

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**KRITIČNA ANALIZA STRATEGIJE PRIPOJITVE IN NJENEGA
URESNIČEVANJA NA PRIMERU TREH SLOVENSKIH DELNIŠKIH
DRUŽB**

Ljubljana, september 2010

GORAZD BERNIK

IZJAVA

Študent Gorazd Bernik izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem profesorjem dr. Danijelom Pučkom, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29. septembra 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OSNOVNE STRATEGIJE PODJETJA GLEDE NA SMER RASTI.....	5
1.1 Dolgoročno in strateško planiranje v podjetju.....	6
1.1.1 Mesto strateškega planiranja v modelu procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.....	7
1.2 Opredelitev pojma strategija	9
1.3 Tri možne strategije z vidika odnosa do vprašanja rasti	10
1.3.1 Strategije stabilizacije.....	10
1.3.2 Strategije krčenja	10
1.4 Strategija rasti.....	11
1.4.1 Interna rast	12
1.4.2 Eksterna rast	12
1.4.2.1 Vrste eksterne rasti	12
1.4.2.2 Problemi terminologije.....	13
1.4.3 Nov pogled na zasnovo strategije eksterne rasti.....	14
1.5 Strategija prevzema in pripojitve.....	15
1.5.1 Javna objava neposredne prevzemne ponudbe	16
1.6 Postopki obrambe pred strategijo prevzema in pripojitve	17
1.6.1 Preventivni ukrepi pred prevzemom.....	17
1.6.2 Aktivni ukrepi pred prevzemom.....	18
1.6.3 Pravni pogled na postopke obrambe pred strategijo prevzema	19
2 MODEL OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE PRIPOJITVE ALI ZDRUŽITVE.....	19
2.1 Vrste (oblike) pripojitve ali združitve	20
2.1.1 Horizontalna pripojitve ali združitve	20
2.1.2 Vertikalna pripojitve ali združitve	21
2.1.3 Koncentrična pripojitve ali združitve	21
2.1.4 Konglomeratna pripojitve ali združitve	22
2.2 Vzroki in motivi za izvedbo pripojitve ali združitve.....	22
2.2.1 Finančni pogled glede vrednosti za delničarje	23
2.3 Določanje ciljev pripojitve ali združitve	24
2.4 Skrben pregled ciljnega podjetja.....	25
2.5 Načrtovanje izvedbe pripojitve ali združitve	26
2.6 Izbira primerne ciljnega podjetja	27
2.7 Pomen zgodbe za javnost	29
2.7.1 Način sporočanja (nujnosti) sprememb	29
2.7.2 Tehnološka determiniranost	30
2.8 Postopek in napotki za uspešno izvedbo	30
2.8.1 Izbira primerne vodje za fazi upanja in dosežkov	32
2.9 Ključna vprašanja integracije po pripojitvi ali združitvi	33

2.9.1	Vrste integracij	35
2.9.2	Fizična integracija	36
2.9.3	Vsebinska integracija	37
3	DEJAVNIKI USPEHA ALI NEUSPEHA FAZE POPREVZEMNE	
	INTEGRACIJE	39
3.1	Možni vzroki za uspeh ali neuspeh faze integracije	40
3.1.1	Napotki za uspešno izvedbo integracije	41
3.2	Pomen ustrezne komunikacije.....	44
3.3	Uskladitev kulturnih razlik.....	45
3.3.1	Nasprotje organizacijskih kultur	45
3.3.2	Možni postopki za uskladitev kulture	46
3.3.3	Dva alternativna pristopa	47
3.4	Delo in ravnanje z zaposlenci	48
3.4.1	Vpliv razlik v dohodkih zaposlencev	50
3.4.2	Delovno mesto – rang, položaj, fizični delovni prostor	50
3.5	Vloga tehničnega kadra.....	51
4	ISKANJE SINERGIJ.....	52
4.1	Razlaga pojma in vsebine sinergije.....	52
4.2	Značilne vrste sinergij	53
4.3	Vzroki za (ne)doseganje sinergij in možni popravki.....	54
4.4	Paradoksa sinergije pripojitve in združitve	56
4.4.1	Učinek prenosa negativnega vpliva pri delitvi resursov	57
4.4.2	Učinek končnih zmogljivosti podjetja.....	57
4.5	Prenos znanja.....	58
4.6	Prenos tehnologije.....	59
4.6.1	Močna tehnološka in šibka trženjska moč ter obratno	60
4.7	Integracija poslovnih informacijskih sistemov	60
5	ANALIZA PRIPOJITEV DVEH IZBRANIH PODJETIJ	62
5.1	Empirična raziskava.....	62
5.1.1	Predstavitev načina izbire podjetij za raziskavo	62
5.2	Priprava anketnega vprašalnika in izvedba anketiranja.....	64
5.3	Prikaz in razlaga rezultatov.....	66
5.3.1	Sociodemografske značilnosti anketirancev	66
5.3.2	Komunikacija	67
5.3.3	Kultura.....	69
5.3.4	Integracija.....	70
5.3.5	Sinergije	74
5.3.6	Ugotovitve raziskave.....	77
	SKLEP.....	80
	LITERATURA IN VIRI	83
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.....	8
Slika 2: Fazi upanja in dosežkov.....	32
Slika 3: Trk kultur.....	45

KAZALO TABEL

Tabela 1: Vrste planiranja v podjetju – členitev.....	6
Tabela 2: Model oblikovanja in uresničevanja strategije pripojitve ali združitve.....	19
Tabela 3: Možni popravki napak pri doseganju sinergij.....	55
Tabela 4: Sociodemografske značilnosti anketirancev.....	67
Tabela 5: Rezultati o komunikaciji pred, med in po izvedbi pripojitve oziroma združitve.....	68
Tabela 6: Rezultati o organizacijski kulturi pred, med in po izvedbi pripojitve oziroma združitve.....	69
Tabela 7: Rezultati o poteku in stopnji integracije (1).....	71
Tabela 8: Rezultati o poteku in stopnji integracije (2).....	72
Tabela 9: Rezultati o iskanju in doseganju sinergij zaradi združitve (1).....	74
Tabela 10: Rezultati o iskanju in doseganju sinergij zaradi združitve (2).....	76

UVOD

Področje in predmet proučevanja

Dinamika okolja ima za podjetja dvojen pomen. Po eni strani predstavlja nenehno grožnjo njihovemu uspešnemu poslovanju, po drugi strani pa uvidimo, da tako obenem daje nove priložnosti in s tem predstavlja gonilno silo napredka v konkurenčnem boju na trgu. Vse večja konkurenca na trgu zahteva od podjetij tudi čimbolj učinkovito in dinamično planiranje, oziroma oblikovanje raznih strategij. Dobro poznavanje potreb porabnikov in način njihovega zadovoljevanja, ob upoštevanju osnovnih zakonitosti trženja v današnjem konkurenčnem okolju ni že dovolj za ohranitev tržnih deležev, kaj šele za njihovo nenehno povečevanje. Prav slednje pa je, poleg večanja dobička, stalna zahteva lastnikov vseh najuspešnejših podjetij. Za uspešno poslovanje po takšnih merilih mora torej poslovodstvo nenehno skrbeti za rast in razvoj podjetja.

Podjetja lahko rastejo s pomočjo notranje – interne – in zunanje – eksterne – rasti (Pučko, 2006, str. 39). Interna rast podjetja poteka z večanjem obsega poslovanja v obstoječih obratih ali poslovalnicah in/ali z njihovo širitvijo. Pri zunanji rasti pa navadno finančno in/ali strateško sposobnejša podjetja prevzemajo druga, kar imenujemo **pripojitev** ali **priključitev**. Pri pripojitvi postane prevzemnik še večji, pripojeno podjetje pa preneha obstajati. Dve ali več podjetij se lahko tudi združi v novo, pri **združitvi** pa vsa prej samostojna podjetja prenehajo obstajati. Po avtorjevih izkušnjah je ta možnost pogosta, ko se združujejo po moči primerljiva podjetja in želijo na ta način ohraniti zaupanje obstoječih kupcev vseh združenih podjetij. Navadno je tudi ime novega podjetja sestavljeno iz delov prejšnjih imen. V primeru, da se za novo ime ohrani za vse bistveno močnejša in bolj prepoznavna obstoječa blagovna znamka, ki jo pri svojem poslovanju s pridom izkoristijo tudi druga pridružena podjetja, pa lahko vnovič govorimo o pripojitvi ali priključitvi. Za pojasnilo slednje lahko uporabimo Lahovnikovo (2000, str. 1) nazorno opredelitev, da s pojmom **priključitve** nujno ne mislimo pripojitve ciljnega podjetja, temveč zraven razumemo tudi prevzem kontrolnega deleža v tem podjetju, brez izvedbe njegove kasnejše kapitalske in fizične pripojitve.

Pomembno je še, kot ugotavlja Rozman (2005, str. 48), da pri razumevanju pojma rasti podjetja ne naredimo najbolj pogoste napake in mislimo zgolj na kvantitativno rast, kvalitativno pa zanemarimo. Vsaka rast podjetja je vsekakor zelo povezana s kvalitativnimi spremembami, ki jih prav gotovo ne smemo pozabiti vzeti pod drobnogled, saj vsaka rast ne pomeni nujno povečevanje kvalitete podjetja, temveč velikokrat prav obratno (Belak, 2002, str. 138). Potrditev slednjega lahko najdemo na primeru združitve Daimler-Chrysler, ko sta pred združitvijo obe podjetji poslovali dobro, po združitvi pa se je situacija v diviziji Chrysler spremenila na slabše (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 447). Če se ozremo na situacijo v nadaljevanju te naloge konkretno obravnavani delniški družbi, lahko iz

razgovorov z vodilnimi in ključnimi kadri ter na podlagi naših lastnih izkušenj ugotovimo podobno situacijo, ki pa se je čez čas izboljšala in za kratek čas celo presegla stanje pred pripojitvijo ("Delniška Družba", 2008b, 2008c).

Če smo v predhodnih dveh odstavkih natančno opredelili pomen vseh pojmov, ki so povezani z različnimi načini rasti podjetij in zanje uporabili enoumne slovenske izraze, pa imamo lahko pri prebiranju tuje literature, ki je zapisana predvsem v angleškem jeziku, kar nekaj težav z enoumnostjo razumevanja sporočil avtorjev tujih strokovnih člankov. Medtem, ko na primer Rifai in Waight (2006, str. 411) v uvodnem odstavku pojasnita pomena izrazov *merger* – kot že opisano pripojitev, in *acquisition* – podobno, kot že opisano priključitev, pa mnogi, kot kasneje tudi prej omenjena avtorja, že kar takoj in brez pojasnila uporabijo priljubljeno okrajšavo M&A, ki jo v svojem tekstu smiselno uporabljajo kot izraz za vse vrste eksternih rasti podjetij (Kürsten, 2008, str. 252–261; Papadakis, 2005, str. 236–255). Na spletnem naslovu Investopedia.com je v podkrepitev prejšnjim ugotovitvam zapisano, da se izrazi za različne vrste zunanje rasti podjetja pogosto uporabljajo kot sinonimi in to kljub očitni razliki v strokovni razlagi njihovega pomena. Razlog za takšno nejasno in nekonsistentno uporabo izrazov, povezanih z eksterno rastjo podjetja bi lahko bil, da so za avtorje pomembne predvsem posledice, ki nastanejo zaradi same eksterne rasti podjetij in jih v svojih delih tudi natančneje proučujejo. Samo rast oziroma njeno formalno obliko pa vzamejo zgolj za povod oziroma sprožilec dogodkov, ki jih prvenstveno zanimajo. Zato se v natančnejšo razlago pojma sploh ne spuščajo, prav tako pa velikokrat uporabljajo kar vse tri najbolj pogoste izraze, poleg zgoraj navedenih dveh še *takeover*, v skoraj istem pomenu (Slorach, 2004, str. 139). Na podobne težave pri uporabi tuje strokovne literature so naleteli tudi drugi slovenski avtorji, kot na primer Bešter (1999, str. 9) in Bašič (2005, str. 5), ki so morali nemalokrat za pravičen prevod in razumevanje pomena kritičnih izrazov upoštevati predvsem vsebino oziroma sporočilo celega članka.

V magistrskem delu bomo pri prevodih ugotovitev iz tujih člankov smiselno uporabljali ustrezne slovenske izraze v skladu z navedbo v slovarčku v prilogi, ko bo to nedvoumno razumljivo iz vsebine, načina uporabe ali dodatne razlage v uporabljeni literaturi. V primeru nejasnosti, ko natančnejša opredelitev vrste eksterne rasti podjetja ne bo možna ali za vsebino niti ne bo bistvena, pa bomo raje uporabili kar izraz pripojitev – podobno, kot na primer razmišlja tudi Balle (2008, str. 67). Za to smo se odločili, ker je ta način rasti značilen prav za v tej nalogi obravnavane delniške družbe in ker ugotavljanje razlik med vrstami eksternih rasti ni osnovni predmet proučevanja. Dodatno nas je k temu navedlo še dejstvo, da se izraz pripojitev v Zakonu o gospodarskih družbah uporablja v pomenu, ki popolnoma ustreza naši uporabi. Obenem pa bomo tako lahko dosegli jasnejše, preglednejše in bolj razumljivo besedilo magistrskega dela.

Iz zgoraj navedene problematike je za osrednji **predmet proučevanja** magistrskega dela

izbrana eksterna rast podjetij s poudarkom na pripojitvah in analizi uspeha integracije pripojenih podjetij. V obeh konkretno obravnavanih pripojitvah pa bosta dodatno še izpostavljena komunikacija v času pred in po pripojitvi ter iskanje sinergij v novo nastalem in občutno večjem podjetju.

Namen, cilj in temeljna teza

Zaradi relativno hitre in učinkovite možnosti prodora na nove trge, pridobitve novih sposobnosti, globalizacije, zagotavljanja ekonomije obsega, razpršitve tveganja ali celo prevlade nad določenimi trgi so podjetja intenzivno izvajala eksterno rast z združitvami ter pripojitvami in prevzemi drugih podjetij, kar je bilo vsaj zadnji dve desetletji predmet in center mnogih strokovnih raziskav s področja menedžmenta (Kürsten, 2008, str. 252; Papadakis, 2005, str. 236). Po podatkih Mergerstat.com je bilo v letu 2002 do 9. avgusta izvedenih že preko 4300 združitev in pripojitev v vrednosti skoraj 300 milijard ameriških dolarjev (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 447). Glede na podatke iz istega vira z dne 20. 5. 2008 sta to leto številki dosegli celo vrednosti 7411 in 441.6 milijarde ameriških dolarjev, kljub temu, da je bilo med njimi na podlagi raziskave podjetja KPMG International kar med 75 in 83 odstotkov neuspešnih. Tudi če upoštevamo rezultate kasnejših raziskav, ki jih navaja Papadakis (2005, str. 236), da je neuspešnih združitev in pripojitev med 50 in 75 odstotkov in to kljub mnogim znanstveno podprtim tekstom, ki dajejo napotke kako postopati, da bi bili pri tem uspešni, lahko rečemo, da je neuspeha preveč. Podobne ugotovitve lahko najdemo tudi pri nekaterih drugih avtorjih iz novejšega obdobja (Appelbaum & Gandell, 2003, str. 371; Bryson, 2003, str. 14; Galpin, 2008, str. 58; Stennek, 2006, str. 3; Terranova, 2006, str. 24). Zato so proučevanje posledic, iskanje vzrokov neuspeha in oblikovanje napotkov za uspešno izvedbo katerekoli oblike eksterne rasti še vedno potrebni in so gotovo dovolj zanimiva tema magistrskega ali drugega strokovnega dela s področja poslovođenja in organizacije.

Namen magistrskega dela je vplivati na spoznanje vodilnih ljudi v podjetjih pred ali tudi že med izvedbo združitve, pripojitve ali prevzema o pomembnosti poznavanja strokovnih napotkov za uspešno izvedbo širitve ter doseči upoštevanje za podjetje ustreznih izsledkov pri njeni izvedbi v vseh fazah.

Zaradi pomembnosti učinka na zaposlence, ki potrebujejo celo med 5 in 7 let, da se resnično počutijo del novo nastalih podjetij (Appleton Grant, 2008, str. 39; Nguyen & Kleiner, 2003, str. 449), vpliva na poslovanje podjetja in na gospodarstvo na splošno in že prej omenjeno slabo uspešnostjo združitev, pripojitev in prevzemov predstavlja **cilj** magistrskega dela najprej proučiti izsledke in spoznanja strokovne literature na to temo. Na podlagi tako pridobljenih osnov za razmišljanje in ocenjevanje novo nastalega podjetja bo magistrsko delo v praktičnem raziskovalnem delu iskalo odgovor o tem, kako bi morali pravilno izvajati procese ravnanja s človeškimi viri in integracije z identifikacijo sinergij,

da bi bili lahko končni rezultati eksterne rasti označeni kot uspešni. Podana je tudi avtorjeva kritična ocena položaja na obravnavanem področju in iskanje primernih rešitev, oziroma odgovorov na tista vprašanja o pripojitvah, ki bi omogočali uspešnejšo fazo integracije in s tem tudi pravi uspeh pripojitve.

Temeljna teza magistrskega dela je, da ima pravočasno in vsebinsko ustrezno komuniciranje ter ravnanje s človeškimi viri pred in po pripojitvi pomembno vlogo pri doseganju ciljev, oziroma v primeru konkretne obravnavane pripojitve natančneje opredeljenih plansko zastavljenih in dodatnih, kasneje identificiranih sinergij.

Metoda proučevanja

Deduktivni raziskovalni pristop k proučevanju predmeta (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 163) oziroma metoda, ki je uporabljena pri izdelavi magistrskega dela, temelji na pregledu, analizi in sintezi ugotovitev iz ustrezne, izbrane razpoložljive znanstvene in strokovne literature ter objavljenih raziskav, ob upoštevanju bogatih lastnih izkušenj avtorja, pridobljenih med delom v konkretno obravnavanem podjetju v času izvedbe obeh pripojitev.

Zaradi enostavnejše in preglednejše povezave s konkretnim primerom iz poslovne prakse je ponekod ob povzetkih iz literature in morebitnih primerjavah ugotovitev raznih avtorjev na isto problematiko, podano še avtorjevo analitično in na primer aplicirano kritično mnenje.

Ker konkretno obravnavani pripojitvi nista bili sovražni, imamo na voljo tudi nekatere pomembnejše notranje informacije o ciljih, postopkih in poteku pripojitev, ki bodo lahko smiselno uporabljene pri izdelavi delnih in končnih ugotovitev.

V empirično - raziskovalnem poglavju magistrskega dela je uporabljena metoda anketiranja ključnih kadrov raznih vodstvenih nivojev in dela zaposlencev v vseh vpletenih podjetjih. Vsebina anketnega vprašalnika bo vključevala zaprti tip vprašanj o ravnanju s človeškimi viri in uspehu integracije z identifikacijo sinergij v združenih podjetjih, ki jih zajema raziskava. Stališča anketirancev bodo merjena z uporabo sumarne (Likertove) merske lestvice (Bregar et al., 2005, str. 97, 105). Iz podatkov naše ankete bomo z metodo verifikacije (Lahovnik, 2000, str. 5), preverili tudi postavljeno temeljno tezo in nekatere ugotovitve iz teoretičnega dela. V anketo bodo vključeni zaposlenci podjetja iz večjega slovenskega koncerna¹, ki je nastal s pripojitvijo dveh, prej samostojnih primerljivih delniških družb k tretji. Rezultati raziskav bodo podrobneje analizirani s kvalitativnimi metodami in primerjani s predhodnimi spoznanji, pridobljenimi po zgoraj navedenih

¹ V empirično raziskavo vključenega podjetja po dogovoru z lastnikom ne smemo navajati s pravim imenom. Zato v nadaljevanju za koncern oziroma prevzemnika uporabljamo ime "Delniška Družba", za pripojeno podjetje pa "Pripojena Delniška Družba".

metodah in pristopih proučevanja.

Zasnova poglavij

V uvodnem poglavju so pojasnjena izhodišča za pripravo magistrske naloge z namenom vplivati na spoznanje o pomembnosti poznavanja in upoštevanja izsledkov znanstvene in strokovne literature iz obravnavanega področja pri konkretnem izvajanju strategij eksterne rasti.

Poleg uvodnega poglavja je magistrsko delo razdeljeno še na šest poglavij, ki obravnavajo izbrano problematiko in se navezujejo na temeljno tezo dela. V začetnem, prvem poglavju so naprej zajete pomembne širše teoretične osnove za odločanje o strategijah podjetij glede na smer rasti, ki jih nato dopolnjujejo še podpoglavja za natančnejšo opredelitev strategije eksterne rasti.

Drugo poglavje opisuje teoretične podlage za oblikovanje in uresničevanje strategije pripojitve ali združitve ter podaja možen model z glavnimi fazami tega procesa. Poglavje zajema izbrane najpomembnejše faze oblikovanja in uresničevanja obravnavane strategije, ki bi jih morali izvajalci skrbno pripraviti v naprej in nato ustrezno izvajati še v praksi.

V tretjem in četrtem poglavju sta s pomočjo strokovne in znanstvene literature natančneje opredeljena izbrana ključna sklopa predmeta raziskovanja, ki se bolj neposredno nanašata na vsebino teze magistrskega dela. Ugotovitve tega proučevanja bodo nato uporabljene pri oblikovanju anketnih vprašalnikov, ki so osnova analize konkretnih pripojitev v naslednjem, petem poglavju, kjer so predstavljeni postopki za izvedbo empirične raziskave in podani izsledki anket ter ocena praktično obravnavanih pripojitev.

Magistrsko delo zaključuje sklep z glavnimi ugotovitvami in povzetki analize, na koncu pa je podan seznam uporabljene literature in virov ter dodane ustrezne priloge.

1 OSNOVNE STRATEGIJE PODJETJA GLEDE NA SMER RASTI

Rast in razvoj podjetja sta navadno posledica njegovega uspešnega poslovanja, oziroma pravilnega dela lastnikov, vodstva in zaposlencev. Brez razvoja podjetja bi slednje v konkurenčnem okolju nazadovalo ter po nekem času najverjetneje tudi propadlo in nehalo obstajati. **Razvoj** v smislu vseh kvalitativnih sprememb v podjetju je lahko neodvisen ali pa ga lahko povežemo z rastjo, ki jo razumemo kot skupek kvantitativnega večanja dejavnosti podjetja (Pučko, 2006, str. 35). Ob upoštevanju zadnje možnosti smo v tem poglavju predstavili pomembnost pravočasnega in skrbno načrtovanega pristopa k izvajanju strategije zunanje rasti podjetja ter opredelili z njo povezane druge možnosti za odločanje in izrazoslovje.

1.1 Dolgoročno in strateško planiranje v podjetju

Velikokrat v poslovnem ali čisto zasebnem okolju govorimo in pišemo o tem, kako pomembno je planiranje in kaj vse je potrebno planirati. Planirali naj bi že samo življenje od začetka pa do konca in tu vsekakor gre za dolgoročni plan. Starši naj bi tako planirali razvoj, šolanje in druga interesna področja svojih otrok, ki naj bi sami nato naprej planirali svojo poslovno kariero in družinsko življenje, znotraj poslovne kariere pa še razvoj podjetij, ki omogočajo eksistenco in razvoj nekaterih planov drugim ljudem. Ob tem se lahko zavemo pomembnosti planiranja, oziroma načrtovanja, saj je v našem življenju nekako vse soodvisno in prepleteno, tako da vsako odstopanje v enem členu lahko prinese občutne spremembe drugim v tej neskončni verigi.

Po Pučku (1991, str. 96) je mogoče planiranje v podjetju razdeliti glede na številna merila na več različnih vrst, kar smo prikazali v Tabeli 1.

Iz bogatega nabora možnih vrst planiranja iz Tabele 1 smo za potrebe proučevanja predmeta magistrskega dela, z namenom vplivati na razmišljanje načrtovalcev in izvajalcev strategij rasti, izbrali razčlenitev po času in značilnostih planiranja. Pri dokončni izbiri vrste planiranja, ki bi ustrezala pomembnosti predmeta našega proučevanja in našim prej omenjenim namenom, smo sicer nihali med dolgoročnim in srednjeročnim, saj je pri ločevanju med njima največ nejasnosti (Pučko, 1991, str. 96). Na koncu smo se odločili za dolgoročno, saj je že planiranje, ki je daljše od enega leta, opredeljeno kot srednjeročno, kar pa ni v skladu s cilji in namenom magistrskega dela. Naš dokončni izbor pa je tudi naslov tega podpoglavja.

Tabela 1: Vrste planiranja v podjetju – členitev

Po času planiranja	Po obsegu organizacijske enote, ki jo plan zadeva – planiramo poslovanje	Po vsebini ali predmetu planiranja – planiranje	Po značilnostih planiranja
dolgoročno ali razvojno	združenih podjetij	prodaje in trženja	vseobsegajoče ali
srednjeročno	podjetja	proizvodnje	delno
kratkoročno ali letno	strateške poslovne enote	nabave	glavno ali pomožno
operativno	delovne enote (skupine)	raziskovalno-razvojnega dela	funkcionalno ali nefunkcionalno
	obračunske enote	kadrov	fazno ali rezultatno
	projekta	investicij	strateško ali
	proizvoda (izdelka, storitve)	financiranja	taktično
		organizacije podjetja	javno ali tajno
		poslovnega uspeha	formalno ali
		premoženja	neformalno
			in še druge možnosti

Vir: D. Pučko, *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*, 1991, str. 97.

Na osnovi opredelitve dolgoročnega planiranja v podjetju, ki jo podaja Pučko (1991, str. 102), lahko v ta sklop zagotovo uvrstimo tudi strateško planiranje zunanje rasti, ki smo jo izbrali za osrednji predmet proučevanja, seveda z opombo, da gre pri tem za ožji doseg pojma kot v osnovnem pomenu opredelitve dolgoročnega planiranja celotne gospodarske organizacije.

Ročnost planiranja smo izpostavili predvsem z razlogom, da bi morale vse pomembne strategije, ki so ključnega pomena za preživetje in/ali razvoj posameznega podjetja, predstavljati del urejenega procesa dolgoročnega planiranja v podjetju, ne pa neke zasilne in v kratkem času pripravljene odločitve skupine lastnikov ali vodij, ki bi na ta način samo radi podaljšali čas do nezadržnega konca ali razdelitve podjetja, ki ga imajo v lasti ali z njim upravljajo. Po izkušnjah in sedanjih rezultatih se je prej omenjeni ter napačni pristop delno uporabljal tudi v primeru v nalogi obravnavanih pripojitev in združitvev. Zato je namen obravnave tega podpoglavja predvsem opomniti na pravilno časovno umeščanje planiranja in izvedbe obravnavane strategije zunanje rasti podjetij, da bi prihodnji takšni postopki vsaj v osnovi imeli čim več možnosti za uspeh. Seveda pa pri tem ne smemo pozabiti, da so dolgoročni plani sicer res pravočasni, vendar samo okvirni ter tako postavljajo le groba in osnovna pričakovanja ter cilje (Pučko, 1991, str. 96). Zato je seveda za uspešno izvedbo pripojitev in združitvev potrebno v ustreznih kasnejših obdobjih, bližje izvedbi, pripraviti še skoraj vse, v Tabeli 1 našete, konkretnejše in časovno krajše vrste planiranj.

Za ekonomsko gledano najpomembnejše planiranje lahko označimo prav strateško planiranje v podjetju, saj obsega vse tiste procese, ki ključno vplivajo na uspeh, razvoj in obstoj podjetja. Pučko (2006, str. 115-116) deli proces strateškega planiranja v ožjem pomenu na fazo iskanja in zaznavanja poslovnih razvojnih problemov ter na fazo izdelovanja konkretnih strateških planov. Prva faza obsega izdelavo SWOT analize, v drugi fazi pa je potrebno pripraviti vse pomembne načrte in plane za uresničitev zadanih ciljev ter jih nato v procesu preverjanja s povratnimi korekcijami sproti prilagajati razmeram, kar omogoča doseganje kvalitetnejših rezultatov.

1.1.1 Mesto strateškega planiranja v modelu procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Za predstavitev osnovnega pomena in vsebine procesa strateškega planiranja lahko uporabimo nazorni, sistematični model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju (Pučko, 2006, str. 115), ki ga prikazuje Slika 1. Strateško planiranje sledi analitični fazi Planskih predpostavk in razen v svoji začetni fazi – Celovito ocenjevanje podjetja – predstavlja bistvene odločitvene procese upravljanja in poslovanja podjetja (Pučko, 2004), ko se pravzaprav začrtajo vse glavne značilnosti podjetja in njegove tržne moči, s tem pa tudi možnosti njegovega obstoja. Zavedati pa se moramo, da so vse tri

glavne faze v obravnavanem modelu med seboj povezane in prepletene. Če je ena faza slabo izvedena ali pa celo manjka, je možnost za uspeh strateškega planiranja prepuščena zgolj naključju in z malo verjetnostjo za končni uspeh.

Slika 1: Shematičen model procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju

Planske predpostavke	Proces strateškega planiranja				Uresničevanje in kontrola
Ocenjevanje okolja	Celovito ocenjevanje podjetja:	Postavljanje planskih ciljev	Razvijanje strategij:	Ocenjevanje strategij	Taktično planiranje
Analiza poslovanja	prednosti in slabosti	in	celovitih poslovnih funkcijskih	in izbira	programiranje
Vizija in poslanstvo	priložnosti in nevarnosti	ugotavljanje planske vrzeli			predračunavanje
					kadrovanje
					usmerjanje
					kontrola

Vir: D. Pučko, Strateško upravljanje, 2006, str. 115.

V predgovoru prvega celovitega knjižnega dela v slovenskem jeziku s področja planiranja v podjetju Pučko (1991) jasno opredeli, da je razlika med strateškim planiranjem in poslovanjem v tem, da slednje vključuje še problematiko uresničevanja in kontrole ter medsebojne povezave faz organizacijskih procesov v podjetjih. Pod tem razumemo skupek priprave in izvedbe planov ter s tem povezanih aktivnosti podjetja za uresničevanje najpomembnejših, ključnih in neprestano pomembnih vprašanj obstoja in razvoja podjetja. To razliko lahko jasno vidimo tudi na Sliki 1, kjer so v skrajnem desnem stolpcu navedene vse najpomembnejše dodatne faze, ki se vključujejo, ko govorimo o prehodu iz strateškega planiranja k strateškem poslovanju.

V nadaljevanju se bomo pri proučevanju strategije zunanje rasti v osnovi naslanjali na predhodno prikazani model na Sliki 1 prav zaradi smiselne uporabe razdelitve procesa oblikovanja te strategije na fazo predvidevanja (analize in izdelave planskih predpostavk), nadalje na obsežnejši proces odločitev o pripravi strategije (v smislu strateškega planiranja) ter končno še na izvedbeno fazo uresničevanja in kontrole izvajanja strategij. Razlage posameznih faz celovitega procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju pa se ne bomo lotevali, saj nam bodo služile samo kot okvirno vsebinsko izhodišče za delitev proučevanega področja na pomembne faze.

Če se zdaj na podlagi izkušenj ozremo še na praktično obravnavane pripojitve in združitve, ugotovimo, da je lahko vzrok za neuspeh izvedbe planiranega prav pomanjkanje priprave

ter zagotovitve nosilcev in nadzornikov uresničenja plana in medsebojnega usklajenega povezovanja poslovnih procesov v teh podjetjih, ki bi ustrezno in pravočasno izvajali vse kritične faze izbrane strategije zunanje rasti.

Iz predhodnih ugotovitev tega poglavja lahko tako predmet našega proučevanja označimo za strategijo v procesu dolgoročnega planiranja, vpeto v širši proces strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju.

1.2 Opredelitev pojma strategija

V nadaljevanju bomo besedo strategija pogosto obravnavali in zato je prav, da si pred tem ogledamo nekaj možnih opredelitev, oziroma damo besedi strategija takšen pomen, ki je primeren za področje proučevanja. Lin (2007, str. 168) podobno ugotavlja, da je potrebno dobro poznati pomen pojma strategija, saj je slednja odločilna za dobro vodenje katerekoli organizacije in tako zelo pomembna za njeno preživetje ter se v svojih razmišljanjih dotika vsebine naših nadaljnjih navedb.

