procedure, prodajni in marketinški procesi, na katere bo vplivala konsolidacija,
- analizirati in postaviti lestvico novih organizacijskih ciljev, prednosti, slabosti in točk razlikovanja, analizirati konkurenčne situacije ter potrebe in želje najbolj pomembnih ciljnih skupin,
- pripraviti integralni načrt odnosov z javnostmi in marketinških komunikacij.

Tretji korak – obdobje po odobritvi regulativnih organov:

- poskrbeti za takojšnjo in stalno izvedbo komunikacijskega načrta s čim več komunikacije na samem začetku, z notranjimi in zunanjimi ciljnimi skupinami,
- zagotoviti srečanje najvišjega vodstva s ključnimi javnostmi, ohranjati človeški stik in prikazati zavezanost predstavnikov obeh podjetij k uspešni integraciji,
- zagotoviti kontakt, kjer lahko posamezniki prejmejo neposreden odgovor na svoja vprašanja,
- ohranjati obveščenost vseh udeležencev o napredku, identificirati probleme in priložnosti, ki so povezane s konsolidacijo.

3.2 Interna komunikacija v času prevzemov ali združitvah

Običajno je pozornost pri prevzemih in združitvah usmerjena v finančne dejavnike, vendar pa na uspeh ali neuspeh vplivajo tudi zaposleni, spajanje dveh različnih kultur in izguba ključnih kadrov. V tej situaciji se vodstvo srečuje z ogromno količino nalog, mnoge izmed njih pa morajo izvesti v sodelovanju z dokaj neznanimi ljudmi v situaciji, ki je obarvana s čustvi, visokim pritiskom in časovno omejenostjo. Poleg tega so rezultati nujnost. Zato je potrebno hitro vzpostaviti time, pripraviti delovne načrte in izdelati prednostno lestvico nalog in časovnico (Ashkenas, Francis & Heinick, 2011, str. 3). Na žalost pa so velikokrat vprašanja, povezana z zaposlenimi, na drugem mestu ali pa celo zanemarjena. Velikokrat so prevzemi in združitve priložnost za zmanjšanje števila zaposlenih in zniževanje delovnih pogojev (Wickramasinghe &

Karunarante, 2009, str. 697). Prevzemi in združitve vključujejo tudi ljudi in kulturne spremembe v procesu integracije. Cartwright in Cooper (1999, str. 5) še posebej izpostavljata vlogo človeškega dejavnika pri uspehu ali neuspehu prevzemov in združitev. Ti ne uspejo tudi zaradi racionalnih finančnih in ekonomskih razlogov, vendar pa je uspešna integracija odvisna tudi od značilnosti obeh podjetij, ki presegajo ustreznost zgolj na podlagi strateških ujemanj. Tudi Saunders, Altinay in Riordan (2009, str. 1359) izpostavljajo pomembnost človeške dinamike in odkrite komunikacije v času prevzemov in združitev. Že Ivancevich, Schweiger in Power (1987, str. 19) so opozarjali, da se zelo malo pozornosti namenja vplivu človeškega dejavnika za uspeh prevzemov in združitev. Da temu ne bi bilo tako, so predlagali proaktiven pristop vodstva, s katerim bi lahko zmanjšali potencialne probleme, ki izhajajo iz človeških virov. Namesto tega pa so pogosto v ospredju le finančni in zakonski dejavniki. Na tej točki sta Cartwright in Cooper izpostavila številnost »problemov z ljudmi« in vprašanj, s katerimi se srečujemo v času združitev in prevzemov. Za uspešno, hitro in učinkovito integracijo izpostavljata dva dejavnika:

- ujemanje organizacijskih kultur obeh organizacij v prevzemu ali združitvi in kulturne dinamike, ki nastanejo na podlagi teh dveh kultur,
- način, na katerega vodstvo upravlja proces integracije.

Pri tem tudi izpostavljata, da je za učinkovito upravljanje človeških virov med prevzemom ali združitvijo pomemben proaktiven pristop vodstva. Kljub vsemu ujemanje organizacijskih kultur samo po sebi še ni dovolj za uspeh integracije. Prevzeme in združitve označita za organizacijsko spremembo, ki se od drugih loči po hitrosti in obsegu spremembe ter po kritični masi neznanega, s katerim se soočata obe organizaciji v procesu. Za zaposlene so tovrstne organizacijske spremembe veliki ter potencialno čustveni in stresni življenjski dogodki. Cartwright in Cooper (1999, str. 39) pravita, da sta običajni prvi reakciji zaposlenih ekstremen šok ter zanikanje prevzema ali združitve, kljub govoricam ali objavi ponudbe. Posameznik se lahko prepričuje, da se ne bo nič spremenilo tudi, ko je kupčija že podpisana. S tem, ko resničnost situacije postane bolj očitna, čustva jeze in zamere zamenjajo prejšnjo nejevero in dvom. Jezo usmerijo v tistega, ki je po njihovem mnenju »odgovoren«, ne glede na to, ali je to staro vodstvo, nov strateški partner ali pa stanje ekonomije. Zaposleni strah in občutke o negotovi prihodnosti svoje zaposlitve pogosto potlačijo vase. Tako postanejo jezni sami v sebi, kar se lahko razvije v odklanjanje zavezanosti in lojalnosti, ki jo je posameznik pred tem še čutil do organizacije. Na preteklost začne gledati z nostalgijo, hkrati pa ga skrbi, da se njegove obstoječe sposobnosti in znanja ne bodo ujemala z novo organizacijo. Posameznik lahko na tej točki postane tudi depresiven. Tovrstna sprememba je podobna procesu žalovanja, vendar s komunikacijo ne smemo okrepiti tega procesa (Communicating during a merger, 2012). Kot zadnjo fazo Cartwright in Cooper navajata sprejemanje. Posameznik se sprijazni s preteklostjo in sprejme novo situacijo. Do takrat pa bodo prevladovali skrb, neproduktivno vedenje in morebitno odhajanje zaposlenih iz podjetja. Čustvene odzive na prevzem ali združitev predstavlja naslednje sosledje: zanikanje, strah, jeza, žalost, sprejemanje, olajšanje, zanimanje, všečnost in uživanje. Saunders et al. (2009, str. 1359) kot najbolj pogosta čustva zaposlenih v ciljnem podjetju, ki so vezana na neugodne vidike združitve ali prevzema, izpostavljajo stres, frustracijo, jezo, nemoč, ogroženost, negotovost, nemotiviranost in celo cinizem ter depresivnost. Prav slaba

komunikacija lahko pripomore k nezaupanju in kratkovidnosti v organizaciji. Poleg tega Saunders et al. (2009, str. 1372) izpostavljajo tudi pomembnost realističnega pristopa, dvosmerne komunikacije in vzajemnega zaupanja obeh organizacij.

Prevzemi in združitve so za zaposlene izredno stresni dogodki, saj se v tem času srečujejo z izgubo identitete, pomanjkanjem informacij in povečano anksioznostjo. Preživetje postane obsesija, nekateri se odločijo za odhod iz podjetja, prevzem ali združitev pa vpliva tudi na zasebno življenje zaposlenih s tem, ko se zaposleni bojijo izgube službe, potencialnih premestitev v druge kraje ali pa dolgih urnikov. Tudi Schweiger, Ivancevich in Power (1987, str. 127) izpostavljajo reakcije zaposlenih, kot so šok, jeza, nejevera in depresija skozi vse tri faze prevzema ali združitve. Zaposleni izgubijo občutek identitete z organizacijo in smisla, pomanjkanje informacij pa zmanjša njihov občutek varnosti, ki ga nadomesti anksioznost. Vse skupaj še okrepijo govorice, ki ustvarijo konfliktne informacije. Govorice povzročijo še več govoric in te kmalu postanejo norma. Zaposleni čutijo pomanjkanje jasnosti, resničnosti in logike, kar skupaj z govoricami vodi do frustracij. Zaposleni postanejo obsedeni s preživetjem, ohranitvijo statusa, prestiža, moči in poklicne kariere ter se skušajo obvarovati s političnim manevriranjem. Schweiger et al. (1987) poročajo tudi o izgubi talenta, saj se nekateri zaposleni odločijo, da zapustijo organizacijo zaradi strahu, da bodo dejansko odpuščeni. Drugi se za odhod odločijo, ker so izgubili občutek navezanosti na organizacijo, ki jih je razočarala ali pa zaradi pretiranih občutkov anksioznosti, pogosto pa jih prevevajo tudi jezni in maščevalni občutki. Takšni občutki vplivajo tudi na družinsko življenje, morebitna izguba delovnega mesta pa lahko drastično spremeni finančni položaj in blaginjo družine.

Na splošno vodstvo v večini primerov prevzemov, ki so jih raziskovali Schweiger et al. (1987, str. 132), ni storilo ničesar na področju informiranja. Najbolj pogoste dejavnike stresa v času združitve in prevzemov za zaposlene predstavljajo (Cartwright & Cooper, 1999, str. 49): izguba identitete/povečana velikost organizacije; pomanjkanje informacij/pomanjkljivo ali nekonsistentno komuniciranje; strah pred izgubo zaposlitve/degradacijo; prekinitev karierni poti; možnost spremembe kraja delovnega mesta; izguba ali zmanjšanje moči, statusa in prestiža; sprememba pravil, regulacij, postopkov in dogovorov o poročanju; spremembe sodelavcev, nadrejenih in podrejenih; dvoumni sistemi poročanja, vlog in postopkov; nepotrebnost in razvrednotenje starih sposobnosti in znanja; trk osebnosti in organizacijskih kultur; povečan obseg dela. Simptomi, ki ga povzročajo viri stresa, se na organizacijski ravni kažejo tudi kot visok absentizem in visoka fluktuacija. Tudi Wickramasinghe in Karunarante (2009, str. 697) ter Ivancevich et al. (1987, str. 21) pravijo, da se zaposleni, ki so udeleženi v prevzemu ali združitvi, soočajo z izgubo delovnega mesta, spremembami v plačilu in bonitetah, spremembami delovne pozicije, vloge in nalog, spremembami v ocenjevanju uspešnosti, premestitvami delovnega mesta v druga mesta, spremembami poklicne poti, nadrejenih, sodelavcev ter s spremembami v organizacijski moči, statusu in prestižu, organizacijski kulturi in z izgubo identitete skupaj z organizacijo.

Marks in Mirvis sta leta 1986 (v Marks & Mercer, 1990, str. 144) definirala pozdružitveni stresni sindrom, ki zajema neizogibne in negotove pogoje v prvih dneh ter mesecih po združitvi, stresne reakcije zaposlenih in krizno upravljanje. Simptomi pozdružitvenega sindroma zajemajo padec delovne uspešnosti, zaskrbljenost na podlagi govoric, pojav najbolj črnih scenarijev, psihosomatske reakcije zaradi stresa in nezadostne informacije. O reakcijah zaposlenih na prevzeme ali združitve kot so anksioznost, stres in negotovost, je poročalo že mnogo avtorjev (Brahma & Srivastava, 2007, str. 7). Ivancevich et al. (1987, str. 20) pravijo, da na zaposlene vplivajo trije dejavniki: zgodil se jim je pomemben dogodek, nad katerim imajo malo kontrole; soočajo se z negotovostjo glede prihodnosti; soočajo se tudi z morebitnimi spremembami delovnega mesta ter delovnih in družinskih odnosov. Kljub temu, da se nekateri zaposleni na prevzeme ali združitve odzivajo z izgubo samospoštovanja in občutki nemoči, pa nekateri zaposleni takšno spremembo dojemajo tudi kot izziv in priložnost za rast. Na stopnjo stresa, s katero se bodo odzvali zaposleni po mnenju avtorjev Ivancevich et al. (1987, str. 22), vplivajo: negotovost, ki vpliva na nadaljnjo pojavljanje govoric, še posebej, če jih vodstvo ne zanika, nenazadnje pa se znižata tudi zaupanje zaposlenih in zavezanost organizaciji; trajanje stresnih dogodkov v zvezi s prevzemom ali združitvijo, kroničen stres pa lahko vpliva na padec imunskega sistema zaposlenih, njihovo večjo odsotnost in nižjo produktivnost; pričakovanje oziroma čas pred samo kupčijo, ki vpliva na čas trajanja negotovosti, razmišljanja, trpljenja ali žalovanja (Ivancevich et al., 1987, str. 22). Pri tem mnogo avtorjev, kljub še neraziskanemu področju, izpostavlja velik pomen, ki ga ima v takšnih situacijah komunikacija. Slaba komunikacija med ljudmi na vseh organizacijskih nivojih in med obema organizacijama, ki se združujeta, je eden izmed glavnih razlogov za neuspeh združitve, še dodajata. Učinkovit komunikacijski sistem zmanjšuje količino vložene energije, ki jo zaposleni vlagajo v iskanje odgovorov, pomaga zaposlenim pri sprejemanju sprememb in razlaga zadeve ter njihovo logično ozadje. Zato mora komunikacijski načrt temeljiti na zadevah, ki so pomembne zaposlenim, načrt pa mora biti del pogajanj med prevzemom ali združitvijo (Grantham, 2008).

Komunikacija zmanjša negativne reakcije zaposlenih v ciljnem podjetju pri prevzemu, njeno pomanjkanje pa povečuje negotovost in zaskrbljenost zaposlenih (Brahma & Srivastava, 2007, str. 8). Negotovost je navzoča v vseh fazah prevzema ali združitve in se nanaša na varnost zaposlitve ter strah zaradi zmanjšanja moči ter vpliva. Rezultat negotovosti je stres, ki je višji čim višja je negotovost, nenazadnje pa se zniža tudi uspešnost zaposlenih. Wickramasinghe in Karunarante (2009, str. 697) pravita, da lahko visoka stopnja negotovosti, ki jo čutijo zaposleni, vpliva na višjo odsotnost z dela, nižje zadovoljstvo z delovnim mestom, splošno negativno vedenje, odpor do sprememb, nižjo produktivnost in nižjo zavezanost organizaciji. Neposredna in takojšnja komunikacijska strategija je kritičnega pomena, če želimo zmanjšati negotovost in strah ter razbliniti govorice, kljub temu, da imamo na začetku malo informacij (Wells, 2004, str. 5). Weber in Drori (2011, str. 90) pravita, da je komunikacija osnova za reševanje težav, ki nastopijo v povezavi z zaposlenimi ciljnega podjetja. Velik pomen pripisujeta jasni komunikaciji in širjenju informacij, izkazovanju pravičnosti do šibkejše organizacije, izkazovanje namenov, ki jih ima podjetje kupec do ciljnega podjetja, ter vplivanje in spremljanje stališč ter pričakovanj zaposlenih. Komuniciranje namenov organizacije lahko po njunem mnenju zmanjša negotovost

in krepí dojemanje organizacije s strani zaposlenih kot zaupanja vredno, iskreno in skrbno. Takšna komunikacija lahko tudi zmanjša stres, fluktuacijo, negativna stališča in vedenje zaposlenih. Vpliva tudi na povečevanje zavezanosti in sodelovanja. Zatzick in Fraser (2003, str. 1) pravita, da mora biti komunikacija neprestana in usmerjena v vse smeri: navzgor, navzdol, med oddelki in med organizacijama. Prav tako dodajata, da zaposlenih ne smemo zavajati z lepimi besedami, saj bo njihova negativna reakcija le še močnejša, ko bodo spoznali, da te niso bile resnične. Konfliktov ne smemo prikrivati, ampak jih reševati odprto. V kolikor bo vodenje prevzela ena izmed organizacij, je to potrebno izpostaviti čim prej in ustaviti ugibanja med zaposlenimi. S komunikacijo z zaposlenimi moramo začeti že pred samo javno objavo kupčije in določiti kdaj, kje, kako in kdo bo sporočil novico o prevzemu ali združitvi.

Komunikacija vpliva na stopnjo zavezanosti organizaciji. Roundy (2010, str. 88) pravi, da lahko uporaba določenih naracij v komunikaciji z zaposlenimi vpliva na aktivacijo usmerjenosti na napredovanje namesto na preventivo v času prevzemov in združitve. Zaposleni, ki so usmerjeni na napredovanje, so osredotočeni na to, kar lahko pridobijo, nasprotno pa so zaposleni, ki so usmerjeni na ohranjanje, usmerjeni na izgube. Večja čustvena zavezanost vodi do pozitivnega učinka na vedenje zaposlenih, percepcijo organizacijske podpore, zadovoljstva z delovnim mestom in do delovne uspešnosti ter nižjo stopnjo absentizma. Prevzemi in združitve imajo na splošno negativen vpliv na občutke zavezanosti pri zaposlenih, še posebej na čustveno zavezanost. Komunikacija organizacije lahko pomaga pri oblikovanju percepcije situacije pri zaposlenih z oblikovanjem specifične interpretacije prevzema ali združitve. Specifično interpretacijo dogodka lahko dosežemo z uporabo določenih naracij oziroma vzročno povezanimi informacijami, ki vsebujejo razlago in logično ozadje o tem, na kakšen način bodo delovali določeni koraki in zakaj so ali bodo potrebni. Cartwright in Cooper (1999, str. 124) pravita, da se je na javno objavo namere o prevzemu ali združitvi zaposlenim potrebno pripraviti in se posvetovati o vsebini in načinu predstavitve z vodstvom partnerskega ali ciljnega podjetja.

Nujna sta tudi konsistentnost sporočil in določitev mehanizma za povratne informacije. Po objavi se med zaposlenimi velikokrat pojavijo zaskrbljenost, strah in bojazen, negotovost glede zaslužka pa lahko negativno vpliva na moralo in produktivnost (Wells, 2004, str. 6). Pomembno je, da s komunikacijo začnemo takoj in preko nje pokažemo, da je vodstvo osredotočeno na uspeh integracije. Najhujša napaka, ki jo lahko storimo, je, da sploh ne komuniciramo, še dodaja avtorica Wells, na kar opozarja tudi Douglass (2002, str. 1). Ivancevich et al. (1987, str. 24) pravijo tudi, da se govorice začnejo že v fazi načrtovanja, še pred sklenitvijo kupčije, kmalu pa so zaskrbljeni vsi v organizaciji.

S komunikacijo ob javni objavi prevzema ali združitve želimo zaposlenim predstaviti novo organizacijo, pripraviti ogrožje za prihodnjo spremembo in integracijo, identificirati potencialne ovire za integracijo in morebitne vire skrbi ter se podučiti o organizacijski kulturi partnerskega podjetja ali ciljne organizacije. Širši cilj javne predstavitve integracije zaposlenim je doseči zelen prvi vtis (Cartwright & Cooper, 1999, str. 124). Komunikacija ima tudi pomembno vlogo pri razvijanju zaupanja v organizacijo (Thomas, Zolin in Hartman, 2009, str. 287). Medsebojno

zaupanje ima pozitivne učinke na posameznika, skupine in organizacijske rezultate, ki so povezani s posameznikovo uspešnostjo, zadovoljstvom z delovnim mestom, članstvom v organizaciji, reševanjem problemov, sodelovanjem in tudi s povečanjem zavezanosti zaposlenih. Kot navajajo Thomas et al. (2009, str. 288), igra komunikacija osrednjo vlogo pri razvijanju in ohranjanju zaupanja v organizaciji. V svojem prispevku omenjeni avtorji izpostavljajo dva dejavnika, ki vplivata na zaupanje: kakovost informacij ter zadovoljiva količina informacij. Kakovost informacij zagotavljajo njihova točnost, pravočasnost in uporabnost, medtem ko je količina informacij povezana s tem, ali zaposleni čutijo, da so dovolj informirani. Večji vpliv naj bi imela kakovost informacij, zaradi nje naj bi se zaposleni počutili manj ranljive in se v večji meri zanašali na sodelavce in nadrejene. V primeru netočnih, nerelevantnih ali časovno neustreznih informacij pa bodo bolj previdni in manj zaupljivi. Pomembno vlogo pri vpletenosti zaposlenih igra tudi odprta komunikacija. Malik in Kabiraj (2011, str. 47) pravita, da komunikacija, še posebej medosebna, zmanjšuje negotovost in povečuje jasnost v organizaciji. Raina (2010, str. 345) izpostavlja pozitivno povezavo med učinkovito komunikacijo navzdol in organizacijsko učinkovitostjo. Pri tem so imele največjo vlogo točne in jasne informacije ter prava povratna informacija. Podjetja, ki so ustrezala temu kriteriju, so imela tudi večji ugled, morala zaposlenih pa je bila visoka. Interna komunikacija vpliva na uspešnost doseganja ciljev, ki jih ima organizacija. Zaposleni s pomočjo interne komunikacije prejmejo navodila za delo, se seznanijo s pričakovanji v zvezi z delovnim mestom, prejmejo povratno informacijo o svojem delu in smislu svoje vloge. V kolikor zaposleni ne prejemaajo ustreznih informacij in nimajo priložnosti prispevati k reševanju problema, lahko sami postanejo del njega v smislu nižje produktivnosti. Van Dick, Ullrich in Tissington (2006, str. 77) izpostavljajo jasno komunikacijo kot pomemben dejavnik pri izgradnji identifikacije z novo organizacijo v poprevzemni integraciji. S komunikacijo moramo nasloviti vse težave v zvezi s potencialno izgubo službe in tudi stalno izpostavljati pozitivne vidike prevzema ali združitve, s čimer bomo pospešili identifikacijo z novo organizacijo. Zaposlene moramo obvestiti, katere koristi in nagrade bodo še ostale in katere bodo ukinjene oziroma dodane. Stalno jih moramo obveščati, o katerih zadevah se vodstvo še odloča in kdaj lahko pričakujejo odločitev. Pri zmanjšanih koristih moramo obrazložiti poslovne razloge za odločitev in kljub temu, da zaposlenim ne bo vseč odločitev, jo bodo lažje sprejeli, če jo bodo razumeli (Cobb, 2008).

Ker je komunikacija vedno dvosmeren proces, mora vodstvo zagotoviti aktivno poslušanje, spodbujati odprto komunikacijo in omogočiti povratno informacijo. Učinkovita komunikacija z zaposlenimi je ključna za vpletenost zaposlenih, širitev zaupanja in spoštovanja ter spodbujanja produktivnosti. V svojem bistvu ta komunikacija zajema izmenjavo informacij, stališč in povratnih informacij, njeno bistvo pa predstavlja upravljanje negotovosti in percepcij med organizacijsko spremembo (Effective Organizational Communication, 2008, str. 2). Zaposleni se, v idealnih okoliščinah, ne bi smeli bati postavljanja vprašanj, dajanja predlogov ali izpostavljanja skrbi svojemu vodstvu. To mora delovati v smeri spodbujanja povratnih informacij in komuniciranja navzgor, saj lahko tako pridobi pomembne informacije, ki vplivajo na proces odločanja. Če se bodo zaposleni bali kaznovanja zaradi podajanja negativnih povratnih informacij, lahko začnejo namenoma zadrževati svoje ideje, informacije in mnenja.

Komunikacija s strani vodstva mora biti jasna, stalna in odkrita, zaposleni pa morajo razumeti poslovne cilje, politike in vizijo organizacije. Vodstvo si bo kredibilnost pridobilo s strateško in stalno komunikacijo z zaposlenimi. Kadar se soočamo z organizacijsko spremembo, mora komunikacija razložiti pozitivne in negativne vidike spremembe, odgovoriti na osebne skrbi zaposlenih in slediti rezultatom komunikacije ter jih primerjati s komunikacijskimi cilji v načrtu. Kljub komunikacijskim kanalom, kot so oglasne deske, intranet, elektronski časopisi in elektronska sporočila, ima še vedno največjo moč osebna komunikacija v obliki manjših sestankov (B.a., 2008, str. 4). V času prevzemov ali združitve, ki predstavljajo komunikacijski izziv, moramo vzpostaviti številne komunikacijske poti, se osredotočiti na teme v povezavi s spremembo in njenim napredkom, ponavljati teme v povezavi s prevzemom ali združitvijo in s tem povečati razumevanje logičnega ozadja dogodka pri zaposlenih, zagotavljati možnosti dajanja povratnih informacij, poskrbeti pa moramo tudi, da bodo zaposleni razumeli, da se bodo v vsakem primeru pojavili problemi, vendar bo vodstvo delovalo v smeri njihovega takojšnjega reševanja. Managerji morajo nastopati v vlogi komunikatorjev, zato jih moramo v ta namen tudi izobraziti, jim dodeliti odgovornost za komuniciranje in jih za uspešno komuniciranje tudi nagraditi ter jih pri tem stalno podpirati (Communicating during a merger, 2012).

Javna objava namere o integraciji označuje konec obstoječe psihološke pogodbe med posameznikom in organizacijo, ki označuje določena pričakovanja obeh strani. Faza objave namere je po mnenju nekaterih kritično obdobje, v katerem zaposleni ocenijo organizacijsko kulturo drugega podjetja in njeno privlačnost. Cartwright in Cooper (1999, str. 117) izpostavljata izjavo nekega managerja iz leta 1990, ki meni, da je začetno obdobje, ko ima podjetje kupec čas za prvi vtis, krajši od enega tedna, predstavitev novega podjetja pa naj bi se zgodila v nekaj urah ali pa nekaj dnevih od trenutka nakupa. Objava informacije o prevzemu ali združitvi je tako primarni vir informacij za zaposlene o njihovi prihodnosti in o kulturi organizacije, s katero se povezujejo. To priložnost moramo izkoristiti tudi za zmanjševanje strahov, govoric in predstavitev drugega podjetja. Cartwright in Cooper (1999, str. 118) pravita tudi, da je bilo izvedeno že mnogo raziskav na temo prvega vtisa, ki so potrdile, da je prvi vtis pomemben pri izgradnji stališč in prihodnjega vedenja. Ko je prvi vtis oblikovan, so stališča in vedenje zaposlenih potencialno odporna na spremembe. Na žalost pa je ob številnih najavah prevzema ali združitve ta pospremljena z zelo malo informacijami, brezčutnostjo in slabo časovno umeščenostjo. Ob prevzemu ali združitvi se mora vzpostaviti nova psihološka pogodba med posameznikom in organizacijo. Javna objava prevzema ali združitve mora zato hkrati tudi vabiti zaposlene k novi organizaciji in izražati ravnovesje med predstavitvijo optimističnega pogleda na prihodnost brez kritičnosti do preteklega truda. Zaposlene mora pripraviti na spremembo, vodstvo pa mora pokazati tudi določeno mero občutljivosti in pozornosti za njihove skrbi.

Cartwright in Cooper (1999, str. 119) menita, da je tovrstne novice bolje podati preko osebne komunikacije kot pa preko običajnih obvestil ali pisem. Zato naj osebna predstavitev nadomesti druge oblike komunikacije, kjer je le možno. V nasprotnem primeru, če na primer osebno komunikacijo preprečujejo logistične ovire, prilagodimo pisno komunikacijo vsaj z poimenskim naslavljanjem zaposlenega. Tudi Whalen (2002, str. 5) daje prednost neformalni komunikaciji

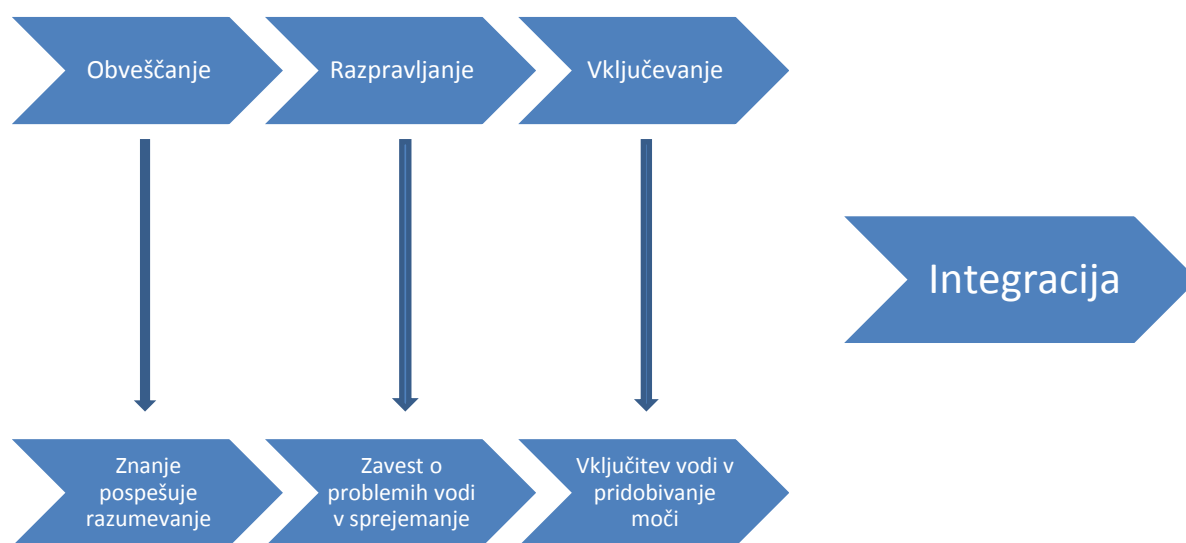
pred formalno in izpostavlja manjše, osebne sestanke, izobraževanje vodstva in neformalne interakcije med zaposlenimi.

Wells (2004, str. 7) za komunikacijo z zaposlenimi predlaga skupinske in osebne sestanke, delavnice, osebna pisma in periodične elektronske časopise. Kot smo že omenili v tem delu, mora biti komunikacija sinhronizirana. Če je le možno, moramo stremeti k hkratnemu obveščanju zaposlenih o prevzemu ali združitvi. Zaposlene moramo o kupčiji obvestiti vsaj hkrati z mediji in drugimi zunanjimi javnosti oziroma še pred njimi. Vzpostaviti moramo mehanizem za povratne informacije in poskrbeti za priložnosti, ko bodo lahko svoja vprašanja postavljali ali pa zapisali. Cartwright in Cooper pravita, da je uspeh vsake združitve ali prevzema odvisen tudi od skupnih percepcij zaposlenih v obeh organizacijah. Previdno moramo izbrati tudi govorca oziroma tim, ki bo predstavljal svoje podjetje drugemu podjetju, saj bo ta skupina za nasprotno stran predstavljala »drugo organizacijo«. Kratki roki in časovni pritisk namreč ovirajo sposobnost vsake skupine pri izgradnji odnosov, prav tako se organizaciji razlikujeta v stopnji formalnosti komunikacije in njeni pogostosti kot tudi v vseh drugih značilnostih povezanih z različnima organizacijskima kulturama (Barker & Gower, 2010, str. 296). Cartwright in Cooper (1999, str. 122) svetujeta tudi veliko komunikacije. Izogibati se moramo dvournemu izrazoslovju in žargonu, ki je značilen za eno izmed organizacij v procesu. To ni pomembno le ob najavi namere, temveč tudi skozi celotno komuniciranje v fazi integracije z namenom preprečevanja govoric, zmanjševanja negotovosti in sindroma slikanja najhujšega scenarija. Zaposleni, ki doživljajo proces prevzema ali združitve se nagibajo k informacijam, ki ojačujejo njihove najhujše strahove, ne glede na veljavnost virov. Zato moramo komunicirati jasno in ustvariti klimo skupnega učenja. Da bi zagotovili konsistentno in zanesljivo komuniciranje, je potrebno vzpostaviti komunikacijski tim, ki bo skrbel za interno komunikacijo. Vso komunikacijo moramo okrepiti tudi s pisnimi izjavami. Lewis, Schmisser, Stephens in Weir (2006, str. 118) so preučevali vlogo komunikacije med organizacijsko spremembo. Da bi bila organizacijska sprememba čim bolj uspešna, so izpostavili tri dejavnike: spodbujanje komunikacije in sodelovanja, spodbujanje procesa spremembe in ustvarjanje vizije. Sodelovanje da zaposlenim občutek kontrole in zmanjšuje občutke negotovosti glede spreminjajočih se okoliščin ter omogoči njihovo večjo zavezanost k spremembam. Wickramasinghe in Karunarante (2009, str. 697) pravita, da ima pogosta in odkrita komunikacija z zaposlenimi učinek stabiliziranja. Nasprotno pa lahko zaposleni, ki niso zadovoljni s komunikacijo, postanejo zaskrbljeni in celo sovražno nastrojeni do prevzema ali združitve, s čimer je tudi vsako nadaljnjo komuniciranje z njimi oteženo.

Vodstvu običajno ni do komunikacije z zaposlenimi, če čutijo, da ne morejo predvideti vprašanj, da nimajo zadovoljivih in dovolj jasnih odgovorov ali pa ne želijo prevzeti bremena prenašanja slabih novic o odpuščanju ali zapiranju oddelkov. A kljub temu komunikacija ostaja naloga vodstva, ne le najvišjega, ampak na vseh ravneh managementa. Prav tako morajo v svojo vizijo prepričati popolnoma nove zaposlene. Odpuščanje je za zaposlene razdiralno in travmatično. Zelo pomembno je komuniciranje dejstev, zagotavljanje odgovorov in razjasnitev špekulacij ter skrbi glede združitve ali prevzema. V tej situaciji so novice, dobre ali slabe, za nekoga boljše kot

nič (Shell, 1996, str. 2). Najhujša stvar, ki jo lahko stori vodstvo, je, da pusti špekulacijam in govoricam prosto pot. Poleg tega so zaposleni manj osredotočeni na delo, če jih skrbi ali se bodo govorice tudi uresničile. Najboljša omejitev govoric in njihovega negativnega vpliva je komuniciranje in čim več vnaprejšnjega načrtovanja (Razpet et al., 2003, str. 138). Zatzick in Fraser (2003) pa sta v svojem prispevku ugotovila, da obstaja pozitivna povezava med uporabo interaktivnih medijev in percepcijo zaposlenih glede kakovosti informacij, pravičnosti postopka ter pozitivnega vidika spremembe.

Slika 3: Največja ovira za integracijo je pomanjkanje zavezanosti zaposlenih



Vir: M., Habeck, F., Kröger, & M., Träm, *Čas združitev*, 2000, str. 123.

Zgornja slika prikazuje uspešno transformacijo preko procesa obveščanja, razpravljanja in vključevanja, pri čemer premagamo naslednje ovire za integracijo: nezmožnost doseganja zavezanosti zaposlenih, ovire srednjega vodstva, kulturne ovire in pomanjkanje zavezanosti vodstva.

Zaposleni imajo pomembno vlogo pri ustvarjanju blagovne znamke podjetja. Blagovna znamka vpliva na percepcijo podjetja s strani deležnikov in jih informira o vrednosti in drugih značilnostih podjetja, ki jih preko lastnih izkušenj morda niso prepoznali. Da bi bilo komuniciranje blagovne znamke podjetja uspešno navzven, mora biti znamčenje najprej uspešno pri interni javnosti, za to pa je potrebna kredibilna, zapomnljiva in prepričljiva komunikacija. Zaposleni imajo velik vpliv na zunanje javnosti, saj so oni tisti, ki so v stiku s strankami in dobavitelji ali pa o svojem delu pripovedujejo sosedom. Ob tem vsakič predstavljajo podjetje na način, ki je lahko veliko bolj prepričljiv kot oglasi (How to Keep Your Employees Interested in Your Message, 2012). V času prevzemov in združitev se še toliko bolj pogosto pojavljajo zmeda,

nezaupanje, govorice in napake s strani zaposlenih. Že na samem začetku, veliko pred uradno objavo, je potrebno pripraviti integrirano strategijo blagovne znamke in na dan objave predstaviti blagovno znamko, ki je osredotočena na potrošnike. Strategija mora zajemati tudi vrednote, ki jih bo predstavljala nova, združena blagovna znamka (Steckler, 2008).

Za uspešno interno komuniciranje med prevzemi in združitvami moramo izbrati komunikacijski sistem, ki deluje v več kot enem internem omrežju; komunikacijo moramo določiti glede na vloge in potrebe; sporočila naj bodo ciljno usmerjena; določiti moramo tudi časovnico sporočil in poskrbeti za njihovo pravočasnost; že zgodaj moramo določiti naloge in odgovornosti v zvezi s komunikacijo; podpirati moramo osebno komunikacijo in linijske vodje; tok komunikacije med obema organizacijama moramo vzpostaviti hitro; uporabljajmo notranje družabne medije; hitro moramo začeti tudi s komunikacijo enotne blagovne znamke; zagotavljati moramo priložnosti za vpletenost zaposlenih in dajanje povratnih informacij, zaposlene moramo poslušati; ustvariti moramo podobo prihodnosti; slediti vedenju zaposlenih in meriti učinkovitost komunikacije; ter praznovati uspehe (Snapcomms, 2012).

3.3 Komunikacija in organizacijska kultura

Komunikacija je povezana tudi z novo organizacijsko kulturo in procesom akulturacije v novonastalem podjetju. Družbi, ki se združujeta ali pa sta vključeni v prevzem, se lahko srečata tudi z organizacijsko nekompatibilnostjo oziroma neskladnostmi na področjih stila vodenja, sistema ocenjevanja in nagrajevanja, organizacijske strukture in, kot smo že omenili, tudi organizacijske kulture. Ta označuje skupne vrednote, prepričanja in znanje članov organizacije, ki so jih pridobili preko družbenih interakcij, in določajo sprejemljivo organizacijsko vedenje. Skupne vrednote in prepričanja izkazujejo organizacijski fenomeni kot so miti, legende in specializiran jezik. Risberg (2006, str. 93) ob tem opozarja, da organizacijska kultura podjetja ni enotna, temveč ima vsaka posamezna skupina ljudi svojo edinstveno kulturno identiteto. Kadar se povezujejo dve podjetji, pride do procesa akulturacije, ki opisuje kontakt med dvema prej avtonomnima kulturama. Kljub temu, da naj bi ta proces prispeval k uravnoveženi združitvi dveh skupin, se pogosteje zgodi prevlada določene skupine nad drugo, ki tako močnejše vpliva na smer kulturne spremembe, kot pa skupina, ki je podrejena. Proces prevzema ali združitve prinaša dve različni, diferencirani in avtonomni kulturni skupini, ki si želita ohraniti svojo kulturno identiteto. Po drugi strani, kontekst prevzema ali združitve prinaša potrebo po organizacijski integraciji oziroma potrebo po skupnem in uspešnem delovanju obeh kulturnih skupin.

Risberg (2006, str. 94) opiše štiri rezultate procesa akulturacije glede na moč želje po diferenciaciji kulture in glede na moč potrebe po organizacijski integraciji. Dekulturacija opisuje srečanje dveh kulturnih skupin z majhno potrebo po integraciji in šibkimi obrambnimi mehanizmi za ohranitev diferenciacije. V tem primeru se ti zaposleni ne identificirajo z nobeno od kultur, ne s prejšnjo ne z novo identiteto, temveč jim je pomembna njihova osebna identifikacija, na primer z vlogo raziskovalca. Asimilacija opisuje močno potrebo po integraciji in nizko potrebo po diferenciaciji kulture. V tem primeru se ena kultura običajno asimilira v

večjo organizacijo. Večjo napetost med kulturama srečamo, kadar sta potrebi po integraciji in diferenciaciji enakovredni, zaposleni pa so pod večjim stresom in napetostjo ter lahko občutijo jezo. Uvajanje organizacijske spremembe v tem primeru spremlja tudi močan odpor ali pa konflikt. Ta je tem večji, čim večje so kulturne razlike med organizacijama in je vzrok za kulturni šok oziroma pozdružiteni sindrom. Kadar imata dve organizaciji močno potrebo po ohranitvi diferenciacije, potreba po integraciji pa je nizka, pride do ločitve kultur in ločenega delovanja. V procesu akulturacije je zato pomembna tudi komunikacija, še posebej v pozdružitenem sindromu, ko se zaposleni srečujejo z občutki negotovosti, zaskrbljenosti, izgube identitete, stresom zaradi novih vlog in kulturnih sprememb. Konflikt med obema organizacijama se znižuje z naraščanjem organizacijske uspešnosti in obratno. Te konflikte avtorji Pučko et al. (2009, str. 86) razdelijo na odprte konflikte, kot so stavke in podobno, kognitivne konflikte, ki označujejo drugačne presoje in poglede na odprta vprašanja, afektivne konflikte, kot so zavračanje določenih ukrepov, nezaupanje, občutek ogroženosti in vsesplošne močne čustvene reakcije, ter na pasivni odpor, ki se lahko kaže v delu zgolj po navodilih in prostovoljni znižanosti produktivnosti. Ob združevanju kultur produktivnost v ciljnem podjetju običajno pade tudi za polovico, zaposleni pa si od kulturnega šoka opomorejo v roku od treh mesecev do treh let (Grossman, 1999, str. 2). Zaposleni, ki so udeleženi v procesu prevzema ali združitve, se namreč počutijo ogrožene ob prihodu novih identitet v njihovo skupino in se zato oklepajo svoje skupine in so z njo psihološko povezani (Bartels, Douwes, Jong & Pruyn, 2006, str. 49).

Avtorji Habech et al. (2000, str. 99) izpostavljajo kulturne razlike kot najtežavnejši del združitve ali pripojitve, obsegajo pa napake v komunikaciji, razhajanja v ciljih, razlike med poslovnimi modeli, politično rivalstvo in konflikte med pomembnimi posamezniki. Pravijo tudi, da je spreminjanje kulture izjemno težavno. Vodstvo mora dosledno in simbolično izražati nova pravila ter prednosti in nenehno komunicirati. Komunikacijo med obema kulturama namreč lahko otežujeta tudi specifična jezika obeh vpletenih kultur, Barker in Gower (2010, str. 297) pa izpostavljata tudi razlike v stopnji formalnosti komunikacije in njeni pogostosti. Na splošno ima vodstvo na voljo tri možnosti: prevlado ene kulture nad drugo, postopno združitev obeh kultur, kjer je ta sestavljena iz obeh predhodnih kultur, ali pa ločenost obeh kultur. Pri uveljavljanju nove kulture je izjemno pomembna določitev novega vodstva, ki hitro, nedvoumno in v celoti uvede novo, poslovnemu okolju bolj primerno kulturo. Kavanagh in Ashkanasy (2006, str. 87) pravita, da so spremembi pogosto podvrženi tudi managerji, vendar morajo ti kljub temu delovati kot agenti spremembe in k njej vzpodbujati tudi ostale. Da bi to dosegli, morajo komunicirati ključne vrednote preko vizije in osebnih dejanj. Vlogo komunikacije oziroma komunikacijske klime pri identifikaciji zaposlenih z organizacijo izpostavljajo tudi Bartels, Pruyn in Jong (2009, str. 123), ki pravijo, da je komunikacijska klima v tem smislu še posebej pomembna pri nižjih organizacijskih ravneh. Bartels et al. (2006, str. 64) pravijo, da je komunikacija najbolj pomembno orodje za upravljanje pričakovanj zaposlenih. Clark, Gioia, Ketchen in Thomas (2010, str. 401) izpostavljajo, da na proces združevanja pomembno vpliva način, na katerega vodstvo upravlja z identiteto in natančneje, spremembo identitete. Dvoumnost identitete nove organizacije lahko uniči težko pridobljeno zaupanje ali pa se zaposleni ne poistovetijo z novo

identiteto. Giessner, Ullrich in Van Dick (2011, str. 333) pravijo, da bolj močna identifikacija zaposlenih z organizacijo po združitvi in prevzemu znižuje konflikte in prinaša višjo stopnjo motivacije. Na žalost se zaposleni pogosteje bolj identificirajo z organizacijo pred prevzemom ali združitvijo. Ljudje se poleg s svojimi lastnimi značilnostmi in odnosi identificirajo tudi z značilnostmi skupine, ki ji pripadajo, in ji s tem postanejo tudi bolj podobni. Giessner et al. (2011, str. 334) pravijo, da so številne raziskave pokazale povezanost med močno identifikacijo in večjim zadovoljstvom z delovnim mestom, vedenjem, ki podpira uspešno izpolnjevanje nalog in vedenjem, ki presega naloge ter je koristno za organizacijo, kot tudi bolj šibki nameri o odhodu iz organizacije. Identifikacija z organizacijo po prevzemu ali združitvi zmanjšuje negotovost in poenostavlja proces integracije, saj zaposleni prevzamejo norme in cilje nove organizacije. V nasprotnem primeru se zniža motivacija zaposlenih in posledično tudi uspeh integracije. Identifikacijo z novo organizacijo lahko okrepi občutek zaposlenih, da je nova organizacija še vedno »njihova« organizacija. Da pa bi dosegli občutek nadaljevanja stare organizacije v novo, avtorji Giessner et al. (2011, str. 339) izpostavljajo pomembnost jasne komunikacije ciljev, ki jih ima nova organizacija in vloge, ki jo imajo pri tem zaposleni. Komunikacija je bistvenega pomena za vrednotenje organizacijskih dosežkov in spodbujanja občutka stabilnosti pri zaposlenih (Donaghy & Trego, 2007, str. 22). Pri tem DiGeorgio (2002, str. 270) izpostavlja, da mora komunikacija temeljiti na povezovanju, vodstvo pa ne sme preveč vsiljevati svojih pobud. Za učinkovito komunikacijo v stresni situaciji in ob odporu do spremembe mora vodstvo predvsem razumeti in spoštovati vpliv prevzema ali združitve na posameznika. Ti bodo komunikaciji prisluhnili le, če bodo čutili, da je vodstvo upoštevalo njihove skrbi in strahove.