Čeprav izvira beseda strategija iz starogrškega vojaškega izrazoslovja in so bili prvi znani strategji predvsem vojskovodje, je za področje proučevanja in njeno vsakodnevno praktično poslovno uporabo izredno primerna Pučkova (2006, str. 169) opredelitev, ki pravi, da pod strategijo razumemo najrazličnejše **poslovne usmeritve podjetja, ki v primeru realizacije omogočajo doseganje zastavljenih strateških ciljev**. V nadaljevanju isti avtor še ugotavlja, da lahko izdelavo novih strategij označimo kar za umetnost, v smislu ustvarjanja novih zasnov poslovanja. Z ozirom na v uvodu obravnavane težave pri zagotavljanju uspeha strategij zunanjih rasti je tudi ta definicija povsem smiselna, saj je glede na majhno število zares uspešno realiziranih tovrstnih strategij podobnost z majhnim številom resničnih in pravih umetnikov popolnoma ustrezna. Weston, Siu in Johnson (2001, str. 106) poleg prej omenjenega poudarjajo še dinamičnost strategij in potrebo po vpletenosti vseh deležnikov podjetja pri planiranju strategij.

Wilson (2000, str. 12) opredelitev strategije razširi na **celovit pristop k oblikovanju prihodnosti celotnega podjetja**, torej, kakšno podjetje želimo izgraditi in kako nameravamo to izvesti. Nadalje tudi pojasnjuje, da moramo pri ciljih, kakšno naj bo podjetje v prihodnosti, poleg trdih ekonomskih faktorjev, kot so na primer: položaj na trgu, konkurenčne prednosti, nove tehnologije in finančni cilji, upoštevati tudi vrednote, ki bodo pokazale in usmerjale podobo podjetja ter kulturo vodenja, v kateri se sprejemajo odločitve in uravnoteženost med trdimi in mehкими cilji, ki jih želimo doseči. Ob tem pa moramo na eni strani vse to uskladiti z upoštevanjem najnovejših zahtev glede konkurence ter spremembe strukture panoge in trga, na drugi pa z vedno večjimi pričakovanji javnosti po upoštevanju socialnega in etičnega vedenja podjetja. Zaradi velikega vpliva pripojitev in združitvev na celotno družbo je potrebno upoštevati Wilsonovo razumevanje in pojmovanje

strategije, saj širi enostavno razlago slednje, kaj in kako bomo delali, da bodo doseženi cilji ter vizija podjetja, tudi na pomembnost, da se zavedamo vpliva naših postopkov na širšo okolico podjetja.

Z obravnavano problematiko je zaradi vplivov vedenja poslovnih subjektov iz drugih držav povezana tudi vsebinska opredelitev strategije, ki jo navajata Neumann in Finaly-Neumann (1994, str. 68), da je najpomembnejši element izvajanja prav jasna politika podjetja glede aktivnega vključevanja v spreminjanje svojega **družbeno-gospodarskega okolja** in ne zgolj odzivanja na spremembe v okolju. Neaktiven odnos do okolja ter vztrajanje pri starih preizkušenih praksah in obnavljanju starih časov lahko ogrozi preživetje podjetja. Do podobnih ugotovitev o vplivu družbeno-gospodarskega okolja so pri preučevanju strateških odločitev konkretnega podjetja prišli tudi Langley, Kakabadse in Swailes (2007, str. 676).

1.3 Tri možne strategije z vidika odnosa do vprašanja rasti

Pučko (2006, str. 175) loči osnovne (celovite) strategije na ravni celotnega podjetja glede na smer rasti oziroma razvoja podjetja na:

- **strategije rasti** (razvoja),
- **strategije stabilizacije** (normalizacije ali ustalitve) in
- **strategije krčenja** (dezinvestiranja).

Ker nas od zgoraj naštetih možnosti prvenstveno zanima strategija rasti v povezavi z razvojem podjetja, jo bomo v naslednjem podpoglavju natančneje proučili, na tem mestu pa najprej podali nekaj bistvenih značilnosti preostalih dveh strategij.

1.3.1 Strategije stabilizacije

Za to strategijo je značilno, da se lastniki in poslovodstvo podjetja odločijo za ohranitev oziroma normalizacijo stanja, v katerem se neko podjetje nahaja, ko ni prisotna planska vrzel – razkorak med planiranimi cilji in trenutnim ekonomskim uspehom – ter za konsolidacijo podjetja, ko se s povečano učinkovitostjo vseh poslovnih dejavnosti podjetja poizkusi odpraviti planski razkorak (Pučko, 2006, str. 186). Pri slednjem gre za zniževanje stroškov vseh poslovnih funkcij, opuščanja nekaterih nepotrebnih dejavnosti, reorganizacije strukture podjetja, optimizaciji zaloge in nabora izdelkov idr. Oba pristopa sicer uvajata neke kvantitativne spremembe v poslovanje podjetja, vendar ne spreminjata poglobitvinih materialnih podstruktur podjetja.

1.3.2 Strategije krčenja

Pri strategiji krčenja gre za zmanjševanje obsega poslovnih dejavnosti podjetja in celo za ukinjanje posameznih delov ali celotnih poslovnih področij nekega podjetja (Pučko, 2006,

str. 187). Možno je tudi, da se v primeru te strategije od podjetja odcepijo posamezne enote, da podjetje te enote ali kakšne svoje druge dele enostavno proda drugemu podjetju. Strategijo krčenja lahko nadalje delimo na strategijo krčenja v ožjem smislu, na strategijo likvidacije in na strategijo odprodaje, ki smo jih na kratko opisali v prejšnjih dveh stavkih. Četrta možnost členitve pa je še strategija zasuka ali preobrata, ki mora s svojimi skrajnimi spremembami podjetja le-temu dati priložnost preživetja. Glede na to opredelitev menimo, da je vloga te strategije lahko izredno pomembna, saj edina od naštetih napoveduje neko **okrevanje ali novi zagon podjetja**, zato bomo prikazali tudi njeno uporabo na konkretnem primeru. V enem izmed obravnavanih podjetij so šele po izvedenih pripojitvah, ki pa niso dale predvidenih ugodnih učinkov glede izboljšanja poslovanja nekega poslovnega področja, ugotovili, da bo potrebno poseči prav po predhodno omenjeni strategiji zasuka. Po predvidevanjih bo samo s to strategijo preobrata možno najti izhod iz latentne krize, v kateri se poslovno področje že dalj časa nahaja, saj proizvodni program preveč zaostaja za potrebami uporabnikov in ponudbo konkurence.

Strategije krčenja, ki so v slovenski poslovni in zakonodajni praksi (Zakon - ZFPPIPP, 2007) poimenovane tudi kot **prestrukturiranje podjetja**, so lahko tudi učinkovito orodje za popravek neuspešno izvedene rasti podjetja in posledica vnovičnega tehtanja strategije rasti s prevzemi ali združitvami podjetij v večje (Gaughan, 1999, str. 397). Na primeru stečaja nekoč velike in pomembne delniške družbe s področja informacijske in komunikacijske tehnologije Sinfonika, d.d., ki je nastala z združitvijo več podjetij, pa žal lahko ugotavljamo, da imajo lahko takšni ukrepi tudi premalo učinka ali pa so začeti prepozno, saj je velikokrat finančna kriza že tako načela stanje podjetja, da ga ni mogoče več prestrukturirati in vsaj delno rešiti (AJPES, 2009).

1.4 Strategija rasti

O strategiji rasti in razvoja podjetij obstaja precej različnih hipotez. Ena od možnih in za potrebe nadaljnjih obravnav zelo primerna, je t.i. **menedžerska hipoteza**, ki za cilj podjetja jemlje prav njegovo rast in trdi, da podjetje stremi k maksimizaciji rasti pri neki zadovoljivi rentabilnosti (Pučko, 2006, str. 37). Na ta način lahko podjetje ohranja ali povečuje svoje mesto na trgu, veča svojo varnost in stabilnost na račun velikosti ter omogoča poslovodstvu pridobivanje na prepoznavnosti, prestižu in ugledu. Podjetja oziroma druge gospodarske organizacije lahko rastejo s pomočjo notranje – interne – in zunanje – eksterne – rasti (Pučko, 2006, str. 39).

Ob predpostavki, da je vse prej naštetu mogoče doseči prav z rastjo podjetja, razumemo, da se lastniki in (ali) vodstvo zato pogosto odločajo kar za načrtovanje in izvajanje – glede na obseg ali učinke – najhitreje izvedljive strategije eksterne rasti. Posebno pa želimo še poudariti, da morajo podjetja pri oblikovanju in izbiri vrste strategije rasti ostati realna in

objektivna ter upoštevati trenutni obseg poslovanja, pričakovano rast prodaje in ocenjene učinke po izvedbi sprememb načina poslovanja (Pučko, 2006, str. 176).

1.4.1 Interna rast

Glede na Pučkovo (2006, str. 39) jasno opredelitev, da interna rast podjetja poteka z večanjem obsega poslovanja v obstoječih obratih ali poslovalnicah in/ali z njihovo širitvijo, lahko ugotovimo, da natančnejša obravnava interne rasti za temo magistrskega dela ni ključnega pomena. Zaradi sistematike obravnavanega problema, pri čemer vemo, da se notranja in zunanja rast ne izključujeta, ampak sta celo komplementarni (Bašič, 2005, str. 8), bomo v nadaljevanju zapisali ugotovitev skupine raziskovalcev, ki temu pritrjuje.

Iz tabelaričnega povzetka rezultatov raziskave pri proučevanju strateških odločitev konkretnega podjetja v obdobju 11 let, ki so jo izvedli Langley, Kakabadse in Swailes (2007, str. 672), je razvidno, da je podjetje v določenih letih poleg osnovne strategije rasti z združitvami ali prevzemi izvajalo tudi druge strategije interne rasti in na ta način še uspešneje izboljševalo svoj položaj na trgu.

Proučevanje interne rasti po že izvedeni pripojitvi ali združitvi pa bi lahko bilo primerna in koristna tema morebitnega nadaljnjega raziskovalnega dela.

1.4.2 Eksterna rast

Pri eksterni oziroma zunanji rasti pa navadno finančno in/ali strateško sposobnejša podjetja prevzemajo druga, kar imenujemo **pripojitev ali priključitev**. Pri pripojitvi postane prevzemnik še večji, pripojeno podjetje pa preneha obstajati. Dve ali več podjetij se lahko tudi združi v novo, pri **združitvi** pa vsa prej samostojna podjetja prenehajo obstajati (Pučko, 2006, str. 39).

Eksterna rast je mogoča tudi z različnimi pogodbenimi ali finančnimi povezavami med samostojnimi podjetji, ki pa ne ustrezajo zgornji definiciji in nas podrobneje ne bodo zanimale, saj se bomo zaradi predmeta magistrskega dela osredotočili samo na strategiji pripojitve ali združitve.

1.4.2.1 Vrste eksterne rasti

Poleg pripojitev in združitev, ki so navadno medijsko zelo izpostavljene in jih zato vsaj po nazivu pozna več ljudi, pa lahko podjetja svojo rast uresničujejo še s sklepanjem strateškega partnerstva ali ustanavljanjem skupnega podjetja (naložbe) z enim ali več podjetij, prevzetjem franšize ali servisne pogodbe od tržno močnejšega podjetja ter nakupom licence za proizvodnjo in trženje nekega izdelka (tudi storitve), ki ga je razvilo drugo podjetje (Bašič, 2005, str 8–9; Weston et al., 2001, str. 415). Gaughan (1999, str. 17)

k prejšnjemu spisku še dodaja v slovenski praksi pogosto prisotno možnost združevanja več podjetij v **holding**, ki ga lahko v skladu z našimi predhodnimi navedbami označujemo tudi kot priključitev, kjer pa ni nujno, da gre v vseh primerih za prevzeme kontrolnih deležev v združenih podjetjih. Obravnavane delniške družbe so v lasti krovne holdinške družbe, zato si oglejmo nekaj možnih prednosti takšnega združevanja:

- **Nižji stroški** – ker ni potreben nakup vseh delnic podjetja, ki ga želimo nadzirati, je potrebno manj sredstev za investicijo, kot pri nakupu večinskega ali celotnega deleža. Zaradi manjšega povpraševanja po delnicah ciljnega podjetja je lahko na borzi cena teh delnic nižja.
- **Plačilo premije** za nakup kontrolnega deleža **ni potrebno**, saj se ta na borzi normalno pojavi predvsem pri nakupih od 51 % do 100 % vrednosti ciljnega podjetja.
- **Nadzor** je mogoč **z manjšim deležem** kot 51 % delnic ciljnega podjetja, kar dopušča, da je mogoče uveljaviti tudi določen vpliv na podjetje tako, da to vseeno podpira cilje po kontroli tega podjetja.
- Dovoljenje oziroma **soglasje Agencije za trg vrednostnih papirjev ni vedno potrebno**, ko ne gre za prevzemno ponudbo. Prevzemni prag v ciljni družbi je 25-odstotni delež glasovalnih pravic v tej družbi (Zakon o prevzemih, Ur.l. RS, št. 79/2006, v nadaljevanju ZPre-1). ZPre-1 še določa: »če oseba doseže, preseže ali neha presegati 5, 10, 15, 20, 25-odstotni, 33,33, 50 in 75-odstotni delež glasovalnih pravic (v nadaljnjem besedilu: kvalificirani delež), mora o tem obvestiti izdajatelja vrednostnih papirjev in agencijo (Agencija za trg vrednostnih papirjev) v štirih delovnih dneh po dnevu, ko je za to izvedela ali bi morala izvesti.«

Seveda pa obstajajo pri združevanju več podjetij v holding tudi **slabosti**, ki so lahko naslednje: večkratna obdavčitev, možnost zakonskih omejitev zaradi omejevanja konkurence in izkoriščanja prevladujočega položaja ter za uspešnost podjetja pomembno dejstvo, da je zaradi nepopolnega 100 % lastništva mogoč vpliv drugih solastnikov, kar pa lahko onemogoči delovanje podjetja proti skupnim načrtanim ciljem holdinga.

1.4.2.2 Problemi terminologije

Poleg težav pri prevajanju, ki smo jih obdelali v uvodu magistrskega dela, bomo predstavljeno izrazoslovje dopolnili še s podrobnejšo razlago pomena dveh z vsebino zelo povezanih izrazov, ki se pogosto različno uporabljata v tuji in domači strokovni literaturi pri obravnavanju pripojitve ali združitve podjetij.

Slorach (2004, str. 95 in str. 139) navaja, da v korporacijskih finančnih izrazih z izrazom *acquisition* (po naše - pripojitve ali/in priključitve podjetja) označujejo tako prodajo kioska, kot tudi prodajo mednarodne več milijonov vredne verige supermarketov. Zato ga Slorach opredeli kot vsako prodajo ali nakup premoženja, oziroma posla ter deleža,

oziroma delnic podjetja v privatni lasti in postavi ostro mejo z izrazom *takeover* (po naše - prevzem podjetja). S slednjim namreč označuje jasno namero (posameznika ali podjetja) po nakupu kontrolnega deleža podjetja in namen po nadzoru nekega premoženja ali posla. Če pa lastniki prevzemnega in ciljnega podjetja nekako uskladijo mnenja oziroma misli in gre tako za t.i. prijateljski prevzem, potem tega označuje kot združitev podjetij.

Deloma mu sicer lahko pritrdimo, saj tudi po našem mnenju uporaba omenjenih izrazov ni enoumna, vendar nas predvsem zanimajo rezultat in posledice eksterne rasti, zato bomo ostali pri naši prvotni opredelitvi teh pojmov.

1.4.3 Nov pogled na zasnovo strategije eksterne rasti

Zakaj združitve potekajo v valovih? Kako to, da se dogaja še vedno tako veliko število združitev, kljub čvrstim empiričnim dokazom, da so pogosto neuspešne in vodijo k nižjim dobičkom. Zakaj cene delnic rastejo, ko pa dobički istočasno padajo? Za iskanje odgovorov na prejšnja vprašanja je k tradicionalnemu pogledu na združitve in pripojitve, ki proučuje učinke posamezne združitve v izoliranem okolju, nujno potrebno dodati alternativne pristope, ki bodo npr. upoštevali medsebojno odvisnost združitev in raziskali še druge možnosti, ki bi lahko vplivale na vzroke in posledice združitev (Stennek, 2006, str. 3).

Stennek se pri iskanju odgovora na zgornja vprašanja nasloni na novo ogrodje, t.i. endogeno teorijo združitev, ki za odskočno desko uporablja spoznanja tradicionalne teorije. Slednja se implicitno opira na zaključke o sodelovanju, katere pa endogena teorija posplošuje z uporabo idej o oblikovanju koalicije iz teorije kooperativnih iger (Horn & Persson, 1998, str 1–2). Stennek (2006, str. 4–5 in 8) meni, da je že primeren čas za pregled prvih dosežkov nove teorije, čeprav je literatura s tega področja še mlada in pri tem ugotavlja:

- **Dobički lahko padajo zaradi predkupne pravice** (nakup ne izvede podjetje, ki se je prvotno namenilo, ampak tisto s predkupno pravico, ki pa ima mogoče manjše možnosti za povečanje skupnega dobička), trkov različnih kultur zaposlencev v združenem podjetju in posledično njihovih pasivnih reakcij. V skladu z menedžersko hipotezo za oblikovanje strategije priključitve (Pučko, 2006, str. 184) si poslovodstvo prizadeva izgraditi korporacijske imperije namesto ustvariti maksimalno vrednost za delničarje. Zato jih negativni učinki na dobiček ne odvrnejo od dejanj pri načrtovanju in izvedbi združitev, kar potrjujejo tudi izsledki Kumarjeve (2009, str. 154) raziskave. Prav za poslovodstvo, ki precenjuje svoje sposobnosti, je najbolj verjetno, da bo kupilo neko ciljno podjetje. Vse to pa se ne sklada z dokazi, da je povprečna vrednost delnic združenega podjetja na borzi višja. V skladu z endogeno teorijo združitev pa je

združevanje racionalno, kljub nižjim dobičkom, saj bi se v primeru, da ciljno podjetje prevzame tekmec, dobiček podjetja, ki ne bi izvedlo pripojitve, lahko znižal še bolj.

- Možen vzrok za **dvig vrednosti delnic združenega podjetja** na borzi je, da so združitve pričakovane, saj so pogosto logične prilagoditve na spremembe pogojev na trgu, ki jih lahko opazuje večina analitikov na področju določene panoge. Rezultati njihovih analiz nato dosežejo poslovne časnike in velika je verjetnost, da vplivajo na dvig cene delnic na borzi, ko se objavi ponudba za prevzem, kljub temu, da bi morala cena odražati predvsem dobičkonosnost podjetja tako kot v obdobju pred prevzemno ponudbo.
- Dejstvo, da **združitve potekajo v valovih**, je izjemno dobro dokumentirano (Gaughan, 1999, str. 21–59) in vzrok za to je lahko v konkurenci – podjetja se odzivajo na reakcije drugih in se istočasno odločajo za enaka dejanja zaradi enakih razlogov. Ko se pojavijo signali, morajo vsi prevzemniki reagirati hitro, še posebej, ko so primerna ciljna podjetja redka. Združitve v valovih lahko označimo tudi za obliko sodelovanja, saj se z zmanjšanjem konkurence lahko dvignejo prodajne cene proizvodov in povečuje dobiček.

Na podlagi strokovne literature, ki že nekaj desetletij proučuje tradicionalni pogled na združitve in pripojitve, sklepamo, da je predvsem ta vplivala tudi na vzroke za takšne strategije do zdaj in jih bomo zato natančneje proučili v drugem poglavju. Nov pogled na zasnovano strategijo eksterne rasti pa je primerna tema nadaljnjih raziskav in širitve že spoznanega za oblikovanje dodatnega, novega pogleda na področju združitvev in pripojitev.

1.5 Strategija prevzema in pripojitve

Zaradi povezanosti s predmetom proučevanja in ker so v javnosti preko raznih medijev navadno zelo odmevni prevzemi ter z njimi celotno povezano dogajanje pred in po sami izvedbi v smislu zaključka prevzema s pripojitvijo ciljnega podjetja (Leonardi & Jackson, 2004, str. 616), si bomo to strategijo ogledali nekoliko bolj natančno.

Na podlagi ugotovitev iz poglavja 1.4.2.2 gre pri strategiji prevzema za jasno namero ponudnika, oziroma prevzemnika, po nakupu kontrolnega ali celotnega deleža ciljnega podjetja, oziroma tarče, in s tem realizacijo zastavljene eksterne rasti. Če se prevzemnik in poslovodstvo tarče o pogojih izvedbe dogovarjata, lahko govorimo o prijateljskem prevzemu, v nasprotnem primeru, ko tarča ne želi, da bi jo ponudnik sploh prevzel in se prevzemu upira, pa gre za sovražni prevzem (Pučko, 2006, str. 185–186). Strategija prevzema mora biti dovolj dobro razdelana in prefinjena, saj so podjetja na podlagi izkušenj iz prvih treh valov združitvev do leta 1980 že dovolj dobro razvila razne obrambne taktike, ki jih izvajajo preventivno že pred morebitno objavo ter med veljavnostjo sovražne ponudbe (Gaughan, 1999, str. 243). Nekatere od možnih obrambnih taktik bomo prikazali tudi v našem naslednjem podpoglavju.

Gaughan (1999, str. 243–244) ugotavlja, da ima ponudnik tipično na izbiro tri glavne prevzemne taktike:

- **Medvedji objem**, pri katerem gre za dovolj visoko odkupno ponudbo delničarjem, ki zagotavlja njihovo podporo prevzemu, kljub odporu posloводства. Ta taktika je najmanj agresivna in je pogosto uporabljena na začetku sovražnega prevzema. V primeru, da je odpor ciljnega podjetja šibek, je lahko medvedji objem zadosten za izvedbo prevzema. Močnejša oblika te taktike je, ko ponudnik postavi specifično ceno z namenom, da bi ustvaril visoko zgornjo mejo za morebitne odškodninske tožbe delničarjev, ki bi lahko sledile, če bi posloводство zavrnilo prevzemno ponudbo (Gaughan, 1999, str. 247). Na ta način se povečuje pritisk na posloводство tarče, ki bi kasneje lahko postalo predmet nadaljnji odškodninskih tožb.
- **Javno objavo neposredne prevzemne ponudbe**, kar je tudi najpogostejša taktika sovražnih prevzemov, kjer si bomo v naslednjem podpoglavju ogledali merila ocenjevanja, da bo taktika v skladu z zakonodajo. Iz meril so posledično razvidni tudi pogoji, pod katerimi mora ponudnik dati ustrezno ponudbo in ki lahko določajo možnost uspeha ponudbe.
- **Boj za pooblastila** in tako pravico glasovanja na skupščini, ko se med delničarji podjetja razvije opozicija vodstvu, ki podpira prevzem podjetja. Zunanji aktivisti podjetja poskušajo prepričati delničarje, da jih slednji pooblastijo za glasovanje in jim, kot pooblaščenec, tako omogočijo uporabo njihovih glasovalnih pravic (Brigham, Capenski & Daves, 1999, str. 1045). Na ta način je mogoče doseči določeno število sedežev v nadzornem svetu ali upravnem odboru podjetja in zamenjavo obstoječega vodstva s takšnim, ki je prevzemu naklonjen, in tako kljub omejenim finančnim sredstvom povečati učinkovitost prevzemne ponudbe.

1.5.1 Javna objava neposredne prevzemne ponudbe

Podjetje ali posamezniki lahko zaradi sovražnega ali prijateljskega prevzema dajo lastnikom drugega podjetja ponudbo za nakup njihovega deleža (Brigham, 1995, str. 18, 782). Na podlagi izkušenj iz sodne prakse in odločitve v konkretnem primeru, je ameriško zvezno sodišče uveljavilo definicijo za legalno prevzemno ponudbo z navedbo osmih faktorjev, ki so zanjo značilni in rabijo za preverjanje njene skladnosti z zakonodajo (Gaughan, 1999, str. 248):

1. Aktivno in široko razširjeno povabilo vsej javnosti delničarjev za nakup delnic določenega izdajatelja – ciljnega podjetja.
2. Povabilo za nakup se nanaša na občuten del kapitala izdajatelja – ciljnega podjetja.
3. Ponudba za nakup omogoča premijo nad obstoječo tržno ceno.
4. Pogoji ponudbe so fiksni – nespremenljivi in niso predmet pogajanj.

5. Razpisna ponudba za nakup fiksnega deleža delnic, pogosto navzgor omejenega do določenega števila delnic, ki so lahko odkupljene.
6. Ponudba je veljavna samo v omejenem časovnem obdobju.
7. Prejemnik ponudbe je predmet pritiska za prodajo svojih delnic.
8. Javna objava programa nakupa glede na predhodno in sočasno hitro kopičenje velike količine vrednostnih papirjev ciljnega podjetja.

Prisotnost vseh osmih faktorjev ni nujna, da lahko vseeno odločimo, da gre v določenem primeru za neposredno prevzemno ponudbo. Sodišče pri določitvi testa osmih faktorjev ni želelo odrediti avtomatičnega recepta, po katerem bi lahko že takoj presodili, da gre za neposredno prevzemno ponudbo, ampak je pri svoji presoji skupaj s temi uporabilo še druge relevantne faktorje.

1.6 Postopki obrambe pred strategijo prevzema in pripojitve

Do konca osemdesetih let prejšnjega stoletja se je zaradi velikega števila sovražnih prevzemov v navedenem desetletju do prefinjenosti izpopolnila tudi obramba pred morebitnimi prevzemi. Do leta 1990 je imelo približno 85 % velikih ameriških podjetij že pripravljeno neko obliko obrambe pred morebitnim prevzemom. Množico postopkov obrambe lahko razdelimo na dve vrsti: preventivne in aktivne ukrepe, od katerih si bomo najbolj pogosto uporabljane ogledali v naslednjih dveh podpoglavjih (Gaughan, 1999, str. 175).

Poleg specifičnih postopkov obrambe pred prevzemi pa lahko zaradi želje po samostojnosti in bojazni pred pričakovanim tehnološkim šokom, ki bi zaradi težnje po dvigu profita sledil pripojitvi, tudi samo prevzemanje drugih podjetij in s tem večanje svojega, kar potencialno drugim otežuje naš prevzem, označimo za strategijo obrambe (Stennek, 2006, str. 5).

1.6.1 Preventivni ukrepi pred prevzemom

Preventivni ukrepi so usmerjeni v vnaprejšnje zmanjševanje vrednosti (z njimi se pred ali po prevzemu znatno poslabšajo značilnosti, kot npr.: visok in stabilen denarni tok, nizka zadolženost, relativno nizka cena delnice glede na vrednost premoženja podjetja), ki jo ponudnik vidi v ciljnim podjetju (Gaughan, 1999, str. 177) in so lahko naslednji:

- **Strupene tabletki** – predstavljajo učinkovito obrambo in jo morajo ponudniki sovražnega prevzema vzeti zelo resno. Gre za vrednostne papirje, ki jih izda potencialna tarča in tako zmanjša svojo vrednost v očeh možnega prevzemnika (npr.: načrt prednostnih delnic, dvojna kapitalizacija in s tem dve skupini delnic z različnimi glasovalnimi pravicami). V primeru prevzema z aktiviranjem ti ukrepi občutno oslabijo prevzeto podjetje.

- **Dopolnila statuta korporacije** (delniške družbe) – zaradi katerih bi prevzemnik težje izpeljal spremembe v upravi ciljne družbe. Takšna dopolnila, ki so poznana tudi kot odganjalci morskih psov, so lahko: da je za odobritev združitve potrebna večina glasov – od 75 % v ekstremnih primerih pa vse do 95 %, da se lahko vsako leto zamenja samo en od članov posloводства za določeno večletno obdobje in izplačilo manjšinskih delničarjev po pošteni ceni, ki ne sme biti nižja od prevzemne. Novejše raziskave so pokazale, da takšna statutarna dopolnila pomagajo obstoječemu poslovodu ohraniti varno zaposlitev prav na stroške delničarjev (Mahoney & Mahoney, 2006, str. 17–31).
- **Zlata padala** – gre za posebna in donosna – lukrativna (zato jih imenujemo zlata) nadomestila poslovodu v primeru predčasne zamenjave brez krivdne odgovornosti. Navadno gre za velike zneske odpravnin poslovodu, ki pa v prevzemni ceni pomenijo majhen delež, zato je njihov učinek relativno slab.

1.6.2 Aktivni ukrepi pred prevzemom

Kljub implementaciji še tako dobrih preventivnih ukrepov pred prevzemom pa ti še ne zagotavljajo neodvisnost podjetja, zato je mogoče, da bodo podjetja, ko bodo postala tarča sovražnega prevzema, morala izvajati tudi določene aktivne ukrepe, tako da (Gaughan, 1999, str. 204):

- **kupijo nazaj lastne delnice** po znatno višji ceni od delničarja, ki bi lahko sprožil oblikovanje prevzemne ponudbe (poznano kot *Greenmail*).
- **sklepajo pogodbe s potencialnimi investitorji**, da za nadomestilo ne bodo kupovali dodatnih delnic njihovega podjetja.
- poiščejo sebi bolj primerne, prijateljskega ponudnika – t.i. **beli vitez**, ki bo ponudil višjo ceno od prvotnega, sovražnega kupca.
- **prodajo primeren del delnic** drugemu podjetju – zavezniku, ki bi lahko onemogočil prevzem.
- **spremenijo strukturo kapitala** – npr. izplačajo visoke dividende, tako da povečajo delež dolga z najemom novih posojil, izdajo dodatne nove delnice, odkupijo nazaj lastne delnice.
- **sprožijo tožbo proti ponudniku** z namenom, da izberejo njim primernejše sodišče, prehitijo sovražnega ponudnika in prevzamejo iniciativo v sodnem postopku, pridobijo čas za iskanje primernejšega prevzemnika, dvignejo samozavest svojega posloводства. Prav tako lahko zahtevajo presojo kartelnega oziroma monopolnega razloga združevanja, neprimerne razkritja namenov prevzema ali celo nepoštenih namenov, kar pa je zelo težko dokazati.
- **objavijo prevzemno proti-ponudbo** za prevzem »napadalca« (poznano kot *Pac-Man*) in tako raje oni »pojedo« drugo podjetje, kot da bi se to zgodilo njim.

1.6.3 Pravni pogled na postopke obrambe pred strategijo prevzema

Slorach (2004, str. 160–162) nas pri svojih razmišljanjih o nekaterih zgornjih obrambnih strategijah predvsem opozarja na pomembno dejstvo, da moramo tudi pri izvajanju teh biti pozorni na zakonodajo, ki je veljavna v našem poslovnem okolju. Zato je prav, da se zavedamo pravne odgovornosti posloводства potencialne tarče, ker bo prav to odgovorno za usmerjanje odgovora v primeru sovražnega prevzema. Obstaja nekaj primerov iz sodne prakse, ko je posloводство tarče moralo presojati o dveh različnih prevzemnih ponudbah, od katerih je bila ena boljša za obstoječe delničarje ter bi jo zato morali podpreti, druga pa je bila kljub nižji ponudbeni ceni boljša za dolgoročnejši razvoj podjetja. V takšnih primerih je posloводство dolžno natančno presojati obe ponudbi in svojo odločitev utemeljiti z upoštevanjem korektnih namenov korporacije in ne iz preprostega razloga, da zaščitijo svoj trenutni položaj.

Pozornost posloводства obeh strani mora biti predvsem usmerjena v dejstvo, da se lahko zgodi, da nekateri postopki obrambe pred prevzemom v kateri od državah ne bodo zdržali pravne presoje in ne bodo preprečili prevzema in pripojitve ciljnega podjetja.

2 MODEL OBLIKOVANJA IN URESNIČEVANJA STRATEGIJE PRIPOJITVE ALI ZDRUŽITVE

Za razlago procesa oblikovanja in uresničevanja strategije pripojitve ali združitve lahko uporabimo način, ki je prikazan v Tabeli 2 in se sestoji iz faze oblikovanja strategije, faze pogajanja z možnim kandidatom za pripojitev in faze poprevzemne integracije (Pučko, 2006, str. 184). Podoben pristop delitve na več faz navajata tudi Rifai in Waight (2006, str. 411), le da prvo fazo razdelita na dve: planiranje in ocenjevanje.

Tabela 2: Model oblikovanja in uresničevanja strategije pripojitve ali združitve

1. faza: oblikovanje strategije	2. faza: pogajanje	3. faza: integracija
• razvijanje strategije priključitve, logike ustvarjanja vrednosti ter meril za izbiro kandidatov • iskanje kandidatov, ocenjevanje in identifikacija • strateško ocenjevanje	• razvijanje strategije pogajanj • ocena vrednosti podjetja 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, Strateško upravljanje, 2006, str. 185.

Druga faza je mogoča, če gre za prijateljski prevzem, v nasprotnem primeru pa bi jo lahko nadomestili s fazo pravedanja (če se pojavijo spori pred sodiščem) ali premagovanja

obrambnih ukrepov ciljnega podjetja (če so ti ukrepi prisotni). Ker za konkretno obravnavani primer ta faza ni relevantna, ji bomo pri nadaljnjih proučevanjih namenili manj pozornosti.

Za naša nadaljnja razmišljanja in osnovno vodilo proučevanja se bomo naslonili na prikazan model, vendar zaradi specifičnih značilnosti predmeta proučevanja ne bomo obdelali vseh v modelu naštetih možnosti, ki zanj niso bistvene, ampak se bomo osredotočili samo na tiste, ki nanj vplivajo in dodali nekatere nove poglede.

Glede na naše izkušnje in težave pri procesu integracije pripojenega podjetja predlagamo, da se delne aktivnosti tretje faze – predvsem ocenjevanje kandidata in njegove organizacijske kulture – časovno vključijo že v prvo, saj je že pri izvajanju postopka pripojitve potrebno uporabiti takšne pristope, ki bodo olajšali integracijo pripojenega podjetja.

2.1 Vrste (oblike) pripojitev ali združitvev

Po definiciji eksterne rasti v podpoglavju 1.4.2 se bomo osredotočili na možne oblike pripojitev ali združitvev, ki so primerne za kategorizacijo prej omenjenih načinov eksterne rasti podjetij iz različnih panog.

Na podlagi navedb raznih avtorjev, ki enkrat obravnavajo združitve, drugič prevzeme, tretjič pa pripojitve, lahko z gospodarskega vidika uporabimo naslednjo delitev le-teh na (Brigham, 1995, str. 777; Gaughan, 1999, str. 7–8; Pučko, 1991, str. 269; Slorach, 2004, str. 95–96; Weston et al., 2001, str. 6–9):

- **horizontalne,**
- **vertikalne,**
- **koncentrične in**
- **konglomeratne.**

Nekaj avtorjev navaja tudi nekatere druge oblike pripojitev ali združitvev podjetij (lateralna, diagonalna, konzorcijska, transsektorska), vendar je za ustrezno načrtovanje pomembno, da jih znamo že pred fazo oblikovanja strategije pripojitve ali združitve ločiti na največkrat obravnavane in se predvsem zavemo, katere so njihove osnovne razločevalne lastnosti, ki jih moramo upoštevati pri naših odločitvah, da izberemo najustreznejšo možnost.

2.1.1 Horizontalna pripojitev ali združitvev

V proces sta vpleteni vsaj dve podjetji, ki sta tekmeča in delujeta v isti panogi. Vzrok za horizontalne pripojitve je predvsem doseganje ekonomije obsega, vendar pa to vseeno ni edini razlog za izbor takšne strategije eksterne, namesto interne rasti.

Horizontalne pripojitve so zaradi možnosti negativnega vpliva na konkurenco urejene z ustrežno zakonodajo, saj zmanjšujejo število podjetij v panogi in lahko vodijo k monopolom. Tudi slovenska zakonodaja v Zakonu o prevzemih natančno predpisuje oziroma povzema Direktivo 2004/25/ES Evropskega parlamenta in Sveta o postopkih za oblikovanje legalnih ponudb za prevzem.

Še vedno pa ostaja odprto vprašanje, ali se takšne pripojitve izvajajo z namenom, da bi združeno podjetje doseglo večjo tržno moč, ali da bi na ta način povečali sposobnosti združenega podjetja, ki bi tako postalo učinkovitejši tekmelec drugim v panogi.

2.1.2 Vertikalna pripojitev ali združitev

Vertikalna pripojitev se zgodi, ko se združita dve ali več podjetij iz različnih faz reprodukcijske verige, od pridobivanja surovin, do postavitve končnega izdelka na prodajne police in vseh servisnih storitev. Če poenostavimo, se v teh primerih združujejo podjetja, ki so, z izjemo prvih dveh v verigi, vedno v dvojnem medsebojnem odnosu enkrat kupca, drugič pa prodajalca.

Razlogov za vertikalne pripojitve je veliko. Podjetja lahko tako znižajo stroške nabave (npr. stroške dela za iskanje ustreznih ponudb ter vodenja pogodb) in finančne službe (ni izterjave in vodenja plačil), izboljšajo ter zagotovijo varnejšo preskrbo s surovinami, se izognejo delu transportnih in proizvodnih stroškov za dostavo polizdelkov. Odpadejo lahko stroški promocije, znižajo pa se lahko stroški komunikacije in koordinacije proizvodnje. Planiranje zalog in proizvodnje se lahko občutno izboljša zaradi učinkovitejšega pretoka informacij znotraj enotnega podjetja. Seveda je možnih razlogov še več.

2.1.3 Koncentrična pripojitev ali združitev

Koncentrična pripojitev je posebna oblika diverzifikacije, katero bomo še spoznali v nadaljevanju, s to razliko, da gre tu za prenos, oziroma združitev splošnih in specifičnih poslovnih funkcij preko posameznih segmentov združenih podjetij, katerih dejavnosti so do neke mere povezane, delujejo pa lahko v različnih osnovnih panogah. Primer takšne pripojitve podjetja iz močno povezanih dejavnosti najdemo tudi v konkretno obravnavanih pripojitvah, saj se je tu k proizvajalcu industrijskih računalnikov za nadzor in zaščito daljnovodov pred njegovo dokončno pripojitvijo prej pripojilo še podjetje, ki je razvijalo svojo programsko opremo za vključevanje omenjene vrste računalnikov v sistem vodenja elektroenergetskega sistema. Zaradi velike povezanosti in prepletenosti dejavnosti vseh poslovnih področij v konkretno obravnavani delniški družbi, bi pravzaprav lahko njen nastanek kar v celoti označili za koncentrično združitev.

2.1.4 Konglomeratna pripojitve ali združitev

Pri takšni vrsti pripojitve se združita podjetji iz nepovezanih dejavnosti oziroma panog. Poznamo tri vrste konglomeratnih združitve, ki nastanejo zaradi:

- **širjenja nabora izdelkov**, kjer se lahko združijo podjetja iz nepovezanih poslovnih področij, da bi npr. razpršila tveganje in naložila presežek finančnih sredstev.
- **geografske širitve trga**, ko se povežeta podjetji, katerih poslovanje se ne prekriva na določenih geografskih področjih oziroma trgih.
- vseh **drugih razlogov** razen obeh zgoraj naštetih in jih imenujemo čiste konglomeratne združitev, ki se največkrat izvajajo v režiji investicijskih družb (npr. vzajemni skladi), finančnih konglomeratov (ki delujejo kot interni borzni trgi), poslovnih konglomeratov (kjer se osebje organizira po glavnih poslovnih funkcijah in zagotavlja storitve drugim podjetjem v združeni skupini podjetij).

2.2 Vzroki in motivi za izvedbo pripojitev ali združitve

V skladu z našimi navedbami v podpoglavju 1.1 moramo v podjetju načrtovati svojo prihodnost za daljše časovno obdobje. V kolikor najdemo smotrne ekonomske razloge za razvoj podjetja s pripojitvijo drugega in njegovo kasnejšo integracijo, bomo v proces oblikovanja strategije podjetja za določeno plansko obdobje vključili tudi strategijo določene vrste pripojitve oziroma združitev (Pučko, 1991, str. 269), ki smo jih pregledali v prejšnjem podpoglavju.

Vzrokov za pripojitev ali združitev je lahko veliko in se od primera do primera lahko zelo razlikujejo, lahko pa so si zelo podobni. V strokovni literaturi se najbolj pogosto kar sproti navajajo posamezni razlogi obravnavane združitev, ki ustrezajo trenutni vsebini, kot na primer: hitra širitev na nove trge, hitra – eksterna – rast, učinek ekonomije obsega in diverzifikacije, horizontalna ter vertikalna integracija (Gaughan, 1999, str. 8, str. 118 in 144), večja tržna moč in nižji stroški za pridobitev kapitala (Anthony, Jeris & Johnson, 2000, str. 17). Trautwein (1990, str. 284) pa ugotavlja, da je teoretičnemu proučevanju razlogov namenjeno manj naporov kot proučevanju posledic združitve, kljub temu pa se je rodilo skupno sedem teorij motivov za izvedbo združitve in sicer:

1. **Teorija učinkov** – združitev se planirajo in izvajajo za doseganje finančnih sinergij (npr. znižanje stroškov kapitala), operativnih sinergij (npr. zaradi kombiniranja prej ločenih prodajnih oddelkov ali prenosa znanja lahko združeno podjetje ponudi edinstvene izdelke ali storitve), poslovnih sinergij (ko ima npr. uprava prevzemnega podjetja boljša znanja planiranja in nadzora, ki koristijo pripojenemu podjetju).
2. **Teorija monopola** – združitev se planirajo in izvajajo za doseganje tržne moči, predvsem s horizontalnimi in konglomeratnimi pripojitvami.

3. **Teorija plenilca** – združitve se planirajo in izvajajo zaradi prenosa premoženja od delničarjev ciljnega podjetja na kupca ter vključujejo tudi prekomerne nagrade po uspešnem prevzemu in že opisan princip reodkupa delnic *Greenmail*. Ta teorija pa ima zaradi nelogičnosti hipoteze prenosa premoženja kar nekaj pomanjkljivosti, saj pri uspešnem prevzemu plenilec za pridobitev kontrolnega deleža podjetja celo plača drugim delničarjem premijo.
4. **Teorija ocenjevanja** – dokazuje, da združitve planirajo in izvajajo poslovodje, ki imajo boljše poznavanje o vrednosti ciljnega podjetja, kot se ta odraža na borzi.
5. **Teorija izgradnje cesarstva** – združitve se planirajo in izvajajo za doseganje maksimalne koristi za poslovodstvo namesto za doseganje največje vrednosti za delničarje.
6. **Teorija procesa** (*'how' something happens*) – po tej samo v osnovi razviti teoriji planiranje in izvajanje združitev ni izčrpna racionalna izbira, ampak je rezultat procesov, ki so nastali zaradi enega ali več naslednjih vplivov: omejenih možnosti za iskanje informacij in alternativ, nepopolnega vrednotenja, kognitivnih poenostavitev, v preteklosti uspešnih organizacijskih rutin (stare rešitve podobnih situacij se preizkušajo na novih problemih), politične moči in igre med notranjimi in zunanjimi udeleženci, kjer v odločitvenem procesu prevladujejo taktično premišljevanje in vzajemna prilagajanja.
7. **Teorija motnje** – po kateri sprožijo valove združitev gospodarske motnje, ki povzročajo spremembe v individualnih pričakovanjih in povečujejo splošno negotovost, zaradi katere posamezniki brez premoženja slednjega začnejo ceniti bolj kot njegovi trenutni lastniki in obratno, kar sproži valove združitev.

2.2.1 Finančni pogled glede vrednosti za delničarje

Po teoriji učinkov se združitve planirajo in izvajajo za doseganje sinergij, ki bi omogočile oziroma povečale učinkovitost združenega podjetja ter tako prinesle več vrednosti za delničarje. Prav takšne obljube v fazi odločanja navadno dajejo tudi poslovodje lastnikom podjetij, kjer so zaposleni, da bi jih prepričali in dobili njihovo privolitev za izvedbo. Vendar pa bi morali delničarji vsaj podvomiti v takšne obljube, saj Kürsten (2008, str. 252) na osnovi dvostopenjskega modela stohastičnih denarnih tokov pokaže, da pri združitvah brez sinergijskih učinkov delničarji praviloma izgubijo, pri takšnih s pozitivnimi učinki sinergije pa ni nujno, da vedno pridobijo.

V enačbah modela je poleg denarnih tokov dveh podjetij vključena še vrednost (velikost) njihovega dolga pred in po združitvi. Po ureditvi in finančnih matematičnih operacijah med enačbami se:

1. pri združitvah brez sinergijskih učinkov pokažejo pozitivne spremembe vrednosti premoženja na strani upnikov (posojilodajalcev) in obratno negativne na strani

delničarjev (Kürsten, 2008, str. 254);

2. pri združitvah s pozitivnimi učinki sinergije pokažejo pozitivne spremembe vrednosti premoženja na strani delničarjev, vendar le v primeru, ko pozitivni denarni tok zaradi sinergije preseže neko kritično vrednost (Kürsten, 2008, str. 255).

Kürsten (2008, str. 259) zaključuje, da bi se moralo poslovodstvo zavedati zgornjih ugotovitev in bi moralo za pridobitev simpatij delničarjev do njihovih združitvenih namer prav delničarjem predstaviti nekaj dobrih argumentov, odkod bi sinergije lahko izvirale in kakšno dodatno vrednost in korist bodo dobili delničarji, ne pa drugi udeleženci.

Molnar (2002, str. 1 in 35) pa kljub zgornjim smiselnim ugotovitvam s pomočjo dvostopenjskega matematičnega modela in njegovim empiričnim preizkusom pokaže motive, zakaj se racionalno poslovodstvo, ki skuša maksimirati vrednost za delničarje, v določenih primerih vseeno odloča za izvedbo prevzemov, kljub možnosti da bo dobiček združenega podjetja gleda na vrednost pred združitvijo relativno upadel. S tem ko prehitijo svojega tekmeca in opravijo prevzem pred njim, se tako izognejo znižanju dobička, ki bi ga drugače utrpeli, če bi bil njihov tekmec uspešen, in posledično tudi njemu znižajo dobiček. Zato je v primeru, če obstaja bojazen, da bo eden izmed naših tekmecev s prevzemom tretjega podjetja ustvaril večje znižanje stroškov ali povečal učinkovitost, gotovo smiselno, da se odločimo za prevzem tudi mi in skušamo pri tem tekmeca prehiteti.

Cigola in Modesti (2008, str. 222–236) s pomočjo preprostega dinamičnega matematičnega modela določita takojšnje in zakasnjene finančne učinke združitve na vrednost dividend in ceno delnic ter ugotovita, da so dividende in cene delnic najbolj odvisne od pričakovanega faktorja rasti združenega podjetja.

2.3 Določanje ciljev pripojitve ali združitve

Po našem modelu oblikovanja in uresničevanja strategije pripojitve ali združitve (Tabela 2) je že v prvi fazi postopka – oblikovanje strategije – potrebno določiti vsaj glavne cilje, ki jih zavestno želimo doseči z našimi nadaljnjimi dejanji. Pri določanju ciljev se moramo nasloniti na naše dolgoročne razvojne plane in izbrati ustrezne in dosegljive cilje ter jih po možnosti tudi teoretično preizkusiti in ugotoviti čim bolj stvarne posledice za podjetje, če bi cilje dosegli. Možnosti za izbiro je veliko, kot npr.: rast podjetja v horizontalni smeri, prenos tehnologije, hitrejši vstop na nov trg, premagovanje zakonskih ovir pri vstopu na nov mednarodni trg (Ahammad & Glaister, 2008, str. 87), pridobitev blagovne znamke ali patentov in licenc idr. Vendar je samo del resnično primeren glede na značilnosti in zmožnosti posameznega podjetja, zato se je pri izbiri tega potrebno zavedati in temu primerno oblikovati spisek ciljev.

Osební cilji posloводства za prevzem se morajo skladati s strategijo podjetja, pri čemer je ta lahko usmerjena v globalno, oziroma svetovno ali / in notranje, oziroma domače gospodarsko okolje (Very, 2004, str. 37). Pri tem pa lahko za vsako usmeritev razlikujemo dva bistvena in različna cilja (Very, 2004, str. 39):

- nakup pozicije na novem konkurenčnem prizorišču pri usmeritvi v domače gospodarsko okolje in
- izboljšanje globalnega strateškega položaja pri globalni strategiji,

ki imata tudi različne pristope pri izbiri ciljnega podjetja, oceni njegove vrednosti in določitvi stopnje njegove integracije po prevzemu.

2.4 Skrben pregled ciljnega podjetja

Natančen časovni okvir za izvedbo postopka skrbnega pregleda ciljnega podjetja, ki ga nameravamo prevzeti, je težko določiti in je odvisen od posebnih okoliščin vsakega prevzema in dogovora med vpletenimi stranmi (Slorach, 2004, str. 105). Vendar pa je pomembno, da se že pred dokončno investicijo sami prepričamo, da mogoče ni skritih »okostnjakov« v omarah in da je zaznana poslovna priložnost tudi realna. Zato moramo še preden morebitni problemi postanejo naši, natančno zbrati čim več informacij o stanju ciljnega podjetja, pri tem pa smo omejeni glede na čas, ki je še ostal do začetka prevzema in seveda finančnih sredstev, ki jih imamo na razpolago za plačilo stroškov tega postopka. Mnogo pripojitev namreč ne uspe ali pa so bistveno manj uspešne tudi zaradi nezadostnega skrbnega pregleda ciljnega podjetja (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 447).

Weston et al. (2001, str. 64 in 65) predlagajo sistematičen in relativno obsežen **kontrolni seznam za izvedbo skrbnega pregleda** ciljnega podjetja, ki ga sestavlja kar 22 poglavij z do 29 podpoglavij s področja poslovanja podjetij, ki pa lahko prestraši tipično ciljno podjetje. Zato mora posloводство prevzemnega podjetja skupaj s svojimi svetovalci pripraviti obrazec, v katerem bodo vključena tista področja, ki so bistvena za prevzemnika in sprejemljiva za ciljno podjetje. Pri tem pa imajo na izbiro vsa naslednja področja:

- ureditev, upravljanje in organizacija delniške družbe (korporacije),
- podružnice (tudi hčerinske družbe),
- vrednostni papirji,
- področje poslovanja,
- finančna dokumentacija,
- računovodski izkazi in poročila,
- davki,
- posloводство, zaposleni, ugodnosti zaposlenih, spori s področja dela,
- premoženje v lasti in najemu, zavarovanje,

- intelektualna lastnina (patenti, blagovne znamke idr.),
- pogodbe in dogovori,
- pravde, spori in tožbe,
- varstvo okolja in povezane zadeve,
- terjatve,
- analiza prodajnega programa (vključno cen in popustov), inventura imetja in zalog,
- dokumenti prevzema in prodaja vrednostnih papirjev,
- izplačila in transakcije s poslovodstvom,
- kupci,
- zaznamki in poročila, ki niso zajeti v ostalih področjih,
- licence,
- odobritve, soglasja (npr. pregled pogodb, ki jih morajo potrditi še tretje osebe),
- razno (npr.: spisek transakcijskih računov, članstva v drugih organizacijah, ...).

Od zgornjih, predvsem pravno – finančnih področij, lahko izpostavimo, da je pomembno v fazi poizvedovanja dati poudarke tudi skrbnemu pregledu značilnosti zaposlencev in organizacijske kulture ciljnega podjetja, saj sta prav to kritična elementa za uspeh faze integracije pripojenega podjetja (Rifai & Waight, 2006, str. 414 in 415).

Nalbantian, Guzzo, Kieffer in Doherty (2005, str. 46) se sprašujejo, če so mogoče slabi rezultati združitve prav posledica pomanjkljivo izvedenega skrbnega pregleda podjetja, ker se ta najbolj usmeri na merljive zadeve, kot na primer vrednotenje zalog in pogodb, finančne možnosti, računovodske izkaze, obstoječe delovne pogodbe, nabavne pogodbe ter zadeve okoli izdelkov in distribucije, namesto da bi upošteval tudi človeški kapital, kar se naredi šele po sklenitvi pogodbe. Podobno navajata Gupta in Roos (2001, str. 297), saj je neotipljivo premoženje – npr. intelektualni kapital – težje identificirati in določiti kot finančno.

Ficery, Herd in Pursche (2007, str. 34) skušajo z novim pristopom, namenjenim poslovodstvu, zajeti vrednost sinergij v procesu pripojitev in združitve. Pri tem pa ugotavljajo, da vodilna podjetja vedno bolj uporabljajo strateški skrbni pregled ciljnega podjetja za identifikacijo, merjenje in vrednotenje sinergij, ki jih nato predstavijo skupinam za integracijo, namesto tradicionalno uporabljanega skrbnega pregleda poslovanja za nazaj.

2.5 Načrtovanje izvedbe pripojitve ali združitve

Zdaj, ko že poznamo najpomembnejše razloge, zaradi katerih se podjetja odločajo za strategijo zunanje rasti s pripojitvijo ali združitvijo, lahko pogledamo možen pristop k njunemu planiranju. V skladu s planskimi cilji ter poznanimi prednostmi in slabostmi podjetja njegovo poslovodstvo išče primerna ciljna podjetja za združitev oziroma integracijo, ob tem pa sočasno opredeljuje kvalitativne razloge za svoje odločitve. Možnih

strategij integracije je več in vsaki lahko opredelimo kvalitativne prednosti in slabosti ter za vsako ciljno podjetje ugotovimo skladnost s planskimi cilji. Planska analiza pogojev integracije določenega ciljnega podjetja je usmerjena v iskanje učinkov sinergije, ki bi jih dala integracija. Ocenjevanje učinkov je ponekod mogoče samo kvalitativno (npr. kateri so neposredni in merljivi prihranki ali izboljšave in učinki zaradi integracije), ponekod pa je mogoče te uporabiti kot osnovo za kvantitativno oceno (vrednostno izraženi pričakovani prihranki) (Pučko, 1991, str. 270, 271).

Vsako strateško načrtovanje, ki dolgoročno kritično vpliva na vse dele podjetja, je potrebno preveriti, če je izvedljivo s pomočjo kvantitativnega (preverjanje doseganja dolgoročne rasti in načrtovanega dobička) in kulturološkega (raziskovanje ustreznosti strategije kulturi podjetja) testiranja (Noy, 2001, str. 10, 15).

Za uspeh integracije, ki ga bomo kasneje še natančneje proučili, je pomembno načrtovanje komuniciranja in to predvsem z uporabo osrednjih medijev – sestankov celotnega podjetja, internega glasila, intraneta – ter pogosteje uporabljanih in pomembnejših lokalnih medijev – tipično v obliki linijskega komuniciranja s prvim nadrejenim vodjem, kar daje možnost dialoga in dodatne interpretacije procesa, zahteva pa za izvedbo sposobnega zastopnika posloводства (Balle, 2008, str. 59–60). Bryson (2003, str. 20) priporoča celo oblikovanje skupine za vodenje projekta komunikacije.

Buono (1997, str. 199) pa pri raziskovanju možnosti za prenos tehnologije s pomočjo pripojitve posebej poudarja pomen načrtovanja integracije v delu, ki se nanaša na nujnost ohranitve strokovnjakov, ki utelešajo institucionalno znanje pripojenega podjetja, in kasneje na osnovi uporabe tega načela tudi ugotavlja ugodne odmike med uresničenimi in planskimi cilji.

Dobro načrtovanje pripojitve ali združitve pred njuno dejansko izvedbo, s poudarkom na problemu kulture v središču integracijskega procesa ter ustvarjanju pozitivnega vzdušja glede sprememb, lahko prispeva k uspehu in ustvarjanju vrednosti (Lodoros & Boateng, 2006, str. 1414). Pretekle raziskave so pokazale, da je uspeh združitve neposredno v korelaciji z ravno (ki naj bi bila povezana z napovedjo in razumevanjem posledic pripojitev in združitve) in kvaliteto vključenega planiranja, zato bi temu planiranju moralo posloводство nameniti posebno pozornost (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 447; Papadakis, 2005, str. 251) in obenem vanj poleg direktorjev in vodij, zajeti tudi širši krog ključnih zaposlencev, ki jih spremembe navadno najbolj zadenejo (Buono, 1997, str. 197).

2.6 Izbira primerne ciljnega podjetja

Odločilen trenutek v celotnem procesu pripojitve ali združitve je izbira primerne ciljnega podjetja, ko moramo tudi oceniti koristi in tveganja procesa ter obseg in posledice

sprememb, ki bodo zaradi tega nastali (Papadakis, 2005, str. 239). Obsežna raziskava, ki so jo izvedli Lin, Hung in Li (2006, str. 139) pokaže, da lahko izbira geografske lokacije ciljnega podjetja vpliva na uspeh združitve, saj podobnost v gospodarskem okolju prevzemnika in ciljnega podjetja pozitivno vpliva na učinke prevzema oziroma integracije.

Glede na naš model oblikovanja in uresničevanja strategije pripojitve ali združitve (Tabela 2) mora podjetje, ki želi rasti s pripojitvijo, v prvi fazi postopka izdelati **merila za izbiro** primernih ciljnih podjetij, kot na primer (Pučko, 2006, str. 185):

- Ciljno podjetje mora imeti močno poslovodno ekipo.
- Ciljno podjetje mora imeti precejšnje izkušnje na svojem področju poslovanja.
- Ciljno podjetje mora imeti dobre donose in možnosti za visoko rast v prihodnje.
- Ciljno podjetje mora imeti različen poslovni cikel in poslovna tveganja.
- Ciljno podjetje mora imeti močan konkurenčen položaj na svojih trgih.
- Ciljno podjetje daje možnosti za doseganje sinergij.
- Ciljno podjetje mora omogočati enostavno pripojitev brez velike reorganizacije.

Zaradi pomanjkanja prilagajanja ali celo nezdržljivosti kultur združenih podjetij se pogosto zgodi, da pričakovani rezultati niso doseženi, zato priporočamo, da so poslovodje že pri določanju meril za izbor ciljnega podjetja pozorni na to, da bodo v merila vključili tudi preverjanje ustreznosti kulture (Lodorfos & Boateng, 2006, str. 1413).

S pomočjo izoblikovanih meril, ki niso generična, ampak odvisna od planskih ciljev prevzemnika, slednji išče in ocenjuje primerne kandidate za pripojitev ter pripravi strateško analizo enega ali več izbranih ciljnih podjetij (Pučko, 2006, str. 185; Pučko, 1991, str. 271).

S pomočjo raziskave je bilo ugotovljeno, da večji kot je prevzemnik, več je možnosti za uspeh pripojitve, zato poslovodstvu prevzemnika priporočamo, da izbira relativno manjša ciljna podjetja, ki jih bo lahko brez zapletov integriralo v svoje podjetje (Merrifield, 2006, str. 11; Papadakis, 2005, str. 240, 251). Za pomoč pri izboru in cenitvi primerne ciljnega podjetja lahko poskrbijo tudi najeta svetovalna podjetja – npr. investicijske banke, ki so visoko usposobljena in jih je zato smiselno najemati, zavedati pa se moramo, da nam to lahko povzroča visoke dodatne stroške (Gaughan, 1999, str. 9).

Zaradi ugodne politike posameznih vlad do liberalizacije investicij, privatizacije, ureditve oziroma reform zakonodaje in posledično naklonjenosti sindikatov se povečuje število in dostop do primernih ciljnih podjetij v mednarodnem gospodarskem okolju (Ahammad & Glaister, 2008, str. 87–88 in 97), kar nam daje večjo možnost za izbiro čim bolj ustreznega ciljnega podjetja.

2.7 Pomen zgodbe za javnost

Preko različnih medijev in s pomočjo ustnega izročila so pripojitve in združitve v javnosti zelo odmevne. Prav tako je javnost iz različnih bolj, pa tudi manj upravičenih razlogov zainteresirana za celotno dogajanje pred in predvsem po sami izvedbi – v smislu rezultatov zaključka prevzema s pripojitvijo ciljnega podjetja. Upravičene razloge za spremljanje teh procesov gotovo imajo podjetja, ki so že imela urejene pogodbene odnose s ciljnim podjetjem in so z njim poslovala v vertikalni povezavi, kot njegov dobavitelj ali odjemalec ter si želijo (morajo) ohraniti sodelovanje (Slorach, 2004, str. 103). Pri oblikovanju sporočil za javnost se je dobro zavedati, da je javni ugled podjetja odvisen predvsem od izvajanja njegovega družbeno-socialnega namena – služiti družbi z zagotavljanjem blaga in storitev, ki npr. ne škodujejo okolju, manj pa od sposobnosti za maksimiranje dobička (Wilson, 2000, str. 13). Balle (2008, str. 63) kot enega možnih značilnih načinov komuniciranja opredeljuje tudi »pripovedovanje zgodb« o vzrokih, uspehih in težavah procesa združitve.

2.7.1 Način sporočanja (nujnosti) sprememb

Tradicionalno raziskovanje dogajanja, povezanega z združitvami, je bilo usmerjeno v prakse interne komunikacije, zadnje raziskave pa so pokazale, da je pomembno tudi komuniciranje posloводства z javnostjo. Sporočila posloводства morajo imeti povezavo s smiselnostjo sprememb, prav tako pa jih morajo »prodajati« kot nekaj pozitivnega in so zato strateški ukrep, ki pojasnjuje, zakaj je združitev smiselna glede na ekonomske in družbene trende ter tudi pokaže, zakaj se je sprememba morala zgoditi prav tako in ne drugače. Za takšno sporočanje se oblikujejo dovolj močne zgodbe, ki jih lahko posloводство uporabi (»pripoveduje«) kot okvir sporočanja neizogibnosti in nespornosti sprememb. Zgodbe lahko zagotovo oblikujejo smiselnost sprememb, ob tem pa omilijo določene konflikte in zakrijejo možnosti za različne interpretacije nastale situacije. (Leonardi & Jackson, 2004, str. 615–616)

Na podlagi naših lastnih izkušenj med delom v enem od pripojenih podjetij je večinski lastnik s pomočjo takratnega posloводства izoblikoval zgodbo o strokovni in logični povezanosti takrat ločenih programov v treh delniških družbah in velikih sinergijskih učinkih na področju nabave (npr.: en oddelek, dodatni popusti za večje količine), razvoja (npr. večja razvojna ekipa, ki bo hitreje razvijala nove izdelke in sledila konkurenci ter potrebam kupcev) in prodaje (npr. en komercialist za en trg bo prodajal še dodatne izdelke iz prej ločenega programa). Skupaj s sporočanjem, da bo en oddelek našel projekte za drugega in obratno, je posloводство nato to zgodbo pripovedovalo vsem zaposlenim, poslovnim partnerjem in širši javnosti.

2.7.2 Tehnološka determiniranost

V modernih, visokotehnoloških podjetjih je tehnologija pogost katalizator, ki pospešuje razne spremembe v načinu in vsebini poslovanja. Zato lahko poslovodstvo visokotehnoloških podjetij vedno pripoveduje vsaj zgodbo o tehnologiji, ki ima velik vpliv in temelji na prepričanju, da so tehnološke spremembe neizogibne in je upiranje slednjim v nasprotju z naravnimi zakoni. Na podlagi tega se je izoblikovalo splošno sporočilo o tehnologiji kot znanilki družbenega napredka, ki ga poslovodstvo lahko izkoristi za preusmeritev pozornosti od problemov zaradi učinkov združitve na trg (npr.: zmanjšanje konkurence, učinek na potrošnike in slabo finančno stanje) k tehnološkim problemom, ki pa so tako in tako neizbežni in zato sprejemljivejši za razlago o nujnosti sprememb. (Leonardi & Jackson, 2004, str. 617–618, str. 623 in 627)

2.8 Postopek in napotki za uspešno izvedbo

Predhodnih pet podpoglavij (2.3 do 2.7) daje nekatere možne usmeritve, ki lahko povečajo uspešno izvedbo pripojitve ciljnega podjetja. Weston et al. (2001, str. 643) pa organizirano podajajo **pet t.i. Druckerjevih pravil**, katerim bi morale slediti vse ekonomsko smiselne pripojitve in združitve, če želijo biti uspešne:

- Prezemnik mora dati nek doprinos k prevzetemu podjetju.
- Potrebno je skupno jedro enotnosti.
- Prezemnik mora spoštovati poslovanje prevzetega podjetja.
- V obdobju približno enega leta mora biti prevzemnik sposoben oblikovati najvišje poslovodstvo prevzetega podjetja.
- V obdobju prvega leta po združitvi bi morale znotraj združenega podjetja priti do smiselnih premikov položaja med člani poslovodstva obeh prej ločenih podjetij.