3.4 Odnosi s finančnimi javnostmi, dobavitelji, lokalno skupnostjo in potrošniki

Uspešni prevzemi in združitve temeljijo na sprejemanju integracije s strani vseh deležnikov, tako podjetja A kot podjetja B. Zato je vsaka od vpletenih organizacij odgovorna za svoje deležnike, saj bo novonastala organizacija temeljila na sodelovanju in sprejemanju deležnikov obeh organizacij, ki vstopata v integracijo. Vsaka organizacijska sprememba pa lahko povzroča negotovost, strah, nezaupanje in celo odpor pri interesnih skupinah, tudi pri delničarjih. Glavni namen komunikacije v takšnih okoliščinah je zmanjševanje negotovosti, Konstantopoulos et al. (2007b, str. 1064) pa pravijo, da moramo količino informacij oziroma obveščanja prilagoditi velikosti organizacij, da lahko zmanjšamo in omejimo širjenje govoric in objavljanje napačnih podatkov. Delničarji lahko nastopajo v vlogi delničarjev, zaposlenih, potrošnikov ali predstavnikov lokalne skupnosti. Zato je konsistentnost komuniciranja z vsemi interesnimi skupinami podjetja še toliko bolj pomembna. Tako kot delničarji so lahko tudi drugi posamezniki del več različnih interesnih javnosti. Razpet et al. (2003, str. 132) razlikujejo med podjetjem prevzemnikom oziroma napadalcem in ciljnim podjetjem v smislu komunikacijskih strategij in taktik, ki so v osnovi enake, razlika je le v času, ki ga imata obe podjetji na razpolago. Običajno ima prevzemno podjetje več časa za pripravo načrtov, različnih scenarijev in predvsem raziskovanje delničarjev ciljnega podjetja. Cilj prevzemnega podjetja je vzbuditi kredibilnost in

pokazati slabosti ciljnega podjetja v smislu nepopolnega koriščenja sredstev s strani vodstva in neinteres za ustvarjanje vrednosti za delničarje. Prevzem pa običajno opravičujejo z večjo koristjo za delničarje. Razpet et al. poudarjajo, da je uspešnost, s katero se bo odvijal boj ciljnega podjetja proti sovražnemu prevzemu, odvisna od kakovosti vzpostavljenih odnosov podjetja z investitorji, analitiki in mediji. Bistveno vprašanje, ki ga izpostavljajo, je, s katerimi deležniki komunicirati ob prevzemu? Institucije predstavljajo najbolj pomembno komunikacijsko skupino pri tistih podjetjih, pri katerih je večina delnic v lasti teh institucij. Cilj komunikacije je zgraditi zaupanje investorjev v vodstvo podjetja, saj lahko le na ta način dosežemo lojalnost institucij. Pomembni pa so tudi mediji in borzni analitiki. Ti računajo vrednost podjetja pri prevzemu, dajejo prodajna oziroma nakupna priporočila institucijam, hkrati pa za medije komentirajo poštenost ponudbe, kakovost podjetja, ustreznost ponudnika in opozarjajo na druge potencialne ponudnike ter možni izid. Razpet et al. podajajo naslednje nasvete v zvezi z obrambo pred sovražnim prevzemom: izpostavitev ključnih prednosti podjetja in njegove strategije za povečevanje vrednosti za delničarje; vzdrževanje odprtih linij komuniciranja z institucionalnimi investitorji in analitiki; nadzor baze delničarjev podjetja; agresivna komunikacija z malimi delničarji s proaktivnim medijskim pojavljanjem ali pismom predsednika uprave; proaktivna in osebna komunikacija z največjimi delničarji ter predstavitev stališč; možnost zgodnjega srečanja s ponudnikom (sovražnim prevzemnikom); določitev govoric; izrabljanje medijev za komuniciranje; pridobitev podpore vplivnih ustanov, vključno z zaposlenimi, poslovnimi voditelji, skupnostjo, zakonodajalci in regulatorji. Investitorjem moramo razložiti logiko, ki stoji za kupčijo, to pa storimo previdno, odkrito in jedrnato (Sirower in Lipin, 2003, str. 1). Kimbrough in Louis (2011, str. 664) sta v svoji raziskavi ugotovila, da je povprečna reakcija trga veliko bolj naklonjena javnim objavam združitve ali prevzemov, ki jih spremljajo konferenčni klici, kot situacije, v katerih se kupci delnic zanašajo samo na sporočila za medije kot sredstva za predstavitev kupčije. Glede na analizo podzorca kupcev delnic sta tudi ugotovila, da večja količina informacij, ki jo zagotovimo ob konferenčnih klicih v primerjavi s sporočili za medije, prispeva k večji naklonjenosti objavljeni nameri o prevzemu ali združitvi. Tudi Berk, Nebb in Seely (1999, str. 4) so mnenja, da delničarji in analitiki prejmejo veliko več informacij na podlagi konferenčnih klicev, dokumentov z dejstvi in dodatnih materialov kot pa preko novinarskih konferenc.

Večina pomembnih delničarjev in drugih javnosti, ki bodo ustvarjale vrednost združitve, je po razmišljanju v večmesečnem zaostanku za direktorji, saj jim manjkajo enak vpogled, podatki o ozadju ali pa izkušnje. Namesto tega imajo vprašanja, na katera mora vodstvo odgovoriti in zmanjšati njihovo negotovost. Seveda morajo na ta vprašanja najprej odgovoriti sami sebi (Habeck et al. 2000, str. 123). Ameriška komisija The Securities and Exchange Commission (SEC) je leta 2000 celo sprejela nova pravila za obveščanje delničarjev v zvezi s prevzemi in združitvami, ki omogočajo več dostopnih informacij več delničarjem v krajšem času (Brown in Bird, 1999, str. 2). Podrobnejši oris načrta komunikacije v Prilogi 3.

Prevzem pogosto vključuje tudi plačilo visoke premije delničarjem ciljnega podjetja. Vendar bodo vlagatelji, kljub posredovanim sporočilom, znižali ceno delnice prevzemnega podjetja, če

ta ne odseva »resnične« vrednosti kupčije, ki ne opravičuje premije. Sirower in Lipin (2003, str. 4) še dodajata, da bodo delničarji prodali svoj delež, če kupčija ne upravičuje vrednosti, ki se bo dala delničarjem drugega podjetja. Če prevzemnik obenem ne zagotovi kritičnih informacij, lahko s tem izgubi še več vrednosti kot znaša premija, zaradi signalov, ki jih pošilja vlagateljem, in sicer, da podjetje morda želi prikriti druge notranje probleme. Slaba komunikacija lahko povzroči nezaupanje investorjev. To nezaupanje je na splošno povezano s tem, da najvišjemu vodstvu ni uspelo uskladiti obljubljenih uspešnosti s koristmi, ki se jih lahko doseže v realnosti. Kuperman (2003, str. 119) loči situacije, ki jih označuje negotovost vlagateljev, ter situacije, ki so dvoumne. Prvo rešujemo s tem, da zagotovimo informacije, dvoumne situacije pa razjasnujemo z dodatno interpretacijo in razlago informacij, ki jih lahko razumemo na več načinov.

Ena izmed interesnih skupin, na katero prav tako vplivajo prevzemi in združitve, so potrošniki, ki so ponavadi skeptični do tovrstnih povezovanj (Salius, 1998, str. 1). Potrošniki se bojijo predvsem negativnih sprememb v ceni in kakovosti proizvodov ali pa storitev, zato moramo čim bolj zgodaj odgovoriti tudi na njihove bojazni. Stock (2004, str. 32) pravi, da jim moramo razložiti, da kljub temu, da se je morda spremenilo ime organizacije, to ne pomeni, da ljudje in točke prodajnega nakupa ne bodo ostali isti. Ključ se skriva tudi v komunikaciji z zaposlenimi, še posebej s prodajnim osebjem in potrošniki. Če bo raven kakovosti ostala ista, prav tako pa obseg proizvodov ali pa se bo ta obseg še povečal, to komunicirajmo. Poskrbeti je treba, da stranke ne čutijo vpliva zaradi prevzema ali združitve, kar dosežemo preko izobraževanja in komuniciranja z zaposlenimi (Stock, 2004, str. 32). Poskrbeti moramo tudi, da prodajno osebje razume morebitne nove proizvode ali storitve. Kot komunikacijski kanal s strankami Stock predlaga pisma oziroma direktno ali elektronsko pošto. Pri komunikaciji ne smemo izpustiti niti lokalne skupnosti, še posebej, če je v podjetju, ki mu sedaj grozijo odpuščanja in zapiranje tovarn, podružnic ali pa je v podjetju zaposlenih veliko posameznikov iz lokalne skupnosti. Tudi Nauert (2000, str. 1) piše o komunikaciji kot izredno pomembnemu dejavniku za uspeh prevzema ali združitve. Deležniki, kot so zaposleni, potrošniki, prodajno osebje in delničarji, morajo biti seznanjeni z načrti obeh partnerjev. V nasprotnem primeru ti pomembni deležniki podjetja, kot jih poimenuje Nauert, »letijo slepi« in ne morejo optimalno prispevati k spreminjanju vizije v vrednost. Vendar pa učinkovita komunikacija po njegovem mnenju ne zajema samo sporočanja in obljubljanja, temveč resno posvečanje pozornosti vpletenim deležnikom.

Potrošniki, na primer, odhajajo zaradi slabše storitve, proizvodi lahko postanejo nekonkurenčni in se včasih tudi slabše prodajajo zaradi neodvisnih distributerjev, vrednost za delničarje pa se zmanjša. Ljudje se vedejo na temelju njihove percepcije resničnosti. In če so popolnoma informirani ter dojemajo spremembe kot koristne, se bodo odzvali in vedli na pozitiven način. Če pa smo jih izpustili, bodo občutili negotovost in nevarnost ter se vedli negativno. Nauert (2000, str. 2) še poudarja, da moramo zato komunicirati pogosto in učinkovito, da izoblikujemo pravo percepcijo na strani deležnikov. Pri tem moramo izpostaviti pozitivno podobo, ki je usmerjena v prihodnost. Pri potrošnikih so to, na primer, boljša storitev z višjimi standardi, bolj udobno

poslovanje s finančno močnejšim podjetjem in izboljšani proizvodi, pri delničarjih pa se osredotočimo na povečevanje vrednosti. Kljub vsem nevarnostim je prevzem ali združitev priložnost za takojšnje nagovarjanje popolnoma nove baze potrošnikov in ponujanje popolnoma nove storitve (Techimage, 2012). Zanimiv je tudi prispevek avtorjev Homburg, Klarmann in Staritz (2012, str. 123), ki so v svojem delu raziskovali negotovost potrošnikov zaradi odpuščanja zaposlenih ob prevzemu ali združitvi. Na podlagi ugotovitev predlagajo odprto in proaktivno komunikacijo s potrošniki, če vodstvo predvideva, da bodo o odpuščanju poročali tudi mediji in bodo potrošniki to izvedeli kljub temu, da jih podjetje samo o tem ne bi obvestilo. V kolikor pa odpuščanju ni bila namenjena pozornost s strani medijev ali drugih javnosti, avtorji predlagajo strategijo nekomuniciranja, saj lahko informacija o odpuščanju še poveča negotovost, ki jo čutijo potrošniki.

3.5 Odnosi z mediji

Razpet et al. (2003, str. 137) pravijo, da mnoge študije dokazujejo, da se podjetja, ki imajo aktivne odnose z mediji, obnesejo bolje pri pojavljanju v medijih v primeru prevzema. Kljub temu imajo nekatera podjetja politiko nekomuniciranja govoric in špekulacij. Veliko je odvisno od odnosa, ki ga je podjetje pred prevzemom ali združitvijo zgradilo z individualnimi novinarji in od tega, koliko usmeritev jim lahko da. Zavedati se je potrebno, da novinar ne sme izpasti neumno ali pa storiti napake in bo zato, na podlagi dobrega odnosa s podjetjem, o govoricah najprej povprašal podjetje, preden bo objavil zgodbo (Shell, 1996, str. 2). Dober in trden odnos z novinarji olajša delo, ko situacija postane kritična. Novinarji morajo na podlagi dolgoročnega odnosa vedeti, da ima podjetje oziroma praktik odnosov z javnostmi dostop do informacij, ki jih išče, še posebej tistih, ki se nanašajo na razmišljanje vodstva. Poleg tega novinarji delajo pod neprestanim časovnim in prostorskim pritiskom v smislu prostora v mediju. Omejen prostor v mediju jih sili v izbire, izbrana besedila pa morajo biti skržena. Na drugi strani jih časovna stiska sili v hitro pripravo besedila. Kredibilnost praktika odnosov z javnostmi bo zato pripomogla k omejitvi želje novinarjev po pogovoru izključno z najvišjim vodstvom, hkrati pa bo samo en informacijski kanal omogočal boljši nadzor nad posredovanjem sporočila. Velika nevarnost v zelo intenzivnih situacijah je tudi, da bodo novinarji napačno razumeli in predstavili osnovna dejstva. Velikokrat ne razumejo procesa in prav tako ne razumejo podjetja tako dobro kot na primer predstavnik odnosov z javnostmi. Zato je potrebno še toliko več komunikacije, saj je za nekatere novinarje to tudi prva izkušnja s podjetjem. Tudi samo enkratna razlaga procesa in drugih glavnih sporočil vsekakor ni dovolj. Berk, Nebb in Seely (1999, str. 4) izpostavljajo, da bodo morali predstavniki obeh podjetij, ki se bosta povezali, na novinarski konferenci, na dan objave, odgovoriti na mnoga vprašanja. Tudi na tista, na katera ne bodo želeli odgovoriti in ne bodo v njihovem interesu. Pri zelo velikem številu medijskih vprašanj je smiselno dati prednost najbolj pomembnim medijem, v tem primeru tistim, ki imajo največji vpliv na finančne trge. Najboljša odločitev, ki jo lahko sprejme vodstvo v tej situaciji, je zagotavljanje informacij medijem (Shell, 1996, str. 2). S tem se bodo izognili temu, da bo vsak novinar postal preiskovalni novinar. V kolikor bodo novinarji s strani podjetja prejeli informacije že vnaprej, bo njihova želja po iskanju informacij manjša. Hkrati bo podjetje obdržalo nadzor nad procesom.

Vandenberghe (2011, str. 374) je raziskoval komuniciranje podjetij v času prevzemov in združitvev ter njihovo komunikacijo z mediji preko analize sporočil za medije. Ugotovil je, da so podjetja uporabljala kombinacijo informativnih in prepričevalnih elementov. Poleg tega, da podjetja preko sporočil za medije podajajo informacijo, hkrati podajajo še pozitivno interpretacijo svojih aktivnosti. Ugotovil je tudi, da podjetja uporabljajo posebne strateške diskurze, s katerimi želijo prepričati svoje deležnike, da so sposobni uspešno zaključiti kupčijo. V analizi komunikacije izbranega podjetja je Vandenberghe (2011, str. 375) ugotovil, da je bil prevzem glavni in zelo pomemben dogodek za podjetje. Skozi sporočila za medije je podjetje izkazovalo svojo kompetentnost in sposobnost za doseg uspešnega zaključka transakcije in hkrati zagotavljalo svojim deležnikom, da se jim ni treba bati negativnega izida. Izkazovanje sposobnosti je Vandenberghe označil kot strategijo prepričevanja, ki je usmerjena v pridobivanje odobravanja tako radikalne spremembe na strani okolja ciljnega podjetja. Strategijo prepričevanja Vandenberghe (2011, str. 376) opiše kot nabor tem oziroma argumentativnih točk in retoričnih izbir, ki izkazujejo že omenjeno sposobnost podjetja. Retorična sredstva opiše kot diskurzivna sredstva, s katerimi se krepijo argumenti. V analiziranih sporočilih za medije je razkril uporabo predvsem treh metadiskurzov, na katerih so sloneli argumenti: racionalnost (racionalni argumenti v prid prevzemu), avtoriteta (uporaba vplivnih zunanjih strokovnjakov) in morala (izpostavljanje skupne prihodnosti). Pri uporabi retoričnih sredstev pa je odkril izjave, usmerjene v prihodnost, promocijski jezik (predstavitev podjetja v pozitivni luči) in ponavljanje določenih izjav. Vse prevečkrat se mediji osredotočajo na tveganje in negativne vidike prevzema ali združitve, kar pa še poveča anksioznost zaposlenih.

Mediji igrajo pomembno vlogo pri oblikovanju idej in spodbujanju določenih različic družbene realnosti, med drugim tudi pri legitimizaciji ali nelegitimizaciji idej podjetij, saj pripravljajo svoje besedilo na posebne načine, skozi retorične strategije in tehnike. Vodstvo podjetja, ki ima pred seboj prevzem ali združitev, mora zato razumeti te strategije in retorične konstrukte, preko katerih novinarji podajajo določena sporočila svojim bralcem. Zaradi omejenega prostora v mediju in časovne stiske s pripravo zgodbe, se novinarji pogosto poslužujejo razmišljanja v klišejih oziroma že poznanih struktur. Novinarji pišejo to, za kar menijo, da njihovi bralci pričakujejo od njih. Na ta način novinarji pogosto rekonstruirajo splošno rabljene poglede in stališča o zadevah, namesto da bi prevzeli vlogo mnenjskih vodij (Tienari, Vaara & Kuronen, 2006, str. 47). Vodstvo se mora zato zavedati, da se mediji poslužujejo retoričnih konstruktov ter da se je zelo težko znebiti okvira, v katerega določen prevzem umestijo mediji. Prav tako se podjetja težko znebijo načina dojemanja zgodbe s strani splošne javnosti, ki mu ga pripišejo mediji.

3.6 Vpliv in način poročanja medijev o prevzemih in združitvah

V drugem sklopu poglavij tega dela smo že omenili teorijo prednostnega tematiziranja, ki pravi, da pomembnost elementov v novicah vpliva na pomembnost teh elementov v javnosti oziroma pomembnost, ki je pripisana določenim elementom na prednostni lestvici novic vpliva na

njihovo pomembnost na prednostni lestvici javnih zadev. Proces prednostnega tematiziranja se začne takrat, ko določenim zadevam množični mediji namenijo posebno pozornost. Na primer, časopisi komunicirajo in podajajo iztočnice o relativni pomembnosti zadeve preko svoje lestvice oziroma agende. Iztočnice podajajo z velikostjo naslovov, dolžino zgodbe, umeščenostjo zgodbe na naslovnici, itd. Televizija zaradi omejenosti s časom pomembnost zadev izkazuje že samo z njihovo omembo. Vsi mediji določeni zadevi izkazujejo pomembnost, čim večkrat jo objavijo in s pogostostjo objav izražajo najbolj močno sporočilo o pomembnosti (Carroll & McCombs, 2003, str. 37). Del raziskovanja avtorjev o učinkih medijev je posvečen tudi o okvirjanju. Pojem pravi, da okvirji usmerjajo naše dojemanje resničnosti z vključevanjem določenih sporočil, ki spadajo v nek okvir, ter izključevanjem ostalih. Mediji določenim temam pripisujejo večjo stopnjo pomembnosti in iščejo načine, na katere lahko zmanjšajo kompleksnost določene zadeve. Pri tem jim okviri služijo kot hitro sredstvo za interpretacijo zadeve za predstavitev občinstvu. S tem jih vodijo do pripisovanja odgovornosti ali pa drugih sodb, ki temeljijo na različnih okvirih ali interpretacijah, ki jih nudijo množični mediji za isto vsebino (Kim, Scheufele & Shanahan, 2002, str. 8). Mediji z uokvirjanjem izbirajo določene vidike navidezne resničnosti, jih delajo pomembnejše in s tem poudarjajo točno določeno stran problema, interpretacijo dogodka ali pa moralno vrednotijo dogodek. Hallahan (1999, str. 222) pravi, da so okviri osrednjega pomena za delo novinarja in služijo kot mentalne mape, ki jih lahko hitro aktivirajo in zmanjšajo napore novinarja.

Prezemi in združitve predstavljajo pravi potencial za številne konflikte in protislovne interpretacije, saj jih označujeta dvoumnost in mnoštvo resnic. Zaradi številnih vpletenih udeležencev in interesnih skupin se pojavijo številni vidiki in pogledi na samo kupčijo. Medtem, ko vodstvo vidi možne sinergije, zaposleni vidijo možnost izgube službe. Prav tako imajo različni udeleženci lahko različne in konflikte interese. Kar nekomu prinese boljši položaj, ga lahko drugemu poslabša. Upoštevati moramo, da se o prevzemih in združitvah največ govori na začetku, ob javni objavi namere, ko je znanih še bolj malo informacij. Potencial številnih, kompleksnih in protislovnih interpretacij izpostavlja tudi vprašanje moči, kar lahko ponazorimo tudi z idejo glasu, pri čemer je pomembno, čigav glas slišimo, kateri je potisnjen ob rob in katerega sploh ne slišimo. Pogosto so v medijskem centru glavni managerji, ki s tem, ko zadržujejo informacijo, izvajajo moč nad ostalimi udeleženci v procesu. Vaara in Tienari (2002, str. 275) sta se znotraj diskurzivnih konstruktov prevzemov in združitev osredotočila na procese upravičevanja, legitimizacije in naturalizacije. V analizi treh primerov sta prepoznala štiri glavne tipe diskurzov: racionalni, kulturni, družbeni in individualistični diskurz. Ugotovila sta, da je običajno racionalni diskurz tisti, ki prevladuje v razpravi o prevzemih in združitvah, drugi diskurzi pa so mu podrejeni. To običajno predstavlja upravičevanje določenega prevzema ali združitve in legitimizacijo določenih odločitev, sprejetih s strani vodstva. Na dolgi rok pa to lahko vodi v naturalizacijo specifičnih managerskih praks v kontekstu prevzemov in združitev. Kulturni diskurz opisuje prevzem ali združitev z vidika kulturnega boja v mednarodnih transakcijah, družbeni diskurz pa je do tovrstnih integracij bolj kritičen, v njem imajo glavno vlogo različne interesne skupine. Racionalni diskurz opisuje prevzeme ali združitve kot potreben in neizogiben poslovni korak, individualni pa se posveča skoraj izključno »glavnim igralcem« in

povečuje vlogo glavnega managerja v celotnem procesu. Tudi Hellgren, Löwstedt, Tienari, Vaara in Werr (2002, str. 123) so preučevali način, na katerega so mediji rekonstruirali pomene v primeru mednarodne združitve. Odkrili so prevladujoča diskurza, in sicer diskurz na temelju ekonomske in finančne racionalnosti, v manjši meri pa so zasledili diskurz izpostavljanja nacionalnosti. Izpostavljajo, da so medijski teksti pomemben dejavnik pri upodabljanju organizacijske spremembe, kot so prevzemi in združitve, ter delujejo kot pomemben dejavnik pri ustvarjanju in dajanju smisla. Vloga medijev pri osmišljevanju je v razvijanju pomenskega ogrodja za razumevanje kompleksnih pojavov, kot so prevzemi in združitve. V tej vlogi mediji spodbujajo določene različice »realnosti« in potiskajo ob rob ali izločajo druge. V tem smislu dajanja okvirov mediji ne nastopajo kot nevtralni dejavnik. Poleg tega imajo mediji veliko moč, saj lahko prevzem ali združitev predstavijo z racionalnega, managerskega vidika, ki izpostavlja potrebnost integracije kot del poslovne strategije ali pa zgodbo predstavi skozi izgubo delovnih mest in ji tako doda vidik negativnosti. Kot vemo, je prva reakcija na javno objavo namere zelo pomembna za nadaljnjo uspešnost. Potreba novinarjev po »dobri zgodbi« lahko ustvari tudi delitev na »zmagovalce in poražence«. Avtorji Tienari et al. (2006, str. 48) upodabljanje glavnih managerjev kot zmagovalce, poražence, heroje ali zlobneže povezujejo z retoričnim konstruktom personifikacije. Ta retorični konstrukt izraža potrebo po personifikaciji poslovnega dogajanja in po dodajanju človeških elementov. Kljub temu, da je takšno upodabljanje bolj zanimivo za javnost, imajo ti portreti malo skupnega z njihovimi resničnimi osebnostmi.

Hirsch (1986) je raziskoval okvirjanje sovražnih prevzemov in s tem tudi spodbujanje njihove legitimizacije. Ugotovil je, da je bil kljub prevzemu, kot dogodku nakupa delnic, ta simbolično spremenjen v dramo visokih tveganj in spektakel s karakterji, kot so heroji in zlobneži. Sovražni prevzemi so bili ob svojem začetku uokvirjeni s pomočjo popularnih žanrov, kot so western, ljubezenska zgodba ali poroka, piratstvo v visokih vodah, nasprotje belega in črnega viteza ter podobnimi. Hirsch meni, da imata jezik in simbolika prevzemov vsaj štiri funkcije, in sicer: s prizemljitvijo dogodka s pomočjo dobro poznanih žanrov in ideologij se zmanjša nepoznanost in vznemirljivost dogodka, kar omogoča lažjo interpretacijo; popularni diskurzi definirajo in promovirajo pomen vlog, ki jih igrajo udeleženci v vsaki »drami« oziroma prevzemu - znano je, kako bodo udeleženci odreagirali, kakšne so njihove interakcije z drugimi udeleženci, lažje pa predvidimo tudi njihova čustva in odzive; popularni žanri prispevajo tudi dobro poznane omejitve in vzorce, ki pomagajo omejiti izkušnjo; in nenazadnje, retorika prevzemov pospešuje vzajemno ocenjevanje akterjev in njihovih dejanj. Kot pravi Hirsch (1986), je bil sovražni prevzem s strani ciljnega podjetja sprva dojet na način, na katerega doživljamo naravno katastrofo. V zelo kratkem času pa je sovražni prevzem postal dokaj sprejemljivo tveganje. Množični mediji so usmerili pozornost na sovražne prevzeme in jih opisali z izrazoslovjem pravljič, mitov in popularne kulture. Na ta način so sovražni prevzemi postali tudi bolj dostopni in bolj zanimivi širši javnosti, ki nima specifičnega ekonomskega znanja. Tolikšno pozornost medijev in splošne javnosti so sovražni prevzemi prejeli zaradi uporabe že znanih žanrov in vnaprej predvidenih vlog »herojev in zlobnežev«. Schneider in Dunbar (1992, str. 538) opozarjata, da stalna uporaba izrazoslovja pravljič ne pomeni nujno, da sovražni prevzemi postajajo bolj sprejemljivi in legitimni na družbenem nivoju, ampak lahko izkazuje potrebo po

družbeni spremembi. Tienari et al. (2006, str. 49) menijo, da morajo managerji upoštevati naslednje potrebe novinarjev, če želijo doseči legitimizacijo svojih idej:

- jasnost: Vodilni managerji morajo delovati nedvoumno in racionalno. Izogibati se morajo sporočilom, ki lahko spodbujajo različne in konfliktne interpretacije,
- kontinuiteta: Managerji morajo izrisati in komunicirati izvedljive načrte za prihodnost, ti pa se morajo ujemati z interpretacijami sedanjosti in preteklosti,
- drama: Managerji morajo živeti z upodobitvami soočenj v medijih in se pripraviti na dejstvo, da bodo ta upodabljanja zelo težko nadzorovali. Razumeti morajo, da se to bo zgodilo,
- obrazi: Načrtovanje in priprava na morebitne pripisane vloge managerjem, kot sta zmagovalec ali pa poraženec, sta ključna. Managerji se morajo pripraviti na oceno njihove osebne moči in na primerjavo z drugimi managerji.
- gotovost: Managerji morajo skrbeti za konsistentnost v svojem komuniciranju, ponavljati določena sporočila in se izogibati dvoumnosti.

Novinarji imajo namreč pomembno vlogo pri širjenju idej vodstva, način, na katerega so predstavljene te ideje, pa pomembno vpliva na to, kako so sprejete in uporabljene. Managerji morajo zato razumeti procese, ki vplivajo na delo novinarja in tudi kako povedati svojo zgodbo na jasn in nedvoumen način. Da bi uspešno sodelovali z mediji, morajo razumeti njihovo potrebo po jasnosti, kontinuiteti, drami in personifikaciji.

3.7 Krizno komuniciranje in ohranjanje korporativnega ugleda v času prevzema ali združitve

Konstantopoulos, Sakas in Triantafyllopoulos (2007b, str. 1063) pravijo, da bi morale podjetje, ki je vpleteno v prevzem ali združitev pri načrtovanju svoje komunikacijske strategije, upoštevati tudi možnost pojava krizne situacije. Potrebno je zagotoviti upravljanje ugleda, še posebej v času prevzema ali združitve, saj tudi ugled predstavlja predmet pogajanj. Kratkoročen učinek krize na ugled organizacije je namreč vedno negativen. Coombs (2007, str. 163) pravi, da krize predstavljajo grožnjo za organizacijski ugled, saj ga poškodujejo, spremeni pa se lahko tudi odnos deležnikov do podjetja. Da bi preprečili ali popravili škodo, moramo uporabiti krizno komunikacijo in z njo vplivati na percepcijo krize na strani ključnih deležnikov organizacije. S komunikacijo vplivamo na percepcijo krize in percepcijo same organizacije ter poskušamo zmanjšati negativen vpliv krize. Wester (2009, str. 119) poudarja, da moramo v fazi načrtovanja krizne komunikacije razmisliti o potencialnih reakcijah ljudi, še posebej negativnih in opredeliti potencialne vplive krize na finančno, čustveno in psihološko stanje posameznika. Heath, Lee in Ni (2009, str. 139) pravijo, da lahko zmanjšamo potrebo po kriznem vodenju in komunikaciji, če v načrtovanje in komunikacijo vključimo čim bolj različna menja in stališča. Bell (2010, str. 151) navaja najboljše prakse na področju krizne komunikacije, in sicer: podjetje mora razviti krizno komunikacijo kot del drugih procesov; vnaprej pripraviti krizni načrt s potencialnimi problemi in usmeritvami v primeru posameznih situacij; obveščati javnosti skozi celotno dogajanje; poslušati

in razumeti javnosti ter njihovih skrbi; izvajati iskreno, odkrito in odprto komunikacijo tudi v primeru negativnih novic; sodelovati in koordinirati kredibilne vire; izpolnjevati potrebe medijev z odprto in odkrito komunikacijo; izražati sočutje, skrb in empatijo v komunikaciji; sprejemati negotovost in dvoumnost ter dopolniti sporočila, ko je na voljo več informacij; in sporočati ljudem, kaj lahko storijo, da zmanjšajo negotovost v kriznih situacijah. Krize namreč opredeljujejo značilnosti, kot so visoko tveganje, dvoumnost in časovni pritisk na proces odločanja (Hale, Dulek & Hale, 2005, str. 113). Potreba po hitrem odzivanju je zelo visoka, saj lahko le s pravočasno komunikacijo vplivamo na percepcijo organizacije v očeh deležnikov. González-Herrero in Smith (2008, str. 152) še dodajata, da so internetni mediji, kot so blogi in družabna omrežja, še pospešili časovno in geografsko širjenje informacij, s čimer je časovni pritisk na vodstvo še večji. Po drugi strani pa je povečana tudi dvosmernost komunikacije. Kurhajcová (2010, str. 229) pravi, da krizno komuniciranje vključuje komunikacijo znotraj organizacije in komunikacijo z njenim zunanjim okoljem. Obsežnost krize managerji pogosto merijo s tem, kako in koliko o njej poročajo mediji, saj so ti med najbolj pomembnimi dejavniki kriznega okolja organizacije. Managerji razmišljajo na način, da če mediji o krizi ne poročajo, potem krize sploh ni. Takšna prepričanja obstajajo zato, ker mediji s svojim poročanjem in okvirjanjem oblikujejo predstave ljudi o organizaciji in s tem močno vplivajo na njen ugled. Mediji odkrivajo krizne dogodke in jih pospešujejo, pogosto pa jih prikazujejo tudi kot velike senzacije. Novinarji iščejo predvsem krize, konflikte in korupcijo. Med krizne dogodke pogosto uvrstijo tudi sovražne prevzeme.

Novak (2000, str. 170) izpostavlja pomembnost načrtovanja pred samo krizo, ki mora vsebovati naslednje točke:

- predvidevanje in prepoznavanje potencialnih kriznih razmer,
- oblikovanje krizne komunikacijske skupine in usposabljanje njegovih članov,
- prepoznavanje vpletenih javnosti v kriznem položaju,
- oblikovanje komunikacijske strategije in taktike,
- določanje in oblikovanje učinkovitih komunikacijskih poti za vpletene javnosti in za zmanjšanje škode pri ugledu podjetja,
- testiranje in prilagajanje komunikacijskega načrta,
- določitev in usposabljanje uradnega govorca,
- priprava kriznega komunikacijskega centra,
- priprava medijskega seznama za morebitno krizo in glavnih informacij o podjetju.

Mahon in Wartick (2003, str. 27) sta v svojem prispevku izpostavila povezavo med kredibilnostjo in ugledom. Velik del ugleda namreč predstavlja kredibilnost organizacije skozi čas ter ujemanje organizacijskih namenov in izjav z njenimi dejanskimi dejanji. Nasprotno, nekonsistentni signali organizacije spodjedajo njen ugled, nezmožnost predvidevanja njenega vedenja pa vpliva na razvoj dolgoročnih odnosov z njenimi deležniki. Poudarek na deležnike daje tudi Vecchini (2009, str. 34), ki pravi, da moramo, še posebej v času krize, prisluhniti ljudem, prepoznavati njihova čustva, jih razumeti in uporabiti empatijo. Šele nato lahko

vzpostavimo odnos s ciljnimi deležniki, oni pa so nam pripravljeni prisluhniti. Pomembni deležniki so seveda tudi potrošniki. Yannopoulou, Koronis in Richard (2011, str. 530) so ugotovili, da posplošene javne predstave o krizi bolj spodbujajo percepcijo tveganja kot sama osebna izkušnja potrošnika, kar negativno vpliva na zaupanje v blagovno znamko. Krize spodbujajo negativno publiciteto in projekcijo negativnih podob ter tako ustvarjajo negativne posledice za premoženje blagovne znamke in zaupanje v njih. Krize so povezane s komunikacijo in predvsem z vlogo medijev, ki pomembno vplivajo na izgradnjo negativne publicitete. Mediji so v tem primeru pomembni tudi zato, ker potrošniki pridobivajo informacije o problemih v povezavi s podjetji v večji meri preko njih. Množični mediji so prav tako pogosto kritični do blagovnih znamk in kriz ter poudarjajo tveganja, da bi pritegnili pozornost občinstva. Tako tudi pogostejše poročajo o negativnih kot o pozitivnih dogodkih. Upravljanje nevarnosti lahko ponazorimo z naslednjim krogom dejavnosti: identificiranje tveganja, analiziranje, načrtovanje, registriranje, nadzorovanje in zopet identificiranje tveganj. Pri tem so zelo pomembni komunikacijska strategija, identifikacija ključnih deležnikov in redno komuniciranje z mediji (Klančnik, 2009, str. 40).

4 ANALIZA IN OCENA POJAVLJANJA IZBRANEGA PREVZEMA IN ZDRUŽITVE V SLOVENSKIH MEDIJIH

V praktičnem delu naloge sem preverila hipotezo, ki pravi, da lahko učinkovita komunikacija pozitivno vpliva na deležnike podjetja, predvsem na zaposlene, na medijski ugled podjetja v času prevzemov ali združitvev in posledično tudi na uspeh prevzemov ali združitvev. Hipotezo sem preverila v dveh delih, z raziskavo zunanjega komuniciranja in analizo notranjega komuniciranja v izbranem primeru prevzema in primeru združitve. V prvem delu raziskave, ki jo podrobneje predstavljam v sklopu poglavja Analiza in ocena pojavljanja prevzema in združitve v slovenskih medijih, sem opravila analizo pojavljanja združitve Droge in Kolinske ter prevzema časopisne hiše Delo s strani Pivovarne Laško v slovenskih medijih.

4.1 Identifikacija problema in ciljev raziskave

Cilj diskurzivne analize medijskih besedil izbranih primerov je bil ugotoviti, na kakšen način so združitve Droge in Kolinske ter prevzem Dela s strani Pivovarne Laško upodobili slovenski mediji; ali je bila njihova upodobitev razmeroma pozitivna ali negativna in kako je to vplivalo na uspeh združitve in prevzema. Cilj analize je bil tudi ugotoviti, ali je bila komunikacija izbranih podjetij do medijev zadostna in ustrezna ter ali so medijske objave pripomogle k upravičevanju, legitimaciji in naturalizaciji izbrane združitve in prevzema v medijih.

4.2 Metode dela

Na kakšen način so slovenski mediji upodobili oziroma predstavili združitve Droge in Kolinske ter prevzem Dela s strani Pivovarne Laško sem ugotavljala z diskurzivno analizo novinarskih

prispevkov izbranih slovenskih medijev. Foucault (2011) je diskurz opredelil kot prakso, ki v določenem času in prostoru oblikuje objekte ali področja vedenja, o katerih govori. Poleg sistema znakov, jezika in besed, je diskurz tudi način konstituiranja vrednosti, ki je podrejen množici pravil, ta pa poteka na osnovi oblikovanja smiselnih trditev idej, dogodkov, objektov in praks. Diskurz določa, kaj je mogoče o nečemu reči, kakšno obnašanje in katere prakse so primerne ter katere vrednosti so ustrezne in pomembne. Po svoji naravi je izključujoč, saj z opredelitvijo kaj je relevantno, izključuje vse ostalo (Čuček, 2005, str. 8). Odvisen je od družbenih praks in institucij, v okviru katerih se pojavlja, ter od položaja sodelujočih v dialogu. Ključni lastnosti diskurza sta tudi družbenost in izključevanje, saj je osnovna logika konstituiranja diskurza izključevanje z naturalizacijo izrečenega oziroma naturalizacijo družbenih praks. Diskurzivne prakse imajo pogosto ideološke posledice, ker pomagajo pri reproduciranju neenakih odnosov moči v družbi. Fairclough (1995, str. 5) tudi meni, da diskurz sodeluje pri vzdrževanju in reprodukciji nespremenjenega stanja oziroma *statusa quo* v družbi, po drugi strani pa prispeva k njegovi transformaciji. Diskurz se kot družbena praksa pojavlja v besedilih, govorih in drugih semioloških sistemih oziroma v diskurzivnih dogodkih. Sooblikujejo ga različni konteksti, v katerih nastajajo diskurzivni dogodki, hkrati pa tudi določajo in proizvajajo določeno vedenje, identitete in družbene odnose.

V primeru prevzemov in združitvev je bilo izvedenih zelo malo raziskav in študij. Kot pravita Vaara in Tienari (2002, str. 275) celo izjemno malo. Pri analizi sem upoštevala diskurzivne konstrukte prevzemov in združitvev, ki sta jih že opredelila omenjena avtorja (Vaara & Tienari, 2002, str. 275) racionalni, kulturni, družbeni in individualistični diskurz. V raziskavi sem se osredotočila na lingvistično analizo besedila, ki temelji na mikroanalizi oziroma na analizi posameznih besed. Pri tem sem izpostavila analizo pomenov z analizo leksikalizacije oziroma izbire besed, s katerimi se izražajo posamezni pojmi (Čepič & Vogrinčič 2003, str. 329). Diskurzivno analizo sem usmerila v analizo jezika, ki predstavlja družbeno prakso, ki se nanaša na specifično rabo jezika. Jezik namreč deluje družbeno in ideološko, saj reproducira in transformira družbeno strukturo, odnose in identitete – konstruira svet, hkrati pa je tudi sam družbeno ustvarjen.

Pri analizi medijskih objav na temo omenjenega prevzema in združitve sem preučevala, na kakšen način so mediji spodbujali določene različice »realnosti« in izločali oziroma marginalizirali druge »realnosti«. Osredotočila sem se predvsem na pripisovanje pozitivnega ali negativnega pomena, prisotnost senzacionalizma, t.i. aferaštva, hiperboličnosti oziroma presežnikov v naslovih in izbore dvoumnih besed ter konotacij. Ugotavljala sem, v katere diskurze so mediji umestili primera združitve in prevzema, na kakšne načine je bila podana legitimizacija obeh primerov ter na kakšen način so mediji pospeševali naturalizacijo prevzemov in združitvev. Ugotavljala sem prisotnost dihotomij in način reprezentacije glavnih akterjev. Ugotavljala sem tudi prisotnost povezovanja s popularnimi žanri, kot so ljubezenska zgodba ali poroka, piratstvo v visokih vodah, nasprotje belega in črnega ter podobno.

V nadaljevanju podajam rezultate analize novinarskih prispevkov izbranih slovenskih medijev na temo združitve Droge in Kolinske ter prevzema Dela s strani Pivovarne Laško.

4.3 Predstavitev združitve Droge Kolinske

Slovenski podjetji Droga, d. d., in Kolinska, d. d., sta januarja 2005 podpisali združitevno pogodbo, v kateri je opredeljeno menjalno razmerje delnic, sedež združenega podjetja in ime novonastale združbe, Droga Kolinska, d. d. S tem, ko je bila 3. maja 2005 Droga Kolinska vpisana v sodni register, sta prenehali obstajati njeni predhodnici.

Prehrambeno-proizvodni obrat Droga Portorož, d. d., je nastal leta 1964 z združitvijo majhnih podjetij Začimba-Soline, Gosad, Sudest Gradišče in Jelka Vrhnika. V svoji zgodovini je Droga Portorož, d. d., ki je imela, od leta 2000 dalje sedež v Izoli, doživela številne združitve, vključitve v gospodarska združenja in razpustitve. Do konca leta 2004 je imela Droga Portorož, d. d., povezana podjetja v osmih državah, svoje izdelke pa je tržila v več kot dvajsetih državah po svetu. Nastanek podjetja Kolinska sega še dlje, v leto 1908, ko je nastala tovarna, ki je proizvajala cikorijo. Skozi svoj obstoj je Kolinska širila svoj nabor izdelkov in blagovnih znamk. Med drugim se je širila tudi s pripojitvami in nakupom podjetja Rogaški vrelci. Glavna dejavnost podjetja je bila proizvodnja in prodaja živilskih izdelkov, ki se je izvajala v slovenskih in tujih odvisnih družbah v Nemčiji, Rusiji, Hrvaški, Makedoniji, BIH, Srbiji in Črni gori. V Sloveniji je Kolinska, d. d., predstavljala enega izmed vodilnih proizvajalcev, prodajalcev in distributerjev hrane ter brezalkoholnih pijač v Sloveniji.

Dogovarjanja o sodelovanju in skupnem nastopu Droge in Kolinske na trgih nekdanje Jugoslavije so se začela že januarja 2004, ko sta se sestali obe vodstvi takratnih družb, a sta zanimali pogovore o povezovanju v živilski industriji. Kasneje so se v javnosti začele širiti govorice, da je zamisel o kapitalskem združevanju Droge in Kolinske logična. Že februarja 2004 sta upravi Droge in Kolinske ter predsedniki njunih nadzornih svetov izrazili namero za poslovno sodelovanje in kapitalsko povezovanje obeh družb z nakupom 19,67-odstotnega deleža Droge s strani Kolinske. Obe podjetji sta zagovarjali enakopravno združitev s spojitvijo obeh družb. Droga in Kolinska sta tako začeli s pripravami na združevanje, ki so vsebovale obliko in postopek združevanja, temeljito analizo poslovanja obeh družb, pričakovane sinergije, vrednotenje obeh podjetij in določitev menjalnega razmerja. Septembra 2004 sta obe podjetji objavili skupno sporočilo za medije, v katerem sta podali informacije o pripravah na združevanje. V ta namen sta oblikovali projektno skupino, tudi z zunanjimi svetovalci, ki je začela s pripravo strokovnih podlag. V naslednjem skupnem sporočilu za medije, novembra, sta oba podjetja sporočila, da so svetovalci pripravili strokovne podlage, ki vključujejo podrobno sinergijsko študijo, poročilo o davčnem, finančnem in pravnem skrbnem pregledu ter analitična izhodišča za določitev menjalnega razmerja. Upravi obeh podjetij sta še posebej izpostavili analizo sinergij za vse poslovne funkcije in proizvodne programe obeh družb, saj bi Droga in

Kolinska v primeru združitve z učinkovitejšo izrabo distribucijske mreže obeh podjetij lahko uresničili pozitivne sinergije v višini od 15 do 18 milijard tolarjev. Obe družbi sta 15. decembra 2004 sklenili dogovor o menjalnem razmerju delnic ob predvideni združitvi v višini 14,25 delnice Kolinske za eno delnico Droge. Konec januarja 2005 sta upravi Droge in Kolinske podpisali združitveno pogodbo, ki je bila februarja 2005 tudi potrjena s strani nadzornih svetov Droge in Kolinske. Maja 2005 sta z vpisom Droge Kolinske v sodni register prenehali obstajati družbi Droga in Kolinska. Novo, združeno podjetje Droga Kolinska je dobilo nov sedež v Ljubljani, kar je pomenilo spremembo za zaposlene v Drogi, ki se je pred združitvijo nahajala v Izoli. Od začetku avgusta 2005 dalje je 146 presežnih delavcev Droge Kolinske prejelo odločbo o prenehanju delovnega razmerja. Za leto 2006 pa je bilo predvidenih še 109 presežnih delavcev. Nova organizacija je doživela tudi novo sistematizacijo delovnih mest, torej so zaposleni obeh družb predhodnic doživeli kar nekaj sprememb (Planinšek, 2009, Kraljič, 2005, Levačič, 2008). Obe družbi, Droga in Kolinska, sta bili pozitivno naravnani k združevanju, vendar je novo podjetje že v prvem polletju začelo z odpuščanji, ki niso bila ustrezno izpeljana, komuniciranje z zaposlenimi pa še zdaleč ni bilo ustrezno (Planinšek, 2009, str. 23). Zaradi ukinitve nekaterih proizvodnih linij je prišlo do večjih odpuščanj, zaradi česar je pri ostalih zaposlenih prišlo do občutkov nelagodja in ugibanj o prihodnosti družbe. Sprememba kraja delovnega mesta za delavce iz Droge je povzročila precejšno fluktuacijo in beg možganov. Planinšek (2009, str. 41) tudi zaključuje, da se je Droga Kolinska soočala s problemom trka organizacijskih kultur, bojem za oblast med vodstvom, izgubo najboljših strokovnjakov, nejasnostjo glede pravil in načinov vodenja ter izvajanja procesov, slabim komuniciranjem ter sovražnostjo med skupinami.

4.4 Analiza in ocena medijskega pojavljanja Droge Kolinske v času združitve

Analiza novinarskega poročanja o združitvi Droge in Kolinske temelji na 163 izbranih medijskih prispevkih, ki so bili objavljeni v obdobju med 1. septembrom 2004 in 27. avgustom 2005. V analizo sem vključila štiri slovenske dnevnike: Delo, Dnevnik, Finance in Primorske novice, ki objektivno poročajo o vsakodnevnom dogajanju v Sloveniji oziroma v primeru Primorskih novic, na Primorskem območju. S pojavljanjem prevzemov in združitev se je predvsem med zaposlenimi, potrošniki in delničarji začela pojavljati potreba po ustvarjanju skupnega smisla, ki se odvija oziroma odseva tudi v medijih. Diskurzi, ki se pojavljajo kot rezultat kolektivnega razumevanja tovrstnih kompleksnih pojavov, vsebujejo vsak zase določene vidike in teme, s čimer v ospredje postavljajo in hkrati izpuščajo določena vprašanja oziroma, določajo, kaj je vzeto »za sveto« in kaj je izpuščeno (Hellgren, Löwstedt, Tienari, Vaara & Werr, 2002, str. 123).

V medijskih objavah na temo združitve Droge in Kolinske je prevladoval racionalni diskurz, ki so mu bili podrejeni drugi tipi diskurzov: kulturni, družbeni in individualistični. Kot bolj izrazitega, ki se je še pojavljal samostojno, sem zasledila družbeni diskurz. Racionalistični diskurz sem prepoznala v abstraktnem in objektivnem načinu poročanja, ki ponavadi postavlja ločnico med vodstvom in drugimi zaposlenimi v organizaciji, saj navaja racionalne razloge in odločitve vodstva za združitev (Vaara in Tienari, 2002, str. 306). V primeru združitve Droge in Kolinske so bile v ospredju možne finančne sinergije, ohranjanje konkurenčnosti, ustvarjanje

ekonomske vrednosti in rasti. V omenjenem diskurzu običajno prevladujejo argumenti najvišjega vodstva. Tudi v primeru Droge in Kolinske so managerji delovali kot racionalni agenti, ki rešujejo organizacijski problem in kot »gatekeeperji«, ki nadzorujejo katere informacije bodo podali javnosti in katere ne. Nekateri primeri udejstvovanja racionalističnega diskurza v naslovih so: »Možni prihranki velikanski«, Delo, 9. 11. 2004; »Drogo in Kolinsko naj združijo in prodajo«, Finance, 17. 1. 2005; in »Konkurenca narekuje združevanje«, Finance, 19. 5. 2005. Racionalni diskurz je prevladoval v medijskih objavah pred fazo integracije, predvsem v samem besedilu objavljenih člankov, saj so bili naslovi pogosto bolj subjektivne in ekspresivne narave.