Ker so zgornja pravila rezultat proučevanja posameznih stvarnih uspešnih in neuspešnih združitev, je njihova pomanjkljivost v tem, da pogosto nimajo povsem splošne veljavnosti in so lahko preveč restriktivna, če jih interpretiramo preveč dobesedno (Weston et al., 2001, str. 644). Zato avtorji v nadaljevanju svojih razmišljanj predlagajo **razširitev zgornjih pravil** na čim večje število primerov združitev tako, da vse zajamejo le v dveh stavkih:

- Združeni podjetji morata izvajati aktivnosti, ki so na nek način povezane in
- poslovodstvu obeh podjetij je potrebno ponuditi dobro strukturirane vzpodbude in nagrade, ki bodo pomagale k izvedbi združitve, čeprav bo moralo biti prevzemno podjetje pripravljeno, da pokrije odhod ključnega poslovodstva prevzetega podjetja,

kar nato smiselno uporabijo za manj restriktivno **interpretacijo petih Druckerjevih** pravil v naslednjih komentarjih:

- Sorodnost dejavnosti je nujna zahteva, če pa gre za komplementarne dejavnosti podjetij, je to še posebna vrlina. Na primer, ko povezujemo podjetje, ki je močno na področju razvoja in šibko pri trženju, s podjetjem, kjer je situacija ravno obratna, je to lahko prava priložnost za obe podjetji.
- Predhodno lahko velja za poslovne in organizacijske funkcije (npr. razvoj, načrtovanje in kontrola, finance, proizvodnja, trženje) in na široko povečuje osnovo za sorodnost podjetij. Tako lahko podjetja, ki imajo presežek finančnih sredstev in zmožnosti posloводства nad svojimi priložnostmi za investiranje, te presežke učinkovito združijo s podjetji, ki jim teh primanjkuje ter na ta način ustvarijo največ obetov za rast in dobičke v njihovi panogi.
- Tudi če so upoštevana prejšnja pravila, bo prevzemnik izkusil negativne donose, če je za prevzeto podjetje plačal preveč. Po združitvi sta lahko presenečeni obe strani in problemi za izkoriščanje komplementarnosti so lahko znatni.

Lind in Stevens (2004, str. 11) na podlagi stopnje raznolikosti ali enakosti podjetij (v izdelkih, trgih, tehnologiji idr.) in intelektualnega kapitala podjetja (npr.: odnosi s strankami, poznavanje trga, intelektualna lastnina, kultura idr.) identificirata štiri skupine pripojitev in vsaki pripišeta strategijo, ki je najbolj primerna za njihovo uspešno izvedbo:

- **Združuj in rasti** (majhen intelektualni kapital, majhna raznolikost) – uporabi taktiko zniževanja stroškov in zmanjševanja podvajanj procesov.
- **Planiraj in razvijaj** (velik intelektualni kapital, majhna raznolikost) – uporabi vzpodbude in zadrži ključne zaposlence ter ohrani vrednost.
- **Stoj in obdrži** (velik intelektualni kapital, velika raznolikost) – poišči poti za zagotovitev prenosa in nasledstva znanja znotraj novo pripojenega podjetja.
- **Razdeli in prodaj** (majhen intelektualni kapital, velika raznolikost) – »reši« pripojitev, ki se ne bi smela zgoditi in pripojeno podjetje hitro pripravi za prodajo, preden izgubi vrednost.

Če želimo iz vseh kupčij dobiti največ vrednosti, moramo poskrbeti za uspešno integracijo ljudi, procesov in sistemov, saj obstaja ključno tveganje, da bo organizacija raje razpadla, kakor pa se združila in zaradi tega uničila vrednost posla (Galpin, 2008, str. 58). Da se zgodovina ponavlja, vedo tako analitiki kot tudi investitorji, ki so v preteklosti prevečkrat videli kupčije, ki so bile na papirju videti odlično, v resnici pa integracija in pridobitev vrednosti iz tega posla nista izšli. Very (2004, str. 157) to slikovito ponazori, ko primerja uresničevanje načrtovanega z jutranjo vožnjo pozimi, ko je cesta na videz ravna, v ovinkih pa nas čakajo nevarne ledene zaplate, ki jih težko predvidimo in lahko povzročijo, da nas zanese iz načrtovane smeri.

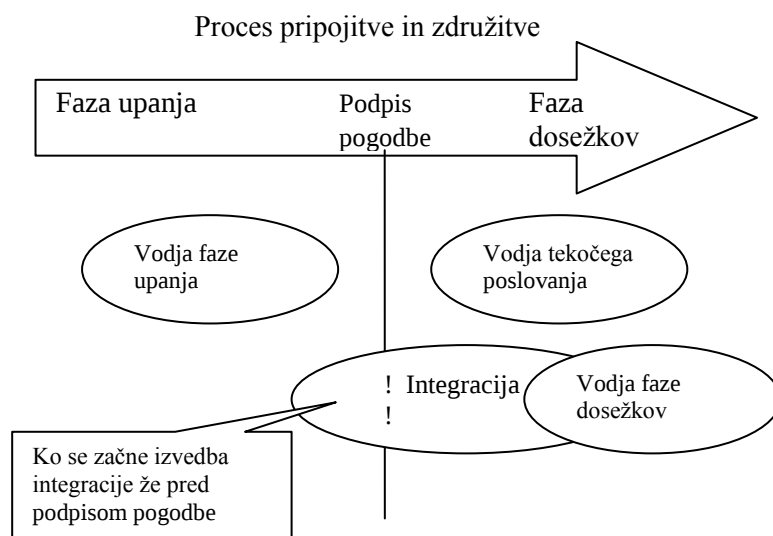
De Camara in Renjen (2004, str. 11) na podlagi anketiranja posloводства, ki je bilo odgovorno za integracijo v procesu dveh velikanskih združitve, prve iz področja informacijske tehnologije in druge iz področja farmacije, ugotovita, da se vsaka uspešna združitev začne z jasnim razumevanjem sinergij, ki se jih nadejajo doseči. Najuspešnejše združitve pa so še motivirane z vizijo, da bo združeno podjetje bolj sposobno povečati prihodke in pridobiti tržni delež, kot bi to lahko doseglo katerokoli od podjetij, če bi ostalo samostojno.

2.8.1 Izbira primerne vodje za fazi upanja in dosežkov

Izvajanje procesa pripojitve in združitve je v rokah ljudi in navadno ne posameznika, ampak skupine, saj je redkost, da bi ena oseba posedovala vsa znanja in izkušnje, ki so pri tem potrebne.

Proces pripojitve in združitve lahko razdelimo na dva časovno razmejena večja dela: fazo upanja in fazo dosežkov, kot to prikazuje Slika 2. Glede na naš model oblikovanja in uresničevanja strategije pripojitve in združitve, ki smo ga podali v Tabeli 2, se faza upanja umešča v 1. in 2. fazo (oblikovanje strategije in pogajanje) ter začetni del 3. faze, medtem ko faza dosežkov zaključuje 3. fazo našega modela – integracijo.

Slika 2: Fazi upanja in dosežkov



Vir: P. Very, *The Management of Mergers and Acquisitions*, 2004, str. 56.

Izbira odgovorne osebe za nadziranje in organiziranje vseh potrebnih ljudi v procesu pripojitve med fazo upanja mora biti skrbna vsaj zaradi dveh razlogov (Very, 2004, str. 53):

- Dejstva, da je zaradi velikih težav pri dojemanju celotne slike projekta pripojitve to nalogo težko prevzeti, saj so posamezne delne naloge razdeljene med veliko število ljudi, z lastnimi cilji, posloводство pa dobiva le delne informacije in rezultate analiz, ki

jih mora nato za njegovo vrednotenje oblikovati tako, da dobi celotno sliko procesa.

- Potrebe po neprekinjenem vodenju procesa pripojitve, saj imajo posamezne predhodne zaključene delne faze učinke na naslednje.

Iz zgornjega sledi, da mora izbrani **vodja faze upanja** imeti sposobnosti koordinacije procesov, povzemanja vsebin, vzpodbujanja delovnih skupin (timov), prenašanja pritiskov in poročanja o napredku svojim nadrejenim ter mora poznati finančne, strateške in organizacijske elemente pripojitve.

Po podpisu pogodbe o pripojitvi je v **fazi dosežkov** potrebno zagotoviti izvajanje načrtovanih sprememb z ustvarjanjem pričakovane dodane vrednosti zaradi združitve in sočasno učinkovito nadaljevanje obstoječega poslovanja z ohranitvijo vseh obstoječih vrednosti obeh podjetij, na kar pa se včasih povsem pozabi. Zaradi dveh ciljev se lahko določi dve vodji, kot smo to pokazali na Sliki 2, v praksi pa se to nalogo zaupa samo enemu. V primeru imenovanja dveh vodij, morata oba tesno sodelovati in usklajevati vsa svoja dejanja v smeri doseganja obeh ciljev (Very, 2004, str. 55).

Ne glede na število vodij pa je potrebno njihov izbor skrbno izvesti, saj so vložki in možnosti za neuspeh veliki. Navadno se izbor opravi iz nabora najbolj primernih obstoječih zaposlencev obeh (ali več vpletenih) podjetij in to glede na njihovo smiselno povezanost s procesom ter še mnogih drugih parametrov, kot so npr.: prijateljski ali sovražni prevzem, stopnja integracije, poznavanje poslovanja oziroma gospodarskega okolja, v katerem deluje prevzeto podjetje, kadrovske razpoložljivosti znotraj združenega podjetja. Dokončen spisek ni mogoče narediti, saj je slednji močno povezan z razvojem celotnega procesa faze upanja in razpoložljivosti vodij.

Ker velja, da nobena ekipa ne more iz slabe kupčije narediti dobro, obratno pa je povsem mogoče, ne smemo pozabiti, da si morajo zato vodje izbrati najožje, primerno usposobljene sodelavce in jih oblikovati v ekipe za izvajanje določenih strateško pomembnih delnih nalog. Pri izbiri upoštevajo podobna merila kot za izbiro vodij, npr.: usposobljenost za funkcijo, motiviranost, vodstvene sposobnosti in enakomerni zastopanosti števila članov iz obeh podjetij v vsaki ekipi (Very, 2004, str. 56–57).

2.9 Ključna vprašanja integracije po pripojitvi ali združitvi

Raziskave so pokazale, da je največja nevarnost za uspeh pripojitve v celoti prav med procesom integracije (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 447), kar potrjujejo tudi Cereste, Doherty in Travers (2003, str. 8) in to povezujejo s težavami zaradi zanemarjanja zadev, povezanih z organizacijsko kulturo in človeškim faktorjem. Zato moramo o izbiri ustrezne vrste integracije pripojenega podjetja in strategije za njeno izvedbo premišljevati že v prvi fazi, med samim načrtovanjem procesa (Gadiesh, Ormiston & Rovit, 2003, str. 36; Weston

et al., 2001, str. 642) in pri tem poiskati odgovor na naslednja vprašanja (Pučko, 1991, str. 271–272):

- Kaj lahko ciljno podjetje po integraciji naredi za nas, česar sami ne bi zmogli ali pa bi to lahko naredili manj uspešno?
- Kaj lahko po integraciji mi storimo za ciljno podjetje, kar slednje ne bi zmoglo samo ali pa bi to lahko naredilo manj uspešno?
- Kakšne neposredne in merljive prihranke, izboljšave ali učinke bo dala integracija?
- Kakšni so predvideni vrednostno izraženi prihranki, izboljšave in učinki ter kakšna je nedenarna pomembnost teh prihrankov, izboljšav in učinkov za obstoj in razvoj podjetja?
- Ali bodo predvidene finančne in druge koristi v zadostni meri izravnale pomanjkljivosti, ki jih ima izbrani način integracije?

S kvalitativno analizo možnih razlogov za integracijo na podlagi poznavanja prednosti ter slabosti našega in ciljnega podjetja lahko poiščemo odgovore na prva tri vprašanja (sistematični spisek kvalitativnih ocen posameznih pričakovanih prednosti in slabosti zaradi integracije) in nato z njihovo pomočjo poiščemo še odgovor na preostali vprašanji (kvantitativna ocena vpliva integracije na prihodnje donose z integracijo povezanih podjetij) (Pučko, 1991, str. 271).

Na podlagi ugotovitev analiz bomo izbrali najbolj primeren način, oziroma vrsto integracije pripojenega podjetja in že od samega začetka temu prilagodili celotno strategijo, da bomo lahko z večjo gotovostjo dosegli predvidene rezultate in uspešno združitev podjetij.

Po formalno že izvedeni in javno objavljeni pripojitvi oziroma združitvi si tako poslovodstvo kot tudi zaposlenci navadno zastavljajo vprašanja (Galpin, 2008, str. 60; podobno Very, 2004, str. 17):

- Bom obdržal zaposlitev?
- Se mi bo spremenila plača?
- Kdo bo moj nadrejeni in ali bom premeščen?
- Kako bo delati za »ta nove« in kaj vse bodo še spremenili?
- Katere obrate bodo zaprli?

Ko vsaj večina poslovodstva dobi odgovore na svoja vprašanja, verjame, da se je treba vrniti k običajnemu poslu in prenehajo komunicirati s podrejenimi, ne da bi jim dali vse odgovore na njihova vprašanja, s tem pa upočasnjujejo proces integracije in končno lahko celo znižajo uspešnost celotnega procesa pripojitve. Zato moramo že med fazo načrtovanja pripraviti tudi odgovore (ali vsaj dobre osnutke zanje) na ta vprašanja in naložiti

poslovodstvu, da jih bo pravočasno in na ustrezen način posredovalo vsem zaposlencem, o čemer pa bomo več povedali še v nadaljevanju našega proučevanja.

2.9.1 Vrste integracij

Kot smo že ugotovili do zdaj, je uspešna integracija ključnega pomena za uspeh pripojitve in združitve v celoti, zato to problematiko obravnavajo mnogi avtorji. V osnovi so njihovi pristopi zelo podobni, saj večina navaja, ne nujno z enakimi nazivi, tri vsebinsko značilne vrste integracij, ki so posledica predhodno izvedene pripojitve oziroma prevzema podjetja (Anthony et al., 2000, str. 19; Nalbantian et al., 2005, str. 46; Very, 2004, str. 149). Trautwein (1990, str. 290) pa integracijo obravnava kot posebno vejo konkurenčne strategije in alternativni način koordinacije poslovnih enot, ko poslovodstvo ugotovi, da je potreben močnejši nadzor in se odloči za pripojitev prej samostojnih poslovnih enot.

Način integracije izhaja iz splošnega pogleda na cilje, ki jih želimo doseči s strategijo eksterne rasti, prilagojenega dejanskim pogojem pripojitve in združitve, ki jo izvajamo. Ob upoštevanju vrste in obsega sinergij, ki bodo izkoriščene za ustvarjanje vrednosti ter potrebe po neodvisnosti pripojenega podjetja za ohranjanje njegove vrednosti lahko navedemo tri možne vrste integracij (Anthony et al., 2000, str. 19; Very, 2004, str. 148):

- **Vsrkanje** – zaradi velike medsebojne odvisnosti in majhne stopnje potrebne avtonomije se pripojeno podjetje zlije s prevzemnikovim in njegova kultura se prilagodi, lahko tudi izgine, pripojeno podjetje prevzame novo identiteto, blagovne znamke, infrastrukturo in drugo.
- **Simbioza** (sožitje) – zaradi velike medsebojne odvisnosti in velike stopnje potrebne avtonomije gre pogosto za združitev enakovrednih podjetij in za najbolj zahtevno vrsto integracije, saj zahteva, da se vsako izmed podjetij, ki sicer ostajata še naprej samostojni, na primer odpove delu svoje kulture, identitete, infrastrukture ter se prilagodi najboljši praksi in sredstvom, ki jih premore eno ali drugo podjetje.
- **Ohranitev** – zaradi majhne medsebojne odvisnosti in potrebe po veliki stopnji avtonomije pripojeno podjetje prevzame minimalen del poslovne prakse in politike, kultura pripojenega podjetja pa se v celoti ohrani.

Nalbantian et al. (2005, str. 46) vsebinsko sledijo zgornji delitvi, za vsako od treh vrst integracije pa uporabijo nekoliko drugačno poimenovanje in izpostavijo pomen časa (podobno kot: Galpin, 2008, str. 60; Merrifield, 2006, str. 12–13), ki ga zahteva vsaka od vrst integracije, da bo uspešna:

- **Popolna** integracija (za vsrkanje), čim krajši čas izvedbe;
- **Delna** integracija (za simbiozo), čas izvedbe ne sme biti prekratek in velika hitrost lahko pomeni težave, zato je najboljša, da se podjetji po naravni poti počasi prilagodita

novi situaciji (Anthony et al., 2000, str. 19; Merrifield, 2006, str. 13);

- **Portfelj** (za ohranitev), ko npr. pripojeno podjetje postane podružnica, čas izvedbe ni pomemben.

Pri praktično obravnavanem primeru pripojitve imamo v nadaljevanju opravka s simbiozno integracijo, ki je potekala celo v več stopnjah in daljšem časovnem obdobju, saj so se v eno delniško družbo v dveh ločenih obdobjih združila kar tri, približno enakovredna podjetja. Najprej se je pripojilo eno podjetje, ki se sploh še ni integriralo s formalnim prevzemnikom (ker je šlo za načrtovano in prijateljsko združitev dveh enakovrednih podjetij), medtem ko se je kasneje pripojilo še drugo podjetje, zato menimo, da integracija še vedno ni zaključena, kar bomo tudi preverili v empiričnem delu raziskave.

2.9.2 Fizična integracija

Po podpisu pogodbe o pripojitvi drugega podjetja je potrebno tudi operativno uresničiti njuno združitev, da bi lahko dosegli zadane cilje. Formalno združitev lahko uresničimo s fizično integracijo, s katero razumemo preselitev zaposlencev dela ali celotnega pripojenega podjetja na novo lokacijo, navadno v poslovno stavbo prevzemnika ali njeno neposredno bližino. Menimo, da je fizično povezovanje lažje uresničljivo, enostavnejše in bolj predvidljivo, vsaj v primeru pravilno načrtovanih pripojitev, zato si ga poglejmo najprej. Tudi pri obsegu in načinu fizične integracije, lahko sledimo vrstam integracij, ki smo jih pregledali v prejšnjem podpoglavju.

Delovna skupina (tim) je dobro delujoč mehanizem, ki lahko po združitvi vzdržuje svojo osredotočenost z minimalnimi prekinitvami samo zaradi hitre in aktivne fizične prisotnosti posloводства prevzemnika. Slednje mora pokazati tudi pripravljenost za vlaganje v ohranjanje in razvoj delovnega okolja ter kulture tima. Brez takšnega osebnega zavzemanja posloводства prevzemnega podjetja bo vprašljiva tudi izvedba vseh ostalih procesov. Več kot je časa, ki ga skupaj prebijejo novo posloводство ter njihovi na novo pripojeni člani skupine in njihovi vodje, bolj je zaznati večjo skupinsko usmeritev celotnega procesa. Z elektronsko pošto ali skupnim sestankom vseh zaposlencev združenih podjetij ob objavi pripojitve ne moremo postaviti primernih pričakovanj in opisati kulturo, ki jo pričakujemo v združenem podjetju, zato je potrebno izvesti več osebnih in skupinskih sestankov, ki nam tudi omogočijo, da se veliko poučimo drug o drugem. Zato je za zagotavljanje zadovoljstva vseh in zadržanje kritičnih zaposlencev potrebno preprosto biti prisoten na skupni lokaciji, torej sedežu podjetja, se udeleževati sestankov in opravljati tudi neformalne pogovore ob srečanjih na hodniku (Merrifield, 2006, str. 13).

Ko zaradi načina poslovanja ni mogoče odpraviti geografske (pa tudi lokacijske) ločitve pripojenih zaposlencev, lahko trpi skupinsko delo, integracija pa se lahko upočasni, zato je potreba po razvijanju osebnih stikov in fizičnem »pojavljanju« oziroma občasni prisotnosti

še toliko večja. Ob prisotnosti mednarodnih kulturnih razlik, jezikovnih ovir, časovnih pasov in različnih običajev komuniciranja pa se v delovnih skupinah pojavi še občutek izolacije, kar pa zadeve še poslabša. Te razlike je mogoče minimizirati z dvosmerno rotacijo zaposlencev in pogostimi obiski posloводства prevzemnika.

Merrifield (2006, str. 14) še ugotavlja, da zaposlenci pripojenega podjetja lahko potrebujejo več časa za razumevanje in sprejemanje nove organizacijske kulture, če jih pustimo v starem delovnem okolju, oziroma na stari lokaciji, saj bodo vztrajali pri svoji stari kulturi. Zato jih je dobro preseliti v podjetje prevzemnika, da se čim prej prilagodijo novemu okolju in kulturi. Če v podjetju prevzemnika ni zadostnega prostora za vse, je dobro preučiti možnost ustanovitve novega sedeža skupnega podjetja, da s tem omogočimo druženje zaposlenih obeh organizacijskih kultur. Slednje je še posebej pomembno pri zagotavljanju uspešnega prenosa tehnologije iz enega v drugo podjetje (Buono, 1997, str. 203), katerega bomo obravnavali v enem od naslednjih podpoglavij.

2.9.3 Vsebinska integracija

Kot smo že zapisali, je integracija do pripojitve ločenih poslovnih procesov dveh ali več podjetij (v nadaljevanju jo imenujemo vsebinska integracija) najpomembnejši del vsake pripojitve in združitve, zato bomo dejavnikom njene uspešnosti namenili celotno naslednje poglavje. Na tem mestu pa bomo pregledali nekaj njenih pomembnih značilnosti, ki so povezane s predmetom proučevanja. Z vsebinsko integracijo lahko razumemo harmonizacijo struktur in procesov poslovanja ter uskladitev delovanja dveh (ali več) podjetij s skupnimi cilji (Nalbantian et al., 2005, str. 46).

Strinjamo se z Galpinovo (2008, str. 59) ugotovitvijo, da ne glede na to, kako sta si podjetji podobni glede panoge, velikosti, lokacije, izdelkov in storitev, bodo med njima vedno neke osnovne razlike, npr.: v informacijskem sistemu, poslovnem in proizvodnem procesu, načinu izobraževanja zaposlencev, komunikaciji, načinu odločanja idr. Posledica teh razlik je, da je integracija dveh podjetij precej težja, kot se to zdi na prvi pogled, zato je zanj potrebno veliko skrbnega in natančnega načrtovanja, hitrega in premišljenega odločanja ter ogromno trdega dela.

Kljub temu, da med skrbnim pregledom podjetja nimamo dostopa do vseh podatkov o ciljnem podjetju, ki jih potrebujemo za spoznanja, katere in kako velike so ovire za integracijo, moramo tej zadevi nameniti kolikor je le mogoče posebno pozornost, ter tako preprečiti zavajanje samih sebe in s čim več podatki omogočiti lažje delo skupinam za integracijo.

Velikoserijsko proizvodnjo in z njo večjo ekonomičnost in donosnost poslovanja podjetja lahko dosežemo z integracijo, oziroma spajanjem raznih delov poslovnega procesa,

posebno pa (Pučko, 1991, str. 269):

- na področju proizvodnje (učinek specializacije in krivulje izkušenj);
- na področju raziskav in razvoja (večje možnosti in večja baza znanja v centralizirani skupini – to je bilo tudi prvo izmed pomembnejših vodil za konkretno obravnavano pripojitve);
- na kadrovskem področju (pridobimo sposobne kadre, ki so nedeljivo povezani s pripojenimi proizvodnimi procesi);
- z združitvijo določenih oddelkov in njihovih dejavnosti (npr.: prodaje, financ, nabave, administracije, informatike idr.), kar lahko poveča ekonomičnost in učinkovitost poslovanja;
- z zmanjšanjem poslovnega tveganja, saj vsaka širitev programa poslovanja prinese manjšo odvisnost podjetja od tržnih nihanj ene same skupine izdelkov ali storitev.

Merrifield (2006, str. 11) podaja v razmislek, da je za učinkovito integracijo inženirskih sposobnosti potrebno najti takšno ciljno podjetje, ki se s primerno dopolnilno dejavnostjo vključuje v našo obstoječo korporacijsko strategijo in ima majhno, a zvesto bazo strank, saj imajo zaposleni iz takšnih podjetij zadosti široko zasnovo za ohranitev osredotočenosti na (skupni) izdelek, storitve ali trg.

Daljši čas, ko pustimo razvojno skupino pripojenega podjetja v izolaciji, kjer lahko še naprej uporablja že osvojene razvojne procese in postopke, težje bo doseči popolno integracijo nabora proizvodov, tehnične dokumentacije in kulture. Nagla integracija posameznih komponent razvojnega procesa (npr.: mehanizem detekcije slabih izdelkov, tehnična dokumentacija, odobritev novih izdelkov, registracija patentov idr.) namreč omogoča zaposlencem v razvoju obdržati njihovo vnemo po dokončanju novega izdelka, ki bo usklajena s cilji integracije (Merrifield, 2006, str. 12).

Poleg že opisane integracije raznih delov poslovnega procesa, ki so vidni in oprijemljivejši, je potrebno poskrbeti še za ustrezno zlitje oziroma prilagajanje neotipljive kulture vseh združenih podjetij. Nalbantian et al. (2005, str. 49–50) pokažejo na primeru dveh skoraj popolnih kandidatov za integracijo (oba imata podobne poslovne procese ustvarjanja vrednosti, oba imata podoben nabor izdelkov za zadovoljevanje potreb kupcev, oba imata dobro podobo v očeh javnosti), da so vseeno lahko prisotne nekatere spodaj naštetе značilnosti, ki se odražajo v različni kulturi obeh podjetij, kar lahko otežuje in podaljšuje postopek združitve:

- Podjetji sta bila tekmeca na delu trga.
- Podjetji imata različen informacijski sistem.
- Podjetji imata različno politiko in prakso do zaposlencev – različne postopke najemanja, odpuščanja in napredovanja kadrov.

- Podjetji imata različen način nagrajevanja – glede na delovno dobo ali delovno uspešnost, odgovornost oziroma položaj v podjetju.
- Podjetji imata različno hierarhično ureditev, z različnim številom nivojev (ravni) odgovornosti in številom zaposlencev na posameznem nivoju.
- Eno podjetje posebej vrednoti napredovanja, drugo pa velikost denarnih nagrad.

Podobne razlike ugotavljajo Soroghan, Kippenberger in Gould (1998, str. 31–32) ter definirajo štiri tipične kulture, ki bazirajo na: moči (karizmatični vodja odloča o vseh pomembnih zadevah), funkciji (pomembnost položaja, hierarhije in učinkovitosti), nalogah in dosežkih (pomembno je, kaj se doseže in ne kako) ter osebnosti in podpori (neguje se enakopravnost in osebni razvoj zaposlencev). Po prevzemu oziroma združitvi se pojavi vprašanje, katera kultura bo prevladala, ali pa bo prišlo do mešanja kultur, in v primeru, ko je prevzemnik zadovoljen z delom pripojenega podjetja, pusti, da se ohrani njegova avtonomija in kultura.

Vsako skrajšanje integracijskega procesa lahko ustvarja veliko vrednost, ki se pokaže v izkoriščenosti delovnega časa, ki bi ga drugače zaposleni, namesto da delajo, porabili za pogovore o vprašanjih, ki jih zadevajo in ki smo jih navedli v zadnjem delu poglavja 2.9 (Galpin, 2008, str. 60).

Te ugotovitve nam bodo v pomoč in vodilo pri nadaljnjem razmišljanju o dejavnikih uspešnosti ali neuspešnosti integracijskega procesa, kot najzahtevnejšega in ključnega dela vsake pripojitve oziroma združitve.

3 DEJAVNIKI USPEHA ALI NEUSPEHA FAZE POPREVZEMNE INTEGRACIJE

Za uspešno izvedbo pripojitve in združitve bi morali že pred samo izvedbo, torej v fazi načrtovanja, zelo dobro poznati morebitna področja, ki lahko povzročijo upočasnitev ali prekinitvev integracijskih procesov. Iz obsežne literature smo lahko spoznali, da se večina posloводства prevzemnih in prevzetih podjetij uči na lastnih napakah, zato so ugotovitve v nadaljevanju tega poglavja, ki bi nam lahko pomagale zagotoviti večjo verjetnost uspeha, rezultat analize takih predhodno že izvedenih postopkov pripojitev in združitev. Ker želimo, da bi pri bodočih načrtovanjih odgovorni izvajalci pripojitev in združitev že vnaprej premislili, kakšne so lahko posledice sprememb, ki jih bodo z lastnimi potezami ustvarili v svojih podjetjih, bomo tu podali možne osnove za izvedbo pravih postopkov, ki bi, če že ne preprečili, pa vsaj omilili negativne učinke pod neko še sprejemljivo raven. Ne smemo namreč pozabiti, da formalen prevzem drugega podjetja s podpisom pogodbe ne pomeni, da je postopek pripojitve in združitve že uspešno zaključen, saj se pravo delo s tem šele začne (Galpin, 2008, str. 64). Učinki kompleksnejše združitve se namreč lahko pokažejo šele čez 10 let in več po prevzemu ali združitvi (Ignjatovič, 2005, str. 74).

3.1 Možni vzroki za uspeh ali neuspeh faze integracije

Integracija je lahko neuspešna zaradi (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 447–450):

- **neprimerne poslovedenja in strategije** – integracija je čas, ko se je potrebno z vsemi sredstvi osredotočiti na identifikacijo in ustvarjanje vrednosti, kar zahteva pozornost najvišjega poslovedstva. Namesto tega postane integracija pogosto odgovornost srednjega poslovedstva, ki ni nujno pooblašeno za vključitev primernih virov in sprejemanje kritičnih odločitev. Zato je jasno, da se mora najvišje poslovedstvo ukvarjati namesto zgolj s svojimi rednimi obveznostmi – sklepanje poslov, predvsem z integracijo združenih podjetij, ki je mogoče eden največjih izzivov, s katerimi se bo kdaj soočala njihova nova organizacija. V tem času, ko zaposleni skrajno potrebujejo učinkovitega vodjo, katerega vpliv je zaznati v smislu njegove povezanosti z njihovim zadovoljstvom, pa se poslovedstvo na splošno distancira od procesa integracije in se ukvarja s svojimi zadevami ter ne upošteva prioritete in informacij druge strani. Podobno razmišljata tudi Rifai in Waight (2006, str. 411).
- **kulturnih razlik** – te smo kot pomemben faktor do zdaj že omenjali, saj igra organizacijska kultura pomembno vlogo v načinu, kako se zaposleni odzivajo na novo strukturo delovnega okolja. Odzivi zaposlenih so lahko: hitro prilagajanje in predanost novim pričakovanjem, odpor, oddaljevanje in druge oblike neproduktivnega vedenja. Velike kulturne razlike lahko povzročijo, da v nekaj letih po združitvi podjetje zapustijo najpomembnejši in težje nadomestljivi zaposleni – člani najvišjega poslovedstva, s kritičnimi povezavami v poslovnem svetu, kar lahko resno ogrozi rezultate (Very, 2004, str. 12).
- **zakasnitev v sporočanju** – ima lahko za rezultat nezaupanje in celo sovraštvo zaposlenih do združitve, kar kasneje ustvari napet in težek proces komunikacije. Včasih so lahko zakasnitve v sporočanju namerne, saj se poslovedstvo boji, da bo predhodno obveščanje o združitvi lahko imelo za rezultat znižanje storilnosti, sabotaže ali odpovedi zaposlenih, kar bi lahko vplivalo na vrednost delnic.
- **pomanjkanje jasne vizije** – to mora imeti poslovedstvo, saj je mogoče prav vizija eden od najpomembnejših razpoložljivih dejavnikov uspeha. Brez jasne in realne vizije se lahko procesi spremenijo v vrsto aktivnosti, ki ne vodijo k skupnemu in končnemu cilju. Ustrezno vizijo združitve mora poslovedstvo nato sporočiti zaposlenim, saj drugače slednji zaradi zmedenosti namesto izvajanja svojih delovnih nalog raje iščejo informacije o učinkih združitve za njih in njihovo kariero ali celo začnejo iskati novo zaposlitev, navadno pri konkurentu, ki lahko s tem pridobi tudi del kupcev.
- **nepravilne stopnje oziroma vrste integracije** – kljub planirani popolni integraciji, se lahko kasneje pokažejo nepremostljive razlike v poslovanju in značilnostih zaposlenih, da je bolje ohraniti delno ali popolno samostojnost pripojenih delov podjetja, namesto da na silo dosežemo visoko stopnjo integracije in zaradi tega sploh ne dosežemo nobene dodane vrednosti (Nalbantian et al., 2005, str. 46).

- **napačne hitrosti integracije** – kljub temu da običajne izkušnje narekujejo hitro izvedbo integracije prevzetih podjetij, to ne velja za vse primere, še posebej, če želimo popolnoma integrirati podjetje, za to pa so prisotne velike ovire (Nalbantian et al., 2005, str. 49).
- **izbire neprimernega časovnega okvira izvedbe** – integracija se začne še preden je v združenem podjetju poslovodstvo najvišjega in nižjih nivojev izbrano ter ustrezno seznanjeno s cilji in načinom integracije (de Camara & Renjen, 2004, str. 11).

Pravilna izvedba ali izogibanje napakam v zgoraj navedenih dejanjih, ki so lahko vzrok težav ali neuspeha pri integraciji, pomeni večjo možnost za uspeh celotnega procesa pripojitve in združitve, zato si bomo to v nadaljevanju pogledali še bolj podrobno.

3.1.1 Napotki za uspešno izvedbo integracije

V poglavju 2.8 smo predstavili nekaj možnih prijemov za uspešno izvedbo združitve, gledane kot celote, zdaj pa si oglejmo še nekatera možna načela za uspešno poslovanje procesa pripojitve za zaključni del – integracijo (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 450–453):

- **Direktorji morajo iz svojih pisarn** in sejnih sob ter uskladiti urnike, da najdejo čas za sestanke z zaposlenimi in poslovnimi partnerji ter tako s časom, ki ga namenijo integraciji pripojenega podjetja, pokazati vsem udeležencem pomembnost tega procesa. Pri tem morajo biti v aktivnem vodenju integracije povsem v ospredju in dostopni za novo osebje.
- **Določitev usmeritev novega poslovanja** (npr.: sporočanje jasnih ciljev pripojitve, oblikovanje ekipe za poslovanje integracije – sestavljene iz zaposlencev vseh združenih podjetij (Nalbantian et al., 2005, str. 48) – ki bo lahko zbiralala informacije o pričakovanih poslovodstva vseh podjetij in resnično poiskala dejstva, potrebna za utemeljene odločitve o obsegu in hitrosti integracije, oblikovanje nove vizije in njeno sporočanje vsem zaposlencem – kar de Camara in Renjen (2004, str. 13) razširita še na stranke, partnerje, investitorje in medije – in pri tem upoštevati, da lahko zaposlenci na raznih delovnih mestih v podjetju to dojamajo na različne načine (Very, 2004, str. 150)).
- **Razumevanje kulturnih, čustvenih, in političnih vprašanj** (npr.: zavedanje in kazanje razumevanja za učinek stresa in negotovosti ter njunih posledic, ki jih zaposlenci občutijo zaradi sprememb, kazanje spoštovanja do ljudi in poznavanje težav, ki so jih že in jih še bodo prestali; usklajevanje kulturnih razlik – kdaj je npr. primeren formalni in kdaj neformalni stil poslovnega oblačenja).
- **Maksimiranje vpletenosti vseh zaposlencev** v posvetovalne procese, saj z dodatno vključitvijo operativcev s tem izkoristimo njihovo energijo za oblikovanje idej in hitreje identificiramo problematična področja.
- **Osredotočenje na komunikacijo** z oblikovanjem in posredovanjem jasnih, doslednih,

dejanskih, privlačnih in pravočasnih sporočil na različne načine, kar ima za učinek dvig produktivnosti. V načrt komunikacije zajamemo sporočanje: skupne vizije, naravo in potek integracije ter pričakovane koristi, rezultate in grob načrt bodočih odločitev. Zgodnje in pogosto komuniciranje s strankami, zaposlenci, partnerji, investitorji in mediji je značilno za uspešne združitve, pri tem pa je za zagotavljanje konsistentnosti sporočil pomembno, da skupina za integracijo ta sporočila oblikuje ali odobri (de Camara & Renjen, 2004, str. 13).

- **Zagotavljanje jasnih vlog in odločitvenih nivojev** v novem delovnem okolju po združitvi ter takojšnje sporočanje odločitev.
- **Nadaljevanje osredotočanja na stranke** z njihovim pravočasnim obveščanjem, da so jim brez prekinitev na voljo vse dosedanje storitve, izdelki, podpora in prodajno osebje, de Camara in Renjen (2004, str. 13) še dodajata, da naj bo ključno prodajno osebje raje na terenu, kot da ga zadolžimo za načrtovanje in izvajanje združitve.
- **Prožnost**, npr. za razrešitev nekaterih primerov v poslovnih procesih, ko se npr. pokaže, da združitev pripojenih ni tako logična ali smiselna, zato se jih naj raje izloči in pusti neodvisne (t.i. povraten prevzem).

Zgornjim napotkom se v večji meri pridružujeta Bechtel in Squires (2001, str. 254) ter tudi Lind in Stevens (2004, str. 11–12), ki pa še ugotavljata, da različne vrste integracij zahtevajo različno prilagojene načine integracije ter še posebej dobro premišljene in kreativne povesod tam, kjer so v ospredju ljudje in odnosi. Ustreznost napotkov najdemo tudi v povzetku glavnih ukrepov nekaterih uspešnih in odmevnih mednarodnih združitev (BP-Amoco Brings out the Best in its People, 2004, str. 9–11).

Vzgoja ali izobraževanje vodstvenih kadrov predstavlja eno od možnosti za prenos informacij in sta najboljši način, da med njimi in ostalimi zaposlenci ustvarita začetno zavedanje o nujnosti sprememb v poslovanju, ki so potrebne za integracijo. Ko se vodje podučijo o procesu spreminjanja ter z njim povezanih orodjih in korakih, lahko to, kar so se naučili, nato aktivno uporabljajo v realnem primeru uresničevanja sprememb in prenašajo svoje znanje na preostale člane podjetja. Še boljše učinke pa dosežemo, če namensko razvijemo vodje projektov sprememb, ki se bodo lahko na primer poglobili v iskanje žarišča težav in ustvarjanje načrta sprememb (Bechtel & Squires, 2001, str. 250).

De Camara in Renjen (2004, str. 11–12) poudarjata, da je poleg kvalitetne integracije, ki jo lahko dosežemo po zgoraj navedenih priporočilih, enako pomembno, da se ta zgodi hitro, kar zagotavlja veliko verjetnost uspeha. Nekateri ključni faktorji, ki omogočajo hitro pa tudi kvalitetno izvedbo integracije, so:

- **Zgodnje in natančno načrtovanje** – praksa narekuje, da je treba to opraviti veliko pred podpisom pogodbe o združitvi, kar je tudi v skladu z našimi predhodnimi navedbami.

- **Oblikovanje »čistih delovnih skupin« za integracijo** – sestavljenih iz zaposlencev obeh podjetij, ki delijo zaupne informacije o obeh podjetjih in so neobremenjeni z dogajanjem okoli priprave na združitev ter so zdaj zadolženi le za načrtovanje in poslovanje procesa integracije.
- **Usmerjanje** vpletenosti **najvišjega posloводства** – da bo aktivno prisotno že od samega začetka dalje in z enakim razmišljanjem o ciljih in usmeritvah integracije.
- **»Sprejmi in pojdi dalje«** – analiziraj ekvivalentna poslovna procesa, ugotovi kateri je najboljši in ga sprejmi kot novi standard združenega podjetja ter začni z izvajanjem.

Anthony et al. (2000, str. 19), Nalbantian et al. (2005, str. 46) in Merrifield (2006, str. 13) se z zgornjim ne strinjajo v celoti, saj menijo, da čas izvedbe za simbiozo, ne sme biti prekratek, ker lahko velika hitrost povzroči težave, zato včasih ni druge možnosti, kot da se zaposlenci po naravni poti počasi prilagodijo novi situaciji. Lind in Stevens (2004, str. 12) omejita hitro, odločno in visoko usmerjeno izvajanje integracije na podjetja, kjer se proizvajajo podobni izdelki, delijo določeni deli trga in segmentov kupcev. To se sklada z našimi ugotovitvami v predhodnem podpoglavju, da je neustrezna hitrost lahko vzrok za neuspeh in če želimo uspeti, jo je potrebno prilagoditi vrsti integracije in oviram, ki so pričakovane ali pa se še pokažejo med samo izvedbo. So pa vsi zgoraj navedeni faktorji glede na naše izkušnje uporabno vodilo tudi za povečanje uspešnosti integracije, ki zaradi višjih ovir zahteva daljši čas za izvedbo.

Gadiesh et al. (2003, str. 35) poudarjajo pomembnost hitrosti pri integraciji v procesu pripojitev in združitve, vendar pa je pri tem ključno, da se jo upošteva v ustreznem razmerju do skrbnega načrtovanja. Pri tem se za zavedanje pomembnosti učinka odločitev zdi umestna primerjava hitrosti izvedbe s hitrostjo odstranjevanja obliža, saj bo nekaj bolečine vedno prisotno in to ne glede na izbrano hitrost izvedbe (Galpin, 2008, str. 60; Nalbantian et al., 2005, str. 49). Poslovodstvo mora samo poskrbeti, da bo podjetje to bolečino v procesu integracije in na poti do cilja občutilo čim manj časa.

Veliko odločitev o načinu integracije je posledica slutenj in površinskega razumevanja dejstev, kar pogosto vodi k nezadovoljivim rezultatom in podaljševanju časa integracije. Da se izognemo temu, moramo osnovati integracijo na relevantnih dejstvih, za kar pa si moramo vzeti dovolj časa, da lahko izbrskamo dejstva o zaposlencih, ki jih je potrebno integrirati. Odkrita dejstva pa moramo nato po vrednotenju uporabiti za oblikovanje naših odločitev ter jih uporabiti za učinkovito komunikacijo v realnih in ne pretirano optimističnih sporočilih vsem vpletenim udeležencem, še posebej pa zaposlencem, ki so v skrbah za svojo službo (de Camara & Renjen, 2004, str. 13).

3.2 Pomen ustrezne komunikacije

Če predhodno in pravočasno zaposlencem ne sporočamo pomembne podatke o procesu združitve, lahko sprožimo škodljivo širjenje nepreverjenih govoric preko t.i. »radia hodnik«, ki lahko povsem blokira potencialno sicer učinkovit program komunikacije (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 450; Very, 2004, str. 16).

Raziskava, ki jo je opravil Papadakis (2005, str. 248), pokaže, da obstoj enotnega programa komunikacije, ki ni nujno sestavljen že pred objavo namere o pripojitvi ali združitvi, pomeni enega najbolj pomembnih faktorjev za uspeh integracije, s čimer se strinja tudi Balle (2008, str. 56). Program komunikacije je eno najpomembnejših orodij za odpravo negativnega vzdušja med zaposlenci, ki skozi skupno vizijo sproži tudi skupinski duh, kar se splošno odraža v gladko tekočem in uspešnem procesu integracije.

Anthony et al. (2000, str. 23) pridejo pri proučevanju primerov združitve štirih podjetij iz različnih panog in različne vrste integracije do podobne ugotovitve, ki jo navaja Papadakis, le z razliko, da zraven poudarijo še pomembnost pogostega in obsežnega komuniciranja z zaposlenci v pripojenem podjetju.

Vsako linijsko komuniciranje ni nikoli močnejše kakor njegov najšibkejši del, zato je tako pomembno motiviranje srednjega poslovodstva s pomočjo razgovorov, v katerih jim pojasnujemo in tolmačimo naša sporočila, ki naj jih nato z navdušenjem in pravilnim tolmačenjem prenašajo naprej ter pozitivno vplivajo na vedenje podrejenih sodelavcev (Balle, 2008, str. 61).

Naloga učinkovite komunikacije je tudi spreminjanje identitete podjetja in zaposlencev, v smislu sprejemanja izgube in povzemanja novih drobnih ritualov, navad in vedenjskih vzorcev (npr. gibljiv delovni čas), ki nimajo neposredne povezave z delom, so pa potrebni za ustvarjanje okolja, kjer »vse funkcionira«. Sporočila morajo pomagati pripraviti zaposlence na spremembe in jim pojasnjevati, od česa se poslavljajo, da bodo lažje preboleli izgubo ter sprejeli novosti in spremembe, s tem pa gradijo most med identitetami, ki se združujejo, kar pospešuje prehod v novo družbo (Balle, 2008, str. 62–63).

Ustrezna komunikacija na več načinov povečuje uspešno obvladovanje sposobnosti zaposlencev, kar ima za učinek dvig produktivnosti ter pozitivno pripomore k učinku podjetja in ustvarja konkurenčno prednost z doseganjem načrtovanega strateškega prilagajanja in sinergij. Zgodnja, vnaprejšnja, pogosta in odkrita objava vseh ključnih odločitev pomaga zmanjšati negotovost in bo z veliko verjetnostjo sprožila medsebojno spoštovanje in zaupanje, ki je še kako pomembno za uspeh integracije (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 452). Lodorfos in Boateng (2006, str. 1414) sta v raziskavi, v katero sta vključila 32 velikih evropskih podjetij, dobila potrditev prej povedanega in dodajata, da

pomanjkanje učinkovite komunikacije stopnjuje kulturne razlike in ustvarja napetost med zaposlenci.

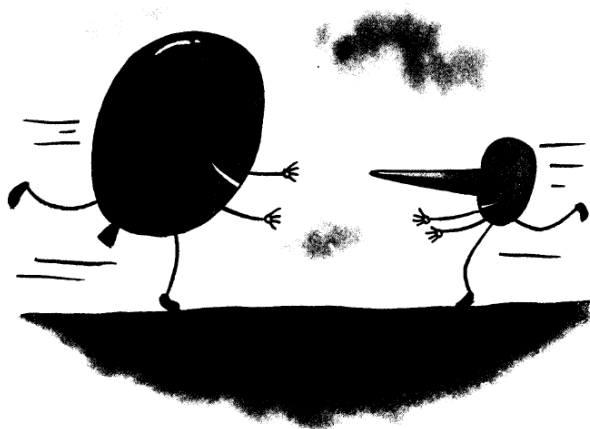
3.3 Uskladitev kulturnih razlik

Človeške in kulturne lastnosti so v procesih pripojitev in združitve izredno pomembne, vendar jih je težko analizirati in izmeriti (de Camara & Renjen, 2004, str. 13; Terranova, 2006, str. 24), čeprav je ravno učinek kulturnih razlik ključni element, ki vpliva na učinkovitost integracijskega procesa, s tem pa posledično na uspeh pripojitev in združitve v celoti (Lodorfos & Boateng, 2006, str. 1405 in 1411). Kultura je edinstven skupek vrednot, vedenjskih vzorcev in prepričanj, ki ustvarja zaznavo stvarnosti ter ima močan vpliv na podjetje in vedenje zaposlenec, saj poučuje o tem, kako se kaj dela pravilno, oziroma sporoča, kaj je narobe (Soroghan et al., 1998, str. 31) ter skozi prostor in čas oblikuje rutine poslovanja v podjetju (Granlund, 2003, str. 212). Kljub temu, da lahko v podjetju obstajajo tudi pod-kulture, pa vsak novi zaposlenec med delovnim procesom od sodelavcev nehote privzame dominanten del skupne kulture in ga kot dejstvo vzame za svojega. To se tudi sklada s širitvijo zgornje definicije, da je kultura skupinsko programiranje mišljenja, ki razlikuje člane ene od članov druge skupine (Lodorfos & Boateng, 2006, str. 1407).

3.3.1 Nasprotje organizacijskih kultur

Izraz »trk kultur«, ki ga uporablja veliko avtorjev, je bil skovan za ponazoritev nasprotij dveh ali več podjetij glede filozofije, stila, vrednot in poslanstva, zato lahko predstavlja najbolj nevaren faktor, ko se podjetja odločijo za povezovanje (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 449; Very, 2004, str. 105). Simbolno bi izraz lahko predstavili na Sliki 3 kot srečanje balona in risalnega žeblička, saj so neformalne kulturne značilnosti, ki lahko ogrozijo združitev, lahko skrite, komaj opazne in jih zato zlahka prezremo (Appleton Grant, 2008, str. 38), njihov učinek pa je lahko poguben. Negativne učinke trka kultur lahko omilimo z izobraževanjem zaposlenec o kulturi in načinu poslovanja drugega podjetja, s katerim se bomo združili (Nguyen & Kleiner, 2003, str. 451).

Slika 3: Trk kultur



Vir: E. Appleton Grant, First, the Merger, 2008, str. 38.

Very (2004, str. 106–109) navaja štiri okoliščine, ki omogočajo, da ne pride do trka kultur:

1. Pri **izogibanju stika različnih kultur** – če je mogoče, se ohrani avtonomija pripojenih podjetij in zaposlenci se ne srečujejo in neposredno ne sodelujejo.
2. Ko obstaja **želja po spremembi** – če so zaposlenci nezadovoljni z obstoječimi vrednotami in bi radi preizkusili nove v novem delovnem okolju.
3. Pri **akulturaciji** – podobno kot pojmujeemo aklimatizacijo se tu novi člani podjetja počasi prilagodijo novi kulturi in jo sprejemajo v različnem obsegu, zadržijo pa tudi svojo lastno kulturno identiteto. Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper in Jobin (2000, str. 652) pa navajajo, da so temu skozi cel proces združitve podvrženi kar vsi zaposlenci in ne samo novi.
4. Pri **izgubi kolektivne identitete** – zaradi večkratnih lastniških sprememb in s tem kulture iz preteklosti se zaposlenci sploh ne upirajo novim spremembam, vendar pa tudi niso pripravljeni pokazati navdušenja za nove strateške načrte – so pasivni.

V skrajnem primeru lahko zaradi nasprotij organizacijskih kultur – Pike (2006, str. 481) navaja npr. kot zelo težavno uskladitev obsedenosti z učinkovitostjo in nižanjem stroškov na eni strani in z osredotočenostjo na iznajdljivo promocijo in trženjske aktivnosti na drugi strani – postane poslovanje združenega podjetja zelo problematično, skoraj nemogoče in večina načrtovanih racionalizacij ostane neizvedenih, ker skupnega jezika ni bilo mogoče poiskati (Granlund, 2003, str. 219). Zato je pomembno, da skušamo narediti vse, da do pravega trka kultur sploh ne pride. V naslednjem podpoglavju bomo pogledali nekatere možne postopke, ki bi to lahko preprečili.

3.3.2 Možni postopki za uskladitev kulture

Eden prvih korakov je ohranjanje morale s pojasnilom zaposlencem glede njihove zaskrbljenosti o koristih, ki jih zdaj imajo, saj se v primeru, da ukrepov ni, lahko zgodi, da zaposlenci porabijo več časa za skrb okoli njihove zaposlitve in ugodnosti, kot pa za ukvarjanje s prodajo in zagotavljanjem zadovoljstva strank, kar se navezuje na naša razmišljanja v poglavju 2.9.

Pri uspešnih pripojitvah in združitvah pride glede na načrtovano in najbolj primerno vrsto integracije do dogovora, katero od podjetij in za koliko se bo spremenilo, da se lahko ustvari primerna kultura združenega podjetja (Soroghan et al., 1998, str. 31). Appleton Grant (2008, str. 39) na realnih primerih ugotavlja, kakšni so lahko postopki in spremembe, ki pozitivno vplivajo na **oblikovanje nove kulture**, kot na primer:

- Ko obljublamo, da sprememb ne bo, nikoli ne predvidevajmo vsega, raje vprašajmo, ali mogoče zaposlenci pričakujejo spremembe, saj jih lahko že dolgo časa nekaj moti in so komaj čakali, da se to spremeni, ko se zamenjata lastnik ali/in poslovodstvo.

- Ko želimo združiti podjetji, kjer so velike kulturne razlike (npr. formalni – neformalni stil oblačenja na delovnem mestu, sproščeno – napeto delovno vzdušje) in ohraniti kritične zaposlenke obeh kultur, je potrebno predpisati nove manj formalne oblike organizacijskih predpisov ter organizirati skupne, privlačne dejavnosti v prostem času, ki zaposlenke povezujejo in usmerjajo v skupinsko razmišljanje.
- Če je mogoče, kaže pomešati zaposlenke obeh (vseh) podjetij in kultur (npr. selitev v skupne, boljše prostore), da se hitreje vzpostavijo odnosi in izboljša poslovanje.

Lodorfos in Boateng (2006, str. 1415) na osnovi obširne raziskave predlagata štiri-stopenjski pristop za vodenje procesa integracije kulture:

- **1. stopnja:** pred združitvijo in načrtovanjem – zajema zbiranje informacij in razvijanje zaupanja med neposrednim druženjem zaposlenecv obeh podjetij ter je usmerjena v identifikacijo kulturnih neskladij in njihovo razjasnjevanje preko skupnih delavnic in rotacije zaposlenecv.
- **2. stopnja:** med načrtovanjem – z namenom, da se oblikuje načrt za pospešitev procesa integracije kultur, nekatere glavne naloge so: odločitev o obsegu, metodah in časovnem okviru integracije, identifikacija potencialnih nevarnosti in potrebnega izobraževanja, določanje ciljev in predračuna stroškov integracije.
- **3. stopnja:** izvedba – z namenom, da se integrirajo strukture in nadzorni procesi podjetja, ter obsega naslednje aktivnosti: ustvarjanje razpoložjenja za integracijo kultur, komunikacijo, izobraževanje zaposlenecv, reorganizacijo in integracijo struktur, funkcij in nadzornih procesov podjetja.
- **4. stopnja:** ocenjevanje, pregledovanje in preverjanje odziva – z namenom, da se: oceni dosežene rezultate in jih primerja z načrtovanim, spozna ukrepe za nadaljnje delo, s pomočjo svetovalcev opravi revizijo postopkov.

3.3.3 Dva alternativna pristopa

Značilno za anglosaksonski pristop, ki bazira na kulturi države, iz katere je prevzemnik, je, da novi lastnik in poslovodstvo najprej pohvalita prevzeto podjetje za dosedanje delo in pristopita pozitivno k racionalizaciji poslovanja (npr. dvigu učinkovitosti in številu zaposlenecv), kasneje pa so ključni zgolj rezultati in če slednji niso ustrezni, je pozitiven pristop kmalu pozabljen (Bandur, 2008, str. 19). Pri tem se uvajanje sprememb v ravnanje z zaposlenci oblikuje z vidika moči in zahteva veliko hitrih sprememb, katere lokalno okolje navadno ne sprejema za svoje, kar lahko povzroča slabše rezultate poslovanja.

Za podjetja, ki prihajajo iz germanske kulture, pa je značilno, da imajo več internih predpisov, ki urejajo njihovo poslovanje. Ta način prenašajo tudi na novo pridobljeno podjetje tako, da v njem na podlagi svojih predpisov uvajajo standarde in predpisane smernice delovanja. Novi lastnik sicer v novem podjetju zaposli več lokalnih vodij, ki pa

morajo pridobiti njegovo zaupanje, da bodo naprej zastopali lastnikovo logiko. Vendar poslovodstvo podružnice, ki je bilo prej uspešno, zdaj lahko naleti na težave, saj je prej uspehe dosegalo z drugačnim načinom poslovođenja, drugimi kompetencami in osebnostnimi lastnosti. Zato se poslovodstvo podružnice osebnostno zelo težko prilagodi novim razmeram in pogosto zapusti podjetje (Bandur, 2008, str. 19).

Oba zgornja pristopa imata lahko za posledico tudi menjavanje kadra. Najpogosteje se za odhod prvi odločijo ravno najboljši, še posebej uspešni srednji vodilni kader, ki z novim lastnikom izgublja na moči za odločanje. Zato je izredno pomembno, da se spremembe že v naprej dobro predstavijo. Tako je mogoče poslovodstvo podružnice s proaktivno komunikacijo – pri tem je treba razložiti nove vloge, cilje, naloge in odgovornosti – dobro pripraviti na spremembe, mu dati možnost, da se nanje pripravi in prilagodi. (Bandur, 2008, str. 19)

Glede na zapisano in lastne izkušnje ocenjujem, da noben od obeh pristopov, ne glede na nacionalno okolje, ni primeren za uvajanje kulturnih sprememb v razvitejših kulturnih okoljih in v podjetjih z večjim delom višje izobraženih zaposlencev. Boljše bi bilo najprej ugotoviti, kaj je od obstoječega poslovanja v novem okolju dobro in začeti z uvajanjem sprememb poslovanja po korakih s sočasnim prenosom dobrih praks matičnega podjetja.

3.4 Delo in ravnanje z zaposlenci

Terranova (2006, str. 24–26) predlaga pristop merjenja značilnosti kulture, ki pomaga pri splošnem razumevanju in zaznavanju kulture zaposlencev med postopkom prevzema in ga deli na 4 korake: identifikacija značilnosti kulture, ki jih želimo meriti; intervju z vzorcem zaposlencev; primerjava rezultatov ter priprava načrta ukrepov za poslovodstvo in vodje kadrovskih služb. Ko je intervjuje težko izvesti, npr. zaradi pomanjkanja časa, je mogoče v sklopu skrbnega pregleda podjetja organizirati skupno srečanje zaposlencev tedaj še ločenih podjetij. S pomočjo strokovno pripravljene in za sodelujoče zanimive naloge z namišljenimi scenariji je mogoče v odgovorih dobiti podatke, s katerimi lahko zaznamo iskane kulturne značilnosti (npr. kakšni bodo odzivi na razlike v novi skupini), ki jih vključimo v oblikovanje načrta ukrepov za poslovodstvo in vodje kadrovskih služb. Za premostitev kulturnih razlik je namreč pomembno, da dobimo odkrite odgovore, kar pa nam omogoča prav prej navedena metoda (Terranova, 2006, str. 27).

Spretnosti za dobro uresničevanje sprememb pri delu z zaposlenci, ki jih Terranova (2006, str. 26) oblikuje na osnovi svojih izkušenj za delo z zaposlenci, so naslednje:

- veliko komunikacije, pri čemer se mora zagotoviti osebni kontakt in če je le mogoče se ne smemo zanašati na e-pošto;
- če takoj nimamo pravega odgovora, je to bolje priznati in tako začeti z iskanjem

odgovora;

- pričakujmo zaskrbljenost dela zaposlencev, tudi svojo;
- izzovimo »slabe« novice in vzpodbujajmo skupine, da se o njih pogovarjajo;
- ohranimo in vzdržujemo domačnost, kjer je to mogoče;
- skupaj proslavimo uspehe.

Raziskava, ki sta jo opravila Schweiger in Weber (1989, str. 69–86), daje poslovodstvu načela, s pomočjo katerih se lahko bolj posvetijo zadevam, v povezavi z organizacijo in ravnanjem z zaposlenci, ki nastanejo zaradi pripojitev in združitvev. Iz rezultatov sledi ugotovitev, da je pred formalno pripojitvijo potrebno za povečanje uspešnosti integracije zaposlence seznaniti s sposobnostmi in vrednotami višjega in srednjega posloводства podjetja, ki ga bomo pripojili ter uskladiti vsebine pogodb o zaposlitvi (Schweiger & Weber, 1989, str. 76).

Dokler zaposlenci čutijo, da se lahko razvijajo – npr. se učijo novih spretnosti, pridobivajo različno pomembno znanje, dosegajo višjo osebno verodostojnost in zaupanje – in si na ta način povečujejo zaposlitvene možnosti, lahko podjetje do neke mere premaga zaskrbljenost zaposlencev o negotovosti njihove zaposlitve v prihodnosti tako, da pospešuje »osebno varnost« z nudenjem maksimalnih možnosti za osebni razvoj (Millward & Kyriakidou, 2004, str. 23). Na ta način lahko podjetja zavarujejo investicijo v svoje kadre, ki jo potrebujejo za finančni uspeh združitve. Zato je smiselno, da zaposlencem pošteno, pravočasno in realno sporočamo, kaj bodo lahko zaradi spremenjenih pogojev poslovanja pridobili in kako jim bomo to omogočili doseči.

Bryson (2003, str. 15, 16) se na osnovi spoznanja, da literatura na temo združitvev zanemara vlogo sindikata, odloči, da bo slednjo skušal raziskati na konkretnih primerih in jo povezati z učinkom na tri ključne faktorje tveganja v procesu zagotavljanja stabilne delovne sile: varnost zaposlitve, poštenost postopkov (npr. selekcija kadrov) in komunikacija. Pri tem se dokoplje do ugotovitve, da je zgodnja vključitev sindikata – že pred uradno objavo združitvene namere – pozitivno vplivala na ključne faktorje in pomagala k uspešnosti izbranih postopkov ravnanja z zaposlenci (Bryson, 2003, str. 20 in 21). Poslovodstvo in sindikat sta z zglednim sodelovanjem oblikovala skupna sporočila o za zaposlence občutljivih zadevah in uskladila stališča do razlik v pogodbah o zaposlitvi – npr. delovni čas, provizije, plačilo za nadure. Kljub mnogim problemom v procesu združitve nobena zadeva ni dosegla nivoja večjega pravnega spora, saj so se vse potencialno problematične zadeve raziskale, preden se je stanje zaostri – sindikat je bil sposoben zadeve sprožiti, poslovodstvo pa se je bilo pripravljeno z njimi ukvarjati.

3.4.1 Vpliv razlik v dohodkih zaposlencev

Dickinson (2006, str. 177) ugotavlja, da se po združitvi po določenem času skupnega dela zaznajo opazne razlike v plačah med zaposlenci na primerljivih delovnih mestih, tako po nivoju, kot tudi po zahtevani stopnji znanja. V nadaljevanju nato navaja način reševanja plačnih nesorazmerij na primerljivih delovnih mestih brez upoštevanja delovnega učinka – nagrajevanje za uspešno delo in za preseganje planov, s katerim skuša poslovodstvo, če že ne popolnoma izenačiti, pa vsaj čim bolj približati plačilne razrede prej ločenih podjetij. Razlog za to pa je, da so po združitvi v tem opazovanem primeru nastale razlike med plačami tehničnega osebja na primerljivih delovnih mestih in zaradi pritiskov v delovnem procesu – potrebe po skupinskem delu, nižje fluktuacije, strukturnih sprememb – zato je bilo nujno uporabiti prej omenjeni način izenačevanja plač. Dickinson še ugotavlja, da razmere slabša tudi dejstvo, da je pri zaposlovanju novih zaposlencev, tem potrebno plačati več kot obstoječim, da jih sploh pridobimo. Zato lahko v tem primeru najdemo pojasnila zaposlencev, da »zgodovina« zelo učinkuje na višino njihove plače. Strinjamo se tudi z Dickinsonovo ugotovitvijo, da bi lahko dodatno nagrajevanje učinkovitosti posameznika privedlo do večjih težav pri skupinskem delu, ki je nujno za delovni proces, kar bi vplivalo razdiralno, ko bi obstajali v organizaciji dokazi, da so plače za enako odgovorna dela različne.

Negativen učinek zaradi spremembe dohodka zaposlencev, ki nastane s prevzemom podjetja, se lahko pojavi, ko novi lastnik ne razume obstoječe strukture plače v prevzetem podjetju. To sicer ne velja za zgornji primer, najde pa Bandur (2008, str. 19) lep primer, ko neko tuje podjetje prevzame neko slovensko in ne pozna razmišljanja slovenskih zaposlencev o neto prejemkih, dodatkih in nadomestilih, ki skupaj tvorijo njihovo plačo. Tuji poslovodje navadno, ko se pogovarjajo o plači, mislijo na bruto znesek, ki vključuje vse stroške z zaposlencem, kar pa lahko privede do nesporazuma pri sklenitvi pogodbe o zaposlitvi, ki zdaj, v pisni obliki, ni več v skladu s predhodnimi pogovori na temo plače. Druga težava pa lahko nastopi zaradi težnje tujega poslovodstva po dodatnem nagrajevanju posameznikov za posebne dosežke, kar skupaj s prejšnjim lahko privede do predčasnega odhoda ključnih zaposlencev.

3.4.2 Delovno mesto – rang, položaj, fizični delovni prostor

Po združitvi se lahko ugotovi, da je zaradi ekonomskih učinkov smiselno ukiniti podvojena, predvsem vodilna delovna mesta in zapreti nekatere poslovne objekte (Ficery, Herd & Pursche, 2007, str. 30; Melvin, 1993, str. 15; Simms & Rogers, 2006, str. 117). Združitve lahko resno ogrozijo ohranitev neokrnjenosti identitete pripojenega podjetja, ko postavijo nove delovne odnose in pogoje, opise del ter taktike poslovanja, s tem pa privedejo pod vprašaj odnose med zaposlenci (Millward & Kyriakidou, 2004, str. 19).

Nekaj o vplivu fizičnega delovnega okolja v povezavi s fizično integracijo in prilagoditvijo kulture smo že povedali v zadnjih dveh odstavkih poglavja 2.9.2, zdaj pa pogledimo, kako lahko spremembe ranga, položaja in fizičnega delovnega prostora še vplivajo na izhod procesa integracije. Strateški odpor posloводства prevzetega podjetja lahko upočasni prevzemne (vzamemo tudi kot integracijske) procese in poveča donose delničarjem prevzetega, zniža pa jih delničarjem prevzemnega podjetja (Pan, Xia & Yu, 2006, str. 339).