V dokaj manjšem obsegu se je pojavljal kulturni diskurz. Pred fazo integracije večinoma kot podrejen, kasneje, po integraciji in predvsem v Primorskih novicah pa kot prevladujoč diskurz. Kulturni diskurz prepoznamo po upodobitvi združitve skozi kulturni konflikt in po ločevanju kulturnih identitet obeh podjetij. V primeru združitve Droge in Kolinske sta obe podjetji slovenski, zato pri tem ne gre za nacionalni diskurz, temveč za organizacijski, ki predstavlja podvrsto kulturnega diskurza (Vaara & Tienari, 2002, str. 310). V medijskih objavah lahko kulturni (organizacijski) diskurz zasledimo v naslovu objave »Združitev Ljubljančanov in Primorcev so zaupali mladim«, kjer avtor članka Drogo personalizira s Primorci in Kolinsko z Ljubljančani ter tako ustvari kulturno nasprotje med obema podjetjima (Združitev Ljubljančanov in Primorcev so zaupali mladim, 2004, str. 1).

Kulturni diskurz je zelo učinkovit za primerjanje pozicij moči in razmišljanje o »enakosti« obeh organizacij, ki se združujeta. Pri tem se pogosto uporablja športna retorika, kar sem zasledila tudi v naslovih medijskih objav na temo združevanja Droge in Kolinske: »**Nizki štart** Kolinske in Droge« (Praprotnik, 2004, str. 1); »Bavčarjev Istrabenz počasi **pridobiva kondicijo**« (Cmrečnjak, 2005, str. 21); ter »Vodstvo in sindikata v Drogi Kolinski **umirjajo žogico**« (Cmrečnjak, 2005, str. 16). Značilnost kulturnega diskurza je tudi vzpostavljanje namišljene skupnosti ter uporaba ideološkega kvadrata, ki predstavlja neenakost vpletenih skozi način reprezentacije odnosa »mi-oni«. Na kakšen način so to delitev (mi-oni) doživljali zaposleni Droge in Kolinske, sem preučevala v analizi internega komuniciranja. Upravičevanje neenakosti temelji na dveh strategijah, ki se dopolnjujeta, in sicer pozitivno prikazovanje lastne skupnosti in negativno prikazovanje »drugih« (van Dijk, 1993, str. 263). Ideološki kvadrat temelji na poudarjanju negativnih lastnosti »drugih« in prikrivanju njihovih pozitivnih lastnosti. Obratno, reprezentacija »nas« temelji na poudarjanju naših pozitivnih lastnosti in prikrivanju naših slabosti. Pogosto se pri ideološkem kvadratu uporabljajo tudi dihotomije kot so moč-nemoč, majhen-velik, kapitalizem-socializem in podobno. Pri analizi združitve Droge in Kolinske sem, predvsem v naslovih medijskih objav, zasledila merjenje moči med Drogo in Kolinsko, kot so jo upodobili mediji: »Združitev s Kolinsko bo najbolj udarila po Drogi« (Sovdat, 2005, str. 7); »... vse kaže, da je Droga prevzela Kolinsko« (Šuligoj, 2005, str. 3). Dihotomija moč-nemoč med Istrabenzom, ki je še pred združitvijo Droge in Kolinske prevzel Kolinsko, se kaže med »samovoljnim« Istrabenzom, ki ga pooseblja Bavčar, ter med nemočnima Drogo in Kolinsko. Še posebej podcenjujoč odnos do Droge in Kolinske v povezavi z Istrabenzom in »nemoralnim« Bavčarjem je prikazan z retoriko prehranjevanja, oziroma z izbiro besed, ki v tem primeru služi

spodbujevanju strukture diskurza »mi-oni«: »Zgolj **predjed**?«, »Zato se je do včeraj zdelo, da je Kolinska **le predjed** Koprčanov, ki naj bi ji razmeroma hitro sledila še **glavna jed** v obliki prevzema Droge. Pa se je s prodajo Kolinskega deleža v Drogi vse ustavilo pri **hladnem prigrizku**. Pa kaj bi bilo velikemu Istrabenzu mar nekaj sto malih delničarjev! Saj je že daleč v ciljni ravnini: aprila se bosta Droga in Kolinska zlili v združeno podjetje, v katerem bodo Koprčani obvladovali 45-odstotni delež. Da le ne bi zatajil **apetit!**« (Ribolica, 2005, str. 2). V zadnjem opisu zasledimo tudi delitev na »mi-oni« med Drogo in Kolinsko s preimenovanjem Droge v »Koprčani«. Dihotomijo »mi-oni« izpostavlja tudi pisanje medijev o združitvi skozi večkrat opisan konflikt glede sedeža novega podjetja. Največkrat so dihotomijo »mi-oni« uporabile Primorske novice skozi stereotipizacijo slovenskih regijskih posebnosti ter poimenovala Drogo s »Koprčani« in »izolsko Drogo« (personifikacija podjetja), Kolinsko pa z »ljubljsko Kolinsko«. Takšna polarizacija lahko vpliva na vzdrževanje obstoječih odnosov ali ideologij. V pogovoru s predstavnico stikov z javnostmi v Drogi Kolinski sem izvedela, da je bila razdvojenost med zaposlenimi na »mi-oni« prisotna še leta po sami združitvi. Ustvarjanje namišljene skupnosti in ločevanje med obema podjetjema je bilo ustvarjeno tudi v prispevku »Izola izgubila Drogo, rojeva se Droga Kolinska« (Riboloca, 2005, str. 5), v katerem personalizirana Izola izgubi Drogo, takratna županja Breda Pečan pa je zaradi tega žalostna in se »ji kolca po Drogi«. Tudi Dnevnik je uporabil opis »... v izolskem delu Droge« (D., & Praprotnik, 2005, str. 17).

V medijskih objavah je bil prisoten tudi družbeni diskurz, pogosto podrejen racionalističnemu diskurzu. Ta običajno opozarja na bolj splošne posledice združitve za družbo. V ospredju so potrošniki in drugi deležniki podjetja kot so delničarji, ki so aktivno vključeni v razpravo ter zagovarjajo svoj glas. V primeru Droge Kolinske so bili največkrat izpostavljeni mali delničarji in njihove pravice, predvsem v trenutku, ko je Istrabenz kupil delnice Kolinske, ni pa podal ponudbe za prevzem Droge, kar je sprožilo val polemik o morebitni oškodovanosti predvsem malih delničarjev. Družbeni diskurz se je v primeru Droge in Kolinske kazal predvsem preko skrbi za zaposlitve. V svoji osnovi ta diskurz ne temelji na racionalni razlagi in argumentih vodstva o nujnosti odpuščanja, temveč vsebuje bolj kritičen družbeni jezik, dejanja vodstva pa so ocenjena bolj kritično (Vaara & Tienari, 2002, str. 314): »... med zaposlenimi se **razrašča negotovost**, ... delavci **so v skrbeh**« (Riboloca, 2005, str. 5). Počutje in napetost zaposlenih v Drogi še posebej natančno opisuje članek, objavljen v Primorskih novicah (Vzdušje v Izoli je grozno, 2005, str. 1): »Vzdušje v Izoli **je grozno**, ... že vse, odkar je v Izolo prispel seznam presežnih delavcev, v tamkajšnji tovarni **vlada turobno vzdušje**; ... v pričakovanju odpovedi **se strah meša z negotovostjo**; ... Ko dobiš ta papir v roko, je vsega konec; ... sesujejo se vsi upi«, pravi ena izmed delavk in dodaja, **da je vse kot nočna mora**. Zaposlene premaguje malodušje, skrbi jih prihodnost: Vzdušje v Izoli je grozno, **vsak se počuti ogroženega** ... Naše Droge ni več, to je zdaj čisto drugo podjetje; ... Med vodstvom in zaposlenimi je nastal globok prepad, včasih pa smo Drogi pripadali z dušo.«; Za zidovi izolske tovarne **vlada turobno vzdušje, negotovost teži delavce kot kamen za vratom**; Vzdušje v Izoli je grozno, vsak se čuti ogroženega, razrasli sta se maščevalnost in brezkompromisnost«. Takšne in podobne objave so se zvrstile predvsem v fazi integracije, ko je vodstvo, kljub vnaprejšnji obljubi, da ne bo odpuščalo, pripravilo seznane

presežnih delavcev. V začetnem delu procesa združitve (pogajanja, podpis pogodbe) pa je prevladoval racionalni diskurz, ki je izpostavljajl možne sinergije in pozitivne ekonomske posledice za obe podjetji.

Vaara in Tienari (2002, str. 275) sta poleg racionalnega, kulturnega in družbenega diskurza, definirala tudi individualističnega. Pri tem diskurzu je pozornost usmerjena na določene posameznike, ponavadi so to ključni odločevalci, kot način dodajanja barve kompleksnim družbenim situacijam. Pogosta je personifikacija, ki se uporablja za poenostavitev pojava združitve ali prevzema. V primeru združitve Droge in Kolinske nisem zasledila pretirane uporabe individualističnega diskurza, ki ga v najbolj izraženi obliki prepoznamo po kategoriziranju ključnih akterjev v zmagovalce in poražence, ali pa heroje in grešne kozle, značilna pa je tudi kultura slavnih. Opazila sem uporabo izrazov »prvi mož Droge« in »prvi mož Kolinske«, personifikacijo in kulturo slavnih pa le v primeru prevzema Kolinske s strani Istrabenza. V tem primeru je izpostavljen Bavčar, ki ga, kot je značilno za kulturo slavnih, navajajo le s priimkom – Bavčar, pogosto brez obrazložitve, kdo je in kakšna je njegova funkcija, saj je seveda že vsem dobro znan. Pogosto je navajan s cinizmom in dvomljivim slovesom, a veliko močjo in oblastjo. Lahko bi rekli, da je opisan kot »grešni kozel«, hkrati pa na nek način tudi kot »zmagovalec«, saj mu je uspelo vse, kar si je zadal, brez morebitnih sankcij za, po mnenju nekaterih novinarjev, nelegalnih poslov: »Bravo, Bavčar!; Droga še naprej ostaja Bavčarjeva« (Novković, 2005, str. 2); »Je kriv Bavčar, Borak ali Kardelj?; ... je kriv Bavčar, ki je baraba, da drugje po svetu ne poznajo takšnih?« (Toplak, 2005, str. 4). Drugi akterji (vodstvo Droge in Kolinske) so bili predstavljeni le v povezavi z racionalnim diskurzom. Njihova legitimacija je izhajala iz njihove racionalnosti in je bila dosežena z navajanjem dejstev o smiselnosti združitve, doseganju sinergij in večje konkurenčnosti ter s pomočjo njihove avtoritete (znanja in strokovnosti). Pri tem lahko prepoznamo tudi vlogo ključnih odločevalcev kot »gatekeeperjev« oziroma oseb, ki imajo nadzor nad prenosom informacij v javnost (Hellgren, Löwstedt, Tienari, Vaara & Werr, 2002, str. 126). S tem so v določeni meri nadzorovali informacije, ki so bile na voljo medijem in širši javnosti.

Vaara in Tienari (2002, str. 275) sta se v svojem raziskovalnem prispevku osredotočila tudi na proces upravičevanja določenega prevzema ali združitve, ki poteka preko racionalističnega diskurza ter na proces legitimizacije določenih dejanj vodstva. Na dolgi rok procesa upravičevanja in legitimizacije vodita do naturalizacije specifičnih praks vodstva v kontekstu prevzemov in združitev. Če se na primer mediji namesto na doseganje večje konkurenčnosti in sinergij osredotočijo na izgubo delovnih mest, dobita združitev ali prevzem negativen predznak, dejanja vodstva pa niso upravičena in legitimizirana. Legitimacija poteka preko avtorizacije, kjer glavni akter predstavlja avtoriteto zaradi svojega znanja, preko racionalizacije, moralizacije in ustvarjanja mitov, pri čemer je poudarek na zgodbicah, ki nosijo moralno ali vzorčno noto (Wodak & van Leeuwen, 2002, str. 350). Na daljši rok je vsekakor najpomembnejši proces naturalizacija združitev in prevzemov, ki poteka tudi preko argumentacije in uporabe retoričnih figur, postavljanja retoričnih vprašanj, evfemizmov in podobno. Z analizo medijskih objav sem ugotovila, da se je proces legitimacije uresničeval preko racionalizacije managerskih odločitev in

avtoritete glavnih akterjev. Proces naturalizacije je potekal preko argumentacije razlogov za združitev, pri čemer je utemeljevanje temeljilo na stanju živilske industrije in močne konkurence, ter preko retoričnih figur, kot so ekspresije, hiperbole, metafore in rabe retorike priljubljenih žanrov, kot so poroke, romance in pravljice.

Subjektivnost člankov sem ocenjevala s pomočjo rabe ekspresije, ki jo novinarji uporabljajo za izražanje čustev, razpoloženja, nemoči, razočaranja, čustvenega odnosa, navezanosti oziroma vseh čustvenih odtenkov in mnenj. Za razliko od samih besedil člankov, ki so bili večinoma objektivni in opisni, so bili naslovi člankov večinoma subjektivni in zelo ekspresivni. Pogosto sem zasledila rabo tropov in figur, kot so hiperbole (pretiravanje), metafore, stalne besedne zveze in besedne igre. Izvzeta ni bila niti raba cinizma. Tukaj je le nekaj primerov naslovov, ki se poslužujejo rabe ekspresije: »Z zamudo, a od srca« (Šuligij & Tekavec, 2004, str. 13); »Muke šele prihajajo, ... tako da bi ob lanskem vstopu Slovenije v EU novi prehrambenik že lahko pokazal ostrejšje zobe evropskim tekmečem« (Praprotnik, 2005, str. 19); »Obrisi živilskega velikana v nastajanju« (Bojčić, 2005, str. 17); »... nagrade smrdijo po podkupovanju« (Vuković, & Praprotnik, 2005, str. 19); »Prevzem Droge ni potreben zaradi poslušne uprave« (Prevzem Droge ni potreben zaradi poslušne uprave, 2004, str. 1); in »Enigme prevzema obalnega živilca« (Toplak & Grahek, 2005, str. 5). Nekateri avtorji člankov so se rabe ekspresije posluževali predvsem, ko so v prispevkih izražali skrb za zaposlene: »Droga miri strah delavcev pred seznama presežkov« (Mihajlović, 2005, str. 4); »V službo s kepo strahu v grlu« (Ribolica, 2005, str. 15); »Droga Kolinska bo »čista« do konca leta 2006« (D. & Praprotnik, 2005, str. 17); in »... nočna mora v Izoli« (Izola: S stavko proti odpovedim?, 2005, str. 1).

Hirsch (1986, str. 22) je ob preučevanju upovedovanja prvih sovražnih prevzemov ugotovil, da imajo metafore in kontekst, v katerega umestimo združitev ali prevzem, ključen pomen za naturalizacijo novih pojavov. Uporabo metafor sem zasledila tudi v analiziranih objavah: »Nadzorniki Droge in Kolinske molčijo kot grob« (Nadzorniki Droge in Kolinske molčijo kot grob, 2004, str. 19); »Kolinska in Droga v objemu Istrabenza« (Trošt, 2005, str. 1); »Nadzorniki Kolinske in Droge dolgo sejali, malo poželi« (Nadzorniki Kolinske in Droge dolgo sejali, malo poželi, 2004, str. 6); »Izola izgubila Drogo, rojeva se Droga Kolinska« (Ribolica, 2005, str. 5); »Bo oven ali pa bik?« (Milostnik, 2005, str. 5); »... ali si bo polomil kosti na zidu resničnosti« (Grahek, 2005, str. 2); in »Sindikat ni vrgel puške v koruzo« (Sindikat ni vrgel puške v koruzo, 2005, str. 5). V upovedovanju združitve Droge in Kolinske so novinarji uporabljali tudi besedne skovanke kot so: »živilca« (V združeni Kolinski in Drogi zaradi sinergij za 15 let dobička, 2004, str. 1); »Steber Drog-Kol« (Viršek, 2005, str. 1); »Kokakolinska + McDroga = Igorbenz« (Kovač, 2005, str. 10); »Rašamonijada o prevzemu Droge« (Rašomonijada o prevzemu Droge, 2004, str. 1); in »Drogirajmo se« (Pust, 2005, str. 13). Zasledimo pa tudi uporabo slenga: »Lojze Deželak: Razmerje je O. K.« (Frankl & Grahek, 2004, str. 3). Hirsch (1986, str. 16) opisuje pogosto rabo popularnih žanrov in pravljič, prevzemi pa so upodobljeni v njihovem jeziku in ideologijah. Med njimi najdemo upodobitev združitve, kot poroke ali ljubezenske zgodbe: »Zadnji da za prehrambno poroko, lastniki bodo dahnila da, ... Ne glede na to, kdo bo šef v novi primorsko ljubljanski navezi, se pravo delo, da bo zakon obstal in dobil še kakšen naraščaj, šele

začenja» (Lacić, 2005, str. 19); »Decembra še poročna pogodba« (Decembra še poročna pogodba, 2004, str. 1); »Droga v zakon spomladi« (Droga v zakon spomladi, 2005, str. 1); »Varuhov žegen« (Varuhov žegen, 2005, str. 5); in »Kolinska poroka z izolsko Drogo« (Istrabenz toči kokto, 2005, str. 3). Zasledila pa sem tudi retoriko pravljič: »Trnuljčica čaka na princa« (Babič, 2005, str. 2); »...Istrabenzova pravljica, ...vloga princa na belem konju« (Grahek, 2005, str. 2).

Pri analizi prispevkov sem bila pozorna na rabo senzacionalizma, ki ga ponavadi zasledimo v popularnem ali tabloidnem novinarstvu. Zanj so značilna pretiravanje in celo žaljiva, vulgarna sredstva. Senzacionalizem je najbolj opazen ravno preko časopisnih naslovov. Ti hote ali nehoti povzročajo dvoumnost z izbiro besed, ki omogočajo konotacijo na nekaj vznemirljivega ali pa so rabljene v prenesenem pomenu, česar iz samega naslova kot izoliranega dela besedila ni mogoče razbrati (Kalin Golob & Polar Kovačič, 2005, str. 291). Poleg dvoumnosti in vznemirljivosti se senzacionalizem poslužuje hiperboličnosti, ki se kaže v povečani rabi presežnikov, skrajni pojav pa je aferaštvo, pri katerem je bistvena objava in ne potreba po realnosti. Naslov ima pri celotnem članku izjemno pomembno vlogo. Smith (1999, str. 55) navaja šest funkcij naslova, ki »prodajo« zgodbo bralcu: naslov pritegne pozornost k zgodbi; prinaša občutek aktualnosti; spodbuja branje zgodbe; ustvari »živ« vtis o zgodbi; pritegne bralca k celotni zgodbi in nakazuje na nagrado za celotno prebrano novico. Smith (1999, str. 56) še dodaja, da naslov povzema vsebino zgodbe, določa ton ali razpoloženje zgodbe in že na začetku razkrije glavne točke. Bralci tudi pričakujejo, da naslov navaja točna dejstva in je jasen ter preprost za razumevanje. Zato ima lahko uporaba vpadljivih, senzacionalističnih in hiperboličnih naslovov zavajajoč vpliv na bralca, če se ta ne sooči s preostalim besedilom novinarskega prispevka. Poleg tega, avtor preko naslova članka uvede način branja osrednjega besedila novinarskega prispevka in služi bralcu kot predispozicija za razumevanje dogodkov, ki so opisani v prispevku (Erjavec, 2001, str. 708). Senzacionalizem je bil prisoten tudi v naslovih obravnavanih novinarskih prispevkov: »Uprava: Brez panike, vse je pod nadzorom« (Tekavec, 2004, str. 1); »Za Drogo »nesrečno« število delnic Kolinske« (Grahek, 2004, str. 1); »Združeni upravi Droge in Kolinske grozi podvajanje« (Mihajlovič, 2004, str. 1); »Vojna, kri, dobiček in drugo« (Vojna, kri, dobiček in drugo, 2005, str. 9); »Možni prihranki velikanski« (Tekavec, 2004, str. 1); in »Odpuščanja kot cunami« (Praprotnik, 2005, str. 31).

V medijskem pojavljanju združitve Droge in Kolinske so se pojavile številne »tipične« upodobitve prevzemov in združitvev. Od uporabe tipičnih diskurzov, dihotomij, ekspresij, senzacionalizma in iskanja legitimacije združitve preko racionalizacije. Kljub vsemu je bilo medijsko poročanje o združitvi Droge in Kolinske v veliki meri objektivno in bolj pozitivno kot negativno, predvsem z vidika racionalnih argumentov iskanja večje konkurenčnosti in finančnih sinergij. Več negativnosti je bilo najti v času faze integracije, ko je vodstvo prelomilo svojo obljubo in začelo z zmanjševanjem presežnih delavcev ter ob prevzemu Kolinske s strani Istrabenza.

4.5 Predstavitev prevzema Dela s strani Pivovarne Laško

Pivovarna Laško je 4. maja 2007 objavila prevzemno ponudbo za odkup delnic družbe Delo, časopisno in založniško podjetje d. d., ki se je 3. maja 2007 s 201 akceptanti, uspešno zaključila. Prevzemniki, Pivovarna Laško, d. d., Radenska, d. d., in Talis, d. o. o., so imeli po uspešni prevzemni ponudbi 94,09% delež vseh delnic Dela, d. d., (Obvestilo o izidu prevzemne ponudbe za odkup delnic družbe Delo, d. d., 2007) in s tem postali njen večinski lastnik. Zgodovina Pivovarne Laško sega v leto 1825, ki se je vse do leta 2000 ukvarjala le s proizvodnjo piva. Leta 2000 je pivovarna sprejela novo poslovno-razvojno strategijo in se začela kapitalsko povezovati z Radensko, d. d., Radenci, Jadransko pivovaro-Split, d. d., Vitalom, d. d., in družbo Mestinje. Leta 2002 je Pivovarna Laško prevzela Pivovarno Union, d. d., leta 2003 pa je pridobila 24,98% družbe Delo (Letno poročilo Skupina Laško, 2011, str. 134). Ker je ta delež znašal manj kot četrtinski lastniški delež, ni bila Pivovarna Laško po zakonu o prevzemih zavezana k objavi javne ponudbe za prevzem. Vendar pa je kasneje sodnica za prekrške na podlagi predloga Agencije za trg vrednostnih papirjev (ATVP) za uvedbo postopka o prekršku Pivovarni Laško očitala, da ni objavila prevzemne ponudbe za odkup delnic Dela, ko je že imela v lasti 27,33 odstotka vseh delnic tega časopisnega in založniškega podjetja, s čimer je presegla zakonsko predpisani 25-odstotni lastniški prag. Pivovarni Laško so očitali, da naj bi prek »slamnatih mož« razpolagala še z 2,35 odstotka delnic Dela ter s tem prekoračila dopustni prag lastništva po zakonu o prevzemih, kar so v Pivovarni Laško zanikali (Delo, 8.3.2003). Domnevni prekršek pri nakupu delnic Dela je kasneje zastaral. Leta 2004 se je pivovarna širila še z nadaljnjimi vlaganji v Pivovarno Union in leta 2005 z dodatnim odkupom delnic postala njena večinska lastnica. Leta 2007 je Pivovarna Laško izvedla prevzem Dela, leto kasneje pa je večinski lastnik Pivovarne Laško postal Infond Holding, d. d..

Konec leta 2010 se je Pivovarna Laško, lastnica osrednjega slovenskega časopisa Delo, odločila, da bo Družbo Delo prodala in se ukvarjala le še z osnovno dejavnostjo, s proizvodnjo in prodajo pijač (Delo, 16.12.2010). Govorilo in pisalo se je o možnih kupcih, vendar do prodaje Dela do sedaj še ni prišlo. Prevzem Dela je bil vpet v mnoge politične zgodbe in konotacije, ki so prevladale nad ekonomsko argumentacijo in smiselnostjo prevzema. Z zgodnjo željo po prodaji Dela in spremembo poslovne strateške usmerjenosti nazaj k osnovni dejavnosti je Pivovarna Laško s prevzemom Dela izkazala le kratkoročen interes.

4.6 Analiza in ocena medijskega pojavljanja Dela, d. d., v času prevzema s strani Pivovarne Laško

Pojavljanje prevzema družbe Delo s strani Pivovarne Laško v medijih sem analizirala na osnovi 83 člankov, ki so bili objavljeni med 23. januarjem 2003 in 22. novembrom 2011. V analizo sem vključila objave v naslednjih slovenskih nacionalnih dnevnikih: Delo, Finance, Dnevnik in Slovenske novice, dodala pa sem tudi objave v časniku Večer, ki pokriva območje Štajerske regije, ter objave v Nedelu, ki predstavlja nedeljsko izdajo Dela. Večino objav na temo

analiziranega prevzema sem zasledila v časniku Delo, ki je zaradi prevzema lastne časopisne hiše to temo pozorno spremljal.

Pri analizi prevzema Dela s strani Pivovarne Laško sem ugotovila, da je bil racionalistični diskurz skoraj popolnoma izvzet. Namesto racionalizacije in legitimacije je v analizi več kot osemletne dobe medijskega pojavljanja prevladoval družbeni diskurz, ki v ospredje postavlja širši pogled drugih interesnih skupin na prevzem. Vaara in Tienari (2002, str. 314) družbeni diskurz delita na več različic, med njimi tudi na družbeni diskurz, ki v ospredje postavlja vprašanje lastništva in spremembe v lastniški strukturi. Omenjena podvrsta družbenega diskurza je zelo očitno prevladovala v medijskem pojavljanju preučevanega prevzema. Tako, kot sta opisala Vaara in Tienari (2002, str. 315), je ta različica družbenega diskurza tudi v primeru prevzema Dela služila predvsem kritični oceni koncentracije lastništva in izpostavljanju izgube družbene kontrole določenih organizacij – v tem primeru agencije za trg vrednostnih papirjev (ATVP), ki je kot nadzorni organ spremljala trgovanje z delnicami časopisne hiše Delo. Agencija ATVP je ob prvem kapitalskem vlaganju Pivovarne Laško v Delo leta 2003 poskušala ugotoviti, ali gre morda za tihi prevzem Dela prek povezanih oseb, pri čemer bi bila Pivovarna Laško obvezana k javni objavi prevzema. Pri tem se je agencija ATVP soočala z zakonsko pomanjkljivostjo, saj ni imela pravnega orodja, s katerim bi omenjeno podjetje prisilila v javno objavo prevzema. Njena moč v smislu nadzora nad trgom se je pokazala le v prijavi sodniku za prekrške, ki je kasneje sicer ugotovil, da je Pivovarna Laško v primeru nakupa delnic družbe Delo kršila zakon o prevzemih, vendar je prekršek nato zastaral. Izguba družbene kontrole določenih organizacij kot izraz družbenega diskurza se je v časopisnih člankih kazala preko ekspresivnih, dvoumnih in senzacionalističnih naslovov časopisnih člankov: »Je Laško na tiho prevzelo Delo?« (Grgič, 2003, str. 13); »Nekdo pridno kopiči Delo« (Jenko, 2004, str. 17); »Borak: Laško izigrava zakon!« (Viršek, 2003, str. 1); »... In sploh so govorice o nekakšnem tihem prevzemu neumnost« (Einspieler, 2003, str. 9); »Pivovarna Laško zagrozila Boraku« (Grgič, 2003, str. 1); »... po vročem poletju 2005, je Delo preko lastniškega kupčkanja tedanjih prijateljev nekdanje vlade postalo politični plen in prešlo v popolno last Pivovarne Laško« (Delić, 2011, str. 5); in »ATVP pozorna na kupčkanje z Delom« (Tekavec, 2004, str. 14). V povezavi s to tematiko sem zasledila tudi uporabo metafor: »Slamnati mož naj bi bil Infond id« (Tekavec, 2003, str. 13); »Inflacija govoric« (Tekavec, 2003, str. 13); »Delo pod mizo« (Piano, 2003, str. 3) in; »V Pivovarni Laško so prepričani, da Agencija za trg vrednostnih papirjev (ATVP) nima v roki niti enega materialnega dokaza ali argumenta, da naj bi pivovarna prek **slamnatih mož** razpolagala še z 2,35 odstotka delnic Dela ter s tem prekoračila dopustni prag lastništva po zakonu o prevzemih (25 odstotkov). Zato v potezi ATVP, ..., vidijo le **neutemeljen lov na čarovnice**, ...« (Tekavec, 2003, str. 11).

V analizi sem zasledila individualistični diskurz, pri katerem je pozornost usmerjena na posameznike, ki so pogosto tudi ključni odločevalci. Kot pravita Vaara in Tienari (2002, str. 317), se lahko individualistični diskurz kaže preko kategorizacije ključnih oseb kot zmagovalcev in poražencev. V primeru prevzema Dela sem zasledila mnogo zgodb, ki se prepletajo s prevzemom in imajo močne politične konotacije. Izrazito merjenje moči med izpostavljenimi

akterji je prevzem družbe Delo postavil v sekundarni položaj, kjer je skorajda predstavljal zgolj izraz samovolje ključnih akterjev. Ti so v veliki meri zasenčili prevzem v smislu njegove racionalizacije in legitimacije. Še posebej je izpostavljen takratni predsednik uprave Pivovarne Laško Boško Šrot: »Šrot bi se Dela znebil, Gantarju pa ne diši več« (Bertoncelj & Sovdat, 2005, str. 3). Zasledimo lahko osebni dvoboj v okviru politične zgodbe med Boškom Šrotom in takratnim predsednikom vlade Republike Slovenije, Janezom Janšo, katerega predmet spora naj bi bila lastništvo in moč nad časopisno družbo Delo. Ta se kaže z uporabo ekspresije, subjektivnega in senzacionalističnega upodabljanja individualističnega diskurza: »Janša očitke zanikal, Šrot vztraja« (Janša očitke zanikal, Šrot vztraja, 2007, str. 3); »Pivovarna Laško Janši **vrača udarec**«, ... "**Večje neumnosti** še nisem slišal. To pa je res **višek vsega**. Naj pridejo na plan z dokazi, kdaj, kje in od koga sem želel odkupiti kakšne delnice. **Gre za laži**, ki si ne zaslužijo daljšega komentarja." (Kocjan & Stepišnik 2008, str. 3); »Šrot: Janša grozi, Delo ali aretacija«, »Proizvodnja in prodaja pijač je resen posel, ki ga je treba resno upravljati, zato nimamo časa naših aktivnosti prilagajati **predvolilnim 'nebulozam' politikov**« (Grgič, 2008, str. 1). Na to temo zasledimo tudi uporabo metafor: »Public Enemy: Slovenija ujetnica oligarha Šrota« (V, 2008, str. 12); in »Delo ni poligon za nabiranje političnih točk« (Križnik, 2005, str. 6).

Schneider in Dunbar (1992, str. 537), ki sta preučevala upodabljanje sovražnih prevzemov v medijih, pravita, da uporaba znanih žanrov in podob spodbuja sprejemanje in legitimacijo združenj in prevzemov. Kljub temu uporaba še posebno »barvitih« opisov katerekoli družbene skupine nakazuje na možnost, da dogodek vseeno ne postaja bolj legitimen na družbenem nivoju, ampak nakazuje potrebo po družbeni spremembi. Takšni dogodki lahko služijo kot primer družbene drame, ki razkriva družbena vprašanja konflikta, moči in statusa. Tako je v tem primeru Delo, ki je že bilo v lasti Pivovarne Laško, a ga je ta imela namen prodati, predstavljalo sredstvo za izkazovanje moči z nadzorovanjem uredniške politike. Te naj bi se želel poslužiti takratni predsednik vlade Republike Slovenije, celotna interpretacija dogajanja pa je bila upodobljena tudi skozi retoriko vojne: »Tako imenovana **tajkunska vojna**, katere zadnja etapa je bila nedavna seja državnega zbora, postaja **vedno bolj brezkompromisna in ostra**«, ... »Pivovarna Laško **proti** Janši«, ... »Pivovarna Laško **proti** Vizjaku«, ... »Pivovarna Laško **proti** Soršaku in Žuglju« (Kocjan & Stepišnik, 2008, str. 3); »Ni se oglasil le zato, ker je premier Janez Janša **napadel Laščane**, četudi so bili »Kozorogi« že na začetku zgodbe **deležni groženj, da bodo padale glave, na čelu z generalovo, če ne bodo dali Dela**« (Einspieler, 2007, str. 15); in »... gospod Turnšek **s prstom žuga** odgovornemu uredniku, ..., kjer **žuga** tudi meni, ..., kjer se **posredno žuga** gospodu Plahutniku« (Kovač, 2008, str. 12).

Po prevzemu leta 2007 je Pivovarna Laško leta 2010 sporočila, da skladno s svojo strategijo dezinvestiranja in z napovedjo, da se želi osredotočiti na osnovno dejavnost (prodajo in proizvodnjo pijač), prodaja družbo Delo. V člankih, ki se nanašajo na to obdobje, sem zasledila kulturni diskurz, ki se kaže skozi nacionalni interes: »Švedi, Švicarji und Švabi raus!«, »... Kot da ne bi bilo za en teden že dovolj skrbi s tem, da je padel zakon o medijih in da so Delo Revije pred bankrotom – če niti ne omenjam afere Murdoch v Veliki Britaniji – so se na TVS **spomnili še na eno katastrofo: da Pivovarna Laško prodaja Delo in da se zanj zanimajo tujci**«, »... če

bi Delo prevzeli »tujji giganti«, ki »pritiskajo na do vratu zadolženo Pivovarno«, bi to lahko pomenilo **»konec medijske hiše Delo in slovenske medijske krajine, kot jo poznamo«**, ... Seveda ta nezavedna, a zato nič manj perfidna retorika **kseonofobičnega sejanja gospodarskega strahu** ni nič novega... **Da bi tuj prevzem pomenil »konec medijske hiše Delo«**, kot se je izrazil kolega s TVS, je tipično fantazmagorično pretiravanje mladega populista, ki ponavlja to, kar je slišal« (Crnkovič, 2011, str. 9); »Z odprodajo Dela se vsekakor mudi, saj je pivovarna zelo zadolžena, ... **grozi pa tudi, da bo medijska hiša padla v avstrijske roke**« (Tekavec, 2010, str. 3); »Ali to pomeni, da je bolje kar takoj vreči puško v koruzo, se odreči misli na prodajo Dela in nehati »farbati« morebitne domače in tuje kupce, da bo kaj iz tega?« (Pregl, 2010, str. 5); »Prav gotovo bo v prihodnjih mesecih mogoče slišati nemalo visokoletečnic o tem, **da je Delo nacionalni interes, zato naj za vsako ceno (nominalno in metaforično) obvezno dobi domačega lastnika**« (Delič, 2010, str. 3).

Najbolj opazno iz celotne analize medijskih objav je dejstvo, da je bilo komuniciranje s strani Pivovarne Laško glede prevzema Dela nenačrtovano, nestrateško, oziroma ga sploh ni bilo. Komuniciranje s strani Pivovarne Laško je bilo zelo skromno, le odzivno in na trenutke zelo skrivnostno. O tem so poročali tudi novinarji sami: »... predsedniku uprave Pivovarne Laško Bošku Šrotu **so mnogi ves ta čas očitali, da molči...**«, »po prevzemu Dela se je zvrstila serija burnih dogodkov. **Zakaj ste ves čas molčali?** (novinarjevo vprašanje za predsednika uprave Pivovarne Laško)«, »... je predsednik uprave Pivovarne Laško Boško Šrot **v kratkem pogovoru za Delo pojasnil svojo zadržanost ob burnih dogodkih** zadnjih dveh mesecev po prevzemu največje slovenske časopisne hiše« (Po prevzemu Dela ne bomo prodali, 2007, str. 1); »Iz skupine Laško, ki jo vodi Boško Šrot, **odgovora na vprašanje**, zakaj so se za prevzem odločili prav zdaj, **spet nismo dobili**. Poznavalci razmer pa namigujejo, da je to že eden izmed predvolilnih udarcev SLS, namenjen SDS, ki naj bi nazadnje končal prodajo Dela tujcem« (Matejčič, 2007, str. 4); »Prvi mož Pivovarne Laško Boško Šrot **se redko izpostavlja v javnosti**. Kadar se oglasi, gre zares.« (Einspieler, 2007, str. 15); »**Tudi sicer so pivovarji iz Laškega sila nezgovorni, saj niso odgovorili na nobeno od naših vprašanj**« (Matejčič, 2007, str. 4).

Odsotnost strateškega in načrtovanega komuniciranja je bila razvidna tudi iz samega načina pisanja novinarjev. Vzročno posledična povezava nekomuniciranja podjetja v procesu prevzema je bila opazna v izjemno subjektivnem in ekspresivnem načinu pisanja, v pojavu sklepanj, predvidevanj in teorij, ki so jih pisali novinarji na podlagi svojih poizvedb. Novinarji so se spremenili v preiskovalne novinarje z vprašanji, ki za podjetje pod vprašajem postanejo neprijetna, zato se jih še bolj izogiba. Pri tem pride do izostanka proaktivnega komuniciranja in podajanja lastne zgodbe, argumentov in motivov, ki bi spodbujali legitimacijo in upravičenost prevzema na podlagi finančnih razlogov, ekonomske smotrnosti, doseganja večje konkurenčnosti ali pa vizije podjetja in podobno. V primeru prevzema Dela s strani Pivovarne Laško nisem zasledila racionalnega diskurza, ki sicer temelji na »zagovarjanju« prevzema s strani prevzemnika. Namesto njega je prevladal bolj kritičen, družbeni diskurz, ki se je kasneje prelevil v individualistični diskurz, prepleten s političnimi zgodbami, polnimi senzacionalizma, ki je dosegel celo nivo vojne retorike. Razlog za nestrateško in nevodeno komuniciranje se morda

skriva v dejstvu, da časopisna hiša Delo ni predstavljala dolgoročne strateške usmeritve Pivovarne Laško, ki se je nekaj let po prevzemu odločila, da se bo ukvarjala le s prodajo in proizvodnjo pijač, ki predstavlja njeno osnovno dejavnost.

»Trgovci s črno vdovo«, »... nepregledno in negospodarno, na vrat na nos«, »Tako imenovana črna vdova, v kateri že leta domuje Delo, bo dokončno prevzeta«, »Bolj verjeten se zdi scenarij dokončnega parkiranja delnic pri enem od "slamnatih" lastnikov in s tem zagotovitev dolgoročne politične kontrole Dela in Večera, Ne glede na to, kako se bo **končala zadnja faza operacije črna vdova**« (Rop, 2007, str. 12). Takšne in podobne objave v medijih kažejo na to, da si odločitve in dejanja vodstva niso pridobile zaupanja in legitimacije v širši javnosti, temveč so se spremenile v spektakel, ki v končni fazi najbolje služi senzacionalističnemu pisanju in višji branosti časnikov. Ocenjujem, da je imela odsotnost strateškega, načrtovanega in vodenega komuniciranja z mediji vpliv na to, da ni prišlo do procesov upravičevanja, legitimacije in navsezadnje naturalizacije tovrstnih dejanj ter dogajanja v okviru prevzema Dela strani Pivovarne Laško, temveč se je v tem primeru pokazala potreba po družbeni spremembi.

5 ANALIZA IN OCENA KOMUNICIRANJA Z ZAPOSLENIMI V IZBRANIH PODJETJIH

V drugi plošči praktičnega dela naloge sem preverila zastavljeno hipotezo z analizo notranjega komuniciranja v izbranem primeru prevzema in primeru združitve. V drugem delu raziskave, ki jo podrobneje predstavljam v sklopu poglavja Analiza in ocena komuniciranja z zaposlenimi v izbranih podjetjih, sem opravila analizo notranjega komuniciranja vodstva z zaposlenimi v času združitve Droge in Kolinske ter prevzema časopisne hiše Delo s strani Pivovarne Laško.

5.1 Identifikacija problema in ciljev raziskave

Cilj analize notranjega komuniciranja je bil ugotoviti ali so imeli način komunikacije, njeno pomanjkanje ali odsotnost, vpliv na zaposlene pri delovni motivaciji, počutju, produktivnosti, odsotnosti z dela, identificiranju z novo vizijo organizacije ter pri pozitivnem ali negativnem odnosu do nove, združene ali prevzete organizacije. Cilj analize je bil tudi ugotoviti, ali je bila komunikacija vodstva z zaposlenimi v izbranih podjetjih zadostna in ustrezna glede na teoretična priporočila, ki smo jih navedli v tej nalogi ter ali je način komunikacije vplival na uspešnost izbranega primera združitve in prevzema.

5.2 Metode dela

Način na katerega je vodstvo izvedlo notranje komuniciranje z zaposlenimi v času izbranega primera prevzema in združitve sem preverila z anketnim vprašalnikom. Ta je bil pripravljen na osnovi raziskovalnega problema, glede na preučene teoretične osnove in glede na opravljene

pogovore s praktiki. Ciljna skupina empirične raziskave v obeh preučevanih podjetjih so bili zaposleni. V analizo so bili vključeni zaposleni po različnih hierarhičnih ravneh in funkcijah v obeh podjetjih, pod pogojem, da so bili v družbi zaposleni tudi v času prevzema oziroma združitve. Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz 36 samostojnih in 3 demografskih vprašanj. Nekatera vprašanja so imela več podvprašanj oziroma trditev, in so zahtevala po več odgovorov. Vprašanja so bila združena v več tematskih sklopov (glej Priloga 4: Tematska struktura anketnega vprašalnika).

5.3 Prikaz in razlaga rezultatov v primeru združitve Droge in Kolinske

Anketni vprašalnik, ki ga je med zaposlene razdelila odgovorna oseba v Droga Kolinski, je v celoti izpolnilo 49 zaposlenih. Na vprašanja so odgovarjali tisti zaposleni, ki so bili v času združitve Droge in Kolinske zaposleni v Drogi ali Kolinski ter so še danes del združenega podjetja. Anketni vprašalnik je izpolnilo 23 moških in 26 žensk, od tega so prevladovali zaposleni s srednješolsko (35%) in univerzitetno izobrazbo (39%). Starost anketirancev se je v 27% nahajala med 21 in 40 letom ter v 67% med 41 in 60 letom. Celotni rezultati raziskave so na voljo v prilogi (glej Priloga 5), v tem poglavju pa so navedeni najbolj pomembni izsledki raziskave internega komuniciranja v času združevanja Droge in Kolinske.

S pomočjo analize sem ugotovila, da je večina zaposlenih za združitev prvič izvedela znotraj podjetja – v večji meri na uraden način s strani vodstva in v manjši meri tudi preko govorice s strani sodelavcev. Vodstvo je pri tem uporabilo sestanke ter pisno obveščanje. Le manjši del zaposlenih je bil obveščen na oba načina – osebnega in pisnega, pri obveščanju pa se jim je izmuznil del zaposlenih (5%). Vodstvo je del zaposlenih o združitvi obvestilo pred samo združitvijo, manjši del pa ob podpisu združitvene pogodbe. Skozi proces združitve je približno polovica anketirancev največ informacij prejela s strani vodstva, približno tretjina pa preko t. i. »radia hodnik«. Manjši del zaposlenih (12%) je največ informacij o združitvi prejel iz medijev. Okoli 40% anketirancev se je strinjalo, da so se informacije s strani vodstva izkazale za točne oziroma resnične, pravočasne in jasne. V manjši meri so se strinjali, da so bile te informacije tudi zanesljive. Dobra tretjina vprašanih se je zanašala na govorice, več negativnosti pa zasledimo pri njihovi jasnosti in zanesljivosti.

Zaposleni so ob novici, da se bosta Droga in Kolinska združili, v večji meri občutili negotovost glede lastne prihodnosti v podjetju ter zmedenost in zbranost, ker niso vedeli kaj bodo te spremembe pomenile za njih. Malo manjši odstotek vprašanih je celo upal, da se združitev ne bo zgodila, 12% pa jih je ob novici občutilo šok. En od odgovorov je bil celo, da se je anketirani ob novici počutil »jezo in izdano«, le manjši del vprašanih pa je novico označilo za prijetno presenečenje. V času celotnega procesa združevanja so se zaposleni srečevali z občutki stresa, strahu in negotovosti pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve, preobremenjenosti, nemoči, zmedenosti, strahu in negotovosti pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve, strahu pred izgubo zaposlitve ter negotovosti glede prihodnosti podjetja. Tretjina je združitev dojemala tudi kot možnost za priložnost. Podoben delež vprašanih je splošne občutke med združitvijo opisal

kot »bolj pozitivne, kot negativne« in približno enak odstotek kot »bolj negativne, kot pozitivne«.

Večina anketirancev je bila seznanjena z novo vizijo združenega podjetja, vendar ta ni bila vsem popolnoma razumljiva. Tudi vzroki in motivi so se zdeli približno polovici vprašanih le deloma razumljivi in potrebni. Večina anketirancev je bila obveščena o spremembah v vodstvu, skoraj polovica je pogrešala več informacij o novi sistematizaciji oziroma reorganizaciji delovnih mest in dobra tretjina informacije o njihovih nalogah ter vlogi v času združitve. Dobra tretjina vprašanih je za potrebo po odpuščanju izvedela le preko govoric.

Veliko razdrobljenost odgovorov smo zasledili pri ocenjevanju najboljšega načina obveščanja po oceni zaposlenih, kljub temu sta bila najbolj priljubljena načina interni sestanki in elektronska pošta. Pri ocenjevanju možnosti dvosmernega komuniciranja so vprašani, kot najbolj uspešnega navedli zbor delavcev.

Več kot tretjina vprašanih se je v času združitve srečevala z občutki negotovosti zaradi pomanjkanja kvalitetnih (točnih, jasnih in pravočasnih) informacij, skoraj polovica pa občasno. Sporočila vodstva so jim v tem primeru bolj ali manj pomagala, pogrešali pa so upoštevanje njihovih povratnih informacij. Del zaposlenih je tudi čutil, da ima vodstvo več informacij, kot jih deli s svojimi zaposlenimi.

Zelo prisotna je bila delitev na »mi-oni«, ki so jo opazili skoraj vsi anketirani, kar je pri združitvi dveh različnih organizacijskih, kot tudi regijskih kultur, pričakovano. Več kot polovica vprašanih je v večji ali manjši meri opazila politično manevriranje sodelavcev. Približno polovica vprašanih je občutila znaten padec motivacije in produktivnosti, v času združevanja pa so se dogajale tudi odpovedi s strani zaposlenih.

V nadaljevanju podajam rezultate analize povezanosti posameznih spremenljivk, pri kateri sem se osredotočila predvsem na kakovost komuniciranja vodstva ter na občutke zaposlenih (analiza odvisnih spremenljivk v Prilogi 7). Anketirani, ki se niso strinjali, da so bile informacije o združitvi s strani vodstva podane pravočasno, so se bolj pogosto srečevali z občutki strahu in negotovosti pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve, preobremenjenosti in strahu pred izgubo zaposlitve. Tudi tisti, ki so menili, da informacije vodstva niso bile dovolj jasne, so občutili več strahu in negotovosti pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve, več stresa in zmedenosti. Tisti, ki so menili, da informacije vodstva niso zanesljive, so občutili več strahu pred izgubo zaposlitve, stresa, preobremenjenosti in strahu pred spremembo statusa ter prestiža zaposlitve. Tisti pa, ki se niso mogli opredeliti ali so bile informacije vodstva zanesljive ali nezanesljive, so občutili več zmedenosti in nemoči.

Tisti, ki so svoje občutke skozi celoten čas združitve opisali kot bolj negativne kot pozitivne, so večkrat navedli tudi občutke strahu in negotovosti pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve ter strah pred izgubo zaposlitve. Anketirani, ki so bili o združitvi prvič obveščeni

pisno, so občutili več negativnih čustev kot tisti, ki so za združitev prvič izvedeli preko osebne komunikacije. Tisti, ki jih niso obvestili o združitvi oziroma so jih obvestili šele po podpisu združitvene pogodbe ali pa so so večino informacij prejeli iz medijev in tisti, ki se jim nova vizija podjetja ni zdela razumljiva, so v večji meri izrazili strah pred izgubo zaposlitve. Anketirani zaposleni, ki se jim motivi in vzroki za združitev niso zdeli smiselni oziroma potrebni, so občutili več nemoči kot drugi.

Padec motivacije so v večji meri opazili tisti, ki so občutili več strahu pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve ali pa so se počutili preobremenjene. Tisti, ki so menili, da izbran način obveščanja vodstva ni bil zadovoljujoč, so občutili več stresa, zmedenosti, tisti pa, ki se niso mogli opredeliti do načina obveščanja, so občutili več preobremenjenosti. Zanimivo, da so tisti, ki so se strinjali, da je bil način obveščanja primeren, v večji meri videli združitev kot možnost za priložnost. Anketirani, ki niso občutili spodbudnega tona v sporočilih vodstva, so občutili več stresa, zmedenosti in strahu pred izgubo zaposlitve. Vprašani, ki so občutili spodbudo in pozitivno naravnost vodstva, so tudi v večji meri občutili združitev kot možnost za priložnost. O več negativnih občutkih so poročali anketirani, ki v sporočilih vodstva niso zasledili pozitivne naravnosti. Tisti, ki so občutili več stresa, so poročali tudi o tem, da niso imeli občutka, da je vodstvo pri komuniciranju upoštevalo njihove potrebe in skrbi, ki so jih imeli v zvezi z združitvijo.

5.4 Prikaz in razlaga rezultatov v primeru prodaje Dela

V primeru prevzema časopisnega podjetja Delo s strani Pivovarne Laško je anketni vprašalnik v celoti izpolnilo 7 oseb. Tudi v tem primeru so na vprašanja odgovarjali tisti zaposleni, ki so bili v času prevzema Dela s strani Pivovarne Laško zaposleni na Delu ter so še danes del tega podjetja. Poleg tega so vprašalnik v obliki spletne ankete izpolnili tisti zaposleni, ki so pozorno spremljali takratno dogajanje in bili vpeti v zgodbo. Anketni vprašalnik je izpolnilo 6 žensk in 1 moški, od tega so prevladovali zaposleni z univerzitetno izobrazbo. 71% vprašanih je spadalo v starostno skupino od 21 do 40 let, 29% pa jih je bilo starih med 41 in 60 leti. Celotni rezultati raziskave so na voljo v prilogi (glej Priloga 6). V tem poglavju so navedeni najbolj pomembni izsledki raziskave internega komuniciranja v času prevzema Dela s strani Pivovarne Laško. Poleg tega v tem primeru nisem izvajala dodatne analize nedvisnih in odvisnih spremenljivk zaradi majhnosti vzorca.

Na podlagi anketnega vprašalnika sem izvedela, da so vsi anketirani za prevzem Dela prvič izvedeli iz medijev. Glede na to, da je bila tematika v medijih prisotna že leta pred dejanskim prevzemom, ta podatek ni presenetljiv. Žal pa jih je bila o prevzemu na uraden način s strani vodstva obveščena le slaba polovica anketiranih. Več kot polovica vprašanih o prevzemu ni bila obveščena na uraden način. Del tistih, ki jih je vodstvo obvestilo, je informacijo prejel le v pisni obliki. Vodstvo je svoje zaposlene o prevzemu obvestilo pozno, šele po podpisu prevzemne pogodbe. Vsi vprašani so se tudi strinjali, da so največ informacij med procesom prevzemanja prejeli iz medijev, en od komentarjev vprašanih je bil celo, da interno komuniciranje ni bilo

organizirano. Več kot polovica vprašanih je menila, da se informacije vodstva niso izkazale za točne oziroma resnične, prav tako pa so vprašani slabo ocenili pravočasnost, jasnost in zanesljivost informacij s strani vodstva. V nekoliko večji meri so se vprašani, kot na vir informacij, zanašali na govorice, kljub temu je bila slabše ocenjena njihova točnost, pravočasnost, jasnost in zanesljivost.

V manjši meri so vprašani poročali o raznovrstnosti občutkov, ko so prvič izvedeli za prevzem, saj so spremembo že pričakovali. Poročali so večinoma o občutkih, kot je negotovost glede njihove prihodnosti v podjetju ter v manjši meri tudi o zmedenosti, ker niso vedeli kaj te spremembe pomenijo zanje. V celotnem času prevzemnega procesa so anketiranci v enaki meri poročali tako o bolj pozitivnih kot negativnih in o bolj negativnih kot pozitivnih čustvih. Manj kot polovica se je srečavala z občutki negotovosti glede prihodnosti podjetja, več kot polovica pa je prevzem občutila tudi kot možnost za priložnost.

Podobno kot so anketiranci ocenili uradno obveščanje s strani vodstva, tudi o novi viziji več kot polovica anketirancev ni bila obveščena, velik del pa jih je novo vizijo lahko razumelo na več načinov. Podobno jih slaba polovica ni bila obveščena o motivih in vzrokih za prevzem. Večina anketirancev je bila obveščenih o spremembah v vodstvu, pogrešali pa so bolj izčrpne informacije o reorganizaciji ter spremembah v povezavi z delovnim mestom. O potrebi po odpuščanju je bilo uradno obveščenih manj kot polovica anketirancev, več kot polovico pa jih je o tem slišalo le preko govoric.

Slaba polovica anketirancev poroča, da je bila o svojih nalogah in vlogi v času prevzema zadovoljivo obveščena. Med obdobjem prevzemanja jih je vodstvo obveščalo preko internih sestankov z nadrejenimi ter preko elektronske pošte. Svoja vprašanja in komentarje so zaposleni lahko sporočali preko elektronske pošte, določene osebe, internih sestankov, nadrejenega ter na zboru delavcev. Kljub možnosti dvosmerne komunikacije več kot polovica anketirancev ni bila povsem prepričana na katero osebo se lahko obrne v zvezi z vprašanji o prevzemu. Enak odstotek se je srečal z občutki negotovosti zaradi pomanjkanja kvalitetnih in nasprotujočih si informacij. Anketirani so slabše ocenili pozitivno naravnost vodstva v njihovih sporočilih, njihovo razumevanje in uvidevnost do skrbi ter potreb zaposlenih v času prevzema, spodbujanje uresničevanja novih ciljev in vizije ter upoštevanje povratne informacije s strani zaposlenih. Anketirani tudi niso čutili, da jim vodstvo posreduje vse potrebne informacije. Občutili so kar nekaj političnega manevriranja sodelavcev, padec motivacije in produktivnosti, povišanje absentizma in več odpovedi s strani sodelavcev.

6 PRIPOROČILA DOBREGA KOMUNICIRANJA V ČASU PREVZEMA ALI ZDRUŽITVE

S pomočjo analize komuniciranja konkretnega primera podjetja v času združitve in primera prevzema sem ugotovila, katere so glavne komunikacijske zahteve zaposlenih in medijev ter

hkrati tudi priložnosti za izboljšave na strani analiziranih podjetij. Pri komunikaciji vodstva z zaposlenimi v času prevzema ali združitve so se pokazale pomembne povezave med dejanji in načinom izvedbe aktivnosti s strani vodstva ter občutki in počutjem zaposlenih. Poseben poudarek je na pravočasnosti, jasnosti in zanesljivosti informacij, ki jih vodstvo posreduje svojim zaposlenim. V primeru, da informacije o tako pomembni organizacijski spremembi niso podane pravočasno, so zaposleni bolj nagnjeni k občutkom strahu pred spremembo ali celo izgubo zaposlitve. Dodatne nejasnosti podanih informacij sprožajo še občutke stresa in zmedenosti pri zaposlenih, nezanesljivost pa tudi občutke preobremenjenosti.

Vodstvo naj zato začne s ciljno in strateško komunikacijo že v prvi fazi oblikovanja strategije prevzema ali združitve, zajema pa naj zaposlene in vse druge interesne skupine podjetja. Poteka naj skozi vse tri faze, že v prvi fazi naj bo osredotočena na urejanje situacije, v kateri so se znašli zaposleni. V prvi, načrtovalni fazi, namreč zaposleni že čutijo pomanjkanje informacij. V fazi integracije komunikacija zaposlenim pomaga pri organizaciji njihovega dela, definiciji njihove vloge v novi organizaciji in jih usmerja. Pomaga jim pri identifikaciji oziroma poistovetenju z novo organizacijo, pripomore lahko k ohranitvi morale zaposlenih, zmanjšanju padca produktivnosti in preprečevanju odhoda ključnih vodstvenih delavcev. Skorajda lahko trdimo da komunikacije z zaposlenimi ne more biti preveč, pri tem pa so pomembni njena kontinuiranost, stik z vodstvom ter prilagajanje komunikacije različnim skupinam zaposlenih. Pomanjkanje informacij o prihodnosti organizacije in zaposlenih v času prevzema ali združitve, še posebej točnih in pravočasnih, vodi do pojava govoric, ustvarjanja najhujših možnih scenarijev, nižje produktivnosti in znižane morale v organizaciji. S komunikacijo v času prevzemov in združitve so potrebe po razjasnjevanju pomena, identitete in odnosov še povečane, odprta komunikacija skozi celoten proces pa je zato ključnega pomena, saj lahko z njo pomembno zmanjšamo negativne učinke tovrstne organizacijske spremembe na zaposlene.

V primeru združitve Droge in Kolinske se je pokazal prostor za izboljšanje komuniciranja, predvsem pri pravočasnosti in hkratnem obveščanju zaposlenih, saj je bil del zaposlenih o združitvi obveščen pred združitvijo, del zaposlenih ob podpisu združitvene pogodbe, majhen del pa sploh ne. Pri tem bi želeli izpostaviti pomembnost doslednosti in natančnosti izvajanja obveščanja, saj se je skozi analizo pokazalo, da so zaposleni, ki so bili o združitvi obveščeni šele po podpisu združitvene pogodbe ali pa o njej sploh niso bili obveščeni, občutili več strahu pred izgubo zaposlitve. V primeru prevzema Dela pa smo lahko zasledili odsotnost strateško načrtovane komunikacije. Zaposleni so za prevzem prvič izvedeli iz medijev, vodstvo je o prevzemu obvestilo le del zaposlenih, in še to šele po podpisu prevzemne pogodbe. V tem primeru bi morala biti komunikacija načrtovana strateško, z namenom in ciljem, obveščanje pa bi moralo biti pravočasno in dosledno z vsemi zaposlenimi.

Analiza je pokazala, da so zaposleni, ki so večino informacij v celotnem času združitve Droge in Kolinske prejeli iz medijev in ne s strani vodstva, občutili več strahu pred izgubo zaposlitve. Naj tudi omenimo, da so bili mediji glavni vir informacij za zaposlene na Delu. Na tem mestu zato želimo opozoriti, da se mora vodstvo zavedati, da tudi »nekomunikacija« ali pa

pomanjkljiva in nepremišljena komunikacija pošilja sporočila. Razlika med skrbno načrtovano, ciljno usmerjeno komunikacijo in »nekomunikacijo« je tudi ta, da nad tovrstnimi sporočili vodstvo nima nadzora, saj potekajo po neformalnih poteh. Habech et al. (2000, str. 124) ponazarjajo počutje zaposlenih, ki so deležni pomanjkljivih informacij v zvezi z njihovo prihodnostjo, z vprašanji in izjavami kot so: »Nikoli ne govorijo z nami«, »ni jim mar za nas«, »ne razumejo nas«, »mislijo, da smo neumni«, »znebili se nas bodo«, kar se na koncu prevesi v »mi mislimo, da so oni neumni«, »ne zaupam jim« in »ne bom sodeloval«.

Habech et al. (2000, str. 133) poudarjajo, da je naloga komunikacije prepričati zaposlene, da bodo verjeli v zastavljeno vizijo ter doseči nemoteno delovanje nove družbe in s tem uresničiti vrednost združitve ali prevzema. V svoji analizi sem ugotovila, da so zaposleni, ki se jim nova vizija podjetja ni zdela razumljiva, v večji meri izrazili strah pred izgubo zaposlitve, prav tako pa so tisti, ki se jim razlogi in vzroki za združitev niso zdeli smiselni in potrebni, občutili več nemoči. Naloga vodstva je zato ne le obvestiti zaposlene o novi viziji temveč tudi poskrbeti za povratno informacijo zaposlenih o tem ali so jo razumeli na želeni način.

Skozi raziskavo se je pokazala še ena priložnost za izboljšanje komunikacije vodstva s svojimi zaposlenimi, in sicer pri obeh obravnavanih primerih. Analiza je pokazala povezavo med dojemanjem združitve kot priložnosti pri zaposlenih ter spodbudno in pozitivno naravnostjo vodstva v svojih sporočilih. Glede na te rezultate priporočamo, da je vodstvo v svojih sporočilih do zaposlenih spodbudno, da vzbuja zaupanje v prihodnost ter da je vedno pozitivno naravnano. Prav tako naj se vodstvo poskuša vživeti v potrebe in skrbi zaposlenih, saj to zmanjšuje njihove občutke stresa.

Glede na analizo zunanjega komuniciranja lahko ocenimo pojavljanje združitve Droge in Kolinske kot razmeroma pozitivno. Največjo pomankljivost opazimo v nedoslednosti komuniciranja z mediji o morebitnem odpuščanju zaposlenih zaradi združitve. Kljub temu, da je vodstvo obljublja, da do odpuščanja ne bo prišlo, to ni držalo. Nejasnosti glede odpuščanja in števila zaposlenih, ki naj bi jih odpustili, so povzročila prevlado kritičnega družbenega diskurza s strani medijev in s tem bolj negativno podobo združitve v očeh javnosti. Kot zgled Habech et al. (2000, str. 133) navajajo primer managerja Rogerja Penskeja v družbi Detroit Diesel, ki se je zavedal pomena komunikacije in že takoj na začetku razblinil dvome zaposlenih o morebitnih odpuščanjih. Tudi Bertoncelj (2008, str. 84) umešča komunikacijo k mehkim dejavnikom uspeha prevzemov in združitev ter pri tem izpostavlja skladnost med dejanskim vedenjem podjetja in njegovim komuniciranjem. Le enačaj med besedami in dejanji namreč zagotavlja, da bodo udeleženci v prevzemnem procesu vzpostavili zaupanje.

V primeru združitve Droge in Kolinske sem zasledila tudi upodabljanje podjetij kot kulturno različnih enot ter celo njunega navideznega tekmovanja, upodobljenega s športno retoriko. Takšen prikaz bi verjetno lahko zmanjšali z močnejšim skupnim komunikacijskim nastopom obeh podjetij v procesu združevanja.

Glavno pomankljivost v komunikaciji z mediji lahko ugotovimo pri prevzemu Dela, in sicer popolno odsotnost strateškega, načrtovanega komuniciranja. Poleg tega, da komunikacija ni bila proaktivna in niti ni le pasivno odgovarjala na vprašanja novinarjev, je bila celo zelo skrivnostna in odklonilna do vprašanj medijev. S tem so prevzemniki le še spodbujali uporabo senzacionalizma, ekspresije, hiperboličnosti, sklepanj in domnev v medijskih objavah in potemtakem tudi neugodno medijsko podobo samega prevzema, ki ni zbujala zaupanja širše javnosti. V tem primeru bi morali odgovorni pripraviti strateški komunikacijski načrt s komunikacijskimi cilji, sporočili, ciljnimi skupinami, komunikacijskimi orodji, časovnico in ostalimi elementi komunikacijskega načrta. Da bi dosegli večje sprejemanje, bolj ugodno medijsko upodobitev prevzema in večje zaupanje v dejanja vodstva, bi moralo vodstvo v komunikaciji z mediji podati svojo vizijo, argumente, pogled na prihodnost podjetja ter vzroke in razloge za prevzem. Vsekakor bi morala biti komunikacija vnaprej načrtovana, vodena in usmerjena k postavljenim ciljem.

Pri komunikaciji z mediji moramo imeti v mislih, da naša sporočila in dejanja vplivajo na uporabo različnih medijskih diskurzov, ki preko procesov upravičevanja, legitimizacije in naturalizacije vodijo do upodabljanja prevzemov in združitve kot vsakdanjih praks. Mediji imajo moč označevanja »dobrih in zlih«¹ igralcev, moč legitimiranja in naturalizacije določenega prevzema ali združitve, hkrati pa imajo tudi moč, da določenemu primeru prevzema ali združitve legitimacije ne podajo. V tem primeru mediji namesto argumentov, ki podpirajo prevzem ali združitev, izpostavljajo senzacionalistične zgodbe, negativne posledice za zaposlene, delničarje in širšo družbo ter se zanašajo na sklepanja. V tem primeru je pomembno razumevanje delovanja medijev in novinarjev ter zagotoviti, da bo podjetje poskrbelo za redno, proaktivno in strateško usmerjeno komunikacijo.

SKLEP

Namen magistrske naloge je bil potrditi ali ovreči trditev, da lahko učinkovita komunikacija pozitivno vpliva na deležnike podjetja, predvsem na zaposlene in na medijski ugled podjetja v času prevzemov ali združitve ter posledično tudi na uspeh prevzemov ali združitve. Hipotezo sem preverila v dveh delih, z analizo zunanjega in notranjega komuniciranja v okviru prevzema časopisne hiše Delo in združitve Droge in Kolinske.

Na podlagi teoretičnega pregleda literature in zastavljenih raziskovalnih ciljev lahko zaključim, da sem s pomočjo ugotovitev kvalitativne raziskave zunanjega komuniciranja in empirične raziskave notranjega komuniciranja, postavljeno hipotezo potrdila. Vodstvo v obravnavanem primeru prevzema in združitve je namreč pokazalo različen odnos do komunikacije z zaposlenimi in mediji, kot svojimi pomembnimi interesnimi skupinami. Analiza je pokazala razlike v strateški zasnovi in pripravi na komuniciranje s pomembnimi interesnimi skupinami podjetja. Posledično so se pokazale tudi razlike v naklonjenosti medijskih objav do obravnavane združitve ali prevzema, v njuni upodobitvi, upravičenosti in legitimnosti v očeh medijev ter posledično v širši javnosti ter v zadovoljstvu, motiviranosti in produktivnosti zaposlenih.

V primeru združitve Droge in Kolinske je bila komunikacija vnaprej strateško zasnovana, in kot takšna tudi proaktivna do pomembnih deležnikov podjetja. V primeru analize zunanjega komuniciranja sem se osredotočila na komunikacijo z mediji, ki predstavljajo komunikacijski kanal do vseh ostalih deležnikov. V analizi sem ugotovila, da so objave v medijih temeljile na racionalizaciji - argumentih vodstva, racionalnih in logičnih utemeljitvah združitve kot so možne finančne sinergije in doseganje višje konkurenčnosti novega združenega podjetja. S sporočanjem, razlaganjem in utemeljevanjem razlogov, motivov in vizije medijem je vodstvo doseglo, da je v objavah večinoma prevladoval racionalni diskurz, skozi katerega so se se uresničevali procesi upravičevanja, legitimizacije in naturalizacije združitve. Nekaj negativnosti v obliki kritičnega družbenega diskurza smo lahko zasledili v fazi integracije, ko je Droga Kolinska, kljub vnaprejšnji obljubi, da ne bo odpuščala, to obljubo prelomila. Pojavnost združitve Droge in Kolinske v medijih lahko označimo za razmeroma pozitivno in uspešno, saj sta si pod novim, združenim podjetjem uspeli pridobiti zaupanje javnosti v uspešno združitev, skupno prihodnost in ohraniti zaupanje potrošnikov v obstoječe blagovne znamke, pod skrbništvom novega podjetja.

Vodstvo je proaktivno obveščalo tudi svoje zaposlene glede na strateški komunikacijski načrt. Zaposleni so komunikacijo vodstva ocenili razmeroma pozitivno, vsekakor pa je še ostal prostor za izboljšave. Zaposleni so bili v večji meri o združitvi obveščeni pravočasno s strani podjetja, ne iz zunanjih virov. Tudi skozi celoten proces je glavni vir informacij predstavljalo vodstvo, in ne mediji ali govorice. Zaposleni so imeli možnost dvosmerne komunikacije, sporočila vodstva pa so jim bolj ali manj pomagala pri različnih občutkih negotovosti, ki so bili rezultat procesa združevanja. V končni fazi je novo, združeno podjetje kot celota uspešno nadaljevalo s svojim poslovanjem. Iz teh ugotovitev logično nadaljujemo sklep, da je komunikacija spodbudila in podprla proces integracije dveh podjetij ter da je komunikacija spodbudila proces seznanjanja in identificiranja z novim podjetjem ter vizijo.

Nasprotno se je v primeru prevzema Dela s strani Pivovarne Laško izkazalo, da komunikacija z mediji ni bila načrtovana ali proaktivna. Prevzem Dela je bil v medijskih objavah upodobljen zelo subjektivno in ekspresivno s strani novinarjev, komunikacija s strani prevzemnika in javne objave pa niso bile strateško usmerjene ali pod nadzorom. Pomankljivost nekomunikacije se je pokazala predvsem v pomanjkanju sporočanja vizije prevzetega podjetja in razlogov za prevzem, kar je spodbudilo še dodatno negotovost in ugibanja med novinarji. Odsotnost argumentov vodstva je vplivala tudi na odsotnost procesov upravičevanja, legitimacije in naturalizacije prevzema. Namesto tega je bil prevzem upodobljen v kritičnem jeziku, v zgodbah so prevladovali senzacionalizem, individualizem in politika. Časopisna hiša Delo prav tako ni predstavljala dolgoročne strateške usmeritve Pivovarne Laško, ki se je nekaj let po prevzemu odločila, da se bo ukvarjala le z njeno osnovno dejavnost. Glede na objave v medijih si odločitve vodstva niso pridobile zaupanja in legitimacije novinarjev ali širše javnosti, temveč se je v tem primeru celo pokazala potreba po družbeni spremembi.

Podobno tudi komunikacija z zaposlenimi v zvezi s prevzemom ni bila strateško zasnovana. Anketirani zaposleni so kakovost komunikacije vodstva ocenili relativno negativno. Ta ni bila

pravočasna ali dosledna, velik del zaposlenih o prevzemu ni bil obveščen po uradni poti, glavni vir informacij za zaposlene pa so bili mediji. Identifikacija z novo vizijo podjetja in razlogi za prevzem je bila šibka, hkrati pa je prevzemnik kmalu po prevzemu spremenil svojo vizijo ter iz nje izključil prevzeto podjetje.

Glavne ugotovitve v povezavi s hipotezo se nanašajo na povezavo med kakovostjo komuniciranja vodstva v času prevzema ali združitve ter negativnimi občutki zaposlenih, ki jih spodbudi tovrstna organizacijska sprememba. Pokazale so se povezave med pravočasnostjo sporočil vodstva in občutki strahu pred spremembo prestiža zaposlitve, preobremenjenostjo in strahom pred izgubo zaposlitve na strani zaposlenih. Jasnost informacij vodstva vpliva na močnejše občutke strahu in negotovosti pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve, stresa in zmedenosti; nezanesljivost informacij pa pri zaposlenih spodbudi več strahu pred izgubo zaposlitve, stresa, preobremenjenosti in strahu pred spremembo statusa ter prestiža zaposlitve. Že samo slabša obveščenost v časovnem smislu ali pa obveščenost pri kateri glavni vir informacij ni vodstvo, lahko pri zaposlenih povzroči povečan strah pred izgubo zaposlitve. Tudi osebna komunikacija v primerjavi z neosebno pripomore k zmanjšanju negativnih občutkov zaposlenih. Vsa negativna čustva seveda pomembno vplivajo na organizacijsko klimo, motivacijo in produktivnost zaposlenih, kar lahko vodi do bolj ali manj uspešnega poslovanja podjetja.

Spodbudna in pozitivna naravnost vodstva, na primer, pri zaposlenih vpliva na videnje združitve kot na možnost za priložnost. Strateško zasnovana komunikacija torej pripomore k blaženju negativnih občutkov zaposlenih v času prevzema ali združitve, kot so občutki stresa, strahu pred spremembo statusa zaposlitve, preobremenjenosti, nemoči, zmedenosti, šoka, strahu pred izgubo zaposlitve ter negotovosti glede prihodnosti podjetja. Strateško zasnovana komunikacija z mediji vpliva na ugled, sprejemanje, upravičenost in legitimacijo prevzema ali združitve na strani medijev ter posredno pri drugih pomembnih deležnikih podjetja, kot so potrošniki. Zaupanje potrošnikov, zaposlenih in drugih pomembnih interesnih skupin podjetja pa pripomore k njegovemu dolgoročnemu obstoju in uspehu.

LITERATURA IN VIRI

1. *An HR Manager's Guide to Mergers and Acquisitions*. Najdeno 3. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.toolpack.info/how-to/hr-managers-guide-to-mergers.html>
2. Ashkenas, R., Francis, S., & Heinick, R. (2011). The Merger Dividend. *Harvard Business Review*, 89(7/8), 126-133.
3. Ašanin Gole, P., & Verčič, D. (2000). *Teorija in praksa slovenskih odnosov z javnostmi*. Ljubljana: Slovensko društvo za odnose z javnostmi.
4. ATVP: Ponudba Laščanov za prevzem Dela uspešna. (2007). *Delo*, str. 9.
5. Aud, J. (2004). A tremendous opportunity: Communicating during a merger. *Public Relations Tactics*, 11(8), 10-10.
6. Babič, M. (2005). Trnuljčica čaka na princa. *Delo*, str. 2.
7. Babič, M., & Delič, A. (2011). Ne kdorkoli, ne za vsako ceno. *Delo*, str. 9.
8. Barker, R., & Gower, K. (2010). Strategic Application of Storytelling in Organizations: Toward Effective Communication in a Diverse World. *Journal of Business Communication*, 47(3), 295-312.
9. Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational Identification During a Merger: Determinants of Employees' Expected Identification With the New Organization. *British Journal of Management*, 17, 49-67.
10. Bartels, J., Pruyn, A., & Jong, M. (2009). Employee identification before and after an internal merger: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 113-128.
11. Baskin, O., & Aronoff, C. (1988). *Public relations: the profession and the practice*. Dubuque: Wm.C. Brown.
12. Bell, L. (2010). Crisis Communication: The Praxis of Response. *The Review of Communication*, 10(2), 142-155.
13. Benedetti, K. (2006). *Lobiranje je vroče: komuniciranje z vplivnimi javnostmi za menedžerje*. Maribor: SPEM, Komunikacijska skupina.
14. Beograd-Naveza z Drogo Kolinsko. (2005). *Primorske novice*, str. 3.
15. Berk, T., Nebb, E., & Seely, M. (1999). Synchronizing deal communications with new-age media. *The Dealermaker's Journal*, 34(1).
16. Bertoncelj, A. (2008). *Prevzemi in združitve: model uravnoteženega upravljanja ključnih dejavnikov uspeha*. Koper: Fakulteta za management.

17. Bertoncelj, M., & Sovdat, P. (2005, 8. november). Šrot bi se Dela znebil, Gantarju pa ne diši več. *Finance*, str. 3.
18. Bešter, J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
19. Bešter, J. (2000). *Prevzemi podjetij in njihovi motivi: empirična analiza na primeru Slovenije*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
20. Bešter, J. (2004, 6. november). Kdo vodi igro združevanje Droge in Kolinske. *Dnevnik*, str. 18.
21. Birnbach, N. (2008). Three Stages of Merger Communication. Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.iabc.com/cwb/archive/2008/0508/Birnbach.htm>
22. Black, S. (1993). *The essentials of public relations*. London: Kogan Page.
23. Bo seznam krajši? (2005). *Primorske novice*, str. 2.
24. Bo skupščina Pivovarne Laško odločala tudi o prodaji Dela? (2011). *Delo*, str. 9.
25. Bogataj, M. (2003, 10. februar). Ministrstvo je soglasje Pivovarni Laško za Delo že pripravilo. *Finance*, str. 1.
26. Bojčić, M. (2005). Obrisi živilskega velikana v nastajanju. *Delo*, str. 17.
27. Božič, B. (2005). Mora za živilce šele prihaja. *Primorske novice*, str. 15.
28. Brahma, S., & Srivastava, K. (2007). Communication, Executive Retention, and Employee Stress as Predictors of Acquisition Performance: An Empirical Evidence. *The Icfai Journal of Mergers&Acquisitions*, 4(4), 7-26.
29. Bravo, Bavčar! (2005). *Finance*, str. 2.
30. Brown, M., & Bird, P. (1999). Mergers & Acquisitions: New SEC Rules on Mergers and Acquisitions and Shareholder Communications. *Insights*, 13(11), 2-6.
31. Bruell, A. (2011). Marketers' risky new pitch: We'll put America back on job. *Advertising Age*, 82(32).
32. Carroll, C. (2004). How the Mass Media Influence Perceptions of Corporate Reputation: Exploring Agenda-Setting Effects within Business News Coverage (Doktorska disertacija). Austin: The University of Texas at Austin.
33. Carroll, C. (2011). *Corporate reputation and the news media. Agenda-setting within business news coverage in developed, emerging, and frontier markets*. New York: Routledge.

34. Carroll, C., & McCombs, M. (2003). Agenda-setting Effects of Business News on the Public's Images and Opinions about Major Corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36-46.
35. Cartwright, S. & Cooper, C. (1999). *Managing mergers, acquisitions and strategic alliances: integrating people and cultures*. Oxford: Butterworth Heinemann.
36. Christopher, Z., & Fraser, S. (2010). Communicating Change: The Effects of Media Richness on Employee Perceptions in a Merger Setting. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-44.
37. Cirman, P. (2007). Delo bo Laščane stalo 50 milijonov evrov. *Delo*, str. 9.
38. Cirman, P. (2007). Laščani bodo v kratkem objavili prevzem Dela. *Delo*, str. 3.
39. Clark, S., Gioia, D., Ketchen, D., & Thomas, J. (2010). Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397-438.
40. Cmrečnjak, D. (2005). Droga Kolinska: predstavnik zaposlenih ni več nadzornik. *Dnevnik*, str. 16.
41. Cmrečnjak, D. (2005). Vodstvo in sindikata v Drogi Kolinski umirjajo žogico. *Dnevnik*, str. 16.
42. Cmrečnjak, D. (2005). Bavčarjev Istrabenz počasi pridobiva kondicijo. *Dnevnik*, str. 21.
43. Cmrečnjak, D. (2005). Bavčar trdno podpira Ferka. *Dnevnik*, str. 22.
44. Cmrečnjak, D. (2005). Kdo bo prvi mož združene Droge in Kolinske. *Dnevnik*, str. 19.
45. Cobb, P. (2008). Communicating Benefits in a Merger. Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.iabc.com/cwb/archive/2008/0508/Cobb.htm>
46. *Communicating during a merger*. Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://dev.independentpr.com/news/bylined-articles/communicating-during-a-merger/>
47. Coombs, T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
48. Crnkovič, M. (2011). Švedi, Švicarji und Švabi raus! *Delo*, str. 9.
49. Cukrčki tiskovne konference. (2005). *Finance*, str. 3.
50. Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2006). *Effective public relations*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
51. Čačovič, M. (2005). V Droga Kolinski določili merila za odpuščanje. *Finance*, str. 10.

52. Čadež, T. (2005). Droga Kolinska bo dobila nadzorni svet. *Dnevnik*, str. 10.
53. Če bo nujno, bodo prevzeli tudi Drogo. (2004). *Primorske novice*, str. 8.
54. Čepič, M., & Vogrinčič, A. (2003). Tujec in tuje v učbenikih: kritična diskurzivna analiza izbranih primerov iz učbenika zgodovine. *Teorija in praksa* 40(2), 313-334.
55. Čuček, T. (2005). *Diskurz o izbrisanih v slovenskem parlamentu: analiza parlamentarnih razprav* (Magistrsko delo). Ljubljana: FDV.
56. D. C., & Praprotnik, T. (2005). Droga Kolinska bo "čista" do konca leta 2006. *Dnevnik*, str. 17.
57. David Jančič s pooblastili na Istrabenzovo skupščino. (2005). *Finance*, str. 4.
58. Davie, W., & Maher, M. (2006). Maxwell McCombs: Agenda-Setting Explorer. *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 50(2), 358-364.
59. Decembra še poročna pogodba. (2004). *Primorske novice*, str. 1.
60. Delavce Kolinske skrbi kaj bodo jedli. (2004). *Finance*, str. 1.
61. Delič, A. (2010). Delo od prihodnjega tedna uradno naprodaj. *Delo*, str. 3.
62. Delič, A. (2010). V brezvetrju pred nevihto. *Delo*, str. 3.
63. Delić, A. (2011). Na čistini. *Delo*, str. 5.
64. Delničarji lahko le sanjajo Istrabenzove milijarde. (2005). *Finance*, str. 3.
65. DiGeorgio, R. (2002). Making mergers and acquisitions work: What we know and don't know – Part II. *Journal of Change Management*, 3(3), 259-274.
66. Dimitrič, M. (2005). Belsad zapirajo, delavce odpuščajo. *Delo*, str. 11.
67. Dimitrič, M. (2005). Malce olajšanja po obisku Drobniča. *Dnevnik*, str. 3.
68. Dobro obveščeni pravijo. (2004). *Finance*, str. 1.
69. Dodevska, M. (2007). Laščani 94-odstotni lastniki Dela. *Delo*, str. 9.
70. Dodevska, M. (2008). Janez Janša zanika obtožbe, Boško Šrot ne popušča. *Delo*, str. 3.
71. Domnevni prekršek Laščanov pri nakupu delnic Dela zastaral. (2005). *Delo*, str. 15.
72. Donaghy, R., & Trego, A. (2007). Facing Change through the Interactive Management Model: Facilitating Culture in Mergers and Acquisitions. (Conference Papers). *National Communication Association*, 1-32.
73. Douglass, P. (2002). Merger success. *Communication World*, 19(6).

74. Droga + Kolinska = Droga Kolinska. (2005). *Dnevnik*, str. 1.
75. Droga in Kolinska se pripravljata na združitev. (2004). *Delo*, str. 1.
76. Droga Kolinska na borzi septembra. (2005). *Finance*, str. 1.
77. Droga Kolinska: prve odločbe sredi tedna. (2005). *Dnevnik*, str. 18.
78. Droga v zakon spomladi. (2005). *Primorske novice*, str. 1.
79. Droga za tožbe ni oblikovala rezervacij. (2005). *Finance*, str. 6.
80. Drogini delavci bolj pesimistični. (2005). *Finance*, str. 3.
81. Drogo in Kolinsko naj združijo in prodajo. (2005). *Finance*, str. 4.
82. Effective Organizational Communication: A Competitive Advantage. (2008). *HR Magazine*, 53(12), 1-9.
83. Einspieler, V. (2003). Verjame, da mu bo Delo pokrilo izgube. *Delo*, str. 9.
84. Einspieler, V. (2007). Delo je bilo vseskozi Janšev cilj, Mercator pa je bil le sredstvo za izsiljevanje. *Delo*, str. 15.
85. Einwiller, S., Carroll, C., & Korn, K. (2010). Under What Conditions Do the News Media Influence Corporate Reputation? The Roles of Media Dependency and Need for Orientation. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 299-315.
86. *Engaging Employees in Your Brand*. Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://dev.independentpr.com/news/bylined-articles/engaging-employees-in-your-brand/>.
87. Erjavec, K. (2001). Media representation of the discrimination against the Roma in Eastern Europe: the case of Slovenia. *Discourse & Society*, 12(6), 699-727.
88. Fairclough, N. (1995). *Media discourse*. London: Edward Arnold.
89. Fairclough, N. (2003). *Analysing discourse*. London, New York: Routledge.
90. Ferguson, S. (2002). *Communication planning: an integrated approach*. Thousand Oaks; London; New Delhi: Sage.
91. Ferko sam v upravi. (2005). *Primorske novice*, str. 31.
92. Flegar, V. (2003). Turnškova naložba. *Delo*, str. 13.
93. Frankl, P. (2004). Lojze Deželak: Danone je za nas premočan. *Finance*, str. 10.
94. Frankl, P. (2005). Ali potrebujemo odbor za obrambo pred Bavčarjem? *Finance*, str. 2.
95. Frankl, P., & Grahek, A. (2004). Lojze Deželak: Razmerje je O. K. *Finance*, str. 3.

96. Gaćeša, J. (2005). Delavce bodo morali odpuščati. *Delo*, str. 3.
97. Giessner, S., Ullrich, J., & Van Dick, R. (2011). Social Identity and Corporate Mergers. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 333-345.
98. Glešič, K. & Milostnik, T. (2005). Nova kavna naveza. *Primorske novice*, str. 5.
99. González-Herrero, A., & Smith, S. (2008). Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16(3), 143-153.
100. Grahek, A. (2004). Vlagatelji, bodite previdni s holdingi. *Finance*, str. 2.
101. Grahek, A. (2004). Za Drogo "nesrečno" število delnic Kolinske. *Finance*, str. 1.
102. Grahek, A. (2005). Bavčar in Kenda mislita, da sta genija. *Finance*, str. 2.
103. Grahek, A. (2005). Dobrih sto tisoč za večje pakete Droge. *Finance*, str. 5.
104. Grantham, S. (2008). Employee Communication for the Best Post-Merger Outcome. Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.iabc.com/cwb/archive/2008/0508/Grantham.htm>
105. Grgič, M. (2003). Je Laško na tiho prevzelo Delo? *Delo*, str. 13.
106. Grgič, M. (2003). Je Laško parkiralo Delove delnice? *Delo*, str. 13.
107. Grgič, M. (2003). Laško kupilo četrtno Dela. *Delo*, str. 1.
108. Grgič, M. (2003). Očitki so neutemeljeni. *Delo*, str. 13.
109. Grgič, M. (2003). Pivovarna Laško zagrozila Boraku. *Delo*, str 1 in 13.
110. Grgič, M. (2003). Soglasje Laškemu za delež v Delu. *Delo*, str. 13.
111. Grgič, M. (2003). Veliko dela z Delom, Laško čaka soglasje. *Delo*, str. 15.
112. Grgič, M. (2008). Šrot: Janša grozi, Delo ali aretacija. *Delo*, str. 1.
113. Grmek, G., & Hafner, A. (2005). Analiza Podravke - S prevzemi hitrejša rast. *Finance*, str. 17.
114. Grossman, R. (1999). Irreconcilable differences. *HR Magazine*, 44(4).
115. Gruban, B., Verčič, D., & Zavrl, F. (1997). *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana: Pristop.
116. Habeck, M., Kröger, F., & Träm, M. (2000). *Čas združitev*. Ljubljana: DZS.

117. Hale, J., Dulek, R., & Hale, D. (2005). Crisis Response Communication Challenges: Building Theory From Qualitative Data. *Journal of Business Communication*, 42(2), 112-134.
118. Hallabrin, R. (2003). Yours, Mine and Ours: The Public Relations of Mergers and Acquisitions. *Franchisin World*, 35(2).
119. Hallahan, K. (1999). Seven Models of Framing: Implications for Public Relations. *Journal of Public Relations Research*, 11(3), 205-242.
120. Hartzell, P. (2011). Planning Ahead. *The Dealermaker's Journal*, 46(1).
121. Heath, R., Lee, J., & Ni, L. (2009). Crisis and Risk Approaches to Emergency Management Planning and Communication: The Role of Similarity and Sensitivity. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 123-141.
122. Hellgren, B., Löwstedt, J., Tienari, J., Vaara, E., & Werr, A. (2002). How Issues Become (Re)constructed in the Media: Discursive Practices in the AstraZeneca Merger. *British Journal of Management*, 13(2), 123-140.
123. Hirsch, P. (1986). From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers as an Instance of Cultural Framing and Institutional Integration. *The University of Chicago*.
124. Holtz, S. (2002). *Public relations on the Net: winning strategies to inform and influence the media, the investment community, the government, the public, and more!* New York [etc.]: American Management Association.
125. Homburg, C., Klarmann, M., & Staritz, S. (2012). Customer Uncertainty Following Downsizing: The Effects of Extent of Downsizing and Open Communication. *Journal of Marketing*, 76(3), 112-129.
126. *How to Keep Your Employees Interested in Your Message*. Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://dev.independentpr.com/news/bylined-articles/how-to-keep-your-employees-interested-in-your-message/>
127. Istrabenz se v Kolinski bliža desetim odstotkom. (2004). *Finance*, str. 1.
128. Istrabenz toči kokto. (2005). *Primorske novice*, str. 3.
129. Iščemo naj osebnost tedna. (2004). *Finance*, str. 9.
130. Ivancevich, J., Schweiger, D., & Power, F. (1987). Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions. *Human Resource Planning*, 10(1), 19-37.
131. Izola: S stavko proti odpovedim? (2005). *Primorske novice*, str. 1.
132. Iztok Brič bo vodil Kolinsko. (2004). *Finance*, str. 5.
133. Iztok Brič verjetno kmalu namesto Janeza Deželaka. (2004). *Finance*, str. 10.

134. Jain, R., & Molleda, J. (2010). *Coordination and Control of Global Public Relations after International Mergers and Acquisitions: A Delphi Panel Investigation*. (Conference Papers). Delphi: International Communication Association.
135. Jaklič, M. (2005). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
136. Jaklič, T. (2008). Vlada ne dovoli prenosa na Firmo Del. *Delo*, str. 2.
137. Janša očitke zanikal, Šrot vztraja. (2007). *Delo*, str. 3.
138. Janša zanika, Šrot ne popušča. (2008). *Delo*, str. 1.
139. Je čisto vseeno. (2005). *Delo*, str. 20.
140. Jenko, M. (2004). Kazen za Pivovarno Laško. *Delo*, str. 17.
141. Jenko, M. (2004). Nekdo pridno kopiči Delo. *Delo*, str. 17.
142. Jody Buffington, A. (2004). A tremendous opportunity: Communicating during a merger. *Public Relations Tactics*, 11(8), 10-10.
143. Johnson, W. (2005). Upholding Your Good Name. *ABA Marketing*, 37(2), 33-36.
144. Kalin Golob, M., & Poler Kovačič, M. (2005). Med novinarskim stilom in etiko: senzacionalizem brez meja. *Družboslovne razprave*, 21(49-50), 289-393.
145. Kavanagh, M., & Ashkanasy, N. (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture during a Merger. *British Journal of Management*, 17, 81-103.
146. Kdo si upa. (2005). *Finance*, str. 26.
147. Kim, S., & Scheufele, D., & Shanahan, J. (2002). Think About It This Way: Attribute Agenda-Setting Function of the Press and the Public's Evaluation of a Local Issue. *J&MC Quarterly*, 79(1), 7-25.
148. Kimbrough, M., & Louis, H. (2011). Voluntary Disclosure to Influence Investor Reactions to Merger Announcements: An Examination of Conference Calls. *The Accounting Review*, 86(2), 637-667.
149. Klančnik, R. (2009). *Krizni menedžment, upravljanje nevarnosti in krizno komuniciranje v turizmu*. Ljubljana: Gormice.
150. Klemše, L. (2005). Mali delničarji in kravje kupčije. *Primorske novice*, str. 16.
151. Kobel, B. (2010a). M&A Communications — Turning the Big Deal into Big Success (part 1). Najdeno 3. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.jplcreative.com/blog/index.php/2010/01/19/ma-communications-turning-the-big-deal-into-big-success-part-1/>

152. Kobel, B. (2010b). M&A Communications — Turning the Big Deal into Big Success (part 2). Najdeno 3. marca 2012 na spletnem naslovu <http://www.jplcreative.com/blog/index.php/2010/01/19/ma-communications-turning-the-big-deal-into-big-success-part-2/>
153. Kocjan, A. (2008). Prodaja Dela, aretacija, laž? *Večer*, str. 2.
154. Kocjan, A., & Stepišnik, M. (2008). Pivovarna Laško Janši vrača udarec. *Večer*, str. 3.
155. Kolinska poziva. (2004). *Primorske novice*, str. 5.
156. Kolinska z naložbo v Drogi ob stotine milijonov. (2005). *Finance*, str. 3.
157. Konec novembra razpis za prodajo Dela. (2010). *Delo*, str. 3.
158. Konkurenca narekuje združevanje. (2005). *Finance*, str. 21.
159. Konstantopoulos, N., Sakas, D., & Triantafyllopoulos, Y. (2007). *Computation in Modern Science and Engineering*, 2(Part B), 1062-1065.
160. Konstantopoulos, N., Sakas, D., & Triantafyllopoulos, Y. (2007). The Dimension of Communication in the Merger: Simulation with Dynamics Model. *AIP Conference Proceedings*, 963(2), 1062-1065.
161. Korak k združitvi Kolinske in Droge. (2004). *Dnevnik*, str. 20.
162. Košir, D. (2007). Za delnico Dela 135,5 evra. *Delo*, str. 3.
163. Kovač, B. (2005). Kokakolinska + McDroga = Igorbenz. *Delo*, str. 10.
164. Kovač, S. (2008). Public Enemy: Slovenija ujetnica oligarha Šrota. *Finance*, str. 12.
165. Kraljič, S. (2005). *Združevanje blagovnih znamk - primer Droge Kolinske d. d.* (diplomsko delo). Ljubljana. Fakulteta za družbene vede.
166. Kren, M. (2005). Drobnič o odpuščanjih: Ni razloga za zaskrbljenost. *Dnevnik*, str. 19.
167. Križnik, B. (2005). Slabše poslovanje hčerinskih družb. *Delo*, str. 13.
168. Križnik, B. (2005). Delo ni poligon za nabiranje političnih točk. *Delo*, str. 6.
169. Kuperman, J. (2003). Using Cognitive Schema Theory in the Development of Public Relations Strategy: Exploring the Case of Firms and Financial Analysts Following Acquisition Announcements. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 117-150.
170. Kurhajcová, L. (2010). Effective Communication during the crisis situation. *Revista Academiei Forțelor Terestre*, 2(58), 229-233.
171. Lacić, M. (2004). Združitev z Drogo zagotavlja dodatne učinke. *Dnevnik*, str. 19.