Učinek izgube ranga, s tem pa položaja v podjetju in njemu ustreznega delovnega prostora, je lahko povezan z neupoštevanjem integracijskih pobud ter odhodom ključnih zaposlencev in posloводства, kar lahko vpliva na izid procesa integracije.

3.5 Vloga tehničnega kadra

Zaposlenci, ki so v podjetju zaposleni na raznih tehničnih področjih, so v glavnem vpleteni v izvedbeni del faze integracije, kjer igrajo pomembno vlogo pri izobraževanju o poslovni praksi podjetja, redkeje pa jih, kljub njihovi pripravljenosti za to, vključujejo v prvi dve fazi načrtovanja strategije pripojitve in pogajanja. Tehnični kader je vpleten še v aktivnosti, ki so povezane z razvojem podjetja in se nanašajo na kulturo in strukturo združenega podjetja, komunikacije, razvoj posloводства in posloводства sprememb. Seveda mora biti tehnični kader pri tem pristojen in dovolj sposoben za vključitev v te razvojne in združevalne procese (Rifai & Waight, 2006, str. 416). Strinjamo se z Rifaijevo in Waightovo (2006, str. 415) ugotovitvijo, da bi tehnično osebje sprejelo še večjo vlogo reševalcev problemov med pripojitvijo in združitvijo, npr. pri uravnavanju in določanju časovnega okvira procesa uvajanja nove poslovne prakse v podjetje, pri izvajanju skrbnega pregleda ter pri pripravi načrta komunikacij in integracije.

Vsa ta zapažanja so tako skladna tudi z ugotovitvijo, ki jo podajata Bechtel in Squires (2001, str. 249), da pogosto pade odgovornost za izpeljavo sprememb med procesom integracije prav na notranje kadre podjetja iz področja razvoja in izobraževanja oziroma na tehnike. Takšna odgovornost je lahko ogromna, še posebno, če predhodno niso pripravljeni ustrezni modeli in procesi za uresničevanje sprememb. Iz primerov dobre prakse je razvidno, da pravočasna priprava načrta integracije in skupine za njeno posloводство, v katero je vključeno tudi tehnično osebje vseh podjetij, ki se združujejo, zagotavlja uspeh in doseganje zastavljenih ciljev združitve (Buono, 1997, str. 197, 202).

Seveda pa ne smemo pozabiti, da morajo inženirji ostati ustvarjalni skozi ves pomemben čas, ki je potreben za izvedbo sprememb, saj porušitev normalnega tehničnega okolja pomeni znižanje produktivnosti. Zato je eden od največjih izzivov vsakega vodje prav osredotočenost na to, da tehničnemu kadru to omogočijo (Merrifield, 2006, str. 11).

Tako vidimo, da ima tehnični kader v procesu pripojitve in združitve poleg pomembne vloge med samo fazo integracije tudi veliko odgovornost za zagotavljanje normalnega poslovanja podjetja in doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Zato ugotavljamo, da bi bilo za povečanje možnosti uspešne integracije posameznike iz tehničnega kadra vsekakor potrebno že čim bolj zgodaj vključiti v proces pripojitve in združitve.

4 ISKANJE SINERGIJ

Sinergije lahko najdemo že v podjetju, ko se odločamo za medsebojno povezovanje posameznih strateških poslovnih enot, pri čemer lahko z uspešnim poslovanjem spleta strateških poslovnih enot uporabimo določene skupne prednosti npr. na področju raziskav in razvoja, pri izkoriščanju učinka navpične integracije, pri skupni – centralni – nabavi določenih poslovnih prvin (Pučko, 2006, str. 174). Kürsten (2008, str. 255) za primer sinergije navaja znižanje stroškov zaradi skupnega oddelka za raziskave in razvoj ali skupnih aktivnosti pri vstopanju na novo tuje tržišče. V nadaljevanju Kürsten (2008, str. 258) z matematičnim modelom pokaže, da je mogoče doseči tudi čisto finančno sinergijo, ki po združitvi poveča celotno vrednost podjetja. Žal pa so sinergije v praksi pogosto slabo ali celo niso izkoriščene, kljub temu da so lahko potencialni letni prihranki občutni.

Veliko odločitev, povezanih s pripojitvami in združitvami precenjuje bodoče pričakovane sinergije in komplementarnosti (Kalpič, 2008, str. 11) in več kot 50 odstotkov združitve zaradi slabe integracije ne prinese predvidenih sinergij (Bechtel & Squires, 2001, str. 250; Ficery, Herd & Pursche, 2007, str. 29). Pri ocenjevanju učinkov sinergije ocenjujemo znesek mogočega povečanja ekonomskih rezultatov poslovanja zaradi združitve dveh ali več do sedaj še nepovezanih poslovnih dejavnosti zaradi povečanja produktivnosti, ekonomičnosti ali zmanjšanja potreb po novih investicijah (Pučko, 2006, str. 284).

4.1 Razlaga pojma in vsebine sinergije

Sinergije preprosto povedano predstavljajo učinek $2 + 2 = 5$ (Appelbaum et al., 2000, str. 649; Weston et al., 2001, str. 110), oziroma pojav, kot to podobno imenuje Gaughan (1999, str. 117), ki je po njegovem mnenju pogosto bolj povezan s tehnično znanostjo, kot pa z ekonomijo in financami in za primer navaja večji skupni učinek dveh kemijskih spojin, kot bi ga ločeno imela vsaka od njiju. Shaver (2006, str. 962) označuje za sinergijo finančni rezultat, ko lahko dobiček združenih podjetij preseže vsoto dobička samostojnih podjetij skozi znižanje povprečnih stroškov ali pa povečanje prihodkov. Na sinergije lahko gledamo tudi kot na sedanjo vrednost dodatnega denarnega toka, ki ga ustvarja združitev dveh podjetij in ki ne bi obstajal, če bi podjetji delovali ločeno (Ficery, Herd & Pursche, 2007, str. 35).

Pričakovane sinergije navadno niso izražene v denarju, temveč jih opisujemo kot nesnovne koristi, npr. dostop do novih trgov, spretnosti in celo kulture (Ficery, Herd & Pursche, 2007, str. 29). Kljub temu da imajo lahko te koristi neko vrednost, pa se moramo zavedati, da jih ne bi smeli vključiti v cenitev sinergij, če jih ne moremo prevesti v denar. Poslovodstvo mora biti sposobno ločiti med tem, kaj bi teoretično lahko prineslo vrednost, in tem, kaj bo z največjo verjetnostjo tudi doseglo, in se odločiti, koliko bomo za to plačali. Pri tem pa se pojavi ključna uganka, saj plačevanje prevzemne premije na račun ocenjenih prihodnjih sinergij ni enako kot plačevanje za nekaj gotovega in natančno določenega, saj so sinergije lahko uresničene in dobro ovrednotene šele po izpeljavi posla, kar pa je v skladu z opredelitvijo, da so sinergije možnosti in ne gotovosti ter se ne materializirajo kar čudežno in same od sebe, ampak je potrebno za njih trdo delati (Ficery, Herd & Pursche, 2007, str. 35). Pučko (1991, str. 273) predlaga, da poskušamo z izdelavo predračunov poslovnih rezultatov oceniti učinke sinergije, ki jih lahko dosežemo z integracijo. Tako bi pri nakupu drugega podjetja lahko natančneje spoznali verjetno dodatno vrednost zaradi učinka združitve, za katero smo pripravljeni plačati določen znesek, namesto da bi preprosto povedano kupovali »mačka v žaklju«.

Nekatere sinergije lahko hitro določimo in ovrednotimo – npr. učinek ukinitve podvojenih delovnih mest in poslovnih prostorov, druge – npr. prihodkovne in v povezavi s prenosom spretnosti – pa določimo težje (Ficery, Herd & Pursche, 2007, str. 30). K prvim lahko npr. prištejemo še združevanje izdelkov pod eno blagovno znamko (Shaver, 2006, str. 962), k zadnjim pa učinek povezave med dvema ali več poslovnimi enotami, ki povečuje konkurenčne prednosti (Appelbaum et al., 2000, str. 649; Chatterjee, 2007, str. 47), omogoča delitev znanja med operativnimi enotami, učinkovitejšo izrabo proizvodnih zmogljivosti (Shaver, 2006, str. 962) in skupno oblikovanje izdelkov ter področja raziskav in razvoja (Ficery, Herd & Pursche, 2007, str. 30).

Pan et al. (2006, str. 329) ugotavljajo, da so poslovodstva podjetij, ki se združujejo, preveč samozavestna glede doseganja sinergij zaradi združitve in te svoje občutke sporočajo javnosti, kar pa lahko na borzi privede do lažnega občutka velike vrednosti, ki bi jo potencialni vlagatelji lahko ustvarili.

4.2 Značilne vrste sinergij

Chatterjee (2007, str. 46) loči sinergijo zaradi povečanja prihodkov – **prihodkovna** sinergija in povečanja učinkovitosti ter nižanja stroškov – **stroškovna** sinergija, za katero Galpin (2008, str. 61) ugotavlja, da bi jo vsaj v nekem obsegu morala dosegati vsaka pripojitev in združitev, razen tega pa je prav doseganje stroškovnih sinergij pogosto tudi pomembna komponenta vrednosti posla.

Velikokrat se delničarjem, da bi pristali v pripojitev in združitve, »prodaja« učinek sinergije zaradi možnosti navskrižne prodaje (ki jo ustvarja kombiniranje komplementarnih funkcij) in navskrižne promocije (Chatterjee, 2007, str. 46, 47). Strinjamo se tudi s Chatterjeejevo ugotovitvijo, da bi lahko med dobro izvedenim skrbnim pregledom podjetij, ki se združujejo, temeljito raziskali omejitve v organizaciji in kulturne razlike, kar bi delničarjem lahko dalo realnejšo in ne preveč optimistično sliko glede možnosti za doseganje sinergij.

S strategijo pripojitve in združitve skušajo podjetja dosegati **sinergije ekonomije obsega**, ki bodo prinesle ohranljive konkurenčne prednosti ter ustvarile nadpovprečne finančne rezultate in vrednost delničarjem, kar pa se vedno ne izkaže za izvedljivo, saj brez logičnega strateškega pristopa, ob upoštevanju občutljivosti na razlike v panogah, ti učinki niso zagotovljeni in avtomatsko tudi ne ustvarjajo vrednosti (Kalpič, 2008, str. 4, str. 10 in 12). Gaughan (1999, str. 121) ugotavlja, da so prav sinergije ekonomije obsega zaradi zniževanja stroškov na enoto proizvoda glavni izvor operativnih sinergij podjetij, ki se odločajo za združitve. Pri tem se mu pridružujeta Cigola in Modesti (2008, str. 221) ter k temu dodajata kot motiv še možnost za povečanje stopnje rasti prihodkov in zniževanje nekaterih stroškov zaradi racionalizacije trženja.

Poleg zgoraj navedenih sinergij na spletnem naslovu Investopedia.com najdemo še sinergije, ki izvirajo iz zmanjševanja števila zaposlencev, pridobitve nove tehnologije ter izboljšanja dosegljivosti novih trgov in prepoznavnosti v panogi. Gupta in Roos (2001, str. 297) pa dodajata še sinergije, ki izvirajo iz prenosa znanja (intelektualni kapital) in strateških zmoglosti.

Finančna sinergija pa se lahko pokaže v nižjih stroških kapitala na račun večjega internega denarnega toka in v možnostih za povečanje obsega zadolževanja (Gaughan, 1999, str. 126 in 128; Weston et al., 2001, str. 143). Raziskave kažejo, da v praksi to navadno sicer ni doseženo (Kumar, 2009, str. 153).

Naša razmišljanja lahko podkrepimo z ugotovitvami, da je mogoče večino navedenih sinergij v določeni meri zaslediti tudi pri novejših in odmevnejših združitvah multinacionalk s področja farmacije (Ignjatović, 2005, str. 74).

4.3 Vzroki za (ne)doseganje sinergij in možni popravki

Raziskave so pokazale, da je pri združitvah sorodnih podjetij večja verjetnost, da bodo dosežene sinergije kot pri nesorodnih (Appelbaum et al., 2000, str. 652), kar smo podobno ugotavljali tudi pri obravnavi napotkov za uspešno pripojitev. Vzrok je v tem, da pri združevanju poslovanja nesorodnih podjetij, med katerima so velike kulturne razlike, dosežemo nižjo učinkovitost in nižje finančne učinke, podobno, kot smo to ugotovili pri proučevanju izvedbe postopka integracije. Razlog za neuspeh je v nekaterih primerih lahko

preplačilo za nakup ciljnega podjetja, v drugih pa nepravilno razumevanje, kaj so sploh mogoče sinergije in kako jih lahko uresničimo, saj obstaja veliko faktorjev, ki jih lahko zlahka spregledamo ali podcenimo, ko so prisotne prevelike želje po izpeljavi posla (Ficery, Herd & Pursche, 2007, str. 29). Kumar (2009, str. 145 in 154) ugotavlja, da včasih obstajajo skriti cilji pripojitev in združitve – npr. izčrpavanje premoženja ciljnega podjetja, ki prevzemniku prinaša veliko premijo – in predlaga, naj se poslovodstvo raje osredotoči na izvedbo čim bolj uspešnejše integracije in tako ustvari čim več sinergij, ki lahko izvirajo iz združitve.

V Tabeli 3 smo navedli šest najbolj pogostih napak, ki jih naredi poslovodstvo prevzemnega podjetja in so lahko vzrok za slabo doseganje sinergij ali celo za to, da se jih sploh ne doseže.

Tabela 3: Možni popravki napak pri doseganju sinergij

Napaka	Možni popravek
Sinergije so definirane preozko ali preširoko , npr. zaradi težje sledljivosti prihodkovnih sinergij se te agresivneje sploh ne poskuša doseči ali namesto, da se osredotoči na polno uporabo pripojenih in ustreznih oddelkov R&R in trženja, se vztraja pri integraciji distribucijskega sistema, ki pa slabo ustreza, kar povzroča velike izgube in slabe rezultate.	Prioritete integracije bi se morale točno ujemati s koristmi in vrsto sinergij, ki so bile že na prvem mestu vodilo za izvedbo pripojitve in združitve. V primeru pravilne izvedbe bi morale ocene pričakovanih sinergij določiti skupno vrednost in premijo. Ključna za meritev sinergij pa je še določitev primernega izhodišča, npr. denarnega toka.
Zgreši se časovni okvir, v katerem je priložnost za uspeh največja , integracijski proces se izvaja predolgo ali pa se celo začasno prekine, zato se izgublja osredotočenost in lažje se je vrniti na izhodišče.	Uspešni prevzemniki težijo k temu, da bi dosegli 70 do 75 odstotkov sinergij v prvem letu po združitvi. Np. za doseganje sinergij morajo biti postavljeni v ospredje tako, da se poudari čim hitrejšo doseganje najpomembnejših oziroma najbolj dobičkonosnih sinergij.
Nepravilna ali nezadostna uporaba spodbud za zaposlence, ki pomagajo dosegati sinergije.	Programi spodbud morajo biti jasni in pravočasni. Ustvarjati morajo pomembne nagrade, ki so neposredno povezane s cilji za doseganje sinergij.
V izvedbo procesa doseganja sinergij je vključeno neustrezno osebje.	Na vseh pomembnih pozicijah morajo biti postavljeni zaposleni z ustreznim znanjem in spretnostmi. Prav tako pa je potrebno zagotoviti, da ti ustrezni zaposleni delajo ustrezne zadeve, ki so povezane z doseganjem sinergij.
Kultura in poslovni sistem se ne ujemata. Nekatere kulture preprosto niso sposobne za doseganje sinergij.	Za doseganje sinergij je potrebna vsaj neka stopnja kulture, naklonjene merjenju, kjer je že v načinu življenja prisotna ideja za sledenje uspešnosti in njeno povezovanje s spremljanjem finančnih rezultatov. Čeprav je takšno kulturo, če ne obstaja, težko ustvariti, pa se lahko poveča vpliv tistih sistemov, ki delujejo in učinkujejo, npr. vključitev ciljev sinergije v predračune in finančne plane.
Uporaba napačnih postopkov.	Za doseganje sinergij je potrebno uporabiti ostre in celovite postopke, ki vključujejo: izčrpen sledilni mehanizem, povezovanje ciljev sinergije s predračuni in finančnimi plani ter sistem za hitro ugotavljanje in odpravljanje morebitnih neskladij za doseganje načrtovanih sinergij.

Vir: K. Ficery, T. Herd in B. Pursche, *Where has all the Synergy Gone? The M&A Puzzle*, 2007, str. 31.

Ob vsaki napaki smo zapisali, kaj lahko poslovodstvo naredi, da poveča možnosti za večji uspeh pri doseganju koristi, ki jih prinašajo uresničene sinergije (Ficery, Herd & Pursche, 2007, str. 31–34).

Pri smiselni uporabi naših priporočil za učinkovitejše doseganje sinergij se moramo zavedati, da lahko pri vsaki pripojitvi in združitvi v postopku za doseganje sinergij pričakujemo težave in možnost, da se nam uspeh izmakne (Chatterjee, 2007, str. 48). Vsaka od pripojitev in združitev je namreč edinstvena in je zato težko razviti ponovitev nekega prejšnjega procesa ali predpisati natančna navodila za njegovo uspešno izvedbo. Za dodatno pomoč in dopolnitev priporočil iz Tabele 3 pa nam je lahko še naslednji **kontrolni seznam**:

- Izogibajmo se sklepanju poslov pod pritiskom – poslovanje ciljnega podjetja spremljajmo v daljšem časovnem obdobju, tudi več let.
- Izbirajmo podjetja iz iste panoge, saj je tveganje pri združevanju manjše.
- Skušajmo izbirati in najprej dosegati stroškovne sinergije, saj so te lažje dosegljive kot prihodkovne.
- Razjasnimo izvor za povečanje prihodkov – ker je pri združitvah sorodnih podjetij vnaprej težko priti do končne odločitve o možnostih za povečanje prihodkov, je slednje tvegano predstaviti kot glavni motiv za izvedbo združitve.
- Pazimo, da ne poslabšamo že tako slabe situacije – npr., ko se na vsak način in čim hitreje želi doseči stroškovna sinergija z združevanjem oddelka prodaje, pri tem pa odidejo ključni prodajalci, zato izgube kupcev, ki prodajalcem sledijo k njihovem novemu delodajalcu, prinesejo negativne finančne učinke zaradi nižjih prihodkov.

Uspešnost združitve oziroma integracije zaposlencev je močno odvisna od sinergije med ljudmi (Appelbaum & Gandell, 2003, str. 371), zato je za uspešno združitev pomembno, da mora glavno poslovodstvo svoje jasno razumevanje sinergij, ki jih želi doseči, na ustrezen način sporočati vsem vodjem, ki so vključeni v načrtovanje procesov in integracijo po pripojitvi (de Camara & Renjen, 2004, str. 11). Na ta način lahko dosežemo, da se najprej med seboj uskladijo vodje, ki nato postopoma pri izvajanju dnevnih nalog širijo glavno sporočilo še na svoje podrejene in pomagajo dosegati usklajenost vseh članov podjetja, kar na koncu omogoči doseganje sinergije med zaposlenci ter doseganje zastavljenih ciljev združitve.

4.4 Paradoksa sinergije pripojitve in združitve

Shaver (2006, str. 962–976) je izoblikoval nov pogled na razumevanje, zakaj lahko tudi ustrezno izvedene pripojitve in združitve uničujejo vrednost. Pri tem definira dva učinka, ki nastopita zaradi posledic integracije prej neodvisnih podjetij in ju bomo predstavili v tem podpoglavju. Oba učinka sta pogosto še bolj izrazita, če so pripojitve in združitve

slabo izoblikovane in izvedene, kar daje še dodatne razloge za izvedbo skrbnega pregleda, če pripojitve in združitve načrtujemo strateško. V primeru dobro načrtovanih in izvedenih pripojitev in združitvev pa sta učinka navadno manjša, kljub temu pa ju ne moremo popolnoma izločiti in moramo vedno pričakovati nek nivo znižanja vrednosti pripojitve, saj sta učinka s temi procesi neločljivo povezana.

4.4.1 Učinek prenosa negativnega vpliva pri delitvi resursov

Integracija prej neodvisnih podjetij daje podlago za kombinacijo ali delitev razpoložljivih resursov, kar omogoča sinergijo ter odpre pot za načrtovan prenos pozitivnih učinkov med združenimi podjetji. Pri tem pa se odpre tudi kanal za prenos negativnih učinkov, ki bi drugače prizadeli samo eno od podjetij, če združitve sploh ne bi bilo, zdaj pa bo to potencialno vplivalo na vsa združena podjetja. Zato lahko negativni dogodki v enem izmed podjetij, ki se prenesejo na vsa združena podjetja, znižujejo vrednost celotne pripojitve in združitve.

Shaver (2006) ta proces imenuje tudi okužba oziroma škodljiv vpliv in kot primer navaja, ko razmerje politične moči obeh poslovodstev, ki izvira iz pripojitve ali združitve, omogoči, da poslovođenje prevzamejo manj učinkoviti direktorji, ki lahko svoje slabše veščine in sisteme zdaj prenesejo na celotno združeno podjetje. Iz tega vidimo, da bo lahko učinek na celoto negativen, če ga primerjamo s tem, da do združitve sploh ne bi prišlo. Podoben je primer, ko se izdelki prej ločenih podjetij združijo zdaj pod eno blagovno znamko, pa je bil eden izmed njih narejen v slabši seriji, z nižjo kvaliteto. Tako bo združitve pospešila prenos negativnega dogodka na vse prej neodvisne izdelke, kar se lahko zgodi tudi v primeru, če ti ne delijo iste blagovne znamke, so pa predmet navskrižne prodaje. Lahko rečemo, da gre za neke vrste okužbo, ki znižuje dobiček in vrednost ter do katere ne bi prišlo, če bi podjetja ostala ločena, izdelki pa se ne bi prodajali pod isto blagovno znamko ali med združenimi podjetji.

4.4.2 Učinek končnih zmogljivosti podjetja

Omejenost kapacitet je še ena od možnosti, ki se pojavi z odprtjem ali ojačanjem povezave med prej neodvisnimi podjetji in lahko vpliva na porazdelitev potencialnih rezultatov. Zaradi končnih zmogljivosti bazičnih virov, ki so povezani z želenim izvorom sinergije, je mogoče, da rezultati ne bodo uresničeni. Pogosto se pojavijo omejene sposobnosti podjetja, ki so lahko prisotne dalj časa – npr. obstoječe poslovodstvo se ne more učinkovito ukvarjati s trenutnim povečanjem delovnih obremenitev, in pa takšne, ki jih lahko v krajšem roku omilimo s povečanjem kapacitet – npr. izboljšanje storilnosti v proizvodnji, zamenjava stare ali nakup nove dodatne opreme. Kljub temu pa stalno povečevanje kapacitet ni mogoče niti smiselno, zato bomo lahko v določenem času vseeno naleteli na omejitve pri izpolnjevanju delovnih obveznosti.

Najbolj opazen primer omejenosti kapacitet je tisti, ko se zaradi izločitve presežnih proizvodnih zmogljivosti združijo proizvodni obrati in zato ni mogoče izpolniti trenutnega povečanega povpraševanja, katerega pa bi dve (ali več) ločeni proizvodnji z večjimi presežnimi kapacitetami lažje izpolnili, kot zdaj ena sama z občutno nižjo presežno kapaciteto. Čeprav je mogoče dodatno kapaciteto sčasoma zagotoviti, je v določenem obdobju vseeno možno, da bo združeno podjetje delalo slabše in ustvarilo nižji dobiček, kot bi ga imela podjetja, če bi ostala samostojna.

4.5 Prenos znanja

Gupta in Roos (2001 str. 297–309) pokažeta na primeru, katerega sta proučila, da je ključni intelektualni kapital vir sinergij visoke vrednosti, ki so povezane s cilji pripojitev in združitvev po prevzemu, oziroma prenosu znanja. Za **intelektualni kapital** označujeta edinstveno zbirko nestvarnih in neotipljivih sredstev ter njihovih izpeljank. Sinergija, bazirana na prenosu znanja, se z vidika intelektualnega kapitala oblikuje kot posledica pozitivnega medsebojnega vpliva dveh ali več izvorov intelektualnega kapitala prej samostojnih podjetij. To interakcijo izvorov intelektualnega kapitala, ki je ključna za realizacijo sinergij, lahko dosežemo na tri načine:

1. s prenosom ali prevzemom vira na novo smiselno mesto, kjer je lahko izkoriščen bolj učinkovito;
2. z uporabo vira še v preostalih združenih podjetjih in
3. s poučevanjem in učenjem, ki sproža reprodukcijo virov na obstoječih mestih.

Ključni intelektualni kapital so tisti neotipljivi viri, ki imajo največji vpliv na ustvarjanje vrednosti, mednje pa lahko uvrščamo:

- zmožnosti zaposlencev (npr. tehnične, poslovne, prodajne veščine);
- vedenjske značilnosti zaposlencev (npr. prilagodljivost kulture, sposobnost timskega dela, pripravljenost deliti z drugimi, želja po učenju in osebnem razvoju, kreativnost);
- umske sposobnosti zaposlencev (npr. inovacijske sposobnosti, sposobnost »razmišljati s svojo glavo«, sposobnost za uresničevanje idej in teorije, sposobnost spreminjanja) in
- njihove preoblikovane izpeljanke.

Za doseganje sinergije na osnovi prenosa znanja morata biti izpolnjena potrebna (a ne zadostna) pogoja: **uspešna integracija**, ki zahteva, da prej ločeni zaposlenci delajo skupaj, in **sposobnost preoblikovanja**, ki omogoča, da se posamezne komponente intelektualnega kapitala lahko spremenijo in postanejo drugačne od različic pred združitvijo. Potencial za doseganje sinergij integriranega intelektualnega kapitala, ki ga poosebljajo zaposlenci, je zato odvisen od njihovih osebnostnih značilnosti, npr. kritičnosti do strateških namenov,

prilagodljivosti, dosegljivosti, omejitev zmožnosti, sposobnosti koordinacije, razlik v epistemoloških stališčih, kompleksnosti in izkušenj s spremembami pri preoblikovanju.

Na podlagi zgoraj navedenega lahko identificiramo ključni intelektualni kapital, zanj izberemo ustrezno vrsto interakcije, izpolnimo prej navedena potrebna pogoja, nato pri izbiri mehanizma za učenje in izmenjavo ključnih sposobnosti in veščin upoštevamo prej opredeljene značilnosti zaposlencev ter tako zagotovimo pogoje, ki olajšajo prenos znanja. Pri tem pa nam lahko še pomagajo povezave med podjetji, ki so si krajevno blizu in delujejo v istem regionalnem gospodarskem okolju, saj predstavljajo relativno jasne poti za prenos znanja (Lin, Hung & Li, 2006, str. 131).

Za doseganje čim večjega prenosa znanja lahko upoštevamo tudi naslednji ugotovitvi raziskave, ki je bila opravljena na vzorcu analize pripojitvev in združitvev 57 španskih podjetij iz širokega izbora industrijskih panog (Casal & Fontela, 2007, str. 66–67):

- Večja kot je obstoječa baza znanja prevzemnika, ki želi od ciljnega podjetja pridobiti novo znanje, večja je možnost za uspešen prenos znanja. Razlog je v tem, da je učenje lažje, če je prejemnik novega znanja že pripravljen in navajen na učenje, kot pa če so razlike v znanju prevelike in zato prevzemnik ni sposoben razumeti in absorbirati znanja ciljnega podjetja.
- Pogosta, vsebinsko bogata in ustrezna komunikacija poveča prenos znanja v prvem letu po združitvi, saj pomaga ublažiti zaskrbljenost zaposlencev in poveča njihovo medsebojno zaupanje.

Obe ugotovitvi sta v skladu z opredelitvami drugih avtorjev (npr. Buono, 1997, str. 194).

Čeprav Casalova in Fontelova raziskava kaže, da stopnja zadržanja ključnih zaposlencev ne vpliva na prenos znanja, pa bi vseeno poudarili na podlagi naših ugotovitev v podpoglavju 2.5 in drugih znanih teorij ter v skladu z ugotovitvami predhodnih raziskav, da je ohranjanje ključnih zaposlencev potreben, vendar ne zadosten pogoj za uspešen prenos znanja. Za splošno uporaben in ustrezen pristop k izvedbi prenosa znanja pa je potrebno upoštevati poleg zgornjih dveh napotkov tudi vpliv zadržanja ključnih zaposlencev.

4.6 Prenos tehnologije

Deloma se lahko prenos tehnologije dosega tudi pri predhodno obravnavanem prenosu znanja na splošno, vendar si bomo zdaj na primeru dobre prakse pogledali možnost za učinkovit pristop k prenosu specifične tehnologije iz enega podjetja v drugega. Prenos tehnologije se lahko pojavlja v dveh oblikah (Weston et al., 2001, str. 512):

- Tehnološko naprednejše podjetje prevzame in pripoji tehnološko manj razvito, izkoristi svojo prevlado in po svojem vzoru prilagodi ciljno podjetje, ki sprejme novo tehnologijo in tako razširi svoje delovanje na novem trgu.
- Tehnološko manj razvito podjetje prevzame in pripoji tehnološko bolj razvito, izkoristi svojo prevlado in prevzame novo tehnologijo ter tako poveča svoj konkurenčni položaj na trgu.

Naše nadaljnje ugotovitve bodo temeljile predvsem na analizi primera uspešne pripojitve zaradi prevzema nove tehnologije in njene prilagoditve izdelkom prevzemnika, ki spada v zgoraj opisano drugo obliko prenosa tehnologije (Buono, 1997, str. 195).

Kljub ugotovitvam raziskave, ki smo jo obravnavali v podpoglavju 4.5, se z upoštevanjem naših navedb iz prejšnjega podpoglavja strinjamo, da je za uspešnost prenosa tehnologije iz druge točke s pomočjo pripojitve izredno pomembno, da pri načrtovanju integracije izpostavimo nujnost zadržanja strokovnjakov, ki utelešajo tehnološko znanje pripojenega podjetja, kot to poudarja tudi Buono (1997, str. 199).

4.6.1 Močna tehnološka in šibka trženjska moč ter obratno

Kot ugotavlja tudi Buono (1997, str. 195–196), je lahko med sicer podobnima podjetjema občutna razlika. Na eni strani imamo lahko podjetje s širše priznanimi sposobnostmi za razvoj visoko tehnoloških izdelkov, ki se pri neodvisnem testiranju vedno uvrščajo v sam vrh, vendar pa se to podjetje v medijih povezuje tudi z nenehnimi, večletnimi finančnimi težavami. Zaposlenci tega podjetja zato svojemu poslovodstvu sicer priznavajo dobre tehnične, vendar slabe trženjske sposobnosti, kar pa pri njih ustvarja dvom in nezaupanje v svoje poslovodstvo.

Če vzamemo na drugi strani precej večje podjetje z javno prepoznavno in solidno tehnološko platformo, močnimi prijemi trženja ter odličnim finančnim položajem, menimo, da je to lahko predpostavka, ki jo lahko uporabimo za napovedovanje velike verjetnosti uspešne izvedbe integracije in povečanja učinkov združitve za obe ali več vpletenih podjetij.

4.7 Integracija poslovnih informacijskih sistemov

V procesu integracije je nujno potrebno združiti ali tesno povezati določene funkcijske aktivnosti, med katere zagotovo spada tudi poslovni informacijski sistem, kar so uspešno in učinkovito realizirali tudi v nekaterih največjih svetovnih združitvah (Chanmugam, Shill, Mann, Ficery & Pursche, 2005, str. 43–44). Granlund (2003, str. 209 in 213) ugotavlja, da je to področje slabo raziskano. Vzrok za to vidimo v tem, da gre pri integraciji informacijskih sistemov navadno za bolj tehničen in formalen proces z večjo stopnjo uspešnosti. Ker pa so za uporabnike informacijskih sistemov pomembni rutine, odnos in

znanje o obstoječem programskem vmesniku (prikaz na zaslonu, ukazi), se nam kljub temu, da je zdaj sicer vmesnik že mogoče do neke mere prilagoditi, zdi zelo smiselno Granlundovo povezovanje tega procesa s kulturo podjetja. Študija štirih primerov združitve, ki so jo izvedli Anthony et al. (2000, str. 23), pokaže, da bi izvajalci pri novi združitvi dali več pozornosti ravnanju, integraciji in zamenjavi informacijskega sistema, kar smo tudi upoštevali.