172. Lacić, M. (2005). Droga Kolinska se bo širila predvsem s prevzemi. *Dnevnik*, str. 10.
173. Lacić, M. (2005). Na čelu Droge Kolinske Ferko ali Bricl. *Dnevnik*, str. 19.
174. Lah, M., Sušjan, A., & Redek, T. (2010). An institutionalist view of public relations and the evolution of public relations in transition economies. *The public*, 17(2), 45-62.
175. Lahovnik, M. (1998). *Proučevanje strategije priključitve podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
176. Lahovnik, M. (2003). *Strategic Factors underlying Performance of Acquisitions in Slovenia* (raziskovalno poročilo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
177. Laščani potrdili namero za prevzem Dela. (2003). *Delo*, str. 11.
178. Laščani z Radensko in Talisom že 59,24-odstotni lastniki Dela. (2007). *Delo*, str. 11.
179. Laško bo prodalo Delo. (2010). *Slovenske novice*, str. 4.
180. Lek in Laško ovađena. (2003). *Delo*, str. 16.
181. Levačič, S. (2008). *Analiza poslovne združitve Droge in Kolinske* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
182. Lewis, L., Schmisser, A., Stephens, K., & Weir, K. (2006). Advice on communicating during organizational change: The Content of Popular Press Books. *Journal of Business Communication*, 43(2), 113-137.
183. Ljubo Berdajs, Kolinska: Bomo šli pa za zidarje. (2005). *Finance*, str. 4.
184. Longar, K. (2004). Droga in Kolinska se bosta združili s spojitvijo. *Dnevnik*, str. 21.
185. Luo, Y. (2005). Do Insiders Learn from Outsiders? Evidence from Mergers and Acquisitions. *The Journal of Finance*, 60(4), 1951-1982.
186. Luthar, B., & Jontes, D. (2012). *Mediji in občinstva*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
187. M. Čačovič pričakuje prevzemno ponudbo za Drogo. (2004). *Finance*, str. 1.
188. Mahon, J., & Wartick, S. (2003). Dealing with Stakeholders: How Reputation, Credibility and Framing Influence the Game. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 19-35.
189. Malik, T., & Kabiraj, S. (2011). Intra-Organizational Interpersonal Communication and Uncertainty Reduction in a Technology Firm. *IJBIT*, 4(1), 4756.
190. Manas, J. (2011). Lessons Learned in Mergers and Acquisitions. *Frontiers of Health Services Management*, 27(4), 19-23.

191. Marken, A. (1998). Merger Mania and the role of public relations. *Public Relations Tactics*, 5(6), 1-2.
192. Marks, M., & Mercer, W. (1990). Consultations for facilitating international mergers and acquisitions. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 144-148.
193. Matejčič, K. (2005). Kakšna je usoda Čunge Lunge in Viki kreme? *Finance*, str. 23.
194. Matejčič, K. (2006). Odhod KD iz Dela spet na tapeti. *Finance*, str. 4.
195. Matejčič, K. (2007). Do večinskega deleža v Delu prek državnih lastnikov. *Finance*, str. 4.
196. Matejčič, K. (2007). Pivovarji kupujejo, da bi prodali. *Finance*, str. 4.
197. Matejčič, K. (2008). Minister Simoniti nad Laščane s pomočjo varuha konkurence. *Finance*, str. 10.
198. Matejčič, K. (2009). Laščani se še niso odločili, kaj bodo naredili z Delom in Večerom. *Finance*, str. 10.
199. Matejčič, K. (2010). Po Večeru zdaj kmalu naprodaj še Delo. *Finance*, str. 9.
200. McCombs, M., & Shaw, D. (1972). The Agenda-Setting Function of Mass Media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176-187.
201. Mencinger, B., & Foxton, E. (2005, 21. januar). Droga-Kolinska ali Kolinska-Droga. *Finance*, str. 10.
202. *Mergers and Acquisitions Bring Unexpected, Positive Opportunities Instead of Challenges for Marketing Leaders*. Najdeno 3. marca 2012 na spletnem naslovu <http://blog.techimage.com/?p=718>.
203. Meyer, C. (2001). Allocation Processes in Mergers and Acquisitions: An Organizational Justice Perspective. *British Journal of Management*, 12, 47-66.
204. Mihajlović, N. (2004). ATVP: Istrabenz bi načeloma moral prevzeti še Drogo. *Finance*, str. 1.
205. Mihajlović, N. (2004). Združena uprava v združenih Kolinski in Drogi. *Finance*, str. 1.
206. Mihajlović, N. (2004). Združeni upravi Droge in Kolinske grozi podvajanje. *Finance*, str. 1.
207. Mihajlović, N. (2005). Delavci dvigajo roke nad Droga Kolinsko. *Finance*, str. 3.
208. Mihajlović, N. (2005). Droga miri strah delavcev pred seznamami presežkov. *Finance*, str. 4.

209. Mikovič, M. (2005). Istrabenz prevzel Stark, prevzemne pohode nadaljuje. *Finance*, str. 61.
210. Miller, B. (2003). *Reputation Management: A Qualitative & Quantitative Analysis Of The Effective Use Of Reputation Management Techniques When Faced With Crisis Situations Including The Construction And Validation Of A Media Index For Framing Tones In Crisis Situations* (Doktorska disertacija).
211. Milostnik, T. (2005). Bo oven ali pa bik? *Primorske novice*, str. 5.
212. Milostnik, T. (2005). Živilec številka ena. *Primorske novice*, str. 7.
213. Milostnik, T. (2005). Prek 70 na cesto. *Primorske novice*, str. 4.
214. Morozov, S. (2005). Pivovarna Laško družbe Delo (še) ne namerava prodati. *Dnevnik*, str. 10.
215. Možina, S., Tavčar, M., & Kneževič, A. (1998). *Poslovno komuniciranje*. Maribor: Obzorja.
216. Načrt za združevanje živilskih družb nespremenjen. (2005). *Finance*, str. 5.
217. Nadzorniki Droge in Kolinske molčijo kot grob. (2004). *Delo*, str. 19.
218. Nadzorniki Kolinske in Droge dolgo sejali, malo poželi. (2004). *Finance*, str. 6.
219. Nauert, P. (2000). *The Dealmaker's Journal*, 35(5).
220. Negativna ocena sindikalistov. (2005). *Primorske novice*, str. 3.
221. Nova ponudba za nakup Dela. (2011). *Delo*, str. 1.
222. Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti : priročnik za krizne odnose z javnostmi v praksi*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
223. Novkovič, G. (2005). Bavčar in Bricl pometata, Jankoviču se smeji. *Finance*, str. 2.
224. Novkovič, G. (2005). Gantar za Slovenca, Petan za Slovenski narod. *Finance*, str. 2.
225. Novkovič, G. (2005). Bavčar uporablja Petanovo parkirišče. *Finance*, str. 2.
226. Oblak, T. (2000). Problematizacija modela »Prednostnega tematiziranja«: Primer analize medijskega poročanja o vstopanju Slovenije v EU. *Teorija in praksa*, 37(1), 96-115.
227. Piano, B. (2003). Delo pod mizo. *Nedelo*, str. 3.
228. Piano, B. (2011). Pivo se je dobro prodajalo, Delo se bo kmalu spet. *Delo*, str. 9.
229. Pivovarna Laško: Anonimka je delo hudobcev. (2007). *Finance*, str. 6.

230. Plahutnik odobril koncentracijo med Laškim in Delom. (2007). *Delo*, str. 9.
231. Planinšek, B. (2009). *Proces združevanja/prevzema podjetij - Droga Kolinska* (diplomsko delo). Maribor. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
232. Po prevzemu Dela ne bomo prodali. (2007). *Delo*, str. 1.
233. Poroka bo spomladi. (2005). *Primorske novice*, str. 5.
234. Poteza v Drogi le srednjeročno. (2005). *Finance*, str. 2.
235. Potič, Z. (2010). Lastniške turbulence in kriza vodenja. *Delo*, str. 2.
236. Praprotnik, T. (2004). Nizki štart Kolinske in Droge. *Dnevnik*, str. 1.
237. Praprotnik, T. (2004). Iztok Bricl: Združeni Kolinska in Droga naj bi se še širili. *Dnevnik*, str. 19.
238. Praprotnik, T. (2005). Muke šele prihajajo. *Dnevnik*, str. 19.
239. Praprotnik, T. (2005). Odpuščanja kot cunami. *Dnevnik*, str. 31.
240. Pregl, Ž. (2010). Prodaja Dela – spet stare travme? *Delo*, str. 5.
241. Prevzem Droge ni potreben zaradi poslušne uprave. (2004). *Finance*, str. 1.
242. Prodaja Dela: bo, ko bo, če bo. (2011). *Finance*, str. 4.
243. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2009). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
244. Pust, B. (2005). Drogirajmo se. *Finance*, str. 13.
245. Pušnik, M. (2005). Zakon omogoča javno zlorabo. *Finance*, str. 4.
246. Raina, R. (2010). Timely, Continuous & Credible Communication & Perceived Organizational Effectiveness. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 46(2), 345-359.
247. Ranc, T., & Stepišnik, M. (2008). Nobenih zagotovil nobene politike ne pričakujem. *Večer*, str. 42.
248. Rašomonijada o prevzemu Droge. (2004). *Finance*, str. 1.
249. Razpet, A., Tič Vesel, M., & Verčič, D. (2003). *Komuniciranje s finančnimi javnostmi*. Ljubljana: GV založba.
250. Reciklaža: Iztok Bicl. (2005). *Finance*, str. 8.
251. Ribolica, S. (2004). Pospešek združitvi. *Primorske novice*, str. 1.
252. Ribolica, S. (2005). V službo s kepo strahu v grlu. *Primorske novice*, str. 15.

253. Ribolica, S. (2005). Za čim višje odpravnine. *Primorske novice*, str. 2.
254. Ribolica, S. (2005). Zgolj predjed? *Primorske novice*, str. 2.
255. Riboloca, S. (2005). Izola izgubila Drogo, Rojeva se Droga Kolinska. *Primorske novice*, str. 5.
256. Risberg, A. (2006). *Mergers and acquisitions: A critical reader*. London; New York: Routledge.
257. Roberts, B. (2012). Talent Management Merger Mania. *HR Magazine*, 57(6), 103-110.
258. Rop, A. (2007). Trgovci s črno vdovo. *Finance*, str. 12.
259. Roundy, P. (2010). Can Stories Breed Commitment? The Influence of Mergers and Acquisitions Narratives on Employees Regulatory Focus. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 12(1), 88-102.
260. Ručna, N. (2004). Droga ne pričakuje prevzema. *Finance*, str. 1.
261. Ručna, N. (2004). V drugi krog širitve tudi Eta. *Finance*, str. 1.
262. Ručna, N. (2005). Droga Kolinska na borzi jeseni. *Finance*, str. 3.
263. Ručna, N. (2005). Prve odpovedi v Droga Kolinski že avgusta. *Finance*, str. 4.
264. Ručna, N. (2005). V Droga Kolinski določili merila za odpuščanje. *Finance*, str. 10.
265. Salius, M. (1998). Keeping all informed in a merger or acquisition. *Fairfield Country Business Journal*, 37(33).
266. Sanchez, P. (2008). *Communication's Role in the Merger Process*. Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.iabc.com/cwb/archive/2008/0508/Sanchez.htm>.
267. Saunders, M., Altinay, L., & Riordan, K. (2009). The management of post-merger cultural integration: implications from the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 29(10), 1359-1375.
268. Schneider, S., & Dunbar, R. (1992). A Psychoanalytic Reading of Hostile Takeover Events. *Academy of Management Review*, 17(3), 537-567.
269. Schweiger, D., & Denisi, A. (1991). Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135.
270. Schweiger, D., & Goulet, P. (2002). Explaining acquisition integration effectiveness trough cultural learning: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Proceedings & Membership Directory*, 1-6.

271. Schweiger, D., Ivancevich, J., & Power, F. (1987). Executive Actions For Managing Human Resources Before And After Acquisition. *Academy of Management Executive*, 1(2).
272. Seitel, F. (2011). *The practice of public relations*. Upper Saddle River: Prentice Hall/Pearson.
273. Shell, A. (1996). Communicating in tumultuous times. *Public Relations Tactics*, 3(4).
274. Siegfried, J., & Meszaros, B. (1997). Economic Literacy and News Interest. *American Economic Review*, 87(2), 247-253.
275. Sikora, M. (2005). Consumers Are a Hot Issue For Merging Businesses. *The Dealmaker's Journal*, 40(7).
276. Simončič, J. (2005). Dobro obveščeni pravijo. *Finance*, str. 4.
277. Simonič, J. (2005). Ali je Istrabenz glede na razmere v živilski industriji izbral pravo panogo za vlaganje svojega kapitala? *Finance*, str. 3.
278. Simonič, J. (2005). Dobro obveščeni pravijo. *Finance*, str. 3.
279. Sindikat ni vrzel puške v koruzo. (2005). *Primorske novice*, str. 5.
280. Sindikata Droge in Kolinske o združevanju. (2005). *Dnevnik*, str. 19.
281. Sirower, M., & Lipin, S. (2003). Investor Communications: New Rules for M&A Success. *Financial Executive*, 19(1), 26-30.
282. Skupina Laško (2012). *Letno poročilo 2011*. Laško: Skupina Laško.
283. Skupna ponudba za nakup Dela? (2011). *Finance*, str. 5.
284. Slovenska tiskovna agencija (2005). Prva odpuščanja v Droga Kolinski. *Finance*, str. 6.
285. Slovenska tiskovna agencija (2005). V združenih Drogi Kolinski bo na cesti ostalo 140 ljudi. *Dnevnik*, str. 1.
286. Smith, E. (1999). Leadlines may be better than traditional headlines. *Newspaper Research Journal*, 20(1), 55-62.
287. Smrekar, T. (2003). Od kod Pivovarni Laško dobrih 27 odstotkov Dela. *Finance*, str. 3.
288. Smrekar, T. (2003). Pivovarna Laško: ATVP mora sum še dokazati. *Finance*, str. 4.
289. Sorhaitz, K., & McCullagh, D. (2011). Merge Ahead. *Benefits Canada*, 35(4).
290. Sovdat, P. (2005). Dobro obveščeni pravijo. *Finance*, str. 5.
291. Sovdat, P. (2005). Neuradno: Delo prodano, Matjaž Gantar to zanika. *Finance*, str. 7.

292. Sovdat, P. (2005). Zbudite se, niste več v opoziciji! *Finance*, str. 2.
293. Sovdat, P. (2005). Združitev s Kolinsko bo najbolj udarila po Drogi. *Finance*, str. 7.
294. Sovdat, P. (2007). Laščani, s prevzemno ponudbo za Delo na plan! *Finance*, str. 5.
295. Sovdat, P. (2011). Bo dezinvestiranje Laškega zdaj res teklo hitreje? *Finance*, str. 7.
296. Sovdat, P. (2011). Bo Nemcem prej uspelo v Delu, WAZ ali Jutarnjem listu? *Finance*, str. 8.
297. Sovdat, P., & Urbas, U. (2010). Začenja se skrbni pregled Dela, kdo bi ga kupil? *Finance*, str. 8.
298. Steckler, G. (2008). Developing a Brand Before a Merger. Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.iabc.com/cwb/archive/2008/0508/Steckler.htm>.
299. Stephens, K., Malone, P., & Bailey, C. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating Message Strategies. *Journal of Business Communication*, 42(4), 390-419.
300. 140 zaposlenih na cesto. (2005). *Primorske novice*, str. 5.
301. Stock, H. (2004). Managing Trough a Merger. *Bank Investment Consultatnt*.
302. Strah pred Istrabenzom. (2005). *Primorske novice*, str. 5.
303. Stroud, N., & Kenski, K. (2007). From Agenda Setting to Refusal Setting: Survey Nonresponse as a Function of Media Coverage Across the 2004 Election Cycle. *Public Opinion Quarterly*, 71(4), 539-559.
304. Še 109 odvečnih delavcev. (2005). *Primorske novice*, str. 2.
305. Šoštaršč, M. (2005). Novo podjetje ohranja ime obeh. *Delo*, str. 13.
306. Šoštaršč, M. (2004). Kaj se bo izcimilo iz pogajanj z Drogo. *Delo*, str. 1.
307. Šuligoj, B. (2005). Dobiček Droge pojedli davki. *Delo*, str. 13.
308. Šuligoj, B. (2005). Kanček upanja za delavce po združitvi Droge in Kolinske. *Delo*, str. 3.
309. Šuligoj, B. (2005). Najprej presežni delavci. *Delo*, str. 3.
310. Šuligoj, B. (2005). Napovedujejo nova odpuščanja. *Delo*, str. 3.
311. Šuligoj, B., & Tekavec, T. (2004). Droga in Kolinska še študirata. *Finance*, str. 1.
312. Šuligoj, B., & Tekavec, V. (2004). Kolinska pod vplivom Droge. *Delo*, str. 18.
313. Šuligoj, B., & Tekavec, V. (2004). Z zamudo, a od srca. *Delo*, str. 13.
314. Šuligoj, B., & Viršek, D. (2004). Ena Droga za 14,25 Kolinske. *Delo*, str. 14.

315. Tajnikar, M. (2000). Pripojitve, spojitve in prevzemi. V *Združitve in prevzemi gospodarskih družb: 1. strokovno posvetovanje, Portorož, 8. in 9. junij 2000*, 25-38. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
316. Tekavec V. (2003). Inflacija govoric. *Delo*, str. 13.
317. Tekavec, J. (2005). Mercator jih mika, Dela ne (pro)dajo. *Delo*, str. 11.
318. Tekavec, T. (2005). Išče se karizmatični šef. *Delo*, str. 6.
319. Tekavec, T. (2005). Odločitev o Kolinski prihodnji teden. *Delo*, str. 13.
320. Tekavec, V. (2003). Laško trdi, da ni povezano z Infondom. *Delo*, str. 11.
321. Tekavec, V. (2003). Slamnati mož naj bi bil Infond id. *Delo*, str. 13.
322. Tekavec, V. (2004). ATPV pozorna na kupčkanje z Delom. *Delo*, str. 14.
323. Tekavec, V. (2004). Možni prihranki velikanski. *Delo*, str. 1.
324. Tekavec, V. (2004). Pivovarna Laško se bo pritožila. *Delo*, str. 15.
325. Tekavec, V. (2004). Uprava: Brez panike, vse je pod nadzorom. *Delo*, str. 1.
326. Tekavec, V. (2004). Zvon 1 spet kupuje Delo. *Delo*, str. 15.
327. Tekavec, V. (2005). Dober tek? Na zdravje? *Delo*, str. 5.
328. Tekavec, V. (2005). Največ obeta skupni izvoz. *Delo*, str. 17.
329. Tekavec, V. (2005). Reiffeisen Krekova banka proti združitvi. *Delo*, str. 17.
330. Tekavec, V. (2010). Pivovarna Laško išče kupca za časnik Delo. *Delo*, str. 3.
331. Tekavec, V. (2010). Robert Šega: Interesenti za nakup Dela so. *Delo*, str. 3.
332. Tekavec, V. (2011). Laško za reorganizacijo Dela. *Delo*, str. 3.
333. Tekavec, V. (2011). Nadzorniki spet o prodaji Dela in Mercatorja. *Delo*, str. 3.
334. Tekavec, V. (2011). Prihodnji teden več tako o Delu kot tudi o Večeru. *Delo*, str. 9.
335. Težave slovenskih časnikov. (2011). *Večer*, str. 3.
336. Thomas, G., Zolin, R., & Hartman, J. (2009). The Central Role of Communication in Developing Trust and its Effect on Employee Involment. *Journal of Business Communication*, 46(3), 287-310.
337. Tienari, J., Vaara, E., & Kuronen, M. (2006). Managing the media. *European Business Forum*, (25), 46-49.

338. Todd, H., & Grunig, J. (1995). *Tehnike odnosov z javnostmi*. Ljubljana: DZS.
339. Tomažin, M. (2005). Istrabenz razočaral delničarje Droge. *Delo*, str. 16.
340. Toplak, S. (2005). Danes je konec prevzema Kolinske. *Finance*, str. 4.
341. Toplak, S. (2005). Je kriv Bavčar, Borak ali Kardelj? *Finance*, str. 4.
342. Toplak, S., & Grahek, A. (2005). Enigme prevzema obalnega živilca. *Finance*, str. 5.
343. Toplak, S., & Mihajlović, N. (2005). M. Juhart: Dogodki niso v skladu z namenom prevzemnih predpisov. *Finance*, str. 2.
344. Toth, E. (2007). *The future of excellence in public relations and communication management: challenges for the next generation*. Mahwah (N.J.); London: Erlbaum.
345. Trgovanje z delnicami Kolinske in Droge sproščeno. (2005). *Dnevnik*, str. 22.
346. Trošt, M. (2004). Kolinska in Droga v objemu Istrabenza. *Dnevnik*, str. 1.
347. *12 Effective Merger Communication Tips*. Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.snapcomms.com/solutions/measuring-internal-communications-effectiveness.aspx>
348. Uscinski, J. (2009). When Does the Public's Issue Agenda Affect the Media's Issue Agenda (and Vice-Versa)? Developing a Framework for Media-Public Influence. *Social Science Quarterly*, 90(4), 796-815.
349. Ustavitev trgovanja Droge in Kolinske. (2005). *Dnevnik*, str. 21.
350. V Droga Kolinski bodo odpuščali. (2005). *Finance*, str. 6.
351. V Droga Kolinski je kritičnih 55 presežnih delavcev. (2005). *Finance*, str. 3.
352. V TSO pričakujejo pritisk na cene. (2004). *Finance*, str. 1.
353. V združeni Kolinski in Drogi zaradi sinergij za 15 let dobička. (2004). *Finance*, str. 1.
354. Vaara, E., & Tienari, J. (2002). Justification, Legitimization and Naturalization of Mergers and Acquisitions: A Critical Discourse Analysis of Media Texts. *Analysis of Media Texts. Organization*, 9(2), 275-303.
355. Vagaja, P. (2005). Reciklaža: Polona Vagaja. *Finance*, str. 8.
356. Valant, L. (2008). Why Do Both Marriages and Business Mergers Have a 50% Failure Rate? *CPA Journal*, 78(8), 15-15.
357. Van Dick, R., Ullrich, J., & Tissington, P. (2006). Working Under a Black Cloud: How to Sustain Organizational Identification after a Merger. *British Journal of Management*, 17, 69-79.

358. Van Dijk, T. (1993). Principles of critical discourse analysis. *Discourse & Society*, 4(2), 249-283.
359. Van Riel, C., & Fombrun, C. (2007). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. London; New York: Routledge.
360. Vandenberghe, J. (2011). Repsol meets YPF: Displaying Competence in Cross-Border M&A Press Releases. *Journal of Business Communication*, 48(4), 373-392.
361. Varuh trga Neven Borak nedosegljiv. (2004). *Finance*, str. 1.
362. Varuhov žegen. (2005). *Primorske novice*, str. 5.
363. Vecchini, G. (2009). Conflict & Crisis Communication: The Behavioral Influence Stairway Model and Suicide Intervention. *Vezetéstudomány*, 40(6), 32-59.
364. Viršek, D. (2003). Borak: Laško izigrava zakon. *Delo*, str. 1 in 13.
365. Viršek, D. (2004). Steber Drog-Kol. *Delo*, str. 1.
366. Viršek, D., & Tekavec, V. (2006). KD Holding prodal svoj delež v Delu. *Delo*, str. 9.
367. Vodstvo Droge; odlični devetmesečni rezultati. (2004). *Finance*, str. 2.
368. Vojna, kri, dobiček in drugo. (2005). *Delo*, str. 9.
369. Vuković, V., & Praprotnik, T. (2005). Bavčar bo delil delnice zaslužnim za združitev Droge in Kolinske. *Dnevnik*, str. 19.
370. Vuković, V. (2005). Igor Bavčar se odreka milijardnim zaslužkom. *Finance*, str. 2.
371. Vzdušje v Izoli je grozno. (2005). *Primorske novice*, str. 1.
372. Weber, Y., & Drori, I. (2011). Integrating Organizational and Human Behavior Perspectives on Mergers and Acquisitions: Looking Inside the Black Box. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 41(3), 76-95.
373. Wells, S. (2004). Merging Compensation Strategies. *HR Magazine*, 49(5), 66-78.
374. Wester, M. (2009). Cause and Consequences of Crises: How Perception Can Influence Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(2), 118-125.
375. Weston, J., Chung, K., & Hoag, S. (1990). Mergers, Restructuring, and Corporate Control. *Journal of Finance*, 5(45).
376. Whalen, P. (2002). Correcting common misconceptions about communicating during mergers & acquisitions. *Communication World*, 19(3).

377. *What is the best way to communicate mergers and change in HE?* Najdeno 27. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.guardian.co.uk/higher-education-network/blog/2012/may/04/communicating-mergers-change-higher-education>
378. Wickramasinghe, V., & Karunarante, C. (2009). People management in mergers and acquisitions in Sri Lanka: employee perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 694-715.
379. Winslow, J. (2005). Upholding Your Good Name. *ABA Bank Marketing*, 37(2).
380. Wodak, R., & Van Leeuwen, T. (2002). Discourses of un/employment in Europe: The Austrian case. *Communication & Mass Media Complete*, 22(3), 345-367.
381. Yannopoulou, N., Koronis, E., & Elliott, R. (2011). Media amplification of a brand crisis and its affect on brand trust. *Journal of Marketing Management*, 27(5/6).
382. Za delnico Droge 14 delnic Kolinske. (2004). *Primorske novice*, str. 5.
383. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS*, št. 30/1993.
384. Zakon o prevzemih. *Uradni list RS*, št. 47/1997.
385. Zaletel, T. (2005). Za poslovilni žur odštel skoraj devet milijonov. *Dnevnik*, str. 18.
386. Zaposlenih na bolniški ne preverjajo. (2005). *Delo*, str. 16.
387. Zatzick, C., & Fraser, S. (2003). Communicating Change: The Effects of Media Richness on Employee Perceptions of Information quality and Procedural Fairness in a Merger Setting. *Conference Paper Abstracts*. Seattle: Academy of Management Meetings.
388. Združeno družbo bo od aprila vodil Robert Ferko. (2005). *Finance*, str. 3.
389. Združeno podjetje bo na borzi do junija. (2005). *Finance*, str. 3.
390. Združitev Ljubljancev in Primorcev so zaupali mladim. (2004). *Finance*, str. 1.
391. Zorko: Laško želi najti čim boljšega lastnika. (2010). *Delo*, str. 3.
392. Živilca se razgaljata. (2004). *Primorske novice*, str. 1.
393. Živilci na spolzkih tleh. (2005). *Primorske novice*, str. 3.
394. Živilska poroka. (2004). *Finance*, str. 3.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Tabela 1: Izhodišče za komunikacijski načrt	1
Priloga 2: Tabela 2: Izhodišče za komunikacijski terminski načrt po zaključku transakcije	2
Priloga 3: Slika 1: Okvirni načrt komunikacije, ki temelji na potrebah delničarjev	2
Priloga 4: Tematska struktura anketnega vprašalnika	3
Priloga 5: Rezultati analize internega komuniciranja pri združitvi Droge in Kolinske.....	4
Priloga 6: Rezultati analize internega komuniciranja pri prevzemu Dela s strani Pivovarne Laško	21
Priloga 7: Analiza odvisnih spremenljivk	36

Priloga 1: Tabela 1: Izhodišče za komunikacijski načrt

Ciljno občinstvo	Cilji	Vsebina	Medij oz. oblika
Glavni direktorji v obeh družbah	• Uresničiti njihove ambicije • Vzpostaviti prihodnje komunikacije	• Cilj združitve • Pristop k združitvi • Prihodnji potencial • Izdelati sistem premijskega nagrajevanja • Načrti posvetovanja	• Zaporedna serija sestankov z video predstavitevijo • Vprašanja in odgovori • Serija sestankov s kosilom • Zaupni sestanki izvršilnega direktorja
Vodje projektov	• Uresničiti njihove ambicije • Zagotoviti, da razumejo, kako morajo odigrati svojo vlogo	• Cilj združitve • Pristop k združitvi • Prihodnji potencial • Cilji posamezne ekipe • Izbirna merila za člane ekipe	• Dvodnevni sestanki, ki jih vodi izvršilni direktor
Osebe	• Zagotoviti, da prepoznajo osnovne cilje združitve • Začeti dejavno razpravo • Vzpostaviti poti za prihodnjo komunikacijo	• Cilji združitve • Pristop k združitvi • Prihodnji potencial • Načrti posvetovanja	• Zaporedna serija sestankov z video predstavitevijo, ki jih vodi direktor • Vprašanja in odgovori • Spodbujanje uporabe zaupnega elektronskega naslova
Investitorji	• Zavarovati priporočila za nakup s strani analitikov	• Cilji združitve • Pristop k združitvi • Prihodnji potencial	• Informativni sestanek na sprejemu z zakusko
Itđ.			

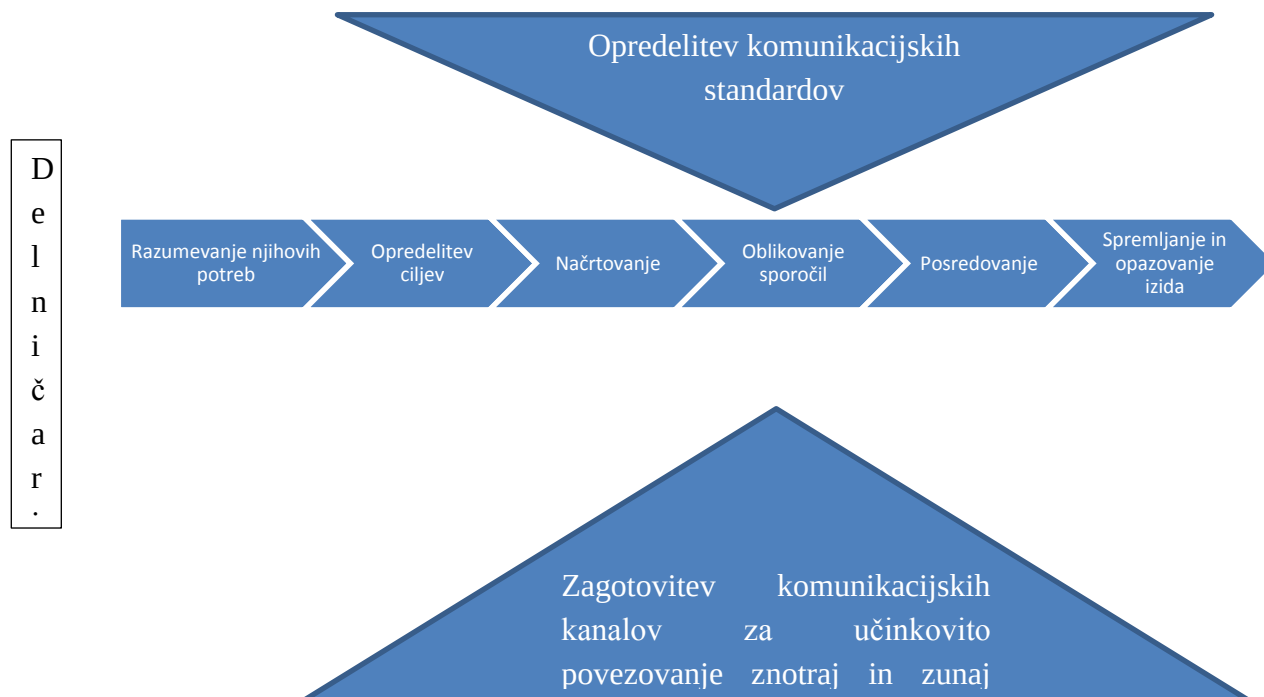
Vir: A. T. Kearney v M., Habech, F., Kröger & M., Träm, Čas združitev, 2000, str. 129.

Priloga 2: Tabela 2: Izhodišče za komunikacijski terminski načrt po zaključku transakcije

Prvi tedni komunikacije				
1. teden	2. teden	3. teden	4. teden	5. teden
Osebno pismo notranjim delničarjem	Drugo osebno pismo delničarjem		Tretje osebno pismo notranjim delničarjem	
Obvestilo za zaposlene	Tedensko posodobljeno	Posodobljeno	Drugo obvestilo zaposlenim	Posodobljeno obvestilo
Listina z vprašanji in odgovori za direktorje		Drugi videoposnetek		Tretji videoposnetek
Video posnetek za boljše razumevanje druge družbe		Komunikacijski vprašalnik		
		Sestanek z višjim vodstvom		

Vir: A. T. Kearney v M., Habech, F., Kröger & M., Träm, Čas združitev, 2000, str. 129.

Priloga 3: Slika 1: Okvirni načrt komunikacije, ki temelji na potrebah delničarjev



Vir: M., Habech, F., Kröger & M., Träm, Čas združitev, 2000, str. 123.

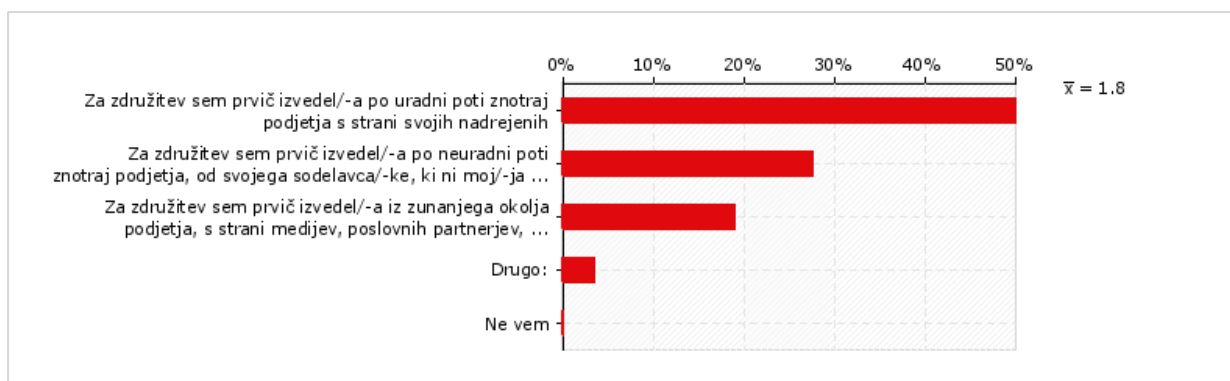
Priloga 4: Tematska struktura anketnega vprašalnika

Anketni vprašalnik je bil v določenih vprašanjih prilagojen na način tako, da se je to nanašalo na izbran primer prevzema oziroma združitve. Vsebina vprašanj je pri tem ostala enaka. Anketni vprašalnik je bil sestavljen po naslednjih tematskih sklopih:

- **uradno obveščanje zaposlenih o prevzemu oziroma združitvi s strani vodstva:** v tem sklopu vprašanj sem preverjala s katerega vira so zaposleni prejeli največ informacij in ali jih je vodstvo obveščalo o poteku prevzema ali združitve.
- **kakovost informacij s strani vodstva:** v sklopu vprašanj sem preverjala ali so se informacije, ki so jih zaposleni prejeli s strani svojih nadrejenih izkazale za točne oziroma resnične, pravočasne, jasne in zanesljive.
- **zanašanje na govorice oziroma »radio hodnik«:** z vprašanji sem preverjala v kolikšni meri so se zaposleni zanašali na vir informacij v obliki govoric.
- **občutki zaposlenih v času združitve ali prevzema:** vprašanja v tem sklopu so se nanašala na občutke zaposlenih, ko so prejeli prvo informacijo o prevzemu ali združitvi ter v celotnem času procesa združevanja oziroma prevzemanja.
- **vizija novega podjetja:** sklop vprašanj se je nanašal na sporočanje vizije novega podjetja zaposlenim ter na bolj ali manj uspešno podajanje te vizije.
- **motivi za združitev ali prevzem:** vprašanja so se nanašala na razumevanje vzrokov in motivov za združitev ali prevzem ter na upravičenost teh motivov v očeh zaposlenih (ter posledično na njihovo podporo združitve ali prevzema).
- **spmembe v organizaciji:** v tem tematskem sklopu so se vprašanja nanašala na obveščenost zaposlenih o spremembah v vodstvu, morebitni reorganizaciji in spremembi delovnega mesta, morebitnem odpuščanju in spremembah pri delovnih nalogah.
- **komunikacijska orodja:** vprašanja so preučevala katera komunikacijska orodja je uporabljalo vodstvo in katera so bila po mnenju zaposlenih najbolj učinkovita.
- **dvosmernost komunikacije:** vprašanja so ugotavljala ali so zaposleni imeli možnost dvosmerne komunikacije in, če da, v kolikšni meri so jo uporabljali.
- **komunikacija in zaupanje zaposlenih:** vprašanja so se nanašala na povezavo med načinom komuniciranja vodstva, počutjem zaposlenih, njihovim zaupanjem v vodstvo in v spremembe ter med splošnim vzdušjem v času prevzema ali združitve.
- **kulturni boj:** vprašanja so odkrivala prisotnost kulturnega boja in političnega manevriranja med zaposlenimi.
- **produktivnost in motivacija:** vprašanja so se nanašala na morebiten padec motivacije in produktivnosti ter na morebitno povečanje absentizma zaposlenih v času prevzema ali združitve.
- **demografski podatki:** vprašanja so zajemala podatke o spolu, starosti in izobrazbi.

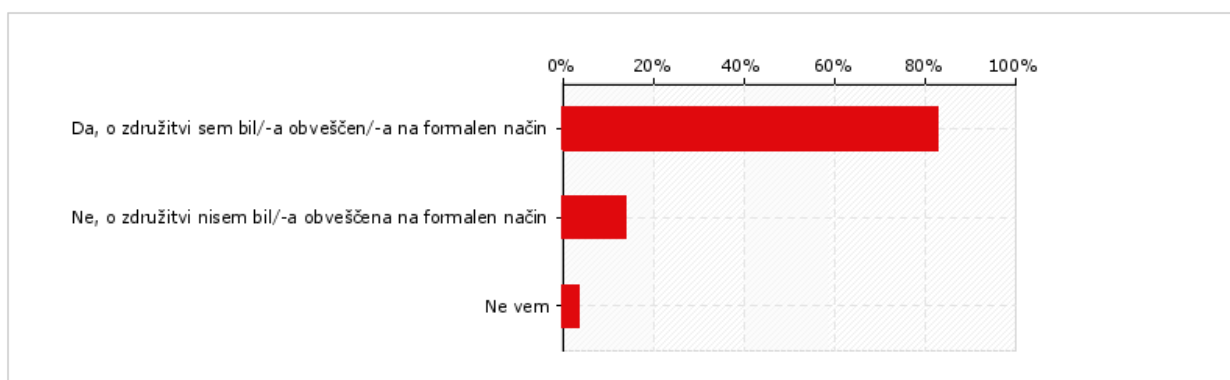
Priloga 5: Rezultati analize internega komuniciranja pri združitvi Droge in Kolinske

Slika 1: Na kakšen način ste prvič izvedeli za združitev podjetij Droga in Kolinska?



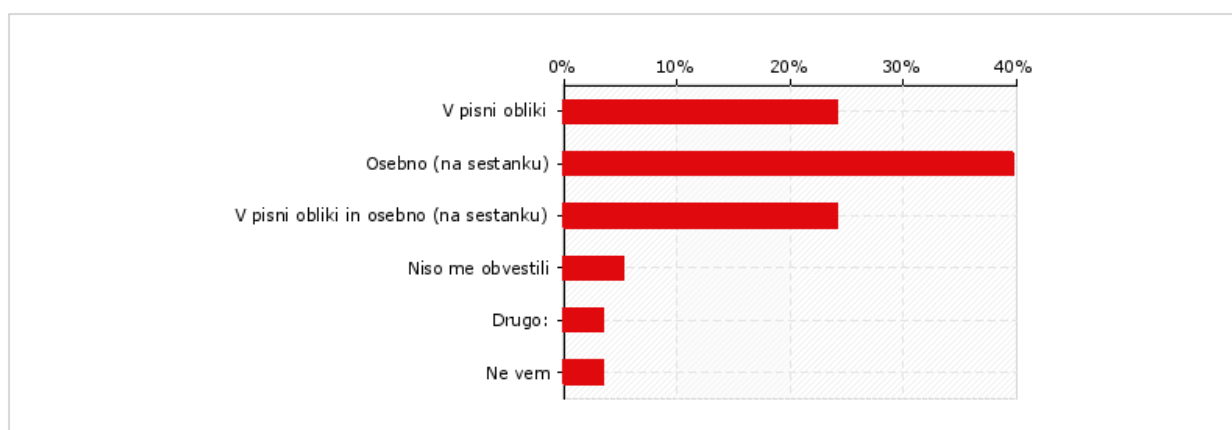
Prvi sklop vprašanj se je nanašal na uradno obveščanje zaposlenih o združitvi Droge in Kolinske s strani vodstva. Na vprašanje: »**Na kakšen način ste prvič izvedeli za združitev podjetij Droga in Kolinska?**«, je 50% anketirancev odgovorilo, da so za združitev prvič izvedeli po uradni poti znotraj podjetja s strani svojih nadrejenih, 28% jih je za združitev prvič izvedelo po neuradni poti znotraj podjetja, od svojega sodelavca/-ke, ki ni njihov nadrejeni/-a, 19% pa jih je za združitev prvič izvedelo iz zunanjega okolja podjetja, s strani medijev, poslovnih partnerjev, prijateljev, znancev, družine ali drugega vira. Ena oseba je za združitev prvič izvedela po neuradni poti znotraj podjetja od svojega nadrejenega, ena oseba pa že: »davno pred združitvijo, saj sem bil del ekipe, ki je to združitev pripravljala«.

Slika 2: Ali ste bili o združitvi podjetij Kolinske in Droge obveščeni s strani vodstva na formalen način? (npr. preko obkrožnice, nadrejenega, sestanka, internega časopisa, ...)



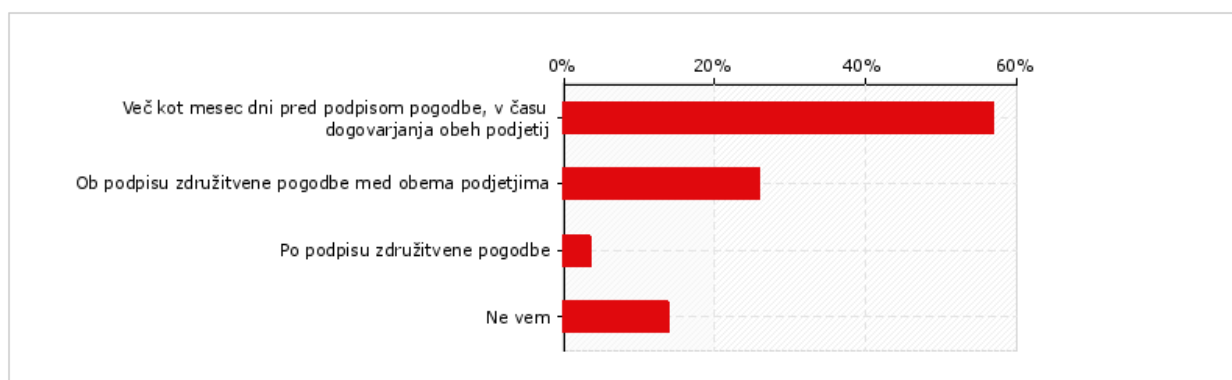
Na vprašanje: »**Ali ste bili o združitvi podjetij Kolinske in Droge obveščeni s strani vodstva na formalen način?**«, jih je večina (84%) odgovorila z da, 14% anketirancev pa je odgovorilo, da o združitvi niso bili obveščeni na uraden način.

Slika 3: Na kakšen način so vas nadrejeni obvestili o združitvi?



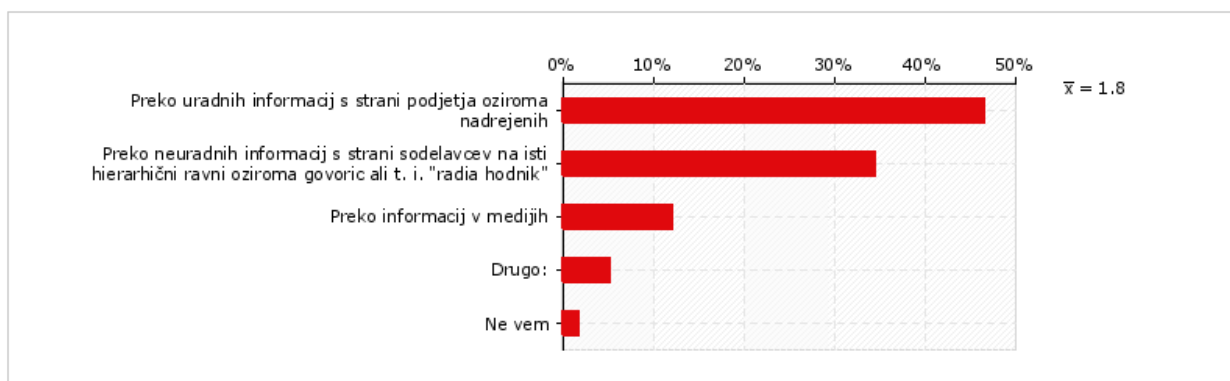
Naslednje vprašanje se je nanašalo na komunikacijsko orodje, ki ga je vodstvo uporabilo, ko je zaposlene obvestilo o združitvi. Največji del zaposlenih (40%) poroča o tem, da so bili o združitvi obveščeni osebno na sestanku. 24% jih je bilo obveščenih v pisni obliki in prav toliko v pisni obliki in osebno. 5% jih poroča o tem, da jih vodstvo o združitvi ni obvestilo.

Slika 4: Kdaj vas je vodstvo uradno seznanilo z novico o združitvi?



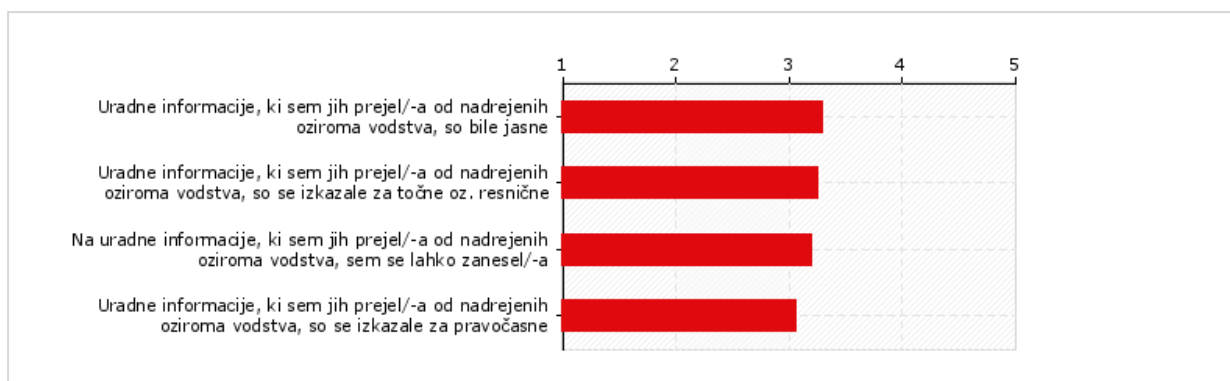
Na vprašanje: »**Kdaj vas je vodstvo uradno seznanilo z novico o združitvi?**« je 57% anketirancev odgovorilo, da več kot mesec dni pred podpisom pogodbe, v času dogovarjanja obeh podjetij, 26% ob podpisu združitvene pogodbe med obema podjetjima in 3% po podpisu združitvene pogodbe.

Slika 5: S katerega vira ste v celotnem času združitve prejeli največ informacij?



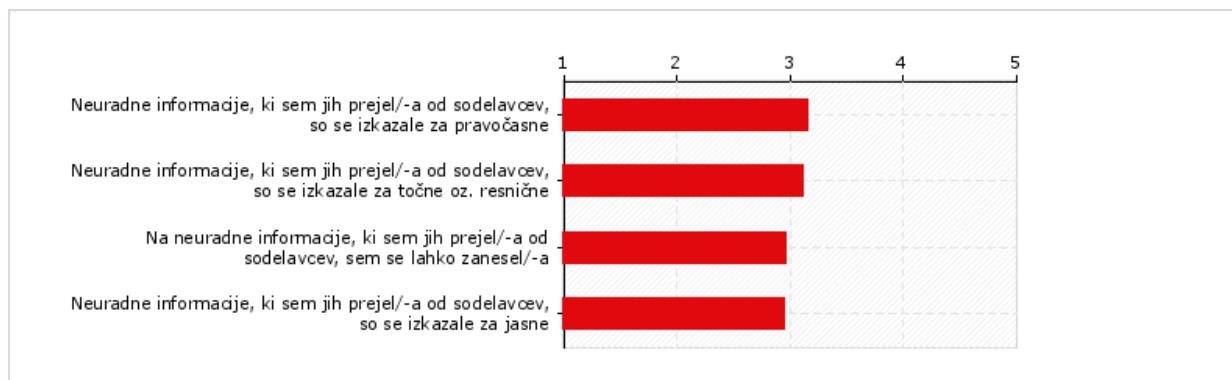
47% odstotkov anketiranih je v celotnem času združitve prejelo največ informacij preko uradnih informacij s strani podjetja oziroma nadrejenih, 34% preko neuradnih informacij s strani sodelavcev na isti hierarhični ravni oziroma govoric ali t. i. "radia hodnik" in 12% preko informacij v medijih.

Slika 6: Ali so se uradne informacije, ki ste jih prejeli od vaših nadrejenih sodelavcev oziroma vodstva izkazale za zanesljive?



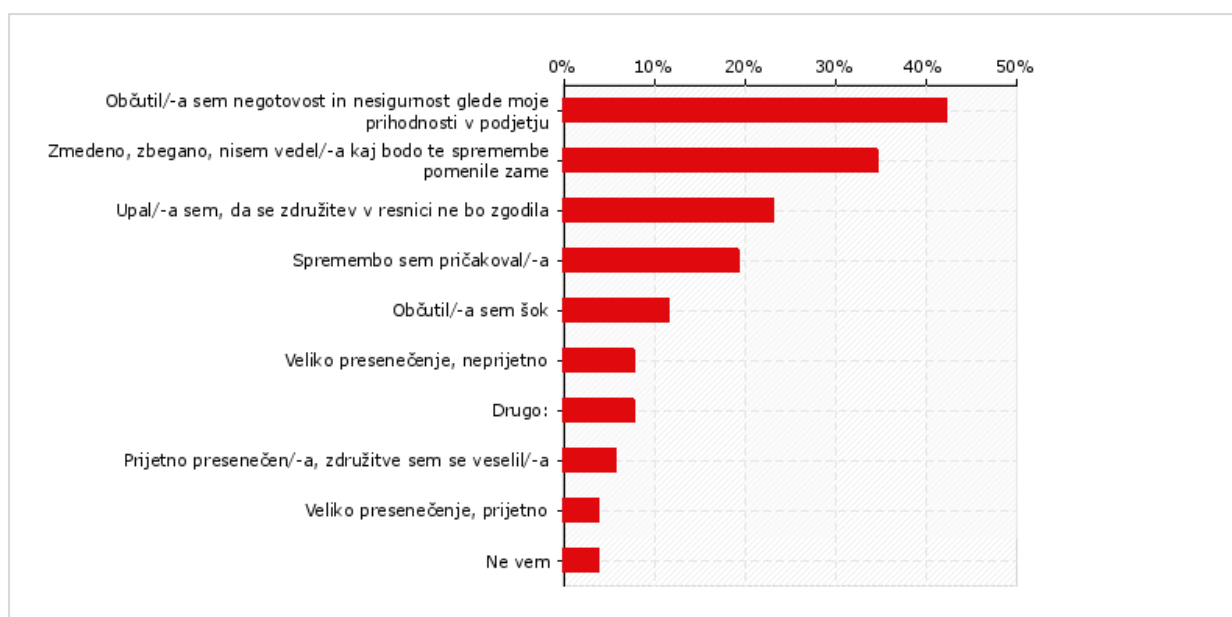
40% vprašanih se večinoma strinja, da so se uradne informacije, ki so jih prejeli od nadrejenih oziroma vodstva izkazale za točne oz. resnične, 12% se s tem ne strinja, 13% pa se s to trditvijo popolnoma strinja. 38% anketiranih se tudi večinoma strinja, da so uradne informacije s strani nadrejenih oziroma vodstva izkazale za pravočasne. 15% se niti strinja, niti ne strinja s to trditvijo, 21% se z njo večinoma ne strinja, 15% se z njo ne strinja, 10% pa se z njo strinja. Največ anketiranih, 35%, se je večinoma strinjalo s trditvijo, da so bile uradne informacije, ki so jih prejeli od nadrejenih oziroma vodstva, jasne, kar 31% pa se s to trditvijo ni niti strinjalo, niti ne strinjalo. 17% se z njo večinoma ni strinjalo, 12% pa se je z njo strinjalo. Na uradne informacije s strani vodstva se je popolnoma zaneslo 13% vprašanih, 29% se je na njih zaneslo, neopredeljenih pa je bilo 33% vprašanih. Na uradne informacije se ni zanašalo 12% vprašanih, s trditvijo, da so uradne informacije s strani vodstva zanesljive pa se ni strinjalo 13% anketirancev.

Slika 7: Ali so se neuradne informacije oziroma informacije na podlagi govoric, ki ste jih prejeli od vaših sodelavcev, ki niso bili vaši nadrejeni, izkazale za zanesljive?



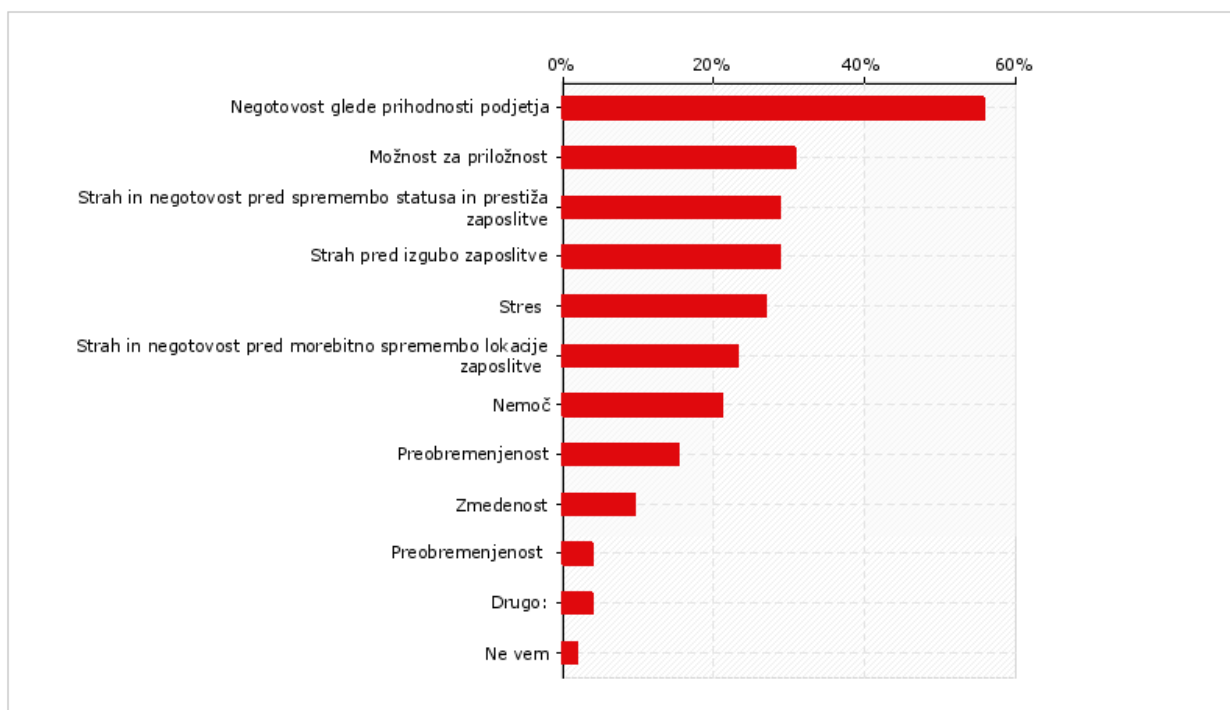
S trditvijo »Neuradne informacije, ki sem jih prejel/-a od sodelavcev, so se izkazale za točne oz. resnične« se je večinoma strinjalo 35% anketirancev, 29% pa je odgovorilo z niti se ne strinjam, ali strinjam. 19% vprašanih se s to trditvijo večinoma ni strinjalo, 10% pa se z njo ni strinjalo. S trditvijo se je popolnoma strinjalo le 8%. Pravočasnost neuradnih informacij s strani sodelavcev je večinoma pozitivno ocenilo 37% anketirancev, 29% vprašanih pa se s to trditvijo ni ne strinjalo ali strinjalo, 25% pa se z njo večinoma ni strinjalo. Podobno so anketirani ocenili jasnost informacij, ki so jih prejeli od sodelavcev, ki niso bili njihovi nadrejeni. 27% se je s trditvijo večinoma strinjalo, 40% se z njo ni ne strinjalo ali strinjalo, 25% pa se z njo ni strinjalo. Trditev »Na neuradne informacije, ki sem jih prejel/-a od sodelavcev, sem se lahko zanesel/-a« je popolnoma podprlo le 2% vprašanih, 27% jih je odgovorilo z »večinoma se strinjam«, 42% pa jih je odgovorilo z »niti se ne strinjam, ali strinjam«. S to trditvijo se večinoma ni strinjalo 23% vprašanih, 6% pa se s trditvijo popolnoma ni strinjalo.

Slika 8: Kako ste se počutili, ko ste izvedeli za združitev?



35% vprašanih se je ob novici, da se bosta Kolinska in Droga združili počutila zmedeno, zbegano, saj niso vedeli kaj bodo te spremembe pomenile za njih. Največ (42%) jih je občutilo negotovost in nesigurnost glede lastne prihodnosti v podjetju. Določen del anketiranih (23%) je upal, da se združitev v resnici ne bo zgodila, 12% pa je celo občutilo šok. Del anketirancev (19%) je spremembo pričakovala, le manjši del pa je novico o združitvi označil za prijetno presenečenje. En izmed odgovorov pa je bil celo »jezno in izdano«.

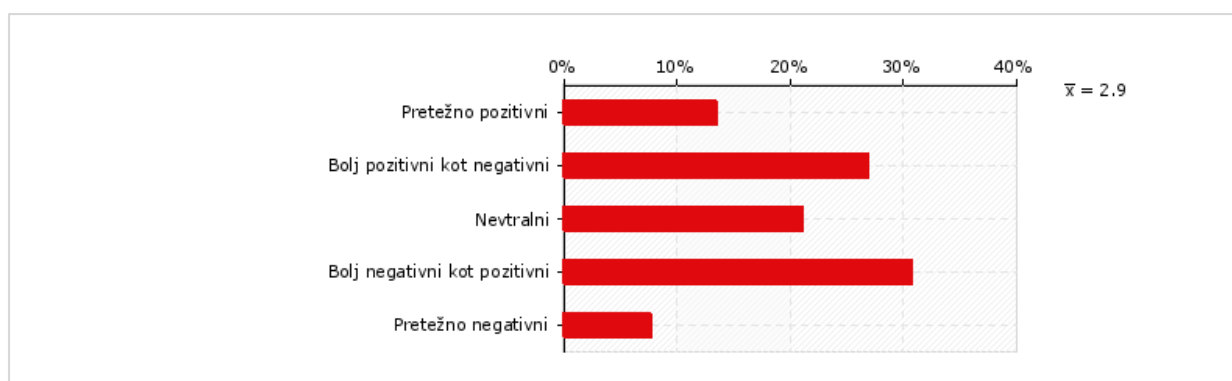
Slika 9: V času združitve sem se srečal z občutki kot so:



V času združitve so se zaposleni večinoma srečevali z občutki stresa (27%), strahu in negotovosti pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve (29%), preobremenjenosti (19%), nemoči (21%), zmedenosti (10%), strahu in negotovosti pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve (23%), strahu pred izgubo zaposlitve (29%), negotovosti glede prihodnosti podjetja (56%), združitev pa je kot možnost za priložnost občutila tretjina zaposlenih (31%).

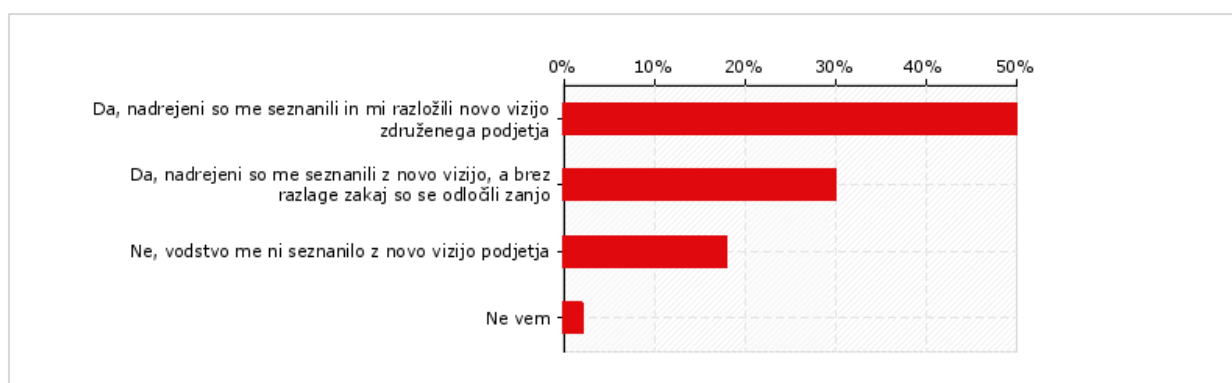
Splošne občutke v času združitve so vprašani opisali takole:

Slika 10: Kakšni so bili vaši splošni občutki med celotnim časom združitve?



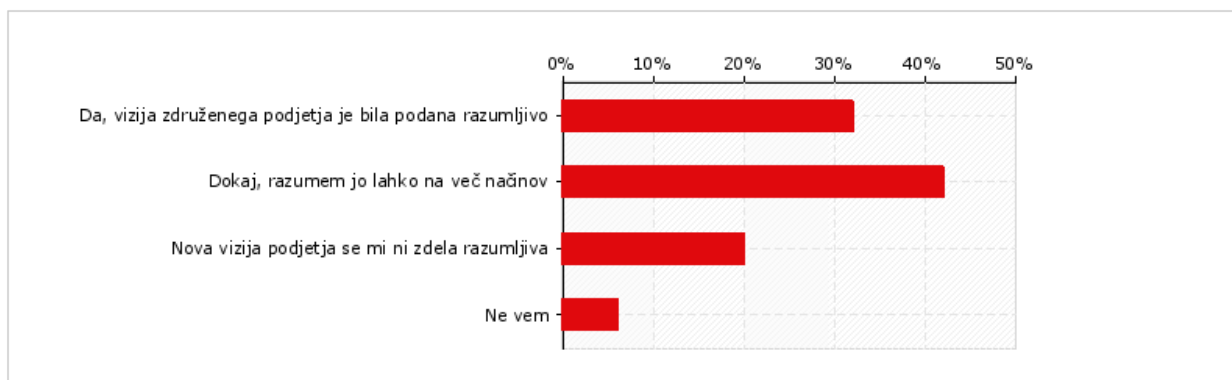
27% kot bolj pozitivne kot negativne, 21% kot nevtralne, 31% pa je splošne občutke v času združitve opisalo kot bolj negativne kot pozitivne.

Slika 11: Ali vas je vodstvo oziroma vaš nadrejeni seznanil z novo vizijo združenega podjetja?



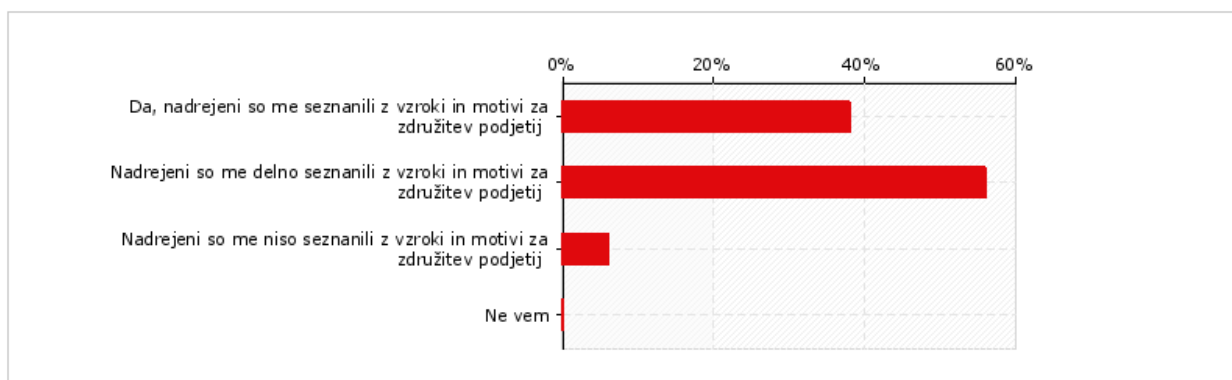
50% vprašanih je odgovorilo z »Da, nadrejeni so me seznanili in mi razložili novo vizijo združenega podjetja«. 30% jih je dejalo, da so jih nadrejeni seznanili z novo vizijo, a brez razlage zakaj so se odločili zanjo. 18% pa jih pravi, da z novo vizijo podjetja niso bili seznanjeni.

Slika 12: Se vam je zdela vizija novega, združenega podjetja razumljiva?



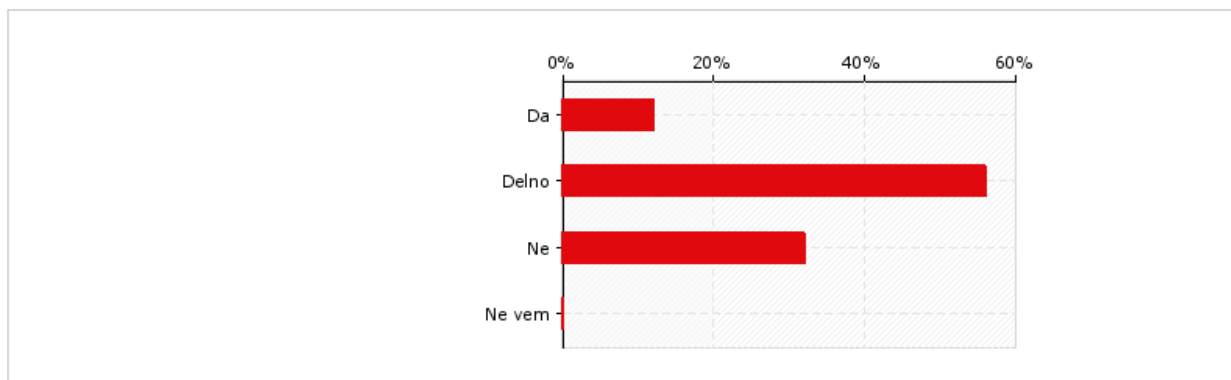
Na vprašanje ali se jim je vizija novega, združenega podjetja zdela razumljiva jih je 32% odgovorila z da, 42% jih je odgovorila da jo je lahko razumelo na več načinov, 20% pa se vizija ni zdela razumljiva.

Slika 13: Vas je vodstvo oziroma vaš nadrejeni seznanil z vzroki in motivi za združitev podjetij?



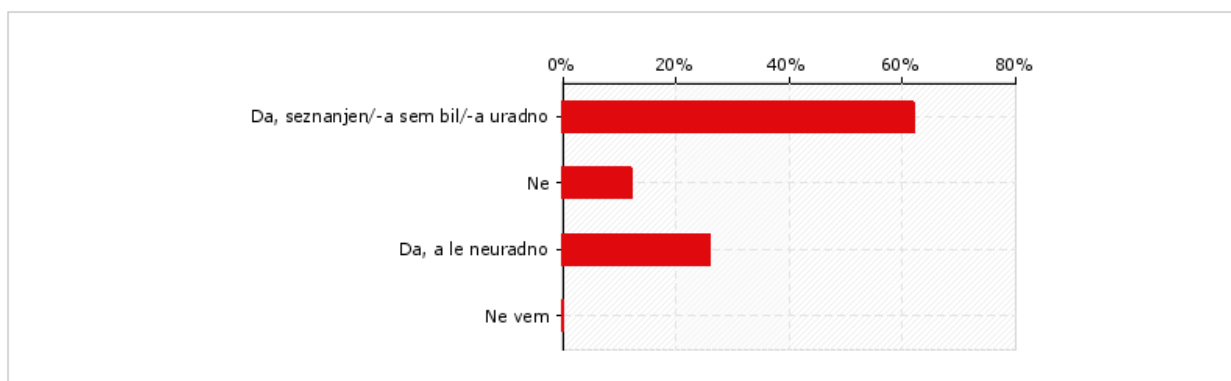
Skupaj z vizijo novega podjetja smo preverjali tudi razumljivost motivov za združitev Droge in Kolinske. 38% vprašanih je dejalo, da so jih nadrejeni seznanili z vzroki in motivi za združitev podjetij, 56% pa jih je dejalo, da so nadrejeni to storili le deloma. Le 6% jih je reklo, da jih nadrejeni niso seznanili z vzroki in motivi za združitev podjetij.

Slika 14: Ali so se vam zdeli razlogi in vzroki za združitev podjetij logični, smiselni oziroma potrebni?



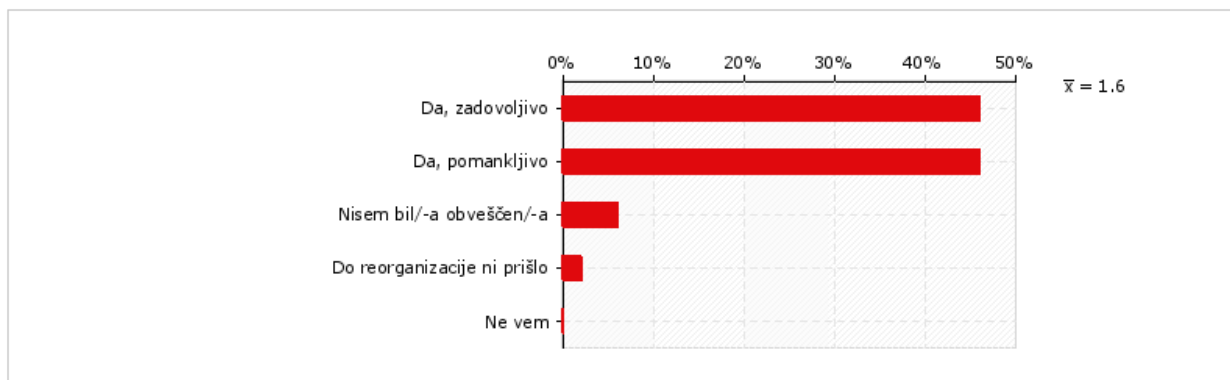
Ti razlogi so se zdeli logični, smiselni oziroma potrebni le 12% anketirancev, delno se je s to trditvijo strinjalo 56% vprašanih, 32% jih je to trditev zavrnilo.

Slika 15: Ali ste bili uradno seznanjeni s spremembami v vodstvu (novo vodstvo)?



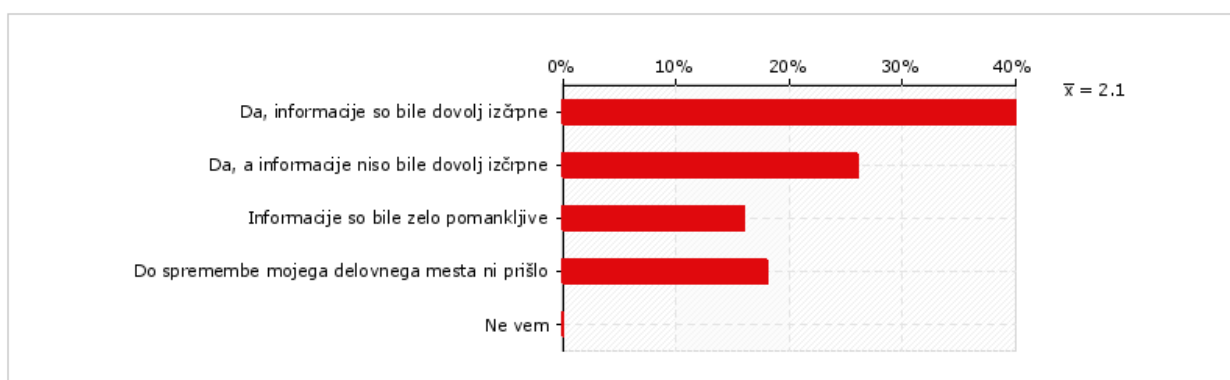
Uradno jih je bilo s spremembami v vodstvu obveščenih 62%, 26% le neuradno, 12% vprašanih pa je odgovorilo, da s spremembami niso bili seznanjeni.

Slika 16: Ali ste bili uradno seznanjeni z morebitno reorganizacijo / novo sistematizacijo delovnih mest?



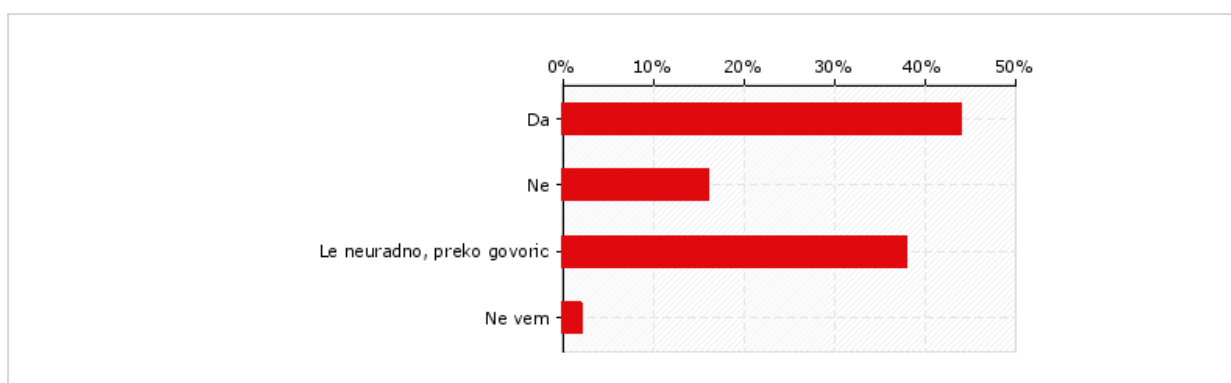
O reorganizaciji oziroma novi sistematizaciji delovnih mest je bilo zadovoljivo obveščenih 46%, pomankljivo pa 46%. Le 6% vprašanih o reorganizaciji ni bilo obveščenih.

Slika 17: Ste bili seznanjeni z morebitno spremembo delovnega mesta (naziv delovnega mesta, naloge in dolžnosti ter plačilo)?



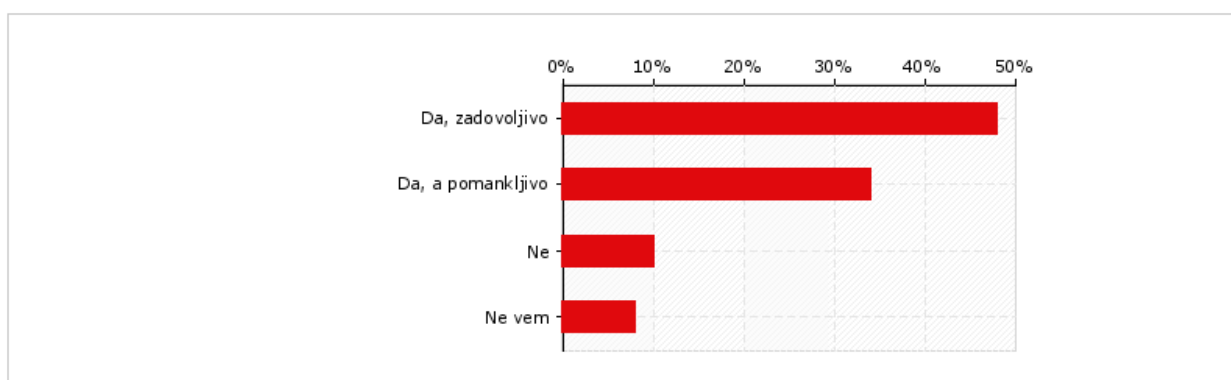
Zaposlene smo vprašali tudi ali so bili seznanjeni z morebitno spremembo delovnega mesta (naziv delovnega mesta, naloge in dolžnosti ter plačilo). Z »da, informacije so bile dovolj izčrpne« je odgovorilo 40%, 26% jih je dejalo, da informacije niso bile dovolj izčrpne, 16% pa, da so bile te zelo pomankljive.

Slika 18: Ali ste bili uradno seznanjeni, da bo morda potrebno odpuščanje?



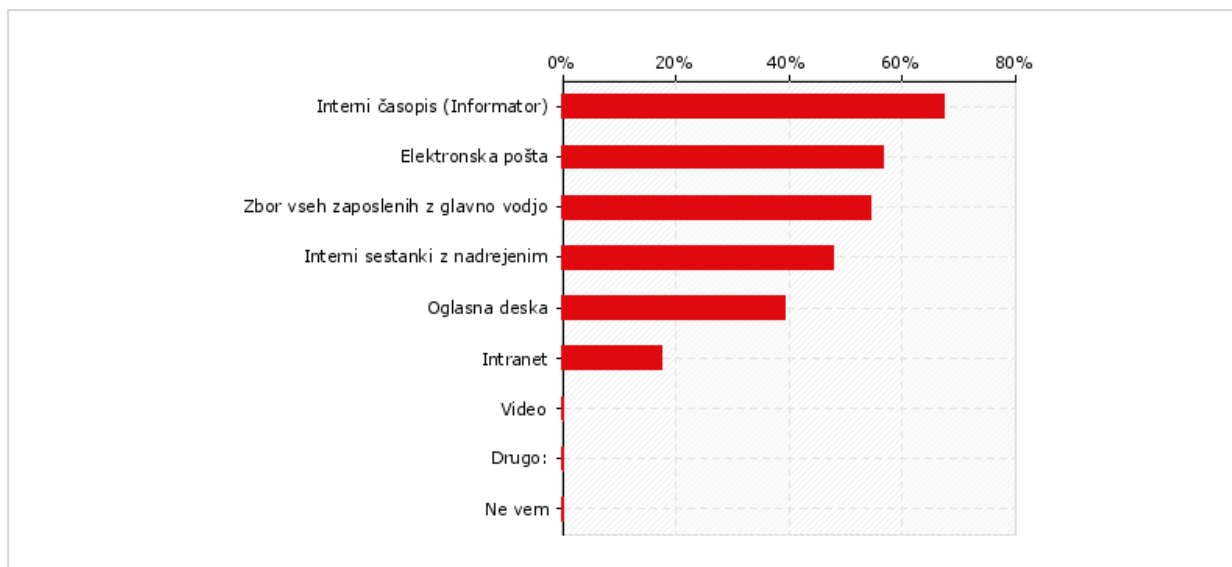
Pri združitvah pogosto pride tudi do odpuščanj. Na vprašanje ali so bili uradno seznanjeni, da bo morda potrebno odpuščanje je s 44% vprašanih odgovorilo z da, 38% jih je odgovorilo z da, a le neuradno preko govoric, 16% vprašanih pa s tem ni bilo seznanjenih.

Slika 19: Ste bili obveščeni o vaših nalogah in vlogi v času združitve (kaj je takrat od vas pričakovalo vodstvo)?



Še zadnje vprašanje v tem tematskem sklopu se je nanašalo na obveščenost zaposlenih o njihovih nalogah in vlogi v času združitve. 48% vprašanih je odgovorilo, da je bilo o tem zadovoljivo obveščenih, 34% jih je prejelo informacije, a so čutili, da so bile te pomankljive, 10% pa pravi, da o tem ni bilo obveščenih.

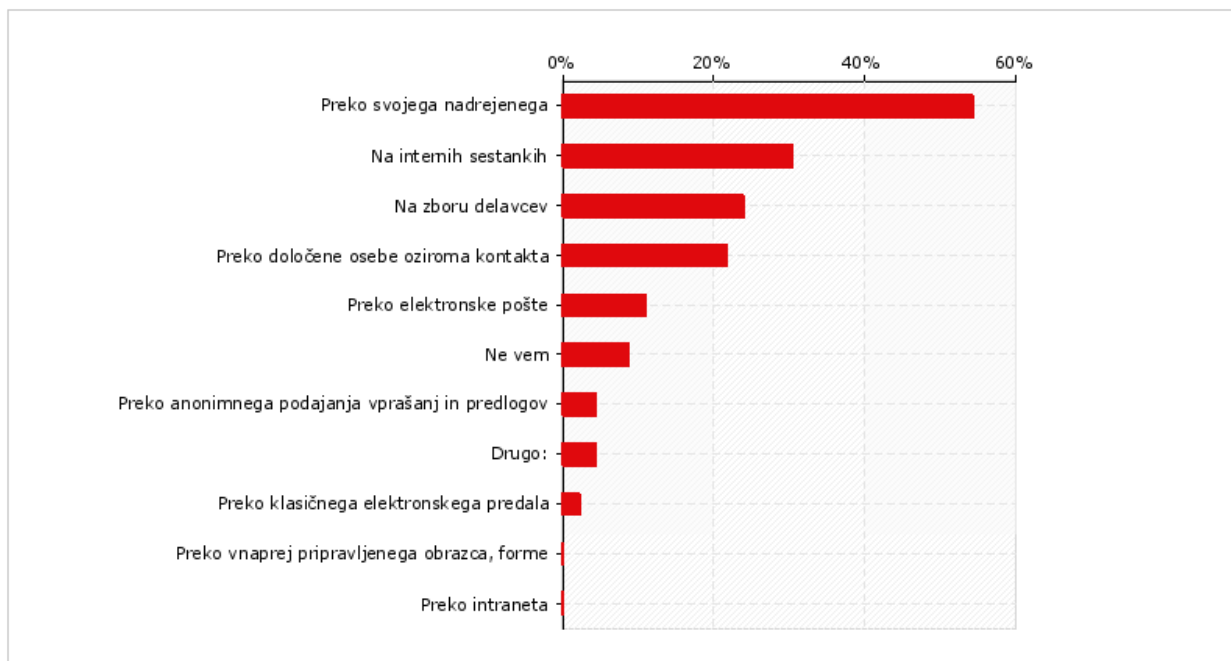
Slika 20: Na kakšen način oziroma načine vas je vodstvo obveščalo o združitvi med procesom združevanja?



Raziskovali smo tudi vpliv uporabe različnih komunikacijskih orodij. Zaposleni so med najbolj pogostimi komunikacijskimi orodji, od najbolj do najmanjkrat navedenega, našli interni časopis Informator, elektronsko pošto, zbor vseh zaposlenih z glavno vodjo, interne sestanke z nadrejenim, oglasno desko in navsezadnje tudi intranet. Pri ocenjevanju teh komunikacijskih orodij so kot najboljšega navedli interni sestanek z nadrejenim (15%), elektronsko pošto (9%) in interni časopis (4%), drugi odgovori so dobili po 2%.

Da bi preverili, ali je bilo naše sporočilo pravilno razumljeno, moramo omogočiti dvosmernost komunikacije med vodstvom in zaposlenimi. Ali so anketiranci imeli to možnost ter ali so jo izkoristili, smo preverjali z naslednjimi vprašanji.

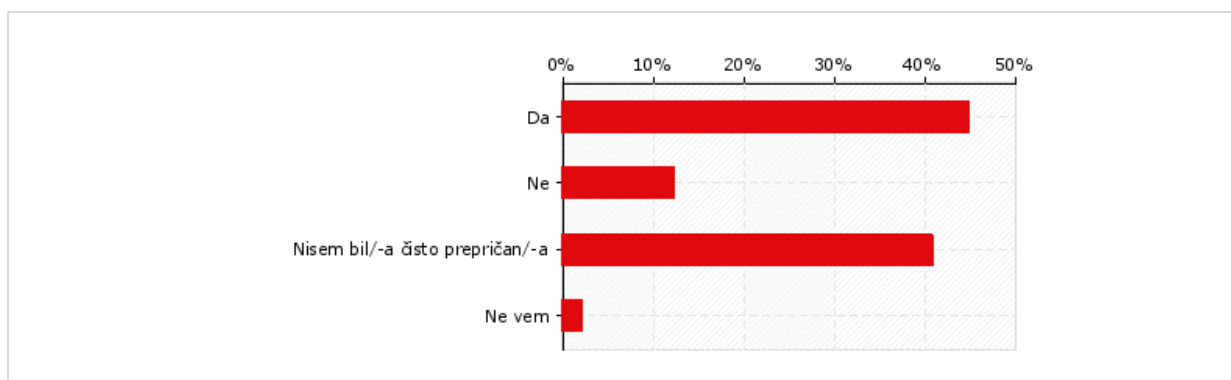
Slika 21: Na kakšen/-ne način/-e ste lahko v času združevanja Droge in Kolinske zastavljali vprašanja, podajali predloge in na sploh, komunicirali glede združitve?



V Droga Kolinski so lahko zaposleni komunicirali v zvezi z združitvijo z vodstvom preko za to določene osebe, elektronske pošte, nadrejenega, na internih sestankih, anonimnega podajanja vprašanj in predlogov ter na zboru delavcev.

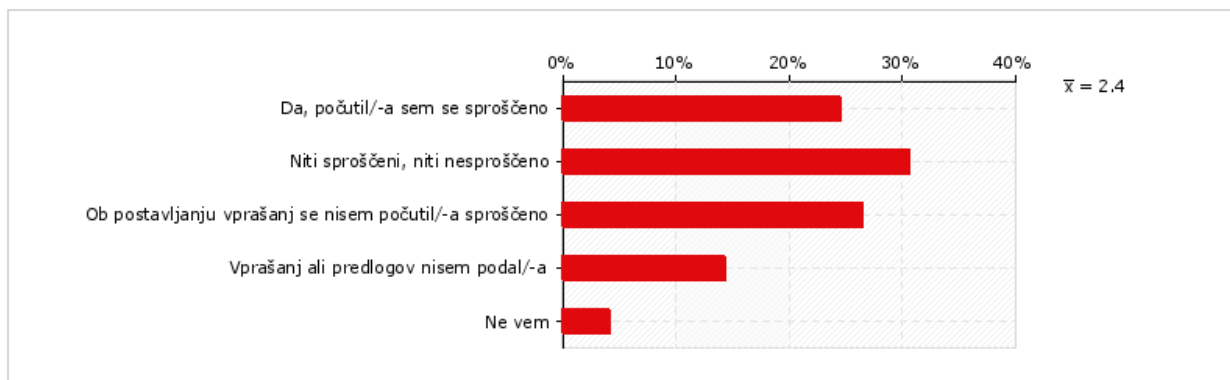
Kot najbolj uspešen način pa so zaposleni navedli komuniciranje z nadrejenim ter zbor delavcev.

Slika 22: Ali ste vedeli na katero osebo se lahko obrnete v zvezi z vprašanji o združitvi?



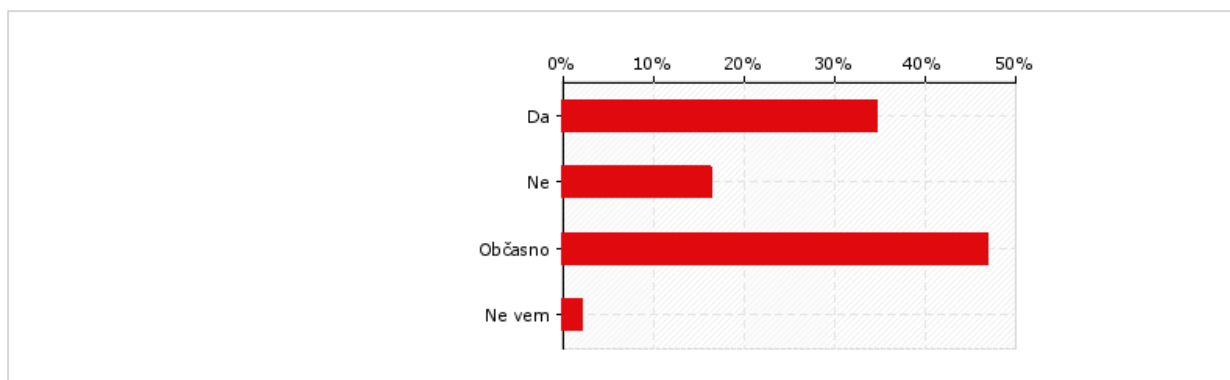
45% anketiranih je vedelo na katero osebo lahko naslovi svoja vprašanja, 41% o tem ni bila čisto prepričana, 12% vprašanih pa za takšno osebo ni vedela.

Slika 23: Ali ste se počutili sproščeno ob podajanju vprašanj v zvezi z združitvijo in podajanju predlogov?



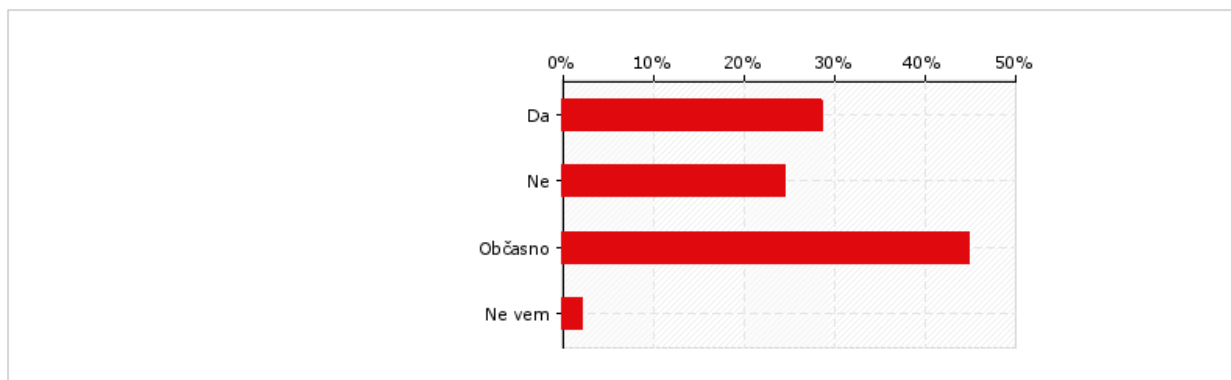
24% vprašanih je dejalo, da se je ob podajanju vprašanj in predlogov v zvezi z združitvijo počutilo sproščeno, 31% pa niti sproščeno ali nesproščeno. 27% se ob podajanju vprašanj ni počutilo sproščenih, 14% anketiranih pa vprašanj v zvezi z združitvijo ni podalo.

Slika 24: Ste se v času združitve srečali z občutki negotovosti zaradi pomanjkanja kvalitetnih (točnih, jasnih in pravočasnih) informacij?



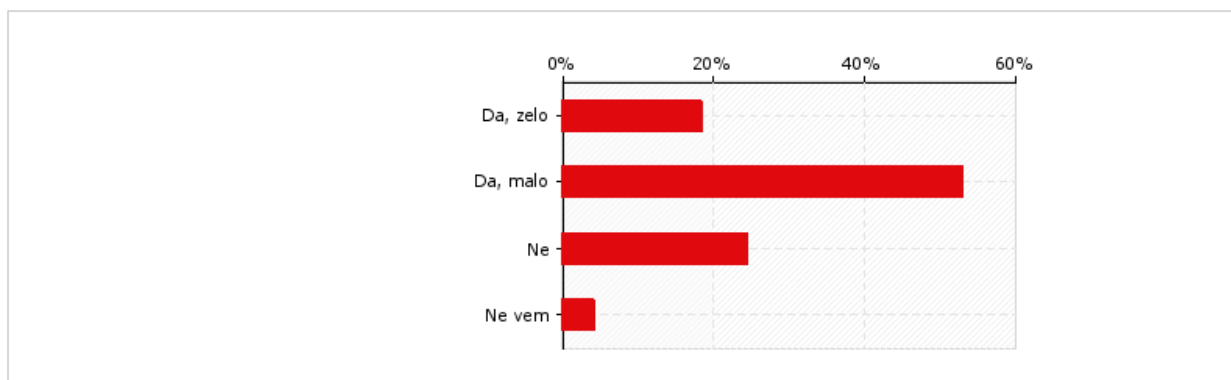
Na vprašanje »Ste se v času združitve srečali z občutki negotovosti zaradi pomanjkanja kvalitetnih (točnih, jasnih in pravočasnih) informacij?« je 35% anketirancev odgovorilo z da, 47% z občasno, 16% pa je odgovorilo, da se v času združitve niso srečali s takšnimi občutki.

Slika 25: Ste se v času združitve srečali z občutki negotovosti zaradi nasprotujočih si informacij?