Vzrok za vpeljavo novega informacijskega sistema, s poudarkom na njegovem knjigovodsko – računovodskem delu, je lahko v pomanjkanju zaupanja v poslovodstvo pripojenega podjetja, saj želi prevzemnik tako vzpostaviti nadzor in narediti red, kar pa po raziskavah večinoma ne uspe, saj je naivno pričakovati, da bo to uspelo z nekakšnim nadzornim mehanskim podaljškom (Granlund, 2003, str. 209 in 213). Če odmislimo prejšnje represivne namene, lahko z združevanjem ali zamenjavo informacijskega sistema predvsem nastanejo **ugodni finančni sinergijski učinki** zaradi nižjih stroškov vzdrževanja (samo en sistem namesto dveh), nadgradnje, količinskega popusta pri nakupu uporabniških licenc in šolanja (npr. večje število slušateljev podjetja na enega najetega predavatelja v lastni učilnici ali en ustrezno šolan strokovnjak iz podjetja lahko istočasno usposablja večje število svojih sodelavcev) in tudi zaradi opustitve dražjega, slabšega in prevzemanja cenejšega, boljšega, preverjenega informacijskega sistema. Slednji lahko prinese poleg prejšnjih neposrednih finančnih učinkov npr. še: **hitrejšo odzivnost na povpraševanja**, s tem večjo učinkovitost in izdelavo več ponudb – več možnosti za prihodke, **natančnejšo kalkulacijo** cene izdelkov in storitev – večjo konkurenčnost in verjetnost, da bo izbrana naša, namesto ponudba tekmeca, **izločitev nenamerne ponudbe brez razlike v ceni** ali celo z izgubo namesto z dobičkom. Naše ugotovitve podpirajo tudi vzroki, ki jih za primer uspešne združitve dveh ameriških energetskega podjetij ugotavljata Couturier in Kumbat (2000, str. 10).

Pri združevanju ali zamenjavi informacijskega sistema lahko nastanejo velike težave s sledljivostjo podatkov za pretekla obdobja, saj lahko ti zaradi novih osnov (npr. spremenjene cene ali vrste polizdelkov, ki sestavljajo končni izdelek) niso več ustrezni za izračune (npr. dobimo napačne vrednosti za izračun stroškov in dobička) ali pa se celo izgubijo (npr. ko v novem šifrantu nekega starejšega artikla, ki je imel gibanje v opazovanem obdobju, sploh ni več). Granlund (2003, str. 209 in 225) navaja primer, ko pride do zamenjave produktnih skupin, ki so osnova za vse kalkulacije, kar povzroči velike težave v poslovanju produktnih centrov. Ob tem pa še ugotavlja, da je zaradi kulturnih razlik, ki izvirajo iz različnih načinov spremljanja poslovanja, kljub fizičnemu zlitju poslovnih informacijskih sistemov in dobremu delovanju združene različice, nemogoče, da bi se vse težave popolnoma odpravile, saj praktično ni mogoče, da bi se dve kulturi v celoti združili.

Pomembno vlogo pri združevanju ali zamenjavi informacijskega sistema igra čas za izvedbo, ki naj bi znašal med tremi in štirimi meseci. Ko pa se zaradi močnih kulturnih razlik to izvaja tudi več let, je težav veliko, rezultat pa je zato lahko slabši. Veliko nevarnost za uspešnost, potreben čas za izvedbo in verodostojnost končnih rezultatov lahko predstavlja vpliv dominantnih posameznikov s svojim enostranskim pogledom na zadevo in vplivom na kulturo celotnega podjetja (Granlund, 2003, str. 228–229 in 236).

Pri fizičnem združevanju ali zamenjavi informacijskega sistema gre za združitev oddelkov informacijske tehnologije (IT) ter strojne (npr. strežniki, diskovna polja, računalniško – komunikacijsko omrežje) in programske opreme (Couturier & Kumbat, 2000, str. 10–11), ki lahko prinese že navedene pozitivne pa tudi negativne učinke. Ker so spremembe že tako neizogibne, je smiselno in koristno, da ob tem poiščemo še način, ki bo omogočal učinkovit nadzor nad stroški za IT ter čim bolj pravično porazdelitev na posamezne poslovne enote, oziroma izdelke in storitve podjetja (Couturier & Kumbat, 2000, str. 11–12).

5 ANALIZA PRIPOJITEV DVEH IZBRANIH PODJETIJ

5.1 Empirična raziskava

V empirično - raziskovalnem poglavju magistrskega dela je uporabljena metoda anketiranja ključnih kadrov raznih vodstvenih nivojev in dela zaposlencev v vseh vpletenih podjetjih – prevzemniku in obeh priključenih delniških družbah. Vsebina anketnega vprašalnika vključuje zaprti tip vprašanj o ravnanju s človeškimi viri in uspehu integracije z identifikacijo sinergij v združenih podjetjih, ki jih zajema raziskava. Stališča anketirancev so merjena z uporabo sumarne pet stopenjske Likertove merske lestvice (Bregar et al., 2005, str. 97 in 105). Iz podatkov naše ankete smo z metodo verifikacije (Lahovnik, 2000, str. 5) preverili tudi postavljeno temeljno tezo in vrsto ugotovitev iz teoretičnega dela naloge. V anketo so bili vključeni zaposleni podjetja iz večjega slovenskega koncerna, ki je nastalo s pripojitvijo dveh, prej samostojnih primerljivih delniških družb, k tretji. Rezultati raziskav bodo podrobneje analizirani s kvalitativnimi metodami in primerjani s spoznanji iz prehodnih poglavij.

5.1.1 Predstavitev načina izbire podjetij za raziskavo

Podjetja smo v največji meri izbrali na pobudo večinskega lastnika vseh treh družb in zaradi dejstva, da pripojitvi dveh delniških družb k tretji nista bili sovražni, kar nam daje na voljo nekatere pomembnejše notranje informacije o ciljih, postopkih in poteku pripojitev, ki bodo lahko smiselno uporabljene pri izdelavi končnih ugotovitev. Pri izbiri podjetij smo še upoštevali, da so bile vse tri prej samostojne družbe aktivne v sorodnih gospodarskih panogah in del istega koncerna ter da še vedno uspešno poslujejo kot del združenega podjetja. Ker pa so bili v vseh izbranih podjetjih formalni postopki pripojitve

in združitve zaključeni že kar nekaj časa nazaj, nam bo to poleg prej navedenega omogočalo boljše in realnejše merjenje stanja v družbah po izvedbi sprememb, torej prav ocenjevanje uspešnosti faze integracije. Združeno podjetje oziroma delniška družba je ponudnik sistemskih rešitev za različna področja v gospodarstvu in negospodarstvu, ki obstaja že več kot 40 let. S pripojitvijo prve delniške družbe v letu 2002 pa so se njeni zgodovinski mejniki pomaknili še bolj v preteklost, v leto 1949.

Sredi leta 2001 je večinski lastnik, ki je takrat imel približno 70 odstotni delež (Vir: Brošura »Profil Pripojene Delniške Družbe«, 2001), začel z intenzivnim odkupom lastniških deležev malih delničarjev prve ciljne družbe in to vsaj do takšnega obsega, ki bi mu lahko omogočil njeno načrtovano pripojitev. Po uspešnem odkupu ustreznega deleža je v prvem kvartalu leta 2002 objavil začetek postopka pripojitve in ga v zadnjem kvartalu istega leta pravno-formalno tudi uspešno zaključil. V prevzemnem podjetju so takrat obstajali poslovni programi ("Delniška Družba", d.d., 2008a): Avtomatizacija železniškega prometa (proizvodnja signalnovarnostnih naprav ter sistemov za daljinsko vodenje prometa in telekomunikacijo), Avtomatizacija cestnega prometa (izvedba sistemov za krmiljenje in nadzor mestnega in avtocestnega prometa ter predorov) in Tehnično varovanje (izgradnja sistemov protipožarne in proti-vlomne zaščite ter zaznave nevarnih plinov in pristopa). Prvo pripojeno podjetje je s svojimi dejavnostmi dobro dopolnjevalo programe prevzemnega podjetja, saj je bilo organizirano v treh komplementarnih poslovnih področjih: Avtomatizacija hidroelektrarn in industrije (izvedba sistemov za nadzor in upravljanje zaščit in komunikacij v proizvodnji električne energije in industrijskih procesih), Zaščita in lokalno vodenje v energetiki (izvedba sistemov za zaščito in upravljanje energetskih objektov, centrov vodenja v elektroindustriji in proizvodnja enot za lokalno avtomatiko) ter Telekomunikacijski sistemi za energetiko (proizvodnja naprav za prenos informacij in zaščitnih komand po visokonapetostnih daljnovodih ter njihovo vključevanje v obratovanje). Poslovanje prevzemnega podjetja je bilo pred pripojitvijo pozitivno, pripojeno podjetje pa je beležilo negativen poslovni izid. Po pripojitvi pa je združeno podjetje poslovalo z dobičkom (Bisnode, 2010).

V drugem ciljnem podjetju pa je imel večinski lastnik že v času načrtovanja pripojitve konec leta 2004 zadosten delež za njeno formalno izvedbo. Poslovanje drugega ciljnega podjetja je bilo v tem letu pred pripojitvijo izredno neuspešno in z veliko izgubo (Bisnode, 2010). Na podlagi dobrih izkušenj in finančnih učinkov prve pripojitve se je večinski lastnik odločil, da začne z aktivnostmi za pripojitev, saj so bili tudi poslovni programi novega ciljnega podjetja komplementarni programom prevzemnega podjetja. Tako je bila konec leta 2005 pripojena še ena delniška družba, ki je zaokrožila strukturo in celovitost ponudbe današnjega podjetja. Njeni poslovni programi so takrat pokrivali: izvedbo sistemov za komunikacijo v vojaškem sektorju, izvedbo raznih prenosnih telekomunikacijskih sistemov in izvedbo distributivnih telekomunikacijskih omrežij.

Po vsaki pripojitvi so se poslovni programi in trgi ohranili, uprava in del posloводства pa sta se po številu skrčila ("Delniška Družba", 2003). Potekalo je predvsem delo na povečanju učinkovitosti obstoječih virov in nižanju stroškov. Za vodenje združenega podjetja je zadoščala ena uprava namesto prejšnjih treh, določeni poslovni programi, ki so bili najbolj povezani, pa so tudi dobili samo enega direktorja. Število zaposlencev v skupnih službah se je z leti zmanjševalo ("Delniška Družba", 2006, 2007), saj so bile skupne poslovne funkcije (npr. nabava, računovodstvo in proizvodnja) zdaj združene in bolje izkoriščene, kot prej v ločenih podjetjih, zato jih je glede na potrebe lahko izvajalo manjše število zaposlencev kot prej v ločenih podjetjih.

Novonastala delniška družba, ki je predmet naše raziskave, ima tako dolgoletno tradicijo na področju avtomatizacije procesov in je zdaj organizirana v treh poslovnih divizijah: Telekomunikacije, Promet in Energetika ter deluje na področju izgradnje komunikacijskih omrežij, varnosti v železniškem in cestnem prometu, zagotavljanja rešitev sekundarnih sistemov za energetiko, avtomatizacije v industriji ter tehničnega varovanja ljudi in premoženja. Dejavnost podjetja zajema razvoj, raziskave, projektiranje, proizvodnjo, dobavo in montažo na več poslovnih področjih. Podjetje, katerega ciljni trgi poleg Slovenije vključujejo še Zahodno Evropo, države nekdanje Sovjetske zveze ter arabske in azijske države, zaposluje preko 300 delavcev in okoli 70 zunanjih pogodbenih sodelavcev, ki skupaj ustvarijo več kot 44 milijonov evrov čistih letnih prihodkov od prodaje, zato ga lahko uvrstimo že med velika slovenska podjetja ("Delniška Družba", b.l.).

5.2 Priprava anketnega vprašalnika in izvedba anketiranja

Na podlagi izsledkov obravnavane teorije in relevantnih raziskovalnih ugotovitev v svetu smo posebej za ta primer pripravili vprašanja, s katerimi bomo skušali najti odgovor, kako je bila izvajana združitev omenjenih podjetij in kakšni so učinki, kje so še težave ter kakšni so možni ukrepi za izboljšanje stanja. Vprašalnik je sicer sestavljen na osnovi ugotovitev deduktivnega raziskovanja, vendar z omejitvijo, da bo služil ciljem naloge in je zato usmerjen na področje ravnanja s človeškimi viri in integracije z identifikacijo sinergij. V vprašalniku smo tako zajeli naslednje vsebinske sklope:

- **Sociodemografske značilnosti** anketirancev – z vprašanji smo želeli pridobiti izbrane osnovne sociodemografske značilnosti anketirancev.
- **Komunikacija** – sklop vprašanj je usmerjen v raziskovanje načina komunikacije med poslovodstvom in zaposlenci pred, med in po izvedbi sprememb, oziroma pripojitev. Predvsem nas je zanimala pravočasnost, kvaliteta vsebine in način pošiljanja sporočil, ki jih je posredovalo poslovodstvo. Prav tako smo preverjali, če so zaposlenci dobivali sporočila neposredno od posloводства ali od drugih virov in če je bila oziroma kako je bila o pripojitvah seznanjena javnost.

- **Kultura** – vprašanja so namenjena spoznavanju organizacijske kulture pred, med in po izvedbi sprememb, oziroma pripojitv. V tem sklopu ugotavljamo tudi vzdušje v podjetjih pred izvedbo in še, če je poslovodstvo v tem času ali med izvedbo skušalo vplivati na izboljšanje vzdušja. Nadalje želimo izvedeti, če so zaposlenci navezali pristen medsebojni kontakt, se mogoče prilagodili drug drugemu in sprejeli drugačnost novih sodelavcev ter kakšen način medsebojne komunikacije so dosegli.
- **Integracija** – v tem našem najobsežnejšem setu vprašanj iščemo pojasnila glede načina izvedbe in stopnje integracije, oziroma združitve področij in divizij obravnavanega podjetja. Tu želimo predvsem ugotoviti: če so dobili zaposlenci pravočasna in popolna pojasnila, oziroma informacije o njihovi vlogi med procesom združitve in samim postopkom integracije; če so zdaj novi sodelavci resnično sprejeli drug drugega za svojega ter se поблиžje spoznali med seboj na osebnem in na poslovnem področju; če je bil za integracijo oblikovan poseben tim in kako je bil slednji izkoriščen; kako je potekalo združevanje informacijskih sistemov; vplive fizične selitve v nove prostore, kakšen je učinek spremembe ranga ali položaja v podjetju na posameznika. V zadnjem delu vprašanj tega sklopa skušamo spoznati, na kakšen način je poslovodstvo sporočalo navodila za izvedbo integracije in kakšno vlogo so pri tem imeli podrejeni zaposlenci in tudi kako ter kam je bila integracija usmerjana.
- **Sinergije** – v končnem sklopu vprašanj želimo izvedeti, kako so v združenem podjetju skušali doseči sinergije in če so bile slednje tudi dosežene. Ugotoviti želimo, če je bil oblikovan tim za iskanje sinergij, ali so bile zaposlencem predstavljene ciljne sinergije, kako so jih slednji razumeli in kakšen je bil način za doseganje sinergij. V osrednjem in najobsežnejšem delu vprašanj tega sklopa pa smo se usmerili v iskanje odgovora na vprašanje, če, kako in kakšne so bile dosežene sinergije.

Pri izbiri lestvice smo se odločali med pet- in šest-stopenjsko, vendar smo na podlagi rezultatov pridobljenih na podlagi testiranja vprašalnika in kasnejšega pogovora s testnimi anketiranci izbrali petstopenjsko Likertovo lestvico, ki anketirancu omogoča, da se zaradi kakšnega utemeljenega razloga (npr. pomanjkanje informacij, resnično nevtrarno stališče), o določeni trditvi ne more povsem opredeliti. V nasprotnem primeru bi določena vprašanja lahko ostala brez odgovorov, tako pa vsaj izvemo, da se anketiranec zavestno ni mogel odločiti za ali proti trditvi in to upoštevamo pri interpretaciji končnega rezultata. Na ta način smo tudi upoštevali načelo, da moramo zastaviti takšna vprašanja, na katera bodo anketiranci sposobni odgovoriti (Bregar et al., 2005, str. 100). Naš izbor podpirajo tudi drugi raziskovalci in poudarjajo, da je nevtralnost povsem legitimna izbira, ki kaže na mešano mnenje o določeni zadevi ter po njihovih izkušnjah onemogoča, da bi v teh primerih pri anketirancih prevladalo predvsem negativno stališče do obravnavane zadeve, ki bi ga slednji navadno zavzeli brez te srednje možnosti (Canny, b. l.).

Tako pomeni v petstopenjski lestvici rezultat nad tri soglašanje s trditvijo, rezultat tri pomeni, da anketiranec ne more podati svojega stališča ali pa je njegovo mnenje nevtrarno,

rezultat pod tri pa, da se s trditvijo ne strinja. Prej omenjeno velja tudi za povprečno oceno celotnega vzorca anketirancev, kar nam omogoča, da lahko ugotavljamo veljavnost naših trditev za obravnavani primer pripojitev ter stik med teoretičnim in praktičnim delom naloge oziroma kako se naša teoretično-empirična spoznanja odražajo na praktičnem primeru dveh obravnavanih pripojitev.

Vprašalnik smo pred izvedbo ankete testirali na vzorcu štirih managerjev in petih zaposlencev iz vseh divizij, vrnjenih pa smo dobili **7 pravilno izpolnjenih testnih vprašalnikov** z nekaj opombami, ki so nam pomagale oblikovati končno verzijo spremnega pisma in vprašalnika, ki sta podana v Prilogah 2 in 3.

Na podlagi dogovora z vodstvom podjetja smo **določili vzorec anketirancev**, ki je zajemal vse managerje v podjetju – teh je bilo v času izvedbe 50 in vsakega tretjega zaposlenca iz abecednega spiska preostalih zaposlencev – teh je bilo v času izvedbe 85. Vprašalnike smo skupaj s spremnim pismom poslali na elektronske naslove izbranega vzorca anketirancev in jim določili 14 dnevni rok za vračilo natisnjenih izpolnjenih vprašalnikov. V predvidenem roku smo prejeli samo 18 vrnjenih in pravilno izpolnjenih vprašalnikov, kar pa ni bilo v skladu s pričakovanjem glede na dosežen dogovor s poslovodstvom podjetja in našimi potrebami za korektno izvedbo empirične raziskave. Tako smo se še enkrat sestali s poslovodstvom in izvedeli, da zaradi zaposlenosti na dokončevanju odprtih projektov nekateri anketiranci še niso uspeli izpolniti vprašalnika, zato smo se dogovorili za podaljšanje roka za nadaljnjih 14 dni. Do izteka na novo predvidenega roka smo nato dobili še 30 pravilno izpolnjenih vprašalnikov in s tem zaključili z izvedbo anketiranja.

5.3 Prikaz in razlaga rezultatov

Po zaključku anketiranja smo rezultate posameznega vprašalnika analizirali s pomočjo osebnega računalnika in izbranih statističnih funkcij programa MS Excel. Za vprašanja z izjemo prvega sklopa smo izračunali povprečno vrednost (aritmetično sredino ali navadno povprečje), mediano, modus, varianco in standardni odklon. Rezultate empirične raziskave smo zbrali v vsebinsko zaključenih tabelah in jih tekstovno interpretirali, primerjali s spoznanji iz prehodnih poglavij teoretične analize ter uporabili pri navedbi naših nadaljnjih ugotovitev. Rezultate smo prikazali po ločenih vsebinskih sklopih, ki smo jih opredelili v prejšnjem podpoglavju in za lažje razumevanje zraven podali ustrezne tabele s predhodno opredeljenimi srednjimi vrednostmi in merami variabilnosti.

5.3.1 Sociodemografske značilnosti anketirancev

V raziskavi je sodelovalo bistveno več anketirancev moškega spola (81,25 %) in z visoko oziroma podiplomsko izobrazbo (81,25 %), kar izhaja iz poslovnih programov podjetja in panoge, v kateri deluje. Prevladujejo anketiranci stari od 45 do 55 let (43,75 %), po deležu

pa jim sledijo stari od 35 do 45 let, kar kaže potrebo po zaposlencih s specifičnimi in dolgoletnimi izkušnjami ter na relativno majhno fluktuacijo zaposlencev, kar potrjujejo tudi rezultati o skupni delovni dobi, saj je največji delež anketirancev (37,50 %) v podjetju zaposlen preko 20 let. Z anketo pa nam je uspelo zajeti primerljive deleže zaposlencev v štirih sektorjih zaposlitve, kar nam je omogočilo, da smo zajeli mnenje zaposlencev dovolj na široko, preko celotnega podjetja, s tem pa večjo težo rezultatov in neodvisnost raziskave. Vse podatke o značilnostih vzorca anketirancev pa prikazujemo v Tabeli 4.

Tabela 4: Sociodemografske značilnosti anketirancev

1.1 Spol:		1.2 Starost:		1.3 Izobrazba:		1.4 Sektor zaposlitve:		1.5 Skupna delovna doba v pripojenem in združenem podjetju:	
Vprašanja	Delež v %	Vprašanja	Delež v %	Vprašanja	Delež v %	Vprašanja	Delež v %	Vprašanja	Delež v %
1. moški	81,25	1. do 25 let	0,00	1. osnovna ali manj	0,00	1. Divizija Energetika	20,83	1. do 5 let	16,67
2. ženski	18,75	2. nad 25 do 35 let	16,67	2. poklicna	0,00	2. Divizija Promet	31,25	2. nad 5 do 10 let	22,92
		3. nad 35 do 45 let	29,17	3. srednja	8,33	3. Divizija Telekomunikacije	25,00	3. nad 10 do 15 let	14,58
		4. nad 45 do 55 let	43,75	4. višja	10,42	4. Skupne službe	22,92	4. nad 15 do 20 let	8,33
		5. nad 55 do 65 let	10,42	5. visoka	56,25			5. nad 20 let	37,50
		6. nad 65 let	0,00	6. spec., mag., dr., MBA	25,00				

5.3.2 Komunikacija

Rezultati, ki smo jih zbrali v Tabeli 5, kažejo, da zaposlencem pred pripojitvijo ni bil predstavljen celoten program in način komunikacije, prav tako niso bili seznanjeni s cilji in vizijo združenega podjetja. Stališča zaposlencev so bila pri tem tudi precej enotna (standardni odklon 1,02 in 1,06). Poslovodstvo zaposlence redno ni obveščalo o poteku združitve in o njihovih nalogah pri tem ter kakšne so naloge, ki sledijo že izvedenim in kakšno je sploh doseganje ciljev. So pa zaposlenci od svojega neposrednega vodje izvedeli za pripojitev vsaj tri mesece pred formalno izvedbo, medtem ko jih o tem glavni direktor ali uprava neposredno nista obvestila. Kljub precejšnji neenotnosti pri odgovorih na ti dve trditvi, pa sta pri obeh največkrat podani obe skrajni oceni. Ugodno za integracijo in pozitivno vzdušje pa je, da za pripojitev zaposlenci niso najprej izvedeli od sodelavcev, drugih oseb ali pa kar preko t.i. »radia hodnik« ter da so uradne informacije o združitvi prejemale v ustni, osebni obliki, namesto v pisnih sporočilih. Zaskrbljujoče pa je, da sindikat ni dajal informacij glede pripojitve in da je bila kvaliteta sporočil slaba, saj zaposlenci iz vsebine sprejetih sporočil niso spoznali, da bodo od novih sodelavcev lahko pridobili nova znanja in povečali svoje sposobnosti ter da se bodo v združenem podjetju lahko še boljše osebnostno in strokovno razvili. Zaposlenci so svoja stališča, povezana s tem od koga so izvedeli za združitve, izražali precej neenotno (standardni odklon 1,26 in 1,48).

Zaposlenci so bili seznanjeni z obstojem razlik v plačah na primerljivih delovnih mestih

med zaposlenci prej ločenih podjetij in tudi, da so se nekateri novi sodelavci uspeli dogovoriti za višjo plačo, kot so jo imeli oni na primerljivem delovnem mestu. O problemu plačnih nesorazmerij so se lahko pogovorili z neposrednim vodjem, kar je možen vzrok, da ta problem ni slabo vplival na njihovo komunikacijo s sodelavci in delo v timu. Za odgovore povezane s plačo je značilna tudi večja enotnost.

Tabela 5: Rezultati o komunikaciji pred, med in po izvedbi pripojitve oziroma združitve

Zap. št.	Trditev	Povprečje	Mediana	Modus	Varianca	Stand.odkl.
2.1	Pred združitvijo mi je bil predstavljen celoten program in način komunikacije	2,65	3,00	3,00	1,04	1,02
2.2	Cilji in vizija združenega podjetja so mi bili jasno in razumljivo predstavljeni	2,75	3,00	3,00	1,13	1,06
2.3	Večkrat mesečno sem dobival informacije o poteku združitve in mojih nalogah pri tem	2,35	2,00	1,00	1,34	1,16
2.4	Večkrat mesečno sem dobival informacije o poteku združitve in doseganju ciljev	2,33	2,00	1,00	1,55	1,24
2.5	Večkrat mesečno sem dobival informacije o novih nalogah, ki sledijo že izvedenim	2,44	2,50	1,00	1,32	1,15
2.6	Za združitev sem izvedel vsaj tri mesece pred formalno izvedbo	3,48	4,00	5,00	2,17	1,47
2.7	Za združitev sem najprej izvedel od glavnega direktorja ali uprave	2,63	3,00	1,00	2,20	1,48
2.8	Za združitev sem najprej izvedel od svojega neposrednega vodje	3,25	3,00	5,00	2,02	1,42
2.9	Za združitev sem najprej izvedel od svojega sodelavca oziroma sodelavke	2,21	2,00	1,00	1,87	1,37
2.10	Za združitev sem najprej izvedel od drugih (npr. poslovni partner, sindikat, mediji, ...)	1,94	1,00	1,00	1,59	1,26
2.11	O združitvi sem dobival nepreverjene informacije (preko t.i. »radia hodnik«)	2,92	3,00	4,00	1,99	1,41
2.12	Uradne informacije o združitvi sem prejel v pisni obliki (npr. dopis, e-pošta, brošura)	2,77	3,00	3,00	1,88	1,37
2.13	Uradne informacije o združitvi sem prejel v ustni obliki (npr. sestanek, zbor delavcev)	3,75	4,00	4,00	1,34	1,16
2.14	Iz vsebine sprejetih sporočil sem spoznal, da bom od novih sodelavcev lahko pridobil nova znanja in povečal svoje sposobnosti	2,73	3,00	3,00	1,05	1,03
2.15	Iz vsebine sprejetih sporočil sem spoznal, da se bom v združenem podjetju lahko še boljše osebnostno in strokovno razvil	2,88	3,00	3,00	1,13	1,06
2.16	O spremembah organizacije zaradi združitve sem izvedel od predstavnikov sindikata	1,73	1,00	1,00	0,88	0,94
2.17	Sporočila sindikata so mi pomagala razumeti spremembe in tako zmanjšala mojo napetost zaradi združitve	2,00	2,00	1,00	1,06	1,03
2.18	Po združitvi so še vedno obstajale razlike v plačah na primerljivih delovnih mestih med zaposlenci prej ločenih podjetij	3,79	4,00	3,00	0,76	0,87
2.19	Nekateri novi sodelavci so se uspeli dogovoriti za višjo plačo, kot jo imamo mi na primerljivem delovnem mestu	3,56	3,50	3,00	0,89	0,94
2.20	O problemu plačnih nesorazmerij smo se pogovorili z neposrednim vodjem	3,19	3,00	4,00	1,69	1,30
2.21	Plačno nesorazmerje je slabo vplivalo na mojo komunikacijo s sodelavci in moje delo v timu	2,63	3,00	3,00	0,88	0,94
2.22	Vodstvo je pripravilo zgodbo oziroma sporočilo za javnost o primernosti in nujnosti združitve	2,92	3,00	3,00	1,40	1,18
2.23	Zgodba oziroma sporočilo javnosti o primernosti in nujnosti združitve je bilo jasno ter za mene razumljivo in/ali sprejemljivo	3,10	3,00	3,00	1,12	1,06
2.24	Zgodba oziroma sporočilo javnosti o primernosti in nujnosti združitve je bilo povezano z neizogibnostjo tehnoloških sprememb	2,98	3,00	4,00	1,34	1,16
2.25	Zgodba oziroma sporočilo javnosti o primernosti in nujnosti združitve je bilo povezano z reševanjem (npr. slabega) finančnega stanja	3,19	3,00	3,00	1,60	1,27

Čeprav poslovodstvo formalno ni pripravilo zgodbe, oziroma sporočila za javnost o primernosti in nujnosti združitve, so zaposlenci vedeli, da je bila združitev bolj primerna in nujna zaradi reševanja (npr. slabega) finančnega stanja, kot zaradi povezave z neizogibnostjo tehnoloških sprememb.

5.3.3 Kultura

Iz Tabele 6 je razvidno, da so nadrejeni pred združitvijo ustvarjali pozitivno vzdušje glede sprememb, kar je zaposlencem pomagalo sprejeti novosti in povečalo njihov prispevek k združitvi. Zaposlenci so prejšnje stališče izrazili zelo enotno, saj smo tu izračunali eno najnižjih vrednosti standardnega odklona. Poslovodstvo pa pred ali/in med združevanjem ni iskalo načine, da bi povežalo različen način delovnih procesov vseh treh združenih podjetij, kar se kaže tudi v tem, da se zaposlenci v letu dni po združitvi niso srečevali na neformalnih dogodkih in da se to nadaljuje tudi v sedanjosti.

Tabela 6: Rezultati o organizacijski kulturi pred, med in po izvedbi pripojitve oziroma združitve

Zap. št.	Trditev	Povprečje	Mediana	Modus	Varianca	Stand.odkl.
3.1	Pred združitvijo so nadrejeni ustvarjali pozitivno vzdušje glede sprememb	3,17	3,00	4,00	1,04	1,02
3.2	Ustvarjanje pozitivnega vzdušja glede sprememb bi mi pomagalo sprejeti novosti in povečalo moj doprinos k združitvi	3,65	4,00	4,00	0,66	0,81
3.3	Moji nadrejeni so pred ali/in med združevanjem iskali načine, da bi povežali različen način delovnih procesov vseh treh združenih podjetij	2,92	3,00	4,00	1,27	1,13
3.4	S sodelavci drugih divizij (prej poslovnih področij) smo se v letu po združitvi vsaj 2 krat srečali na neformalnih dogodkih	2,69	3,00	4,00	1,37	1,17
3.5	S sodelavci drugih divizij se vsaj 2 krat letno skupaj družimo na neformalnih srečanjih	2,48	2,50	1,00	1,32	1,15
3.6	Med starimi in novimi sodelavci opazim različen slog poslovnega oblačenja	2,60	3,00	3,00	0,84	0,92
3.7	Razlike v slogu poslovnega oblačenja ne vplivajo na moj odnos do sodelavcev	3,83	4,00	5,00	1,72	1,31
3.8	Med starimi in novimi sodelavci opazim različen odnos do dela, odgovornosti in učinkovitosti	3,56	4,00	4,00	1,19	1,09
3.9	Razlike v odnosu do dela, odgovornosti in učinkovitosti ne vplivajo na moj odnos do sodelavcev	3,25	3,00	3,00	1,13	1,06
3.10	Moj nadrejeni raje sporoča pomembne zadeve v osebnem kontaktu kot po e-pošti	3,58	4,00	4,00	0,89	0,94
3.11	Ko nimamo pravega odgovora na problem, si to priznamo in skupaj z vodjo in/ali sodelavci pričnemo z iskanjem rešitve	3,71	4,00	4,00	1,15	1,07
3.12	Za reševanje težjih problemov in iskanje novih idej uporabljamo tehniko viharjenja možganov (brainstorming)	3,35	3,00	3,00	1,00	1,00
3.13	S sodelavci se dobro razumemo, nadrejeni so odprti in dosegljivi za pogovor	4,06	4,00	4,00	0,53	0,73
3.14	S sodelavci skupaj proslavljamo uspehe	3,73	4,00	4,00	0,71	0,84
3.15	Od nadrejenih sem izvedel za sposobnosti in vrednote poslovodstva pripojenega podjetja	2,58	3,00	3,00	0,84	0,92
3.16	Moji nadrejeni so med združevanjem in integracijo pokazali razumevanje za moje občutke zaradi strahu pred spremembami	3,00	3,00	3,00	0,85	0,92

Zaposlenci med starimi in novimi sodelavci ne opazijo različnega sloga poslovnega oblačenja in razlike v slednjem ne (bi) vplivajo (-le) na njihov odnos do sodelavcev. Med starimi in novimi sodelavci pa zaznavajo različen odnos do dela, odgovornosti in učinkovitosti, kar pa ne vpliva na njihov odnos do sodelavcev.