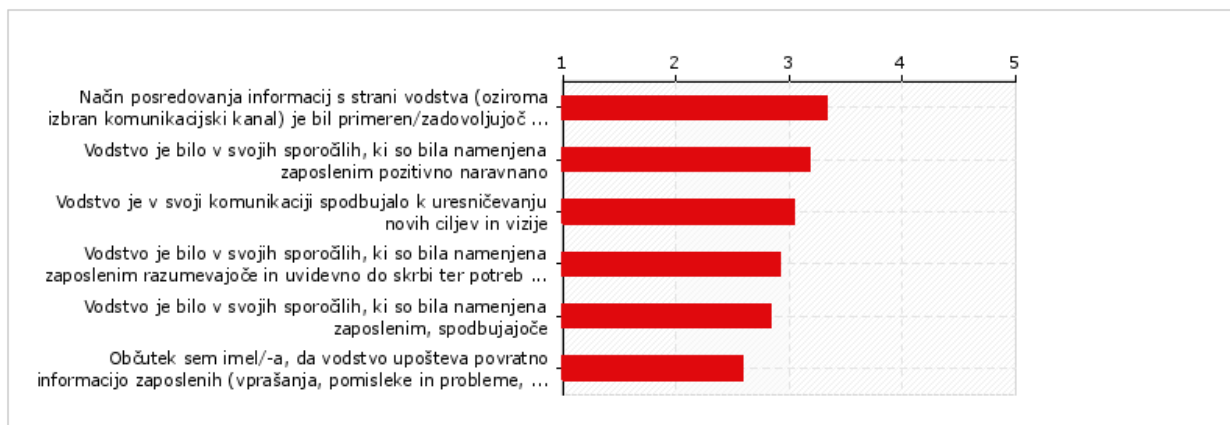
Občutki negotovosti so bili glede na odgovore vprašanih v 29% rezultat nasprotujočih si informacij, v 45% primerov pa so se vprašani z občutki negotovosti zaradi tega srečavali občasno.

Slika 26: Ali so vam uradna sporočila vodstva oziroma vaših nadrejenih pomagala zmanjševati občutke nejasnosti in negotovosti glede združitve?



18% anketirancev je dejalo, da so jim v tem primeru sporočila vodstva zelo pomagala pri zmanjševanju občutkov nejasnosti in negotovosti, 53% pa jih je odgovorilo, da so jim ta sporočila pomagala (malo). 24% je izjavilo, da jim sporočila vodstva niso pomagala zmanjševati teh občutkov.

Slika 27: Kako zadovoljiva je bila komunikacija vodstva z zaposlenimi v celotnem času združitve?



»Vodstvo je bilo v svojih sporočilih, ki so bila namenjena zaposlenim, spodbujajoče« - s trditvijo se je večinoma strinjalo 35% vprašanih, 22% se z njo ni niti strinjalo ali ne strinjalo, 18% se z njo večinoma ni strinjalo, 20% pa se s trditvijo ni strinjalo.

»Vodstvo je bilo v svojih sporočilih, ki so bila namenjena zaposlenim pozitivno naravnano« - s trditvijo se je večinoma strinjalo 43%, 16% se z njo večinoma ni strinjalo in prav toliko odstotkov anketiranih se z njo ni strinjalo.

»Vodstvo je bilo v svojih sporočilih, ki so bila namenjena zaposlenim razumevajoče in uvidevno do skrbi ter potreb zaposlenih v zvezi z združitvijo« - s trditvijo se je večinoma strinjalo 27% vprašanih, 20% se z njo ni niti strinjalo ali nestrinjalo, 22% se z njo večinoma ni strinjalo, 18% pa se s trditvijo ni strinjalo. Z njo se je strinjalo le 12% vprašanih.

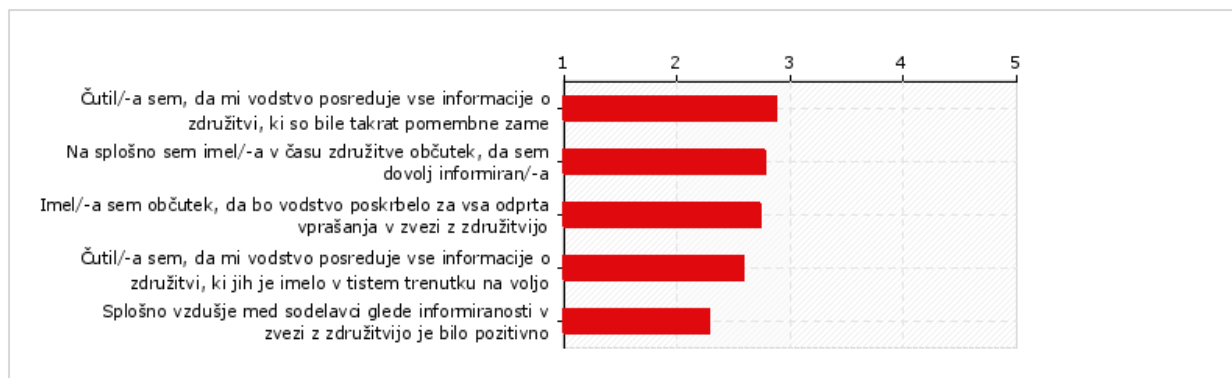
Z načinom posredovanja informacij s strani vodstva se je strinjalo 8% zaposlenih, 51% pa se je z načinom večinoma strinjalo. 18% anketiranih se z izbranim načinom obveščanja večinoma ni strinjalo.

»Vodstvo je v svoji komunikaciji spodbujalo k uresničevanju novih ciljev in vizije« - trditev je podprlo 12% vprašanih, 33% se je z njo večinoma strinjalo, 20% je bilo neopredeljenih, 18% pa se z njo ni strinjalo. 16% se z njo večinoma ni strinjalo.

Le 8% vprašanih je imelo občutek da vodstvo upošteva povratno informacijo zaposlenih, 14% se je s tem večinoma strinjalo, 33% pa se jih ni moglo opredeliti. 18% se s to trditvijo večinoma ni strinjalo, 27% pa se s trditvijo ni strinjalo.

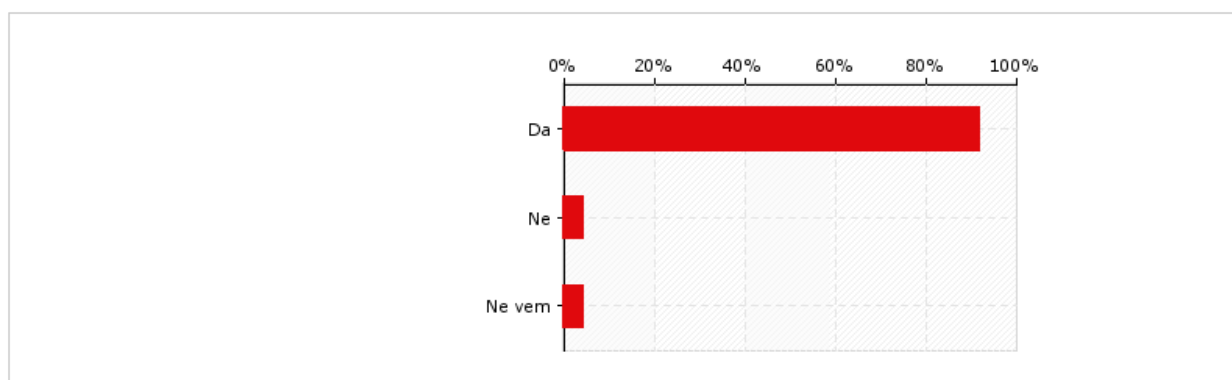
Naslednji sklop vprašanj se nanaša na vzdušje pred javno objavo namere o združitvi in ali so zaposleni čutili, da imajo vse potrebne informacije.

Slika 28: Kakšno je bilo vzdušje pred javno objavo namere o združitvi? Ste čutili, da imate vse potrebne informacije?



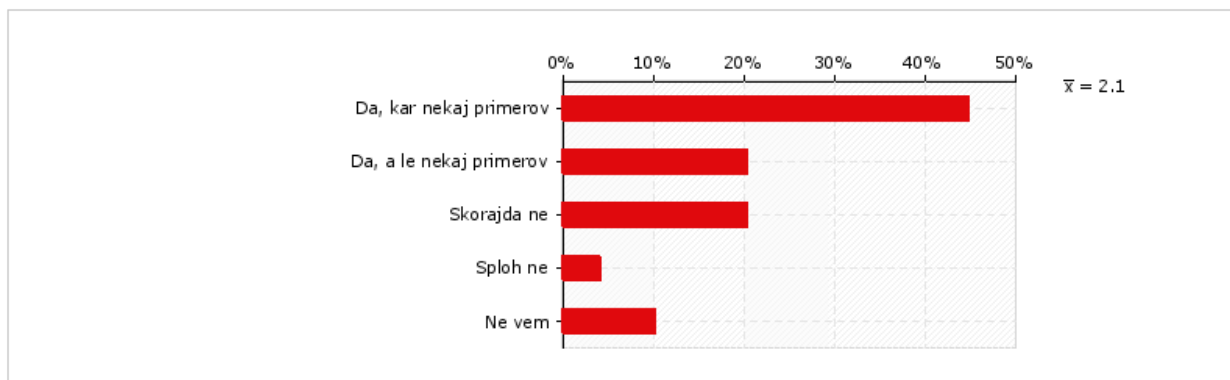
31% vprašanih je čutilo, da jim vodstvo posreduje vse informacije o združitvi, ki jih je imelo v tistem trenutku na voljo, nasprotno pa se kar 29% s tem ni strinjalo. 22% vprašanih se s to trditvijo večinoma ni strinjalo, le 4% vprašanih pa se je s tem popolnoma strinjalo. 6% vprašanih je imelo občutek, da bo vodstvo poskrbelo za vsa odprta vprašanja v zvezi z združitvijo, večinoma pa se je s tem strinjalo 24% anketiranih. 27% se ni moglo opredeliti, 22% se s tem večinoma ni strinjalo, 20% pa se s to trditvijo ni strinjalo. 8% vprašanih je čutilo, da jim vodstvo posreduje vse informacije o združitvi, ki so bile takrat pomembne zanje, 33% pa se s tem večinoma strinja. 24% se s tem večinoma ne strinja, 18% se s tem ne strinja, 16% pa jih je ostalo neopredeljenih. Splošno vzdušje med sodelavci glede informiranosti v zvezi z združitvijo je bilo pozitivno – s tem se je strinjalo le 4% vprašanih, 16% pa se je s tem večinoma strinjalo. 27% vprašanih je na splošno imelo občutek, da so dovolj informirani v času združitve, 24% tega občutka večinoma ni imela, 20% pa se s to trditvijo ni strinjalo.

Slika 29: Ali se je v času združitve in po njej med zaposlenimi uporabljala delitev "mi - oni", da bi ločili med zaposlenimi vašega in pridruženega podjetja?



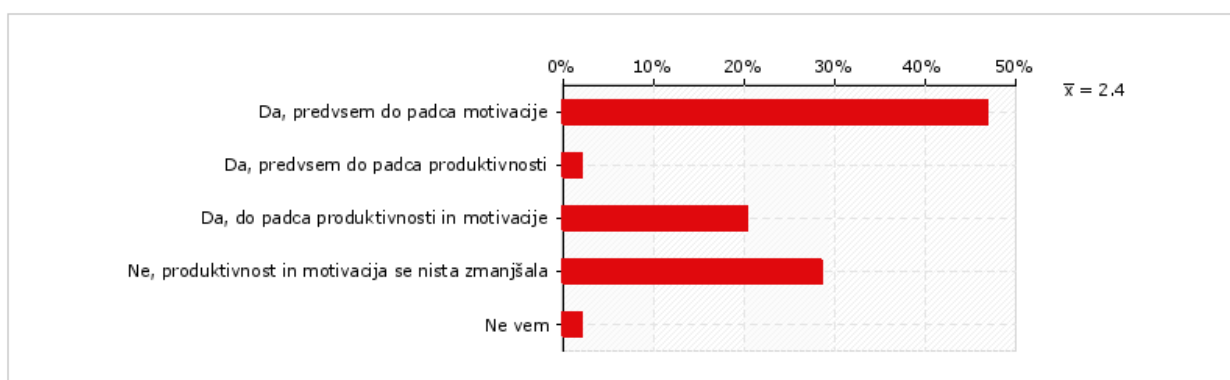
Na vprašnje »Ali se je v času združitve in po njej med zaposlenimi uporabljala delitev "mi - oni", da bi ločili med zaposlenimi vašega in pridruženega podjetja?« je kar 92% odgovorilo z da, kar logično, saj se je šlo za združitve dveh različnih podjetij iz različnih regionalnih okolij.

Slika 30: Ali ste v času združitve opazili t. i. "politično manevriranje" sodelavcev oziroma vedenje, ki je spominjalo na boj za preživetje?



Politično manevriranje sodelavcev je v večjem obsegu opazilo kar 45%, ter 20% v manjšem obsegu. Skorajda ga ni opazilo 20% vprašanih.

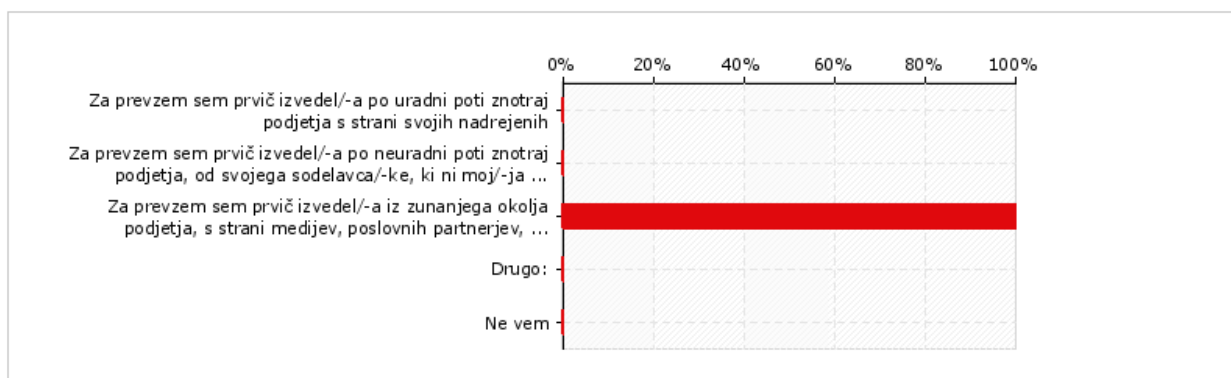
Slika 31: Ste imeli občutek, da je v času združitve prišlo do splošnega padca produktivnosti in motivacije med zaposlenimi?



47% vprašanih je občutilo padec motivacije, veliko manj (2%) pa je opazilo padec produktivnosti. Pri tem anketirani ocenjujejo, da je bil padec motivacije precejšen, saj je 61% vprašanih ocenilo, da je bil padec motivacije dokaj opazen, 26% pa jih je ocenilo, da je bil ta zelo opazen. Padec produktivnosti je bil po oceni vprašanih dokaj opazen (60%), komaj opazen (40%). Kljub temu absentizem ni bil preveč visok - povečano odsotnost zaposlenih z dela je opazilo le 14% vprašanih. Velik odstotek anketirancev je opazilo več odpovedi s strani sodelavcev – o tem je poročalo 65% vprašanih.

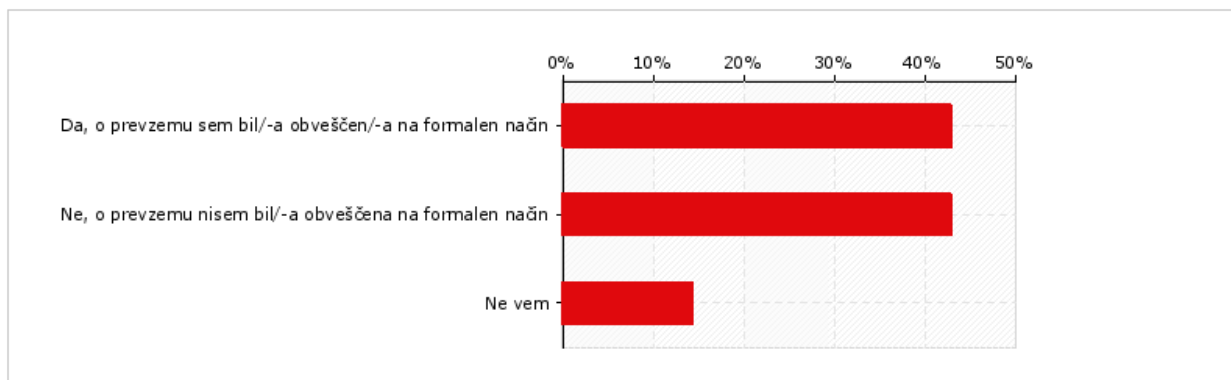
Priloga 6: Rezultati analize internega komuniciranja pri prevzemu Dela s strani Pivovarne Laško

Slika 1: Na kakšen način ste prvič izvedeli za prevzem podjetja Delo d. d. s strani Pivovarne Laško?



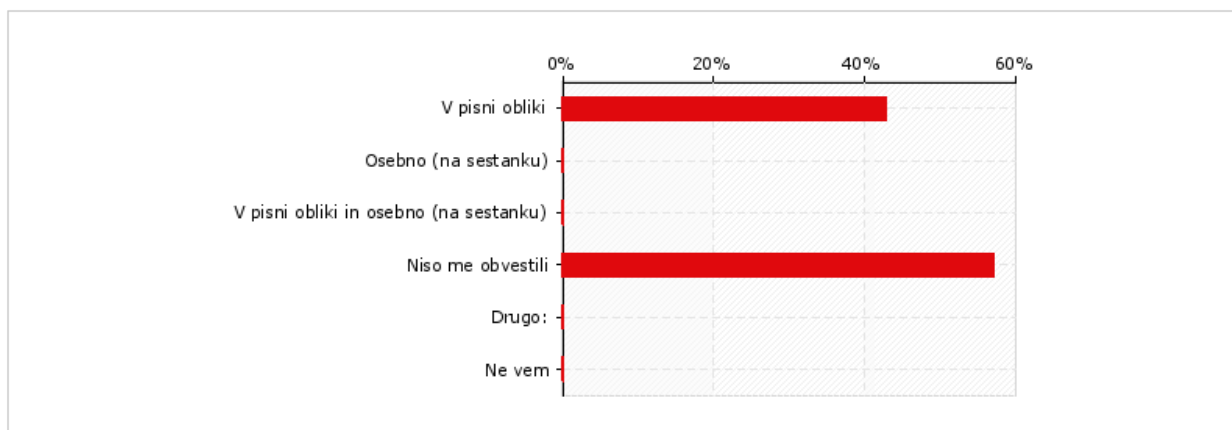
Vsi anketirani v časopisni hiši Delo so za prevzem Dela prvič izvedeli iz medijev, kar je lahko pričakovano glede na večletno pojavljanje te tematike v medijih.

Slika 2: Ali ste bili o prevzemu podjetja Delo d. d. obveščeni s strani vodstva na formalen način? (npr. preko obkrožnice, nadrejenega, sestanka, internega časopisa, ...)



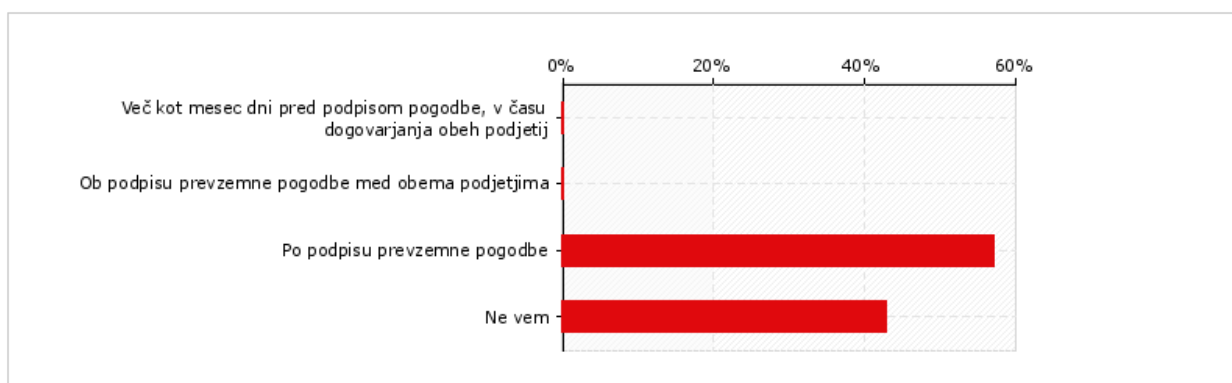
Slaba polovica je bila o prevzemu obveščena na formalen način s strani vodstva, prav toliko pa jih s strani vodstva ni bilo uradno obveščenih.

Slika 3: Na kakšen način so vas nadrejeni obvestili o prevzemu?



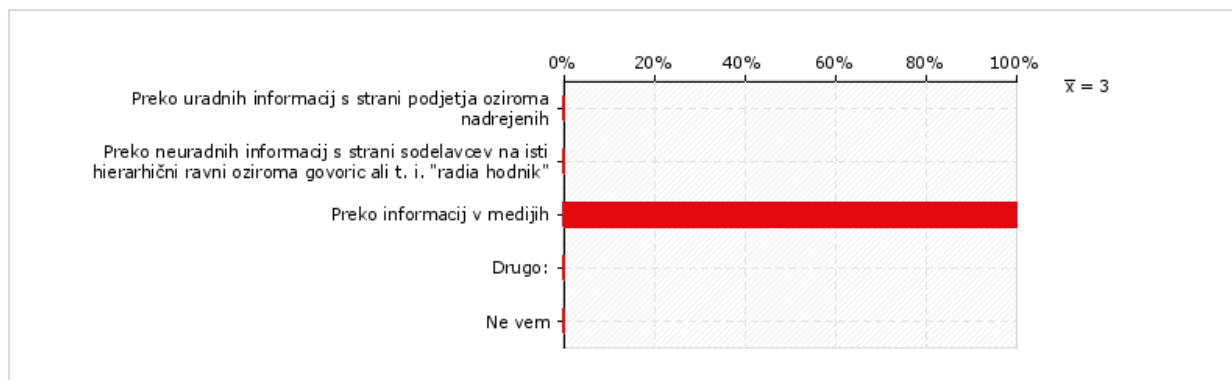
Več kot polovica anketiranih poroča o tem, da jih nadrejeni niso obvestili o prevzemu, slaba polovica pa je bila o tem obveščena v pisni obliki.

Slika 4: Kdaj vas je vodstvo uradno seznanilo z novico o prevzemu?



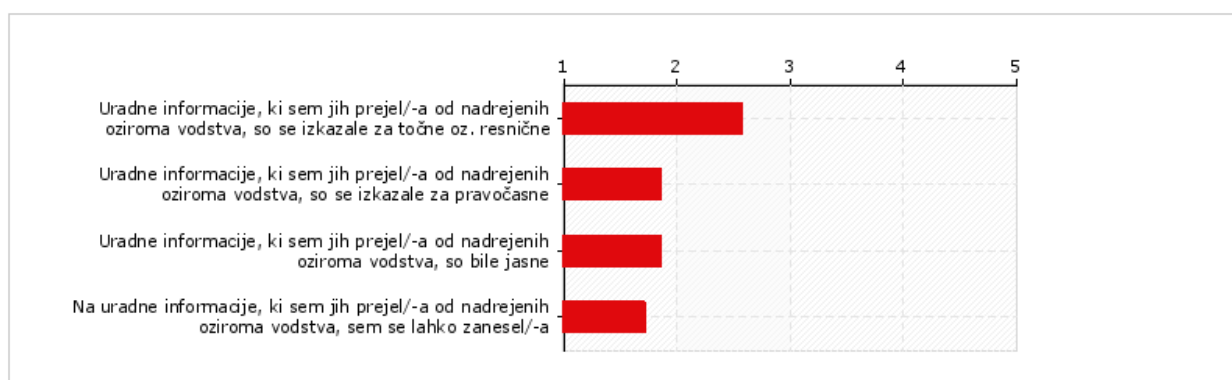
Pri obveščanju o prevzemu je bilo vodstvo malo pozno, saj je več kot polovica anketirancev odgovorila, da jih je vodstvo uradno seznanilo z novico o prevzemu šele po podpisu prevzemne pogodbe.

Slika 5: S katerega vira ste v celotnem času procesa prevzemanja prejeli največ informacij?



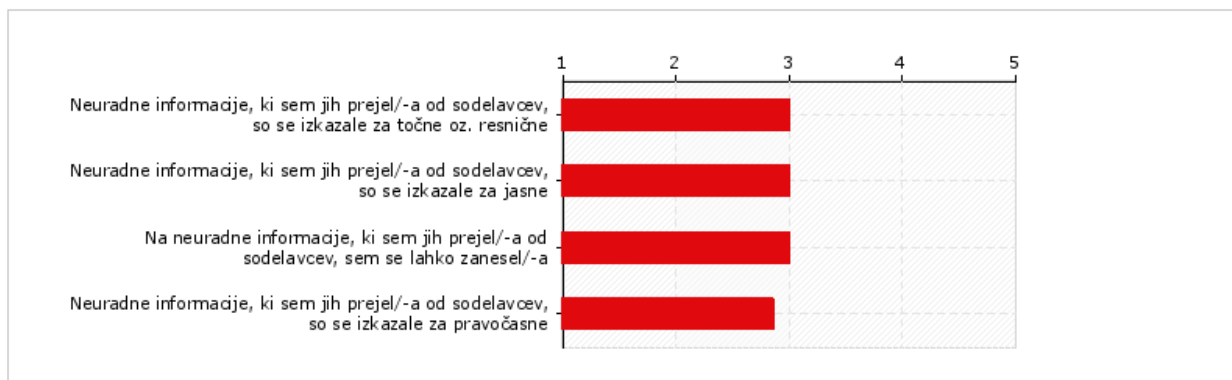
Vsi vprašani so odgovorili, da so največ informacij v celotnem času prevzema prejeli iz medijev.

Slika 6: Ali so se uradne informacije, ki ste jih prejeli od vaših nadrejenih sodelavcev oziroma vodstva izkazale za zanesljive?



57% vprašanih se večinoma ni strinjalo, da so se uradne informacije, ki so jih prejeli od nadrejenih oziroma vodstva, izkazale za točne oz. resnične, 29% se do te trditve ni ne pozitivno, ne negativno opredelilo, 14% pa se jih je s to trditvijo strinjalo. Anketirani so pravočasnost informacij vodstva ocenili slabo, večinoma negativno, del vprašanih (29%) pa se do trditve ni moglo opredeliti. Kar 43% vprašanih se ne strinja, da so bile informacije vodstva jasne, 29% pa se s tem večinoma ne strinja. Anketirani v večji meri niso imeli občutka, da se lahko zanesejo na informacije nadrejenih.

Slika 7: Ali so se neuradne informacije oziroma informacije na podlagi govoric, ki ste jih prejeli od vaših sodelavcev, ki niso vaši nadrejeni, izkazale za zanesljive?

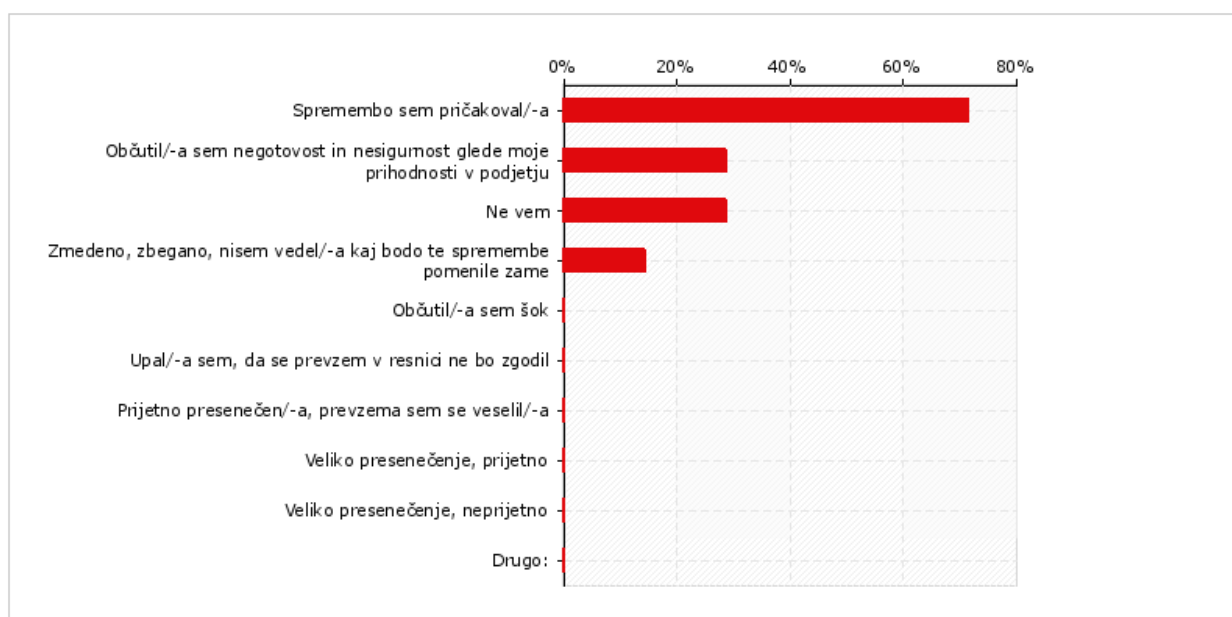


Bolj pozitivno oceno so kot vir informacij prejele govorice oziroma neuradne informacije. S trditvijo »Neuradne informacije, ki sem jih prejel/-a od sodelavcev, so se izkazale za točne oz. resnične« se večinoma ni strinjalo 43% vprašanih, prav toliko pa se jih je s trditvijo večinoma strinjalo.

Trditev »Neuradne informacije, ki sem jih prejel/-a od sodelavcev, so se izkazale za pravočasne« je z »večinoma se ne strinjam« zavrnilo 43% vprašanih, 29% se do nje ni moglo opredeliti in prav toliko se jih je z njo večinoma strinjalo.

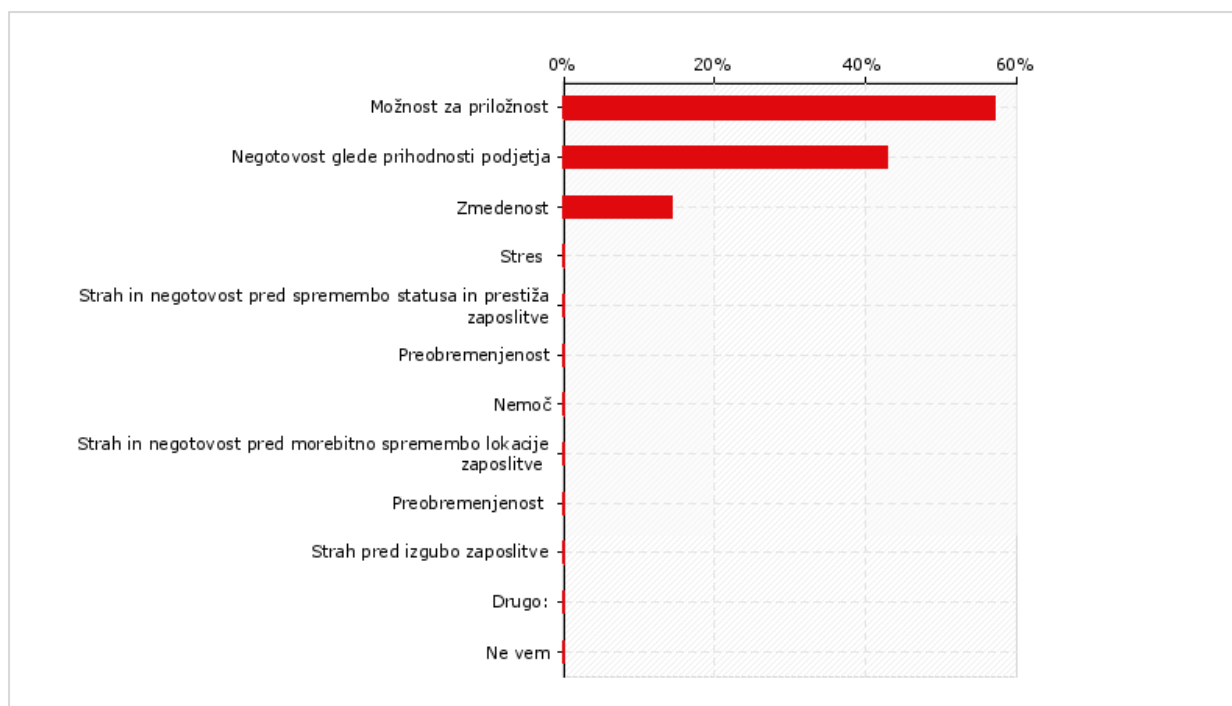
Da so se neuradne informacije, ki so jih anketiranci prejeli od sodelavcev izkazale za jasne, je potrdilo z večinoma se strinjam 43% vprašanih, prav toliko pa se jih z izjavo ni strinjalo. Podoben rezultat smo dobili tudi pri trditvi Na neuradne informacije, ki sem jih prejel/-a od sodelavcev, sem se lahko zanesel/-a«.

Slika 8: Kako ste se počutili, ko ste izvedeli za prevzem?



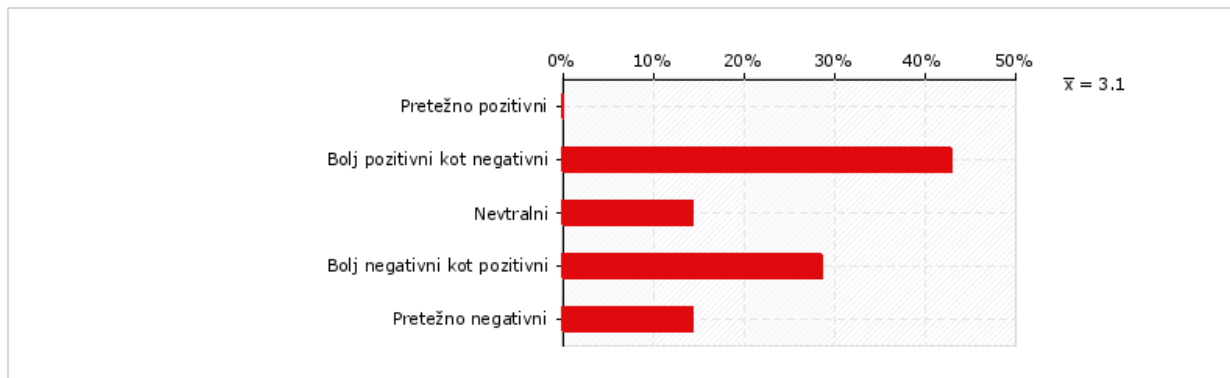
Večji del anketirancev (71%) je spremembo oziroma prevzem pričakoval, tretjina je poročala o občutkih kot so negotovost in nesigurnost glede njihove prihodnosti v podjetju, 14% pa se jih je počutilo zmedeno in zbegano, saj niso vedeli kaj te spremembe pomenijo zanje.

Slika 9: V času prevzema sem se srečal z občutki kot so:



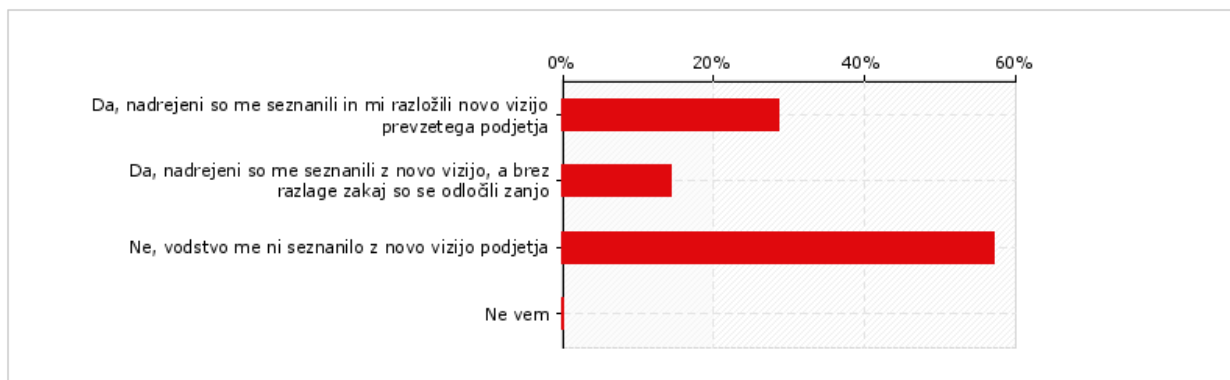
Več kot polovica vprašanih se je v času prevzema srečal z občutki kot je možnost za priložnost, malo manj kot polovica (43%) pa se je srečavala z občutki negotovosti glede prihodnosti podjetja. 14% vprašanih je poročalo o zmedenosti.

Slika 10: Kakšni so bili vaši splošni občutki med celotnim časom prevzema?



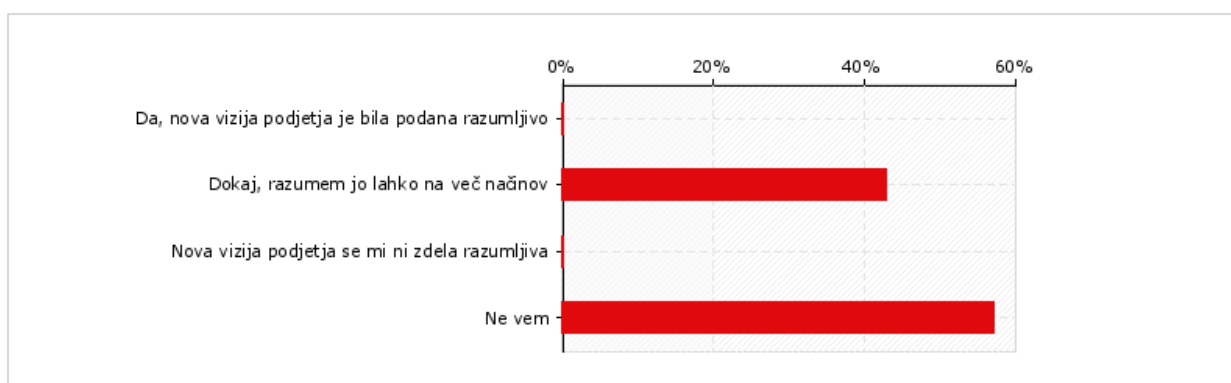
V celotnem procesu prevzemanja je 43% anketiranih do prevzema občutilo bolj pozitivna kot negativna čustva, 14% se jih ni moglo opredeliti, 29% jih je občutilo bolj negativna kot pozitivna čustva, 14% pa je imelo do prevzema pretežno negativne občutke.

Slika 11: Ali vas je vodstvo oziroma vaš nadrejeni seznanil z novo vizijo prevzetega podjetja?



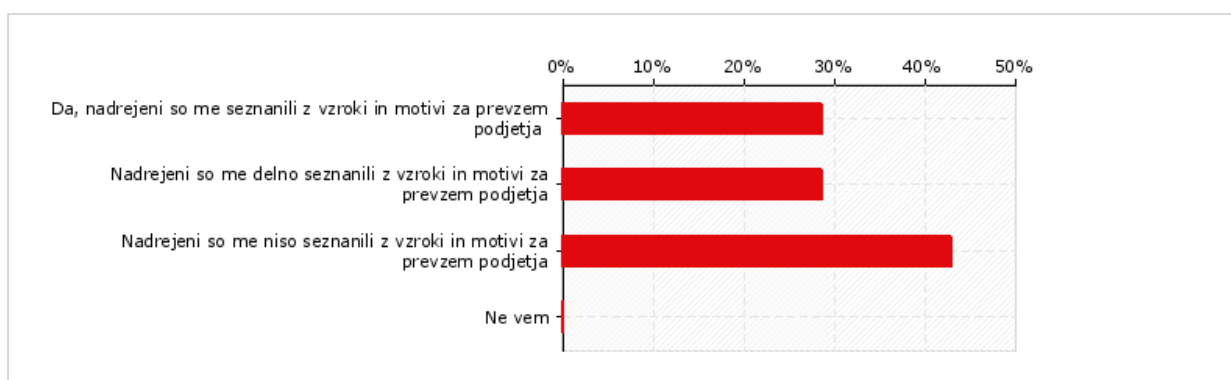
O novi viziji podjetja je bila obveščena slaba polovica anketirancev, več kot polovica pa jih ni bila obveščena.

Slika 12: Se vam je zdela vizija novega, prevzetega podjetja razumljiva?



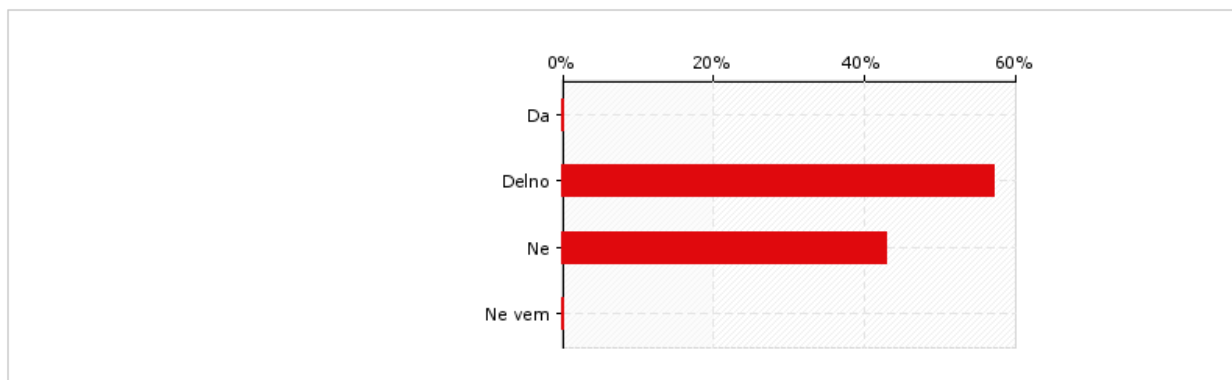
Pri razumljivosti nove vizije smo lahko zasledili, da jo velik del lahko razume na več načinov. Več kot polovica anketirancev je na tem mestu odgovorila z »ne vem«, po čemer sklepamo, da so ta odgovor izbrali tisti anketiranci, ki o viziji niso bili obveščeni.

Slika 13: Vas je vodstvo oziroma vaš nadrejeni seznanil z vzroki in motivi za prevzem podjetja?



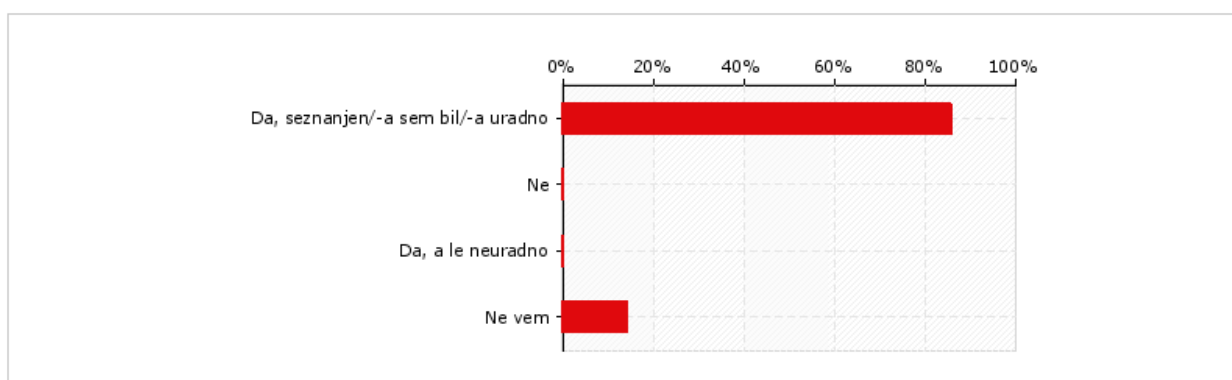
Skoraj tretjina (29%) vprašanih je dejalo, da so jih nadrejeni seznanili z vzroki in motivi za prevzem podjetja, ravno toliko pa jih je poročalo, da so jih nadrejeni o tem obvestili le delno. Velik odstotek (43%) navaja, da o tem niso bili obveščeni.

Slika 14: Ali so se vam zdeli razlogi in vzroki za prevzem podjetja logični, smiselni oziroma potrebni?



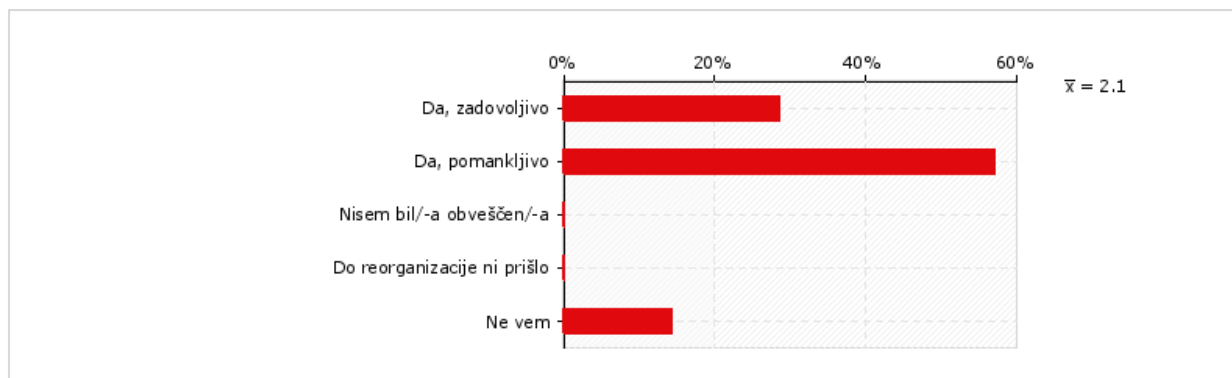
57% vprašanih so se zdeli razlogi in vzroki za prevzem podjetja le deloma logični, smiselni in potrebni, 43% pa se jih s tem ni strinjalo – odstotek lahko verjetno pripišemo tistim anketiranim, ki z vzroki in motivi za prevzem podjetja niso bili seznanjeni.

Slika 15: Ali ste bili uradno seznanjeni s spremembami v vodstvu?



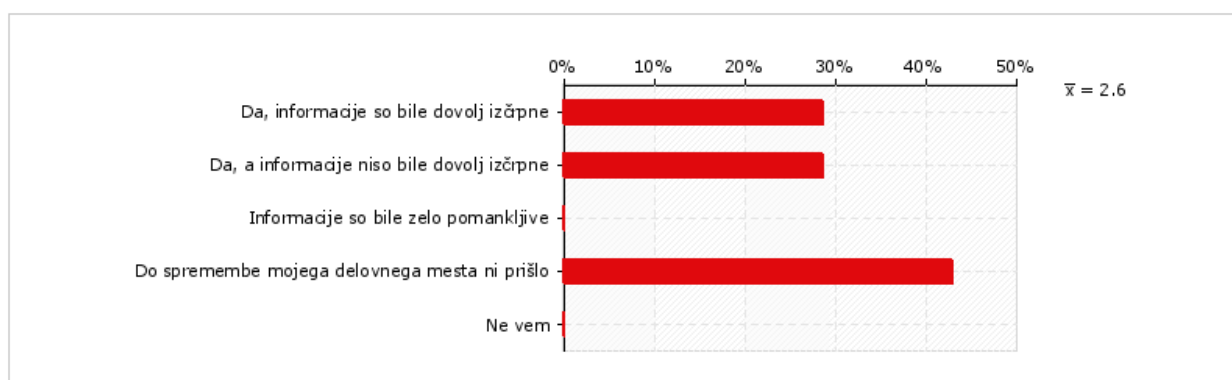
Večina anketiranih zaposlenih je bila uradno seznanjena s spremembami v vodstvu (86%).

Slika 16: Ali ste bili uradno seznanjeni z morebitno reorganizacijo / novo sistematizacijo delovnih mest?



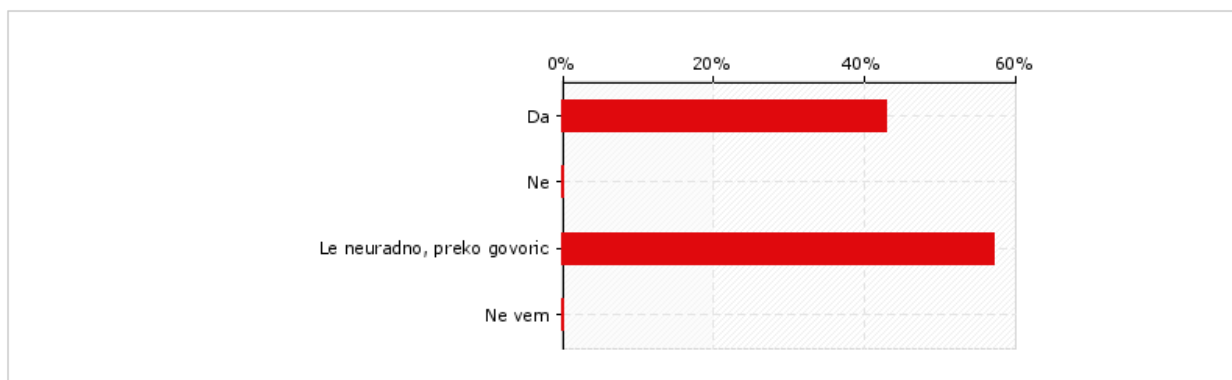
O morebitni reorganizaciji oziroma novi sistematizaciji delovnih mest je bilo zadovoljivo obveščenih 29% vprašanih, pomankljivo pa 57%.

Slika 17: Ste bili seznanjeni z morebitno spremembo delovnega mesta (naziv delovnega mesta, naloge in dolžnosti ter plačilo)?



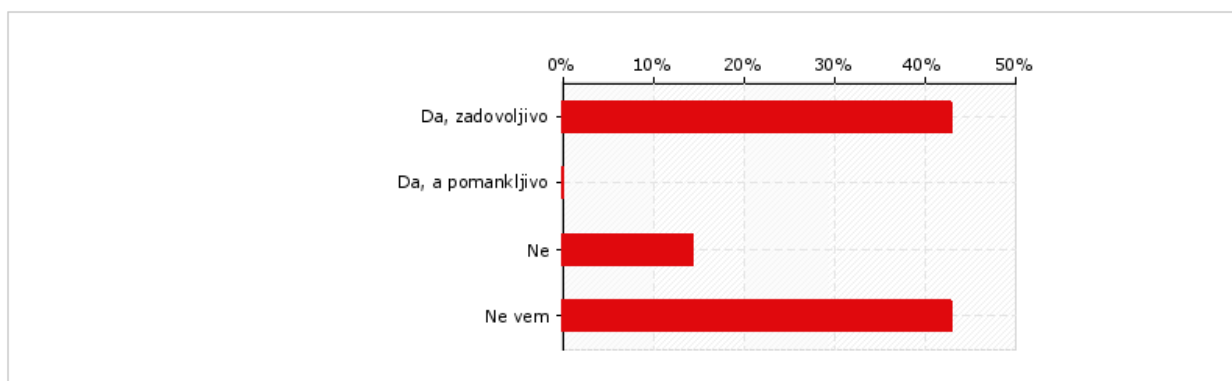
Prav tako je bilo o morebitnih spremembah v povezavi z delovnih mestom zadovoljivo obveščenih 29% vprašanih. Enak odstotek je bil o tem obveščen, vendar so čutili, da informacije niso bile dovolj izčrpne. 43% vprašanih je odgovorilo, da do spremembe njihovega delovnega mesta ni prišlo.

Slika 18: Ali ste bili uradno seznanjeni, da bo morda potrebno odpuščanje?



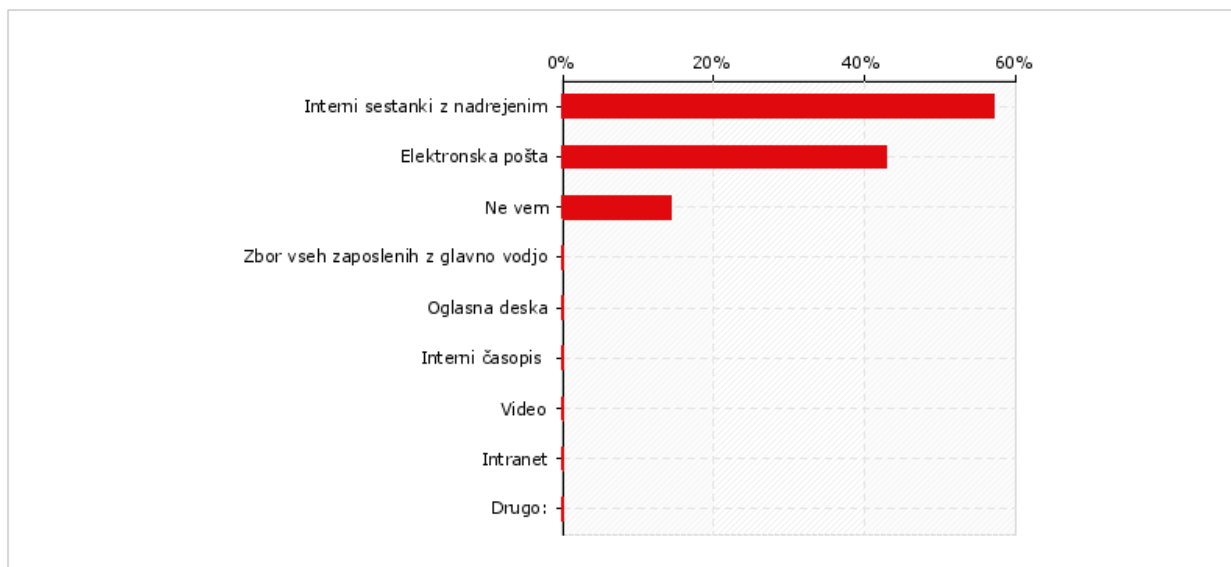
43% vprašanih jih je odgovorilo, da so bili seznanjeni, da bo morda potrebno odpuščanje, 57% pa jih je za to izvedelo le preko govoric.

Slika 19: Ste bili obveščeni o vaših nalogah in vlogi v času prevzema (kaj je takrat od vas pričakovalo vodstvo)?



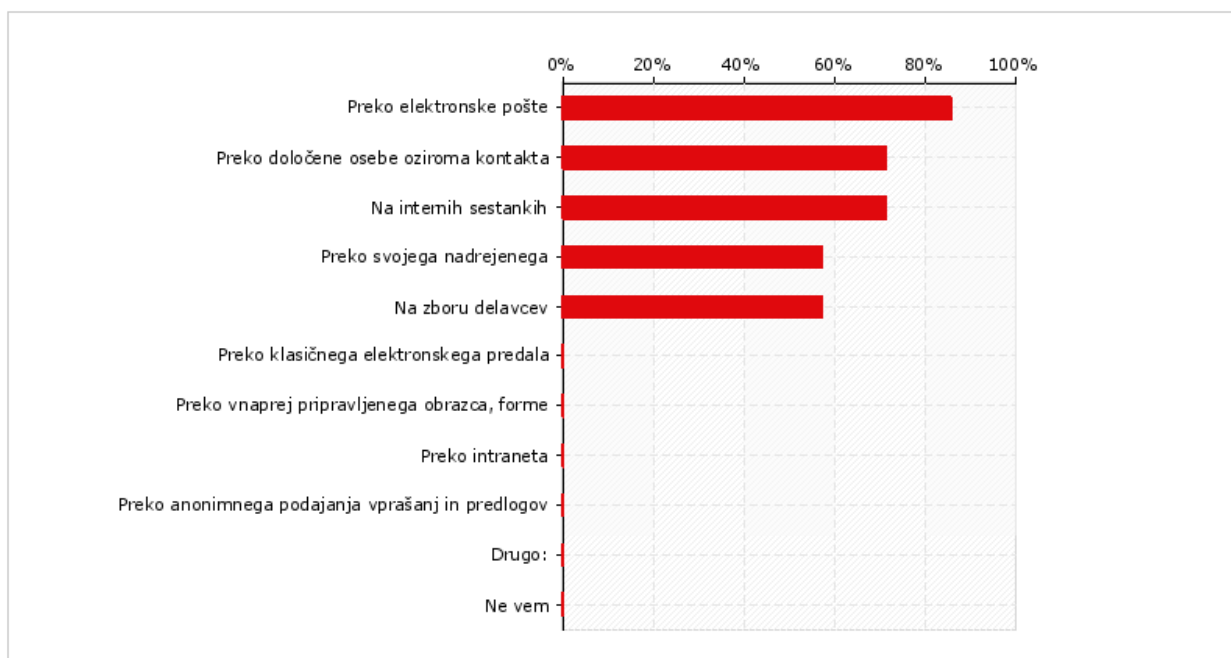
43% anketirancev je dejalo, da je bilo o svojih nalogah in vlogi v času prevzema zadovoljivo obveščeni, 14% je odgovorilo, da o tem ni bilo obveščenih, velik odstotek pa je izbral odgovor »ne vem«, morda, ker se ne spomnijo ali pa o tem niso bili obveščeni.

Slika 20: Na kakšen način oziroma načine vas je vodstvo obveščalo o prevzemu med procesom prevzemanja?



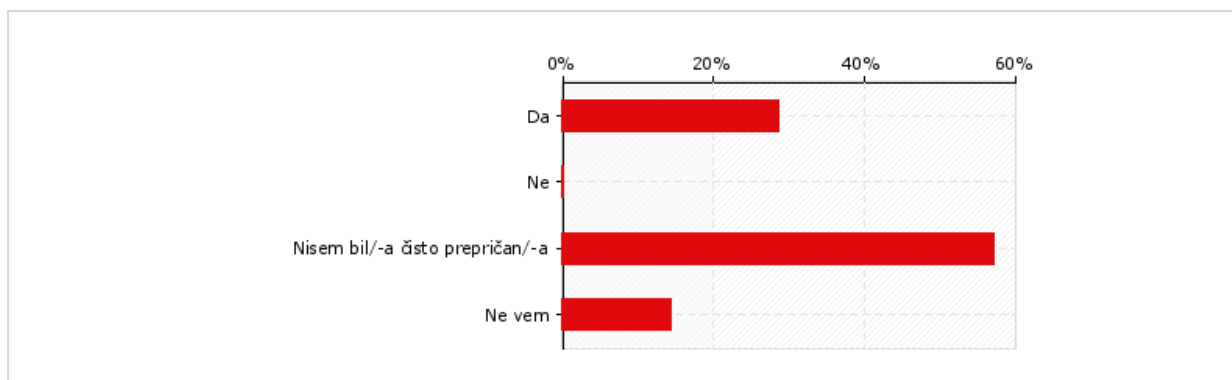
Več kot polovica vprašanih je bila s strani vodstva obveščena preko internih sestankov z nadrejenimi, 43% pa preko elektronske pošte.

Slika 21: Na kakšen/-ne način/-e ste lahko v času prevzema podjetja Delo d.d. zastavljali vprašanja, podajali predloge in na sploh, komunicirali glede prevzema?



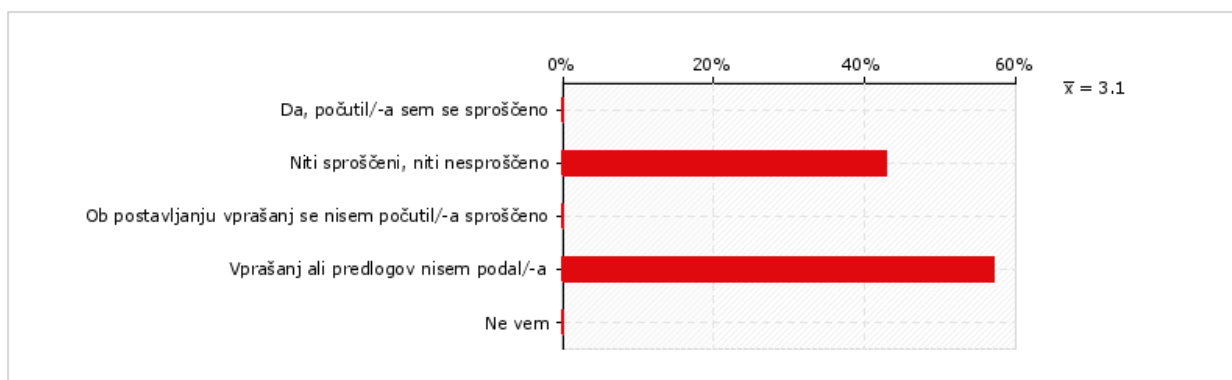
Svoje predloge in komentarje so lahko vprašani sporočali preko elektronske pošte, določene osebe oziroma kontakta, internih sestankov, preko svojega nadrejenega ter na zboru delavcev.

Slika 22: Ali ste vedeli na katero osebo se lahko obrnete v zvezi z vprašanji o prevzemu?



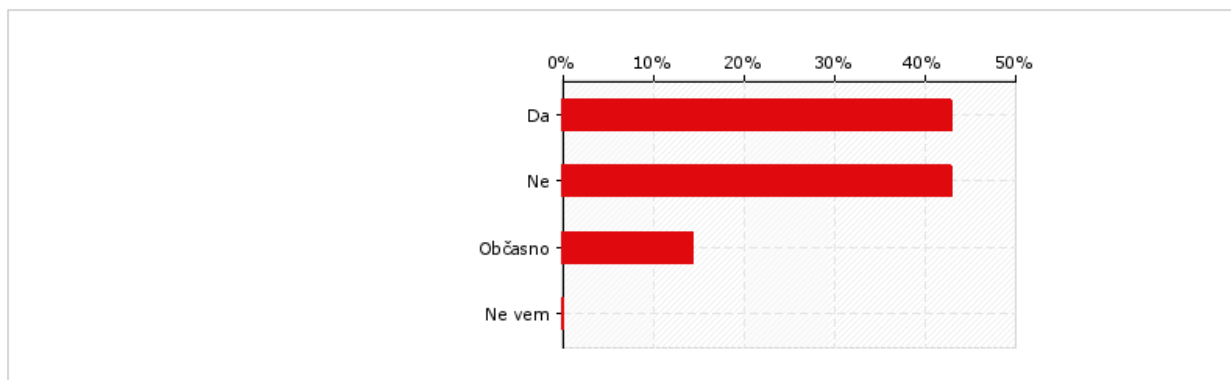
Kljub možnosti dvosmerne komunikacije v času prevzema kar 57% anketiranih ni bilo čisto prepričanih na katero osebo se lahko obrnejo v zvezi z vprašanji o prevzemu. 29% vprašanih je to informacijo imelo.

Slika 23: Ali ste se počutili sproščeno ob podajanju vprašanj v zvezi s prevzemom in ob podajanju predlogov?



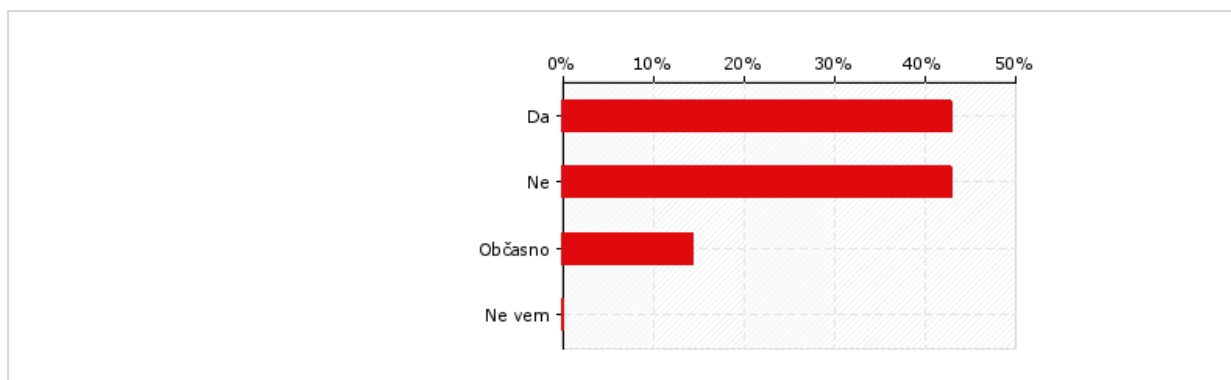
Več kot polovica vprašanih predlogov in vprašanj ni podalo, 43% pa ob podajanju vprašanj ni bilo niti sproščeno, niti nesproščeno.

Slika 24: Ste se v času prevzema srečali z občutki negotovosti zaradi pomanjkanja kvalitetnih (točnih, jasnih in pravočasnih) informacij?



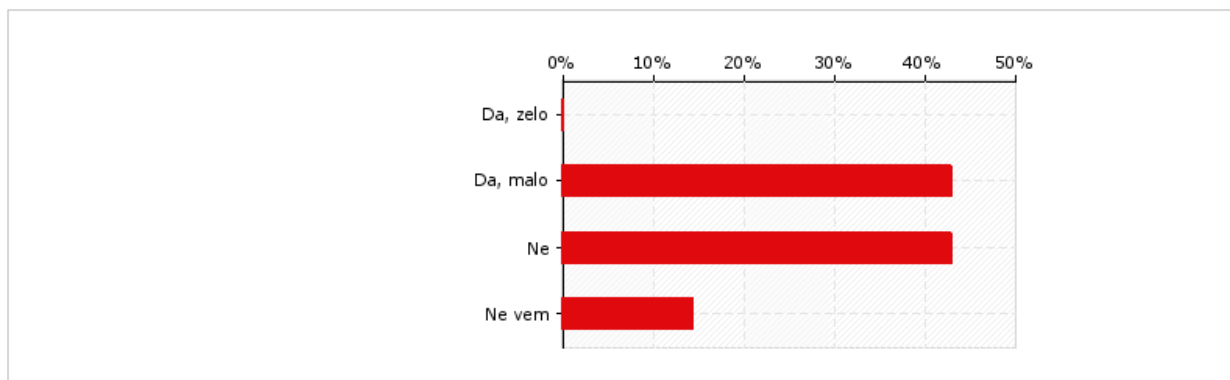
Na vprašanje ali so se se anketirani v času prevzema srečali z občutki negotovosti zaradi pomanjkanja kvalitetnih informacij je 43% pritrdilo. Občasno se je s takšnimi občutki srečevalo 14% vprašanih, 43% pa se s tovrstnimi občutki ni srečalo.

Slika 25: Ste se v času prevzema srečali z občutki negotovosti zaradi nasprotujočih si informacij?



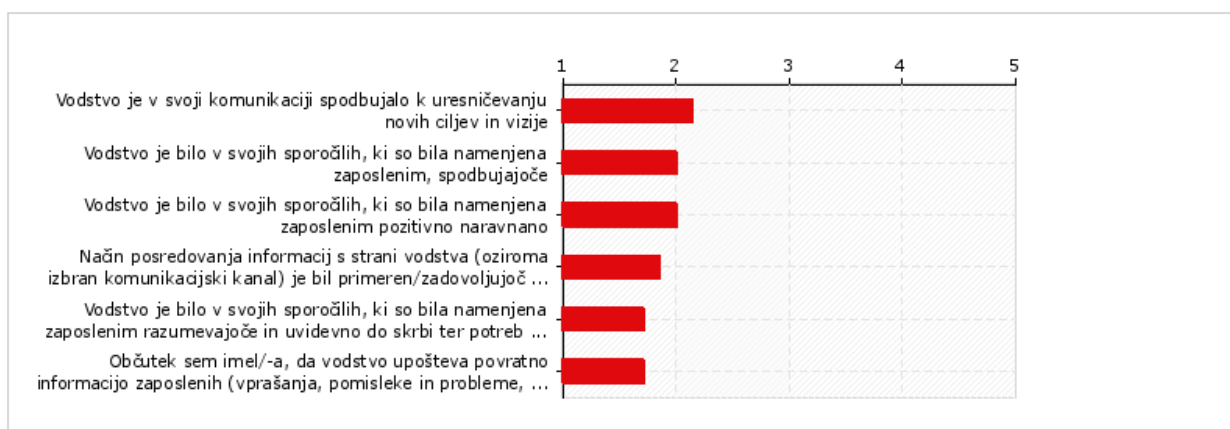
Podobne odgovore zasledimo pri vprašanju ali so se anketiranci v času prevzema srečali z občutki negotovosti zaradi nasprotujočih si informacij. 43% je zaradi nesprotujočih si informacij občutilo negotovost, 43% pa se s temi občutki ni srečalo. 14% je ta občutek doživljalo občasno.

Slika 26: Ali so vam uradna sporočila vodstva oziroma vaših nadrejenih pomagala zmanjševati občutke nejasnosti in negotovosti glede prevzema?



Uradna sporočila so pri zmanjševanju občutkov nejasnosti in negotovosti glede prevzema v manjši meri pomagala 43% anketirancev, prav toliko pa jih je dejalo, da sporočila vodstva niso imela takšnega učinka. Pri tem moramo upoštevati, da precejšen del zaposlenih ni bil obveščen s strani nadrejenih po uradni poti.

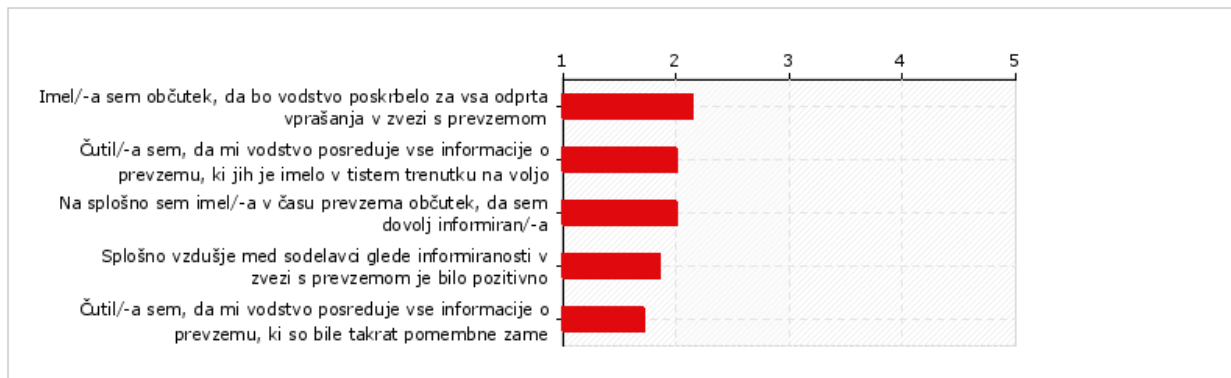
Slika 27: Kako zadovoljiva je bila komunikacija vodstva z zaposlenimi v celotnem času prevzema?



Pri analizi zadovoljstva zaposlenih s komunikacijo smo v obzir vzeli več vidikov. Pri prvem so anketirani zaposleni ocenjevali kako spodbudno je bilo vodstvo v svojih sporočilih do zaposlenih. 14% se ni strinjalo, da je bilo vodstvo v svojih sporočilih za zaposlene vzpodbudno, 71% pa se s tem večinoma ni strinjalo. Do te trditve se ni ne pozitivno, ne negativno opredelilo 14% vprašanih. Vsi anketirani so se strinjali, da vodstvo v svojih sporočilih do zaposlenih ni bilo pozitivno naravnano, 29% pa se ni strinjalo, da je bilo vodstvo v svojih sporočilih razumevajoče in uvidevno do skrbi ter potreb zaposlenih v zvezi s prevzemom. 71% vprašanih se s to trditvijo večinoma ni strinjalo. Večina vprašanih (86%) se tudi večinoma ni strinjala z načinom posredovanja informacij s strani vodstva, enak odstotek pa se tudi večinoma ni strinjal, da je vodstvo v svoji komunikaciji spodbujalo k uresničevanju novih ciljev in vizije. Nenazadnje,

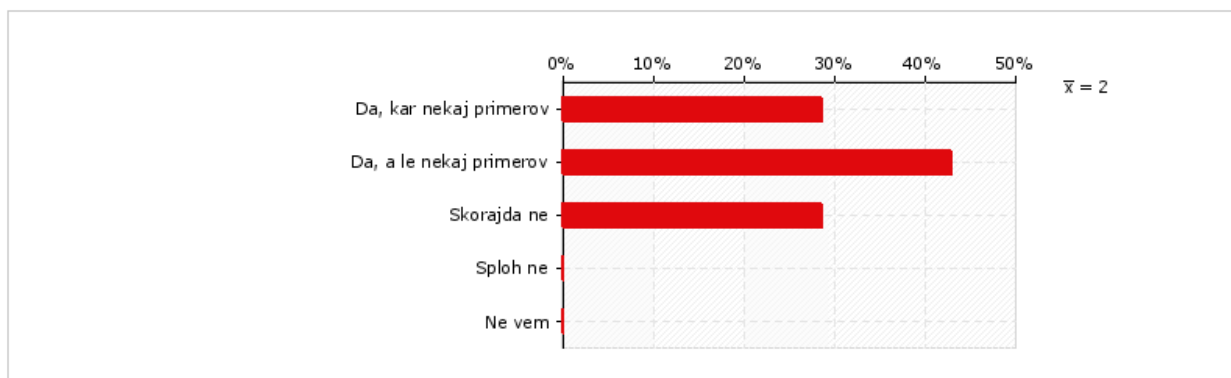
zaposleni tudi niso imeli občutka, da je vodstvo upoštevalo povratno informacijo zaposlenih – 43% se s tem ni strinjalo, 43% pa se s to trditvijo večinoma ni strinjalo.

Slika 28: Kakšno je bilo vzdušje pred javno objavo namere o prevzemu? Ste čutili, da imate vse potrebne informacije?



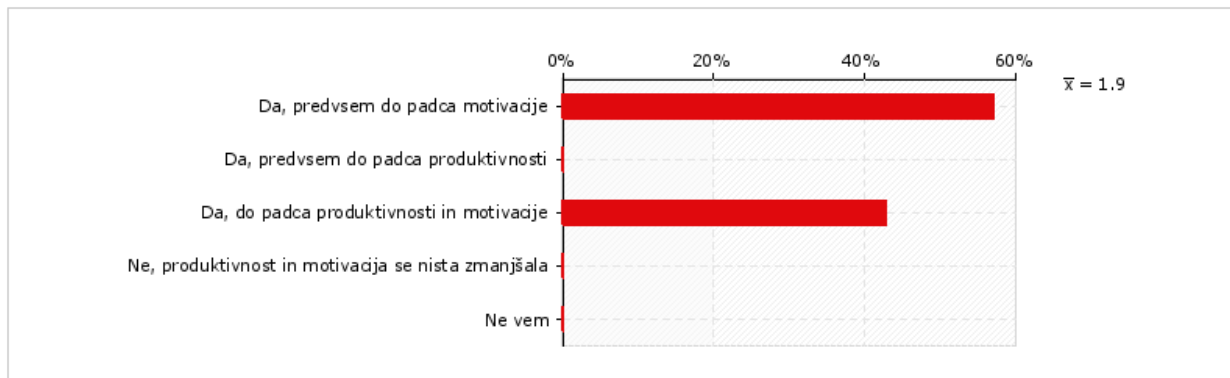
43% vprašanih se ni strinjalo z naslednjo izjavo, prav toliko pa se do nje ni moglo opredeliti: »Čutil/-a sem, da mi vodstvo posreduje vse informacije o prevzemu, ki jih je imelo v tistem trenutku na voljo«. Podoben odstotek najdemo pri trditvi: »Imel/-a sem občutek, da bo vodstvo poskrbelo za vsa odprta vprašanja v zvezi s prevzemom« s katero se 43% anketiranih ni strinjalo, 57% pa do trditve ni imelo ne pozitivnega ali negativnega odnosa. Večina anketirancev se ni strinjala oziroma se večinoma ni strinjala, jim vodstvo posreduje vse informacije o prevzemu, ki so bile takrat pomembne zanje. Vprašani se prav tako v večji meri (57%) niso strinjali z izjavo: »Splošno vzdušje med sodelavci glede informiranosti v zvezi s prevzemom je bilo pozitivno«, 43% pa je bilo do nje neopredeljenih. Nenazadnje smo anketirance vprašali tudi ali so na splošno imeli v času prevzema občutek, da so dovolj informirani. 43% se z izjavo ni strinjalo, 43% pa se z izjavo ni ne strinjalo ali strinjalo.

Slika 29: Ali ste v času prevzema opazili t. i. "politično manevriranje" sodelavcev oziroma vedenje, ki je spominjalo na boj za preživetje?



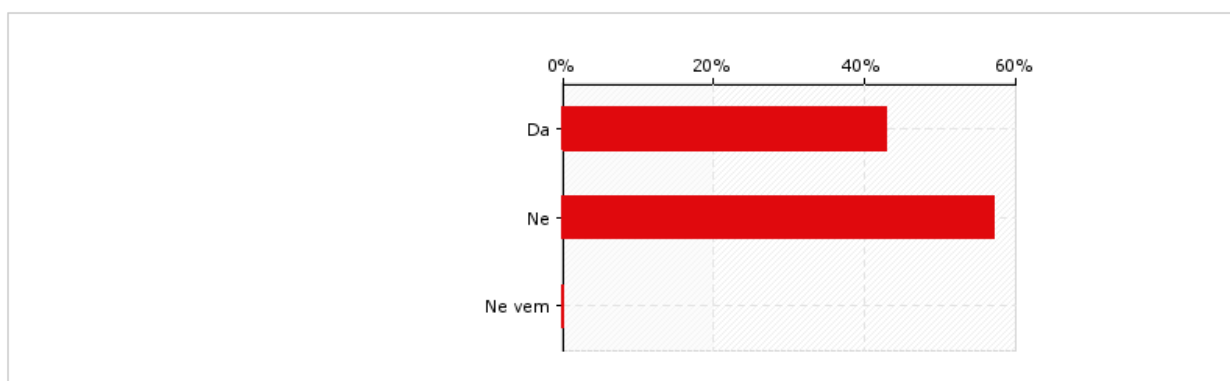
29% vprašanih je med sodelavci opazilo kar nekaj primerov političnega manevriranja, 43% pa le nekaj primerov. 29% vprašanih skorajda ni opazilo takšnega vedenja med sodelavci.

Slika 30: Ste imeli občutek, da je v času prevzema prišlo do splošnega padca produktivnosti in motivacije med zaposlenimi?



Velik odstotek vprašanih je ocenil, da je med prevzemom prišlo do padca motivacije in produktivnosti.

Slika 31: Ali ste v času prevzema opazili povečano odsotnost sodelavcev z dela?



Slaba polovica vprašanih je v času prevzema opazila povečano odsotnost sodelavcev z dela ter več odpovedi s strani sodelavcev.

Priloga 7: Analiza odvisne spremenljivke

Sledi prikaz analize odvisne spremenljivke: V času združitve sem se srečal z občutki kot so (odgovori: stres, strah in negotovost pred spremembo statusa in prestiže zaposlitve, preobremenjenost, nemoč, zmedenost, strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve, preobremenjenost, možnost za priložnost, strah pred izgubo zaposlitve, negotovost glede prihodnosti podjetja) z drugimi izbranimi neodvisnimi spremenljivkami.

Tabela 1: Neodvisna spremenljivka: Uradne informacije, ki sem jih prejel/-la od nadrejenih so se izkazale za pravočasne

Uradne informacije, ki sem jih prejel/-la od nadrejenih so se izkazale za pravočasne	V času združitve sem se srečal z občutki kot so:												Skupaj
	Stres	Strah in negotovost pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve	Preobremenjenost	Nemogoč	Zmedenost	Strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve	Preobremenjenost	Možnost za priložnost	Strah pred izgubo zaposlitve	Negotovost glede prihodnosti podjetja	Drugo:	Ne vem	
Se ne strinjam	3 38%	4 50%	3 38%	1 13%	1 13%	2 25%	0 0%	2 25%	1 13%	5 63%	1 13%	0	8 100%
Večinoma se strinjam	3 27%	3 27%	1 9%	3 27%	2 18%	1 9%	0 0%	4 36%	3 27%	4 36%	1 9%	9	11 100%
Niti se ne strinjam, ali strinjam	3 38%	3 38%	0 0%	2 25%	1 13%	3 38%	0 0%	1 13%	5 63%	7 88%	0 0%	0	8 100%
Večinoma se strinjam	4 20%	4 20%	4 20%	4 20%	1 5%	5 25%	2 10%	7 35%	6 30%	11 55%	0 0%	0	20 100%
Popolnoma se strinjam	1 20%	1 20%	0 0%	1 20%	0 0%	1 20%	0 0%	2 40%	0 0%	2 40%	0 0%	0	5 100%
Skupaj		2 15%	8 15%		1 10%		2 4%	1 31%		29 56%	2 4%	2 2%	52 100%

Tabela 2: Neodvisna spremenljivka: Na informacije nadrejenih sem se lahko zanesel/-la

Na informacije od nadrejenih sem se lahko zanesel/-la	V času združitve sem se srečal z občutki kot so:												Skupaj
	Stres	Strah in negotovost pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve	Preobremenjenost	Nemogočnost	Zmedenost	Strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve	Preobremenjenost	Možnost za priložnost	Strah pred izgubo zaposlitve	Negotovost glede prihodnosti podjetja	Drugo:	Ne vem	
Se ne strinjam	3 50%	2 33%	2 33%	0 0%	0 0%	2 33%	0 0%	0 0%	4 67%	2 33%	1 17%	0 0%	6 100%
Večimoma se strinjam	2 29%	4 57%	1 14%	2 29%	1 14%	2 29%	0 0%	1 14%	3 43%	6 86%	0 0%	1 14%	7 100%
Niti se ne strinjam, ali strinjam	5 29%	5 29%	2 12%	6 35%	3 18%	4 24%	1 6%	8 47%	6 35%	11 65%	1 6%	0 0%	17 100%
Večimoma se strinjam	4 27%	3 20%	3 20%	3 20%	1 7%	3 20%	1 7%	3 20%	2 13%	7 47%	0 0%	0 0%	15 100%
Popolnoma se strinjam	0 0%	1 14%	0 0%	0 0%	0 0%	1 14%	0 0%	4 57%	0 0%	3 43%	0 0%	0 0%	7 100%
Skupaj		2 15%	8 50%		1 10%		2 4%	1 31%	7 56%	29 49%	2 4%	2 2%	52 100%

Tabela 3: Neodvisna spremenljivka: Kakšni so bili vaši splošni občutki med celotnim časom združitve

Kakšni so bili vaši splošni občutki med celotnim časom združitve?	V času združitve sem se srečal z občutki kot so:												Skupaj
	Stres	Strah in negotovost pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve	Preobremenjenost	Nemogočnost	Zmedenost	Strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve	Preobremenjenost	Možnost za priložnost	Strah pred izgubo zaposlitve	Negotovost glede prihodnosti podjetja	Drugo:	Nevem	
Pretežno pozitivni	1 14%	1 14%	0 0%	0 0%	1 14%	0 0%	0 0%	3 43%	0 0%	2 29%	1 14%	0	7 100%
Bolj pozitivni kot negativni	1 7%	3 21%	2 14%	0 0%	0 0%	1 7%	1 7%	7 50%	1 7%	6 43%	0 0%	0	14 100%
Nevtралni	3 27%	2 18%	3 27%	2 18%	1 9%	1 9%	1 9%	3 27%	3 27%	5 45%	0 0%	0	11 100%
Bolj negativni kot pozitivni	8 50%	8 50%	3 19%	7 44%	3 19%	10 63%	0 0%	2 13%	10 63%	13 81%	0 0%	0	16 100%
Pretežno negativni	1 25%	1 25%	0 0%	2 50%	0 0%	0 0%	0 0%	1 25%	1 25%	3 75%	1 25%	0	4 100%
Skupaj		2	8 15%	2	10		2 4%	1 31%	2	29 56%	2 4%	2	52 100%

Tabela 4: Neodvisna spremenljivka: Na kakšen način so vas nadrejeni obvestili o združitvi?

Na kakšen način so vas nadrejeni obvestili o združitvi?	V času združitve sem se srečal z občutki kot so:												Skupaj
	Stres	Strah in negotovost pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve	Preobremenjenost	Nemoguć	Zmedenost	Strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve	Preobremenjenost	Možnost za priložnost	Strah pred izgubo zaposlitve	Negotovost glede prihodnosti podjetja	Drugo:	Ne vem	
V pisni obliki	6 50%	5 42%	3 25%	5 42%	3 25%	4 33%	1 8%	3 25%	3 25%	7 58%	1 8%	8	12 100%
Osebno (na sestanku)	4 19%	4 19%	2 10%	2 10%	0 0%	4 19%	0 0%	7 33%	5 24%	10 48%	1 5%	0	21 100%
V pisni obliki in osebno (na sestanku)	2 15%	4 31%	2 15%	1 8%	1 8%	2 15%	1 8%	3 23%	3 23%	9 69%	0 0%	0	13 100%
Nisome obvestili	1 33%	1 33%	0 0%	1 33%	1 33%	2 67%	0 0%	0 0%	3 100%	2 67%	0 0%	0	3 100%
Drugo:	1 100%	0 0%	1 100%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0	1 100%
Ne vem	0 0%	1 50%	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	0 0%	2 100%	1 50%	1 50%	0 0%	0	2 100%
Skupaj			8 15%		10 100%		2 4%	1 31%		29 56%	2 4%	2	52 100%

Tabela 5: Neodvisna spremenljivka: S katerega vira ste v celotnem času združitve prejeli največ informacij?

S katerega vira ste v celotnem času združitve prejeli največ informacij?	V času združitve sem se srečal z občutki kot so:												Skupaj
	Stres	Strah in negotovost pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve	Preobremenjenost	Nemogoč	Zmedenost	Strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve	Preobremenjenost	Možnost za priložnost	Strah pred izgubo zaposlitve	Negotovost glede prihodnosti podjetja	Drugo:	Ne vem	
Preko uradnih informacij	5 22%	6 26%	4 17%	2 9%	2 9%	3 13%	2 9%	6 26%	5 22%	11 48%	0 0%	0 0%	23 100%
Preko neuradnih informacij oziroma govoric	6 30%	7 35%	4 20%	5 25%	2 10%	7 35%	0 0%	7 35%	5 25%	12 60%	2 10%	5 5%	20 100%
Preko informacij v medijih	2 29%	2 29%	0 0%	3 43%	1 14%	2 29%	0 0%	2 29%	5 71%	5 71%	0 0%	0 0%	7 100%
Drugo:	1 100%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	1 100%
Skupaj		2 15%	8 15%		1 10%		2 4%	1 31%		29 56%	2 4%	2 2%	52 100%

Tabela 6: Neodvisna spremenljivka: V kolikšni meri je, po vaši oceni, prišlo do padca motivacije?

V kolikšni meri je, po vaši oceni, prišlo do padca motivacije?	V času združitve sem se srečal z občutki kot so:												Skupaj
	Stres	Strah in negotovost pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve	Preobremenjenost	Nemogočnost	Zmedenost	Strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve	Preobremenjenost	Možnost za priložnost	Strah pred izgubo zaposlitve	Negotovost glede prihodnosti podjetja	Drugo:	Ne vem	
Padec je bil komaj opazen (1)	1 25%	1 25%	0 0%	1 25%	0 0%	0 0%	1 25%	0 0%	1 25%	2 50%	0 0%	2 25%	4 100%
Padec je bil dokaj opazen (2)	8 42%	8 42%	5 26%	6 32%	3 16%	8 42%	1 5%	6 32%	8 42%	11 58%	0 0%	0 0%	19 100%
Padec je bil zelo opazen (3)	3 38%	2 25%	2 25%	3 38%	1 13%	1 13%	0 0%	1 13%	2 25%	7 88%	1 13%	0 0%	8 100%
Skupaj		3 23%	7 23%	10 32%	4 12%	9 29%	2 6%	7 23%	10 32%	20 65%	1 3%	3 9%	31 100%

Tabela 7: Neodvisna spremenljivka: Ali ste v času združitve opazili več odpovedi zaposlitve s strani sodelavcev?

Ali ste v času združitve opazili več odpovedi zaposlitve s strani sodelavcev?	V času združitve sem se srečal z občutki kot so:												Skupaj
	Stres	Strah in negotovost pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve	Preobremenjenost	Nemogočnost	Zmedenost	Strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve	Preobremenjenost	Možnost za priložnost	Strah pred izgubo zaposlitve	Negotovost glede prihodnosti podjetja	Drugo:	Ne vem	
Da	10 31%	12 38%	5 16%	8 25%	5 16%	9 28%	2 6%	8 25%	11 34%	17 53%	2 6%	3	32 100%
Ne	1 8%	1 8%	2 15%	1 8%	0 0%	1 8%	0 0%	5 38%	2 15%	8 62%	0 0%	0	13 100%
Ne vem	2 50%	1 25%	1 25%	2 50%	0 0%	0 0%	0 0%	2 50%	1 25%	2 50%	0 0%	0	4 100%
Skupaj		2	8 16%	9 27%	5 15%	10 30%	2 4%	13 31%	13 27%	27 55%	2 4%	3	49 100%

Tabela 8: Neodvisna spremenljivka: Kako zadovoljiva je bila komunikacija vodstva z zaposlenimi v celotnem času združitve?

Kako zadovoljiva je bila komunikacija vodstva z zaposlenimi v celotnem času združitve?	V času združitve sem se srečal z občutki kot so:												Skupaj
	Stres	Strah in negotovost pred spremembami statusa in prestiža zaposlitve	Preobremenjenost	Nemogoč	Zmedenost	Strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve	Preobremenjenost	Možnost za priložnost	Strah pred izgubo zaposlitve	Negotovost glede prihodnosti podjetja	Drugo:	Ne vem	
Se ne strinjam	3 75%	2 50%	1 25%	1 25%	1 25%	1 25%	0 0%	0 0%	1 25%	1 25%	1 25%	0 0%	4 100%
Večinoma se ne strinjam	2 22%	2 22%	0 0%	2 22%	1 11%	2 22%	0 0%	2 22%	4 44%	6 67%	0 0%	1 100%	9 100%
Niti se ne strinjam, ali strinjam	3 43%	1 14%	3 43%	3 43%	0 0%	1 14%	0 0%	1 14%	3 43%	4 57%	0 0%	0 0%	7 100%
Večinoma se strinjam	5 20%	9 36%	4 16%	5 20%	3 12%	6 24%	2 8%	9 36%	6 24%	14 56%	1 4%	0 0%	25 100%
Popolnoma se strinjam	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	3 75%	0 0%	2 50%	0 0%	0 0%	4 100%
Skupaj		2 16%	8 16%	1 10%	1 10%		2 4%	1 3%	2 2%	27 55%	2 4%	2 2%	49 100%

Tabela 9: Neodvisna spremenljivka: Vodstvo je bilo v svojih sporočilih, ki so bila namenjena zaposlenim, spodbujajoče

Vodstvo je bilo v svojih sporočilih, ki so bila namenjena zaposlenim, spodbujajoče	V času združitve sem se srečal z občutki kot so:												Skupaj
	Stres	Strah in negotovost pred spremembo statusa in prestiža zaposlitve	Preobremenjenost	Ne moč	Zmedenost	Strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve	Preobremenjenost	Možnost za priložnost	Strah pred izgubo zaposlitve	Negotovost glede prihodnosti podjetja	Druugo:	Ne vem	
Se ne strinja m	6 60%	4 40%	2 20%	3 30%	3 30%	3 30%	0 0%	0 0%	6 60%	4 40%	1 10%	1 10%	10 100%
Večinoma se ne strinja m	1 11%	2 22%	1 11%	0 0%	0 0%	2 22%	0 0%	2 22%	2 22%	7 78%	0 0%	1 10%	9 100%
Niti se ne strinja m, ali strinja m	4 36%	0 0%	3 27%	4 36%	0 0%	1 9%	0 0%	3 27%	1 9%	5 45%	0 0%	0 0%	11 100%
Večinoma se strinja m	2 12%	8 47%	2 12%	4 24%	2 12%	4 24%	2 12%	8 47%	5 29%	10 59%	1 6%	0 0%	17 100%
Popolnoma se strinja m	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 100%	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	2 100%
Skupaj		2 16%	8 16%	7 28%	10 40%	10 40%	2 4%	1 31%	5 25%	27 55%	2 4%	2 20%	49 100%

Tabela 10: Neodvisna spremenljivka: Vodstvo je bilo v svojih sporočilih, ki so bila namenjena zaposlenim pozitivno naravnano

Vodstvo je bilo v svojih sporočilih zaposlenim pozitivno naravnano	V času združitve sem se srečal z občutki kot so:												Skupaj
	Stres	Strah in negotovost pred spremembami statusa in prestiža zaposlitve	Preobremenjenost	Nemogočnost	Zmedenost	Strah in negotovost pred morebitno spremembo lokacije zaposlitve	Preobremenjenost	Možnost za priložnost	Strah pred izgubo zaposlitve	Negotovost glede prihodnosti podjetja	Drugo:	Ne vem	
Se ne strinjam	5 63%	3 38%	1 13%	3 38%	2 25%	3 38%	0 0%	0 0%	5 63%	4 50%	1 13%	1 0%	8 100%
Večimoma se ne strinjam	1 13%	2 25%	1 13%	0 0%	1 13%	0 0%	0 0%	1 13%	2 25%	4 50%	0 0%	1 13%	8 100%
Niti se ne strinjam, ali strinjam	2 33%	1 17%	2 33%	1 17%	0 0%	1 17%	0 0%	2 33%	0 0%	3 50%	0 0%	1 0%	6 100%
Večimoma se strinjam	5 24%	6 29%	4 19%	6 29%	2 10%	5 24%	2 10%	8 38%	6 29%	12 57%	0 0%	1 0%	21 100%
Popolnoma se strinjam	0 0%	2 33%	0 0%	1 17%	0 0%	1 17%	0 0%	4 67%	1 17%	4 67%	1 17%	1 0%	6 100%
Skupaj		2 16%	8 16%		1 10%		2 4%	1 31%		27 55%	2 4%	2 2%	49 100%