Nadrejeni raje sporočajo pomembne zadeve v osebnem kontaktu kot po elektronski pošti in ko ne najdejo pravega odgovora na problem, si to priznajo ter skupaj z vodjo in/ali sodelavci pričnejo z iskanjem rešitve, pri slednjem in za iskanje novih idej pa uporabljajo tehniko viharjenja možganov (brainstorming). V naši raziskavi so zaposlenci najenotneje izrazili svoje stališče (standardni odklon 0,73), ko so potrdili, da se s sodelavci dobro razumejo in da so nadrejeni odprti in dosegljivi za pogovor. Zato je logično, da pravijo, da skupaj tudi proslavljajo svoje uspehe. Nadrejeni pa zaposlencem niso prikazali sposobnosti in vrednote posloводства pripojenega podjetja. Ne moremo pa niti potrditi niti ovreči, da so med združevanjem in integracijo pokazali razumevanje za občutke zaposlencev, ki so jih ti imeli zaradi strahu pred spremembami.

5.3.4 Integracija

V skladu z rezultati iz Tabele 7 zaposlenci o svoji vlogi pri izvedbi združitve v naprej niso imeli informacij oziroma jih sploh niso imeli, niti zgolj v neki delni obliki. Povprečni oceni pa ne potrjujeta niti ne negirata trditvi, da so zaposlenci imeli o načinu in obsegu izvedbe združitve že v naprej informacije ter da so o tem imeli zgolj delne informacije, lahko pa zaradi večje enotnosti odgovorov in največkrat izražene ocene, ki podpira obe trditvi, ocenimo, da so neke informacije vseeno le imeli. Vsekakor pa so zaposlenci precej enotno izrazili stališče, da o načinu in obsegu izvedbe združitve niso imeli jasne in popolne informacije. Težko pa opredelimo stališče, če so zaposlenci o načinu in obsegu izvedbe združitve ter njihovi vlogi pri tem dobili informacije med samo izvedbo, saj smo v vseh izračunanih parametrih dobili nevtralno, sredinsko oceno.

Združitev je bila po mnenju anketirancev težje izvedljiva zaradi odhoda večjega števila sodelavcev. Zaposlenci pa so za nove sodelavce iz pripojenih podjetij po pripojitvi uporabljali izraz vi in/ali oni (za tiste iz druge pripojitve), za sebe pa mi, kar tudi danes občasno še uporabljajo.

Povprečni oceni potrjujeta, da je bil čas za izvedbo združitve v naprej jasno omejen na določen rok in da zaposlenci poznajo vse oziroma večino programov drugih divizij v podjetju. Ne poznajo pa vseh, oziroma večine sodelavcev iz drugih divizij, ampak poznajo vse, oziroma večino sodelavcev iz vsaj ene divizije. Prejšnjo ugotovitev potrjuje še trdno

izkazano stališče zaposlencev, da se s sodelavci drugih divizij niti 2 krat letno skupaj ne sestanejo zaradi pregleda rezultatov in planov za naprej.

Tabela 7: Rezultati o poteku in stopnji integracije (1)

Zap. št.	Trditev	Povprečje	Mediana	Modus	Varianca	Stand.odkl.
4.1	O moji vlogi pri izvedbi združitve sem že v naprej imel informacije	2,88	3,00	3,00	1,56	1,25
4.2	O moji vlogi pri izvedbi združitve sem imel jasne in popolne informacije	2,81	3,00	3,00	1,35	1,16
4.3	O moji vlogi pri izvedbi združitve sem imel zgolj delne informacije	2,77	3,00	4,00	1,20	1,10
4.4	O načinu in obsegu izvedbe združitve sem že v naprej imel informacije	3,00	3,00	4,00	0,89	0,95
4.5	O načinu in obsegu izvedbe združitve sem imel jasne in popolne informacije	2,69	3,00	3,00	0,99	0,99
4.6	O načinu in obsegu izvedbe združitve sem imel zgolj delne informacije	3,02	3,00	4,00	1,17	1,08
4.7	O načinu in obsegu izvedbe združitve ter moji vlogi pri tem sem dobil informacije med samo izvedbo	3,04	3,00	3,00	1,02	1,01
4.8	Združitev je (bila) težje izvedljiva v primeru odhoda večjega števila sodelavcev	3,23	3,00	3,00	1,07	1,04
4.9	Za nove sodelavce iz pripojenih podjetij smo po pripojitvi uporabljali izraz vi in/ali oni (za tiste iz druge pripojitve), za nas pa mi	3,50	4,00	4,00	1,49	1,22
4.10	Za nove sodelavce iz pripojenih podjetij občasno še uporabljamo izraz vi, tisti ali oni	3,15	3,00	4,00	1,40	1,18
4.11	Čas za izvedbo združitve je bil v naprej jasno omejen na določen rok	3,35	3,00	4,00	1,43	1,19
4.12	Poznam vse oziroma večino programov drugih divizij	3,25	3,00	3,00	0,96	0,98
4.13	Poznam vse oziroma večino sodelavcev iz drugih divizij	2,81	3,00	3,00	1,13	1,07
4.14	Poznam vse oziroma večino sodelavcev iz vsaj ene divizije	3,38	3,00	3,00	1,60	1,27
4.15	S sodelavci drugih divizij se vsaj 2 krat letno skupaj sestanejo zaradi pregleda rezultatov in planov za naprej	2,40	2,00	2,00	1,39	1,18
4.16	Pred združitvijo je bil oblikovan tim za integracijo – povezavo z novimi sodelavci	2,17	2,00	1,00	1,29	1,14
4.17	Med združitvijo je bil oblikovan tim za integracijo – povezavo z novimi sodelavci	2,10	2,00	2,00	0,99	0,99
4.18	Po združitvi je bil oblikovan tim za integracijo – povezavo z novimi sodelavci	2,35	2,50	3,00	1,21	1,10
4.19	Tim za integracijo – povezavo z novimi sodelavci – je vključeval člane vseh združenih podjetij	2,23	2,00	1,00	1,24	1,12
4.20	S timskim delom bi bilo mogoče hitreje in lažje doseči skupne cilje združitve	3,90	4,00	4,00	0,78	0,88

Rezultati z veliko gotovostjo kažejo, da tim za integracijo – povezavo z novimi sodelavci – v nobenem obdobju združitve ni bil oblikovan, zato tudi ni vključeval člane vseh združenih podjetij. So pa zaposlenci z visoko povprečno oceno in veliko enotnostjo odgovorov potrdili, da bi bilo mogoče s timskim delom hitreje in lažje doseči skupne cilje združitve.

Po končanih procesih pripojitve je bilo podjetje znotraj razdeljeno na večje število poslovnih področij ali sektorjev ("Delniška Družba", d.d., 2008a). Zato smo še želeli ugotoviti, kako je potekalo združevanje slednjih v tri divizije, kakor je danes notranje organizirano proučevano podjetje. Povprečne ocene, ki so jih dali zaposlenci in so prikazane v Tabeli 8, kažejo, da slednji ne poznajo dobro dela in odprtih projektov sodelavcev v isti diviziji, ki so bili prej v drugem poslovnem področju ali sektorju. Prav tako se aktivno ne vključujejo v odprte projekte teh novih sodelavcev znotraj skupne

divizije.

Tabela 8: Rezultati o poteku in stopnji integracije (2)

Zap. št.	Trditev	Povprečje	Mediana	Modus	Varianca	Stand.odkl.
21	4. Dobro poznam delo in odprte projekte sodelavcev v diviziji, ki so bili prej v drugem poslovnem področju ali sektorju	2,81	3,00	3,00	0,88	0,94
22	4. Aktivno se vključujem v odprte projekte sodelavcev v diviziji, ki so bili prej v drugem poslovnem področju ali sektorju	2,96	3,00	4,00	1,15	1,07
23	4. Dobro poznam poslovni program, delo in odprte projekte nekaterih drugih divizij	2,69	3,00	2,00	1,20	1,09
24	4. S sodelavci nekaterih drugih divizij se pogosto usklajujemo pri delu na skupnem projektu	2,75	3,00	3,00	1,04	1,02
25	4. Čutim, da smo dobro povezani z vsaj eno izmed drugih divizij v podjetju	3,08	3,00	3,00	0,67	0,82
26	4. V podjetju smo takoj po združitvi začeli uvajati enoten računalniški informacijski sistem (IT)	3,69	4,00	3,00	0,94	0,97
27	4. V podjetju imamo že vsaj tri leta urejen in enoten računalniški informacijski sistem (IT)	3,52	4,00	4,00	1,36	1,17
28	4. Pri združevanju računalniškega informacijskega sistema (IT) smo v sistemih pripojenih podjetij našli napačne podatke	2,94	3,00	3,00	1,00	1,00
29	4. Po združitvi računalniškega informacijskega sistema (IT) smo opazili, da so iz njega nenamerno izpadli starejši izdelki, ki že dalj časa niso imeli gibanja zalog	2,77	3,00	3,00	0,90	0,95
30	4. Po združitvi računalniškega informacijskega sistema (IT) smo opazili, da so se cene nekaterih izdelkov spremenile, kar več ne omogoča sledljivosti podatkov za nazaj	2,71	3,00	3,00	1,10	1,05
31	4. Postopki fizične preselitve iz starih poslovnih prostorov v skupno poslovno stavbo so bili hitri in neproblematični	3,35	3,00	3,00	0,87	0,93
32	4. Fizična preselitev v nov delovni prostor je na moje počutje pozitivno vplivala	3,23	3,00	3,00	0,78	0,88
33	4. Zaradi spremembe ranga ali položaja v podjetju sem manj razmišljal o ciljih in poteku združitve	2,71	3,00	3,00	1,10	1,05
34	4. Zaradi spremembe kvalitete in/ali lokacije fizičnega delovnega prostora sem manj razmišljal o ciljih in poteku združitve	2,69	3,00	3,00	1,24	1,11
35	4. Zaradi spremembe ranga ali položaja v podjetju so nas zapustili ključni sodelavci	2,96	3,00	4,00	1,53	1,24
36	4. Zaradi spremembe kvalitete in/ali lokacije fizičnega delovnega prostora so nas zapustili ključni sodelavci	2,50	2,50	3,00	1,36	1,17
37	4. Zaradi spremembe ranga ali položaja v podjetju sem razmišljal o svojem odhodu	2,58	2,50	3,00	1,65	1,29
38	4. Zaradi spremembe kvalitete ali lokacije fizičnega delovnega prostora sem razmišljal o svojem odhodu	2,02	2,00	1,00	1,13	1,06
39	4. Moji nadrejeni so nam osebno na raznih sestankih sporočali način in cilje združitve ter integracije	2,81	3,00	3,00	0,96	0,98
40	4. Moji nadrejeni so nam v pisni obliki sporočali način in cilje združitve ter integracije	2,52	2,50	3,00	1,32	1,15
41	4. Moji nadrejeni so bili v času integracije veliko med zaposlenci in zunaj svojih pisarn	2,31	2,00	2,00	0,82	0,90
42	4. Moja vloga v posvetovalnih procesih med integracijo je bila velika in pomembna	2,29	2,00	3,00	1,02	1,01
43	4. Mojo pozicijo v združenem podjetju mi je predstavil moj nadrejeni	3,42	4,00	4,00	1,31	1,15
44	4. Moja pozicija v združenem podjetju mi je bila jasna in razumljiva	3,38	4,00	4,00	1,47	1,21
45	4. Namesto v delo z lastnimi problemi smo se po združitvi usmerili v delo s strankami	2,77	3,00	3,00	1,12	1,06
46	4. Moji nadrejeni so bili sprejemljivi za predloge (moje in sodelavcev) in so občasno spremenili obstoječi načrt integracije	2,90	3,00	3,00	0,95	0,97
47	4. Sodeloval sem pri analizi ekvivalentnih poslovnih procesov, zaradi ugotovitve kateri je najboljši, da bi ga lahko sprejeli kot novi standard združenega podjetja	2,35	2,00	3,00	1,13	1,06
48	4. Zgornji poslovni proces smo takoj po sprejetju tudi začeli izvajati	2,38	2,00	2,00	0,92	0,96
49	4. Tehnično osebje (inženirji, tehniki, drugi strokovnjaki) je imelo pomembno vlogo v procesu pripojitve in združitve	2,58	3,00	3,00	0,89	0,94

Meje med prej ločenimi sodelavci se ohranjajo še danes, saj so zaposlenci v povprečju ocenili, da ne poznajo dobro poslovni program, delo in odprtih projektov nekaterih drugih

divizij in se s sodelavci slednjih pogosto ne usklajujejo pri delu na skupnem projektu. Zato ne preseneča skoraj nevtralna (neopredeljena) ocena, ki so jo precej enotno izrazili zaposleni glede občutka, da so dobro povezani z vsaj eno izmed drugih divizij v podjetju.

Odgovori zaposlencev kažejo, da so v podjetju takoj po združitvi začeli uvajati enoten računalniški informacijski sistem (IT), ki je zdaj že vsaj tri leta tudi urejen in enoten. Težav pri združevanju ni bilo, saj v sistemih pripojenih podjetij niso našli napačnih podatkov, prav tako pa po združitvi niso opazili, da so iz enotnega računalniškega informacijskega sistema nenamerno izpadli starejši izdelki, ki že dalj časa niso imeli gibanja zalog, ali pa da so se cene nekaterih izdelkov spremenile, kar več ne omogoča sledljivosti podatkov za nazaj.

Postopki fizične preselitve iz starih poslovnih prostorov v skupno poslovno stavbo so bili hitri in neproblematični, zaposleni pa še potrjujejo, da je preselitev v nov delovni prostor na njihovo počutje pozitivno vplivala. Zaradi spremembe kvalitete in/ali lokacije fizičnega delovnega prostora pa tudi niso manj razmišljali o ciljih in poteku združitve, niti jih niso zaradi tega zapustili nekateri ključni sodelavci. Še posebej pa zaradi teh sprememb niso razmišljali o svojem odhodu iz podjetja.

Zaposleni zaradi spremembe ranga ali položaja v podjetju niso manj razmišljali o ciljih in poteku združitve, kakor tudi ne o svojem odhodu iz podjetja. Vpliv teh sprememb pa je kljub drugačni povprečni oceni zaradi večinskega dela pritrdilnih odgovorov in po naših izkušnjah povzročil, da so jih zapustili nekateri ključni sodelavci.

Po ocenah zaposlencev jim nadrejeni niso niti osebno na raznih sestankih niti v pisni obliki sporočali načina in ciljev združitve ter integracije. Zato ne presenečata precej enotno izraženi stališči zaposlencev, da njihovi nadrejeni v času integracije niso bili veliko med zaposleni in zunaj svojih pisarn ter da njihova vloga v posvetovalnih procesih med integracijo ni bila velika in pomembna. Zaposlencem pa so nadrejeni jasno in razumljivo predstavili njihovo pozicijo v združenem podjetju.

Zaposleni ocenjujejo, da so se po združitvi namesto v delo s strankami usmerili v delo z lastnimi problemi in tudi, da nadrejeni niso bili sprejemljivi za predloge (anketirancev in njihovih sodelavcev) in občasno niso spremenili obstoječega načrta integracije.

Izmerjena in dosti enotna stališča zaposlencev kažejo, da slednji niso sodelovali pri analizi ekvivalentnih poslovnih procesov zaradi ugotovitve, kateri poslovni proces je najboljši, da bi ga lahko sprejeli kot novi standard združenega podjetja. Zato iz rezultatov sledita še pričakovani ugotovitvi, da prej omenjenega poslovnega procesa tudi niso mogli začeti izvajati takoj po sprejetju in da tehnično osebje (npr. inženirji, tehniki in drugi strokovnjaki), kamor spada velik del anketirancev, ni imelo pomembne vloge v procesu

pripojitve in združitve.

5.3.5 Sinergije

Med samo združitvijo, kakor tudi po njej, tim za iskanje sinergij med novimi programi ni bil oblikovan, zaposlenci pa zelo enotno in z eno najvišjih povprečnih ocen še potrjuje, da bi bilo prav s timskim delom mogoče lažje poiskati in doseči skupne sinergije (Tabela 9).

Tabela 9: Rezultati o iskanju in doseganju sinergij zaradi združitve (1)

Zap. št.	Trditev	Povprečje	Mediana	Modus	Varianca	Stand.odkl.
5.1	Med združitvijo je bil oblikovan tim za iskanje sinergij med novimi programi	2,56	3,00	3,00	0,85	0,92
5.2	Po združitvi je bil oblikovan tim za iskanje sinergij med novimi programi	2,77	3,00	3,00	1,24	1,12
5.3	S timskim delom bi bilo mogoče lažje poiskati in doseči skupne sinergije	4,04	4,00	4,00	0,89	0,94
5.4	Ciljne sinergije (npr. v razvoju, trženju, nabavi, proizvodnji, ...) so mi bile dobro predstavljene, zato sem jih poznal	2,71	3,00	2,00	1,10	1,05
5.5	Ciljne sinergije so bile glede na moje znanje o procesih definirane preozko ali preširoko	2,73	3,00	3,00	0,75	0,87
5.6	Ciljne sinergije smo v pretežni meri dosegli že v prvem letu po združitvi	2,75	3,00	3,00	1,04	1,02
5.7	Za doseganje ciljnih sinergij smo bili dodatno motivirani in nagrajeni (stimulacija pri plači)	2,04	2,00	1,00	0,89	0,94
5.8	V proces doseganja ciljnih sinergij niso bili vključeni vsi potrebni in usposobljeni (zadostno znanje, izkušnje) sodelavci	3,21	3,00	3,00	0,98	0,99
5.9	Vodstvo je spremljalo doseganje ciljnih sinergij, rezultate smo skupaj analizirali, morebitne korekcije so bile sprotne	2,69	3,00	3,00	0,99	0,99
5.10	Že v prvem letu po združitvi smo dosegli navskrižno prodajo med poslovnimi področji	2,52	2,00	2,00	1,02	1,01
5.11	Kasneje smo dosegli navskrižno prodajo med poslovnimi področji oziroma divizijami	2,94	3,00	2,00	1,25	1,12
5.12	Težave, ki so bile prej prisotne samo v pripojenem podjetju, so se po združitvi v neki meri prenesle še na druga področja v podjetju, kjer jih prej ni bilo	2,73	3,00	2,00	0,97	0,98
5.13	Že v prvem letu po združitvi smo dosegli prenos znanja med poslovnimi področji	2,46	2,50	3,00	0,68	0,82
5.14	Kasneje smo dosegli prenos znanja med poslovnimi področji oziroma divizijami	3,08	3,00	4,00	0,93	0,96
5.15	Zaradi velike obstoječe baze znanja v našem poslovnem področju oziroma diviziji je bilo mogoče lažje prevzeti določeno znanje od novih sodelavcev iz pridruženih podjetij	3,40	3,50	4,00	0,75	0,87
5.16	Zaradi pogoste, vsebinsko bogate in ustrezne komunikacije smo povečali uspešnost prenosa določenega znanja	2,77	3,00	2,00	1,16	1,08

Glede na enotno in z relativno nizkimi ocenami podano negativno stališče zaposlencev v povezavi s ciljnimi sinergijami ugotavljamo:

- Ciljne sinergije (npr. v razvoju, trženju, nabavi, proizvodnji, ...) zaposlencem niso bile dobro predstavljene, zato jih niso (dobro) poznali.
- Glede na znanje zaposlencev o procesih so bile ciljne sinergije (kolikor so bile poznane) definirane v primernem obsegu.
- V prvem letu po združitvi ciljne sinergije v pretežni meri niso bile dosežene.

- Za doseganje ciljnih sinergij zaposlenci niso bili dodatno motivirani in nagrajeni (npr. stimulacija pri plači), pri čemer je bila pri tem stališču podana tudi ena najnižjih povprečnih ocen.
- V proces doseganja ciljnih sinergij niso bili vključeni vsi potrebni in usposobljeni (npr. zadostno znanje, izkušnje) sodelavci.
- Vodstvo ni spremljalo doseganja ciljnih sinergij, rezultatov niso analizirali skupaj, morebitne korekcije niso bile sprotne.

Navskrižna prodaja med poslovnimi področji v prvem letu po združitvi ni bila dosežena. Zaposlenci pa še menijo, da tudi kasneje niso dosegli navskrižne prodaje med poslovnimi področji, oziroma divizijami in da se težave, ki so bile prej prisotne samo v pripojenem podjetju, po združitvi niso prenesle še na druga področja v podjetju, kjer jih prej ni bilo.

Zaposlenci ocenjujejo, da v prvem letu po združitvi prenos znanja med poslovnimi področji ni bil dosežen, kasneje pa se je to le zgodilo. Zaradi velike obstoječe baze znanja v posameznem poslovnem področju oziroma diviziji je bilo po mnenju zaposlencev mogoče lažje prevzeti določeno znanje od novih sodelavcev iz pridruženih podjetij, slednje pa je zavirala odsotnost pogoste, vsebinsko bogate in ustrezne komunikacije, ki bi lahko še povečala uspešnost prenosa določenega znanja.

Po rezultatih v Tabeli 10 in ocenah zaposlencev, ki so dokaj enotne in zelo blizu nevtralne vrednosti, pa zaradi odhoda nekaterih ključnih zaposlencev (npr. inženirjev ali drugih strokovnjakov) prenos znanja ni bil slabši. Nadalje pa zaposlenci menijo, da v prvem letu po združitvi prenos tehnologij med poslovnimi področji ni bil dosežen, kar pa se je zgodilo kasneje šele med posameznimi divizijami. Z relativno zelo visoko povprečno oceno in največjim deležem najvišjih ocen pa zaposlenci potrdijo, da je za uspešen prenos tehnologije nujno zadržati strokovnjake, ki utelešajo tehnološko znanje pripojenega podjetja.

Zaposlenci menijo, da so v njihovi diviziji sposobni razvijati visoko tehnološke izdelke in pri tem nimajo pogostih finančnih težav, vendar izdelkov ne znajo prodajati, kar pa se ne sklada povsem s (sicer šibko, ampak enotno) potrditvijo stališča, da so v diviziji sposobni razvijati solidne – povprečne – izdelke, vendar jih znajo dobro prodajati. Po pregledu ocen, ki so jih dali posamezni anketiranci, ocenjujemo, da je ta rezultat možen zaradi napačnega razumevanja vprašanja ali pa samo delnega strinjanja s to kompleksnejšo trditvijo.

Tabela 10: Rezultati o iskanju in doseganju sinergij zaradi združitve (2)

Zap. št.	Trditev	Povprečje	Mediana	Modus	Varianca	Stand.odkl.
17	5. Zaradi odhoda nekaterih ključnih zaposlencev (inženirjev ali drugih strokovnjakov) je bil prenos znanja slabši	2,94	3,00	3,00	0,95	0,98
18	5. Že v prvem letu po združitvi smo dosegli prenos tehnologij med poslovnimi področji	2,48	2,00	2,00	0,98	0,99
19	5. Kasneje smo dosegli prenos tehnologij med poslovnimi področji oziroma divizijami	3,02	3,00	3,00	0,70	0,84
20	5. Za uspešen prenos tehnologije je nujno zadržati strokovnjake, ki utelešajo tehnološko znanje pripojenega podjetja	3,98	4,00	5,00	0,96	0,98
21	5. V naši diviziji smo sposobni razvijati visoko tehnološke izdelke, vendar jih ne znamo prodajati	3,17	3,00	4,00	0,95	0,97
22	5. V naši diviziji smo sposobni razvijati solidne – povprečne – izdelke, vendar jih znamo dobro prodajati	3,02	3,00	3,00	0,57	0,76
23	5. V naši diviziji smo sposobni razvijati visoko tehnološke izdelke, vendar imamo pogosto finančne težave	2,92	3,00	3,00	1,10	1,05
24	5. O smiselnosti združitve zaradi prevzema nove tehnologije in koristi za podjetje so bili v priznanih revijah s panožnega področja objavljeni strokovni članki	2,25	2,00	3,00	1,04	1,02
25	5. Pred združitvijo so nam vodje in kadrovski strokovnjaki na delavnicah pokazali, kako se bomo lažje odzvali na spremembe v podjetju	2,04	2,00	1,00	0,93	0,97
26	5. O vsem, kar je v nas porajalo dvome in strahove zaradi tehnoloških sprememb smo se lahko odprto pogovorili s strokovnim vodjem projekta za združitev tehnologije	2,31	2,50	3,00	0,94	0,97
27	5. Oblikovani so bili strokovni timi za delo na projektu za združitev tehnologije	2,27	2,00	3,00	0,93	0,96
28	5. Oblikovane so bile diskusijske (fokusne) skupine strokovnjakov za iskanje rešitev, povezanih z združevanjem tehnologije	2,38	2,00	3,00	1,09	1,04
29	5. Po združitvi so bila nekatera delovna mesta na novo sistemizirana, da bi tako lažje dosegli prenos tehnološkega znanja	3,10	3,00	4,00	1,20	1,10
30	5. Izoblikovane so bile večje delovne skupine (strokovnjaki in drugi zaposlenci), za iskanje rešitev prenosa tehnološkega znanja	2,65	3,00	3,00	0,96	0,98
31	5. Člani strokovnih timov za delo na projektu za združitev tehnologije smo se oziroma se še vedno srečujemo na raznih formalnih in neformalnih dogodkih	2,63	3,00	3,00	1,35	1,16

Rezultati ankete z veliko gotovostjo kažejo, da v priznanih revijah s panožnega področja niso bili objavljeni strokovni članki o smiselnosti združitve zaradi prevzema nove tehnologije in koristi za podjetje ter da pred združitvijo vodje in kadrovski strokovnjaki na delavnicah zaposlencem niso pokazali, kako se bodo slednji lahko lažje odzvali na spremembe v podjetju. Iz ocen še sledi, da se zaposlenci o vsem, kar je v njih porajalo dvome in strahove zaradi tehnoloških sprememb, niso mogli odprto pogovorili s strokovnim vodjem projekta za združitev tehnologije. Strokovni timi za delo na projektu za združitev tehnologije, kakor tudi diskusijske (fokusne) skupine strokovnjakov za iskanje rešitev, povezanih z združevanjem tehnologije, niso bili oblikovani. Zaposlenci tudi menijo, da so bila nekatera delovna mesta po združitvi na novo sistemizirana, da bi tako lažje dosegli prenos tehnološkega znanja, ne strinjajo pa se, da so bile za iskanje rešitev tega prenosa izoblikovane večje delovne skupine (npr. strokovnjaki in drugi zaposlenci). Na koncu vprašalnika pa še izrazijo, da se člani strokovnih timov za delo na projektu za

združitev tehnologije v preteklosti niso in se tudi zdaj ne srečujejo na raznih formalnih in neformalnih dogodkih.

5.3.6 Ugotovitve raziskave

Očitne pomanjkljivosti v procesu komunikacije, ki jih pokažejo rezultati naše raziskave, pomenijo v skladu z ugotovitvami teoretičnega dela magistrske naloge odsotnost enega najbolj pomembnih faktorjev za uspeh integracije. Napak ne more popraviti niti svetla izjema, da so zaposlenci za pripojitve v ustni, osebni obliki najprej izvedeli od svojega neposrednega vodje in ne od drugih oseb znotraj ali zunaj podjetja. Ustrezna komunikacija bi tudi povečala hitrost in uspešnost prenosa določenega znanja med novimi sodelavci, ki bi ga lahko uporabili pri svojem delu. Za večjo uspešnost integracije in povečanje naklonjenosti pripojitvi bi bilo potrebno oblikovati jasno in močno sporočilo za javnost o primernosti in nujnosti združitve zaradi neizogibnosti slediti tehnološkim spremembam, saj menimo, da bi to na večino tehnično izobraženih zaposlencev vplivalo pozitivno.

Zgolj ustvarjanje pozitivnega vzdušja glede sprememb, katerega je ustvarjalo poslovodstvo pred združitvijo, ne more nadomestiti aktivnega iskanja načina povezovanja različnih načinov delovnih procesov in organizacije srečanj na neformalnih ravneh, kar omogoča ustvarjanje močnejših vezi med zaposlenci in večjo medsebojno pripadnost ter usklajevanje razlik med prej ločenimi organizacijskimi kulturami. Slednje se po mnenju anketirancev še vedno kažejo v različnem odnosu do dela, odgovornosti in učinkovitosti, ki ga anketiranci opazijo pri novih sodelavcih, kar ne more prispevati k večji povezanosti nove družbe in zmanjševanju kulturnih razlik med zaposlenci.

Ugodno za usklajevanje kulturnih razlik in večjo možnost integracije je, da nadrejeni raje sporočajo pomembne zadeve v osebni kontakt in da so odprti in dosegljivi za pogovor in da se sodelavci med sabo dobro razumejo. Glede na predhodni odstavek pa ocenjujemo, da so se anketiranci v svojih razmišljanjih omejili na bližnje sodelavce (npr. ene divizije) in ne na zaposlence celotnega podjetja. Po rezultatih naše raziskave zaposlenci pred formalno pripojitvijo niso bili seznanjeni s sposobnostmi in vrednotami poslovodstva podjetja pripojenih podjetij, pa tudi vsebine pogodb o zaposlitvi niso bile usklajene, kar za zmanjšanje kulturnih razlik in za povečanje uspešnosti integracije priporočata Schweiger in Weber (1989, str. 76).

Na podlagi rezultatov naše raziskave in neposrednega poznavanja poslovanja obravnavanih podjetij pred in po združitvi smo po določenem času skupnega dela zasledili opazne razlike v plačah med zaposlenci na primerljivih delovnih mestih, tako po nivoju kot tudi po zahtevani stopnji znanja. Po natančnejši analizi smo ugotovili, da so razlike posledica neusklajenih pogodb o zaposlitvi in plačilnih razredov med nekoč ločenimi zaposlenci iz samostojnih podjetij. Seveda je bil cilj poslovodstva, če že ne popolnoma izenačiti, pa vsaj

čim bolj približati plačilne razrede prej ločenih podjetij in z nagrajevanjem za uspešno delo tako kot pri praksi do združitve, tudi zdaj sproti reševati plačna nesorazmerja ter motivirati zaposlence. Vendar so se temu, z grožnjo predčasnega odhoda, uprli ključni pripojeni kadri. Posledica je bila, da so se ta plačna nesorazmerja ohranila in negativno vplivala na možnost integracije - skupinskega dela in izkoriščanja sinergij, saj se zaposleni v resnici niso spoštovali, niti niso dovolj komunicirali, ker so podzvestno neprestano čutili nek odpor do nasprotne strani. Podobno kot ugotavlja Dickinson (2006, str. 177) tudi naša raziskava pokaže, da razmere slabša tudi dejstvo, da je pri zaposlovanju novih zaposlenecem tem potrebno plačati več kot obstoječim, da jih sploh pridobimo. Zato lahko tudi tu najdemo pojasnila zaposlenecem, da »zgodovina« zelo učinkuje na višino njihove plače.

Možnost uspeha integracije poleg zgoraj izpostavljenih napak zmanjšata še dejstva, da zaposleni o svoji vlogi pri izvedbi združitve niso imeli informacije in da je podjetje zapustilo večje število sodelavcev. Da integracija ni bila uspešna se kaže v tem, da zaposleni za del novih sodelavcev iz pripojenih podjetij še vedno uporabljajo izraza vi in/ali oni. Pomanjkanje timskega dela je lahko eden večjih vzrokov za neuspeh integracije, saj tim za integracijo v nobenem obdobju združitve ni bil oblikovan, zato po ugotovitvah naše raziskave tudi danes znotraj ene divizije obstajajo delitve na slabo povezane skupine, ki praktično ne sodelujejo in delajo v skoraj izoliranem okolju. Za večji uspeh integracije bi morali nadrejeni osebno in na raznih sestankih ter v pisni obliki sporočati način in cilje združitve. Z integracijo bi se vodstvo moralo resno ukvarjati, ne pa ta del prepustiti kar zaposlencem samim in slednje še usmeriti v delo s strankami, ne pa jim omogočiti, da se ukvarjajo z lastnimi problemi. Vodstvo bi moralo tudi dati pomembno vlogo tehničnemu osebju, ki bi lahko po izsledkih obravnavane teorije zavestno in učinkovito pripomoglo k boljši integraciji.

Rezultati pa povsem potrjujejo naše ugotovitve iz teoretičnega dela, da je integracija računalniškega informacijskega sistema lažje izvedljiva kot integracija ljudi iz prej različnih poslovnih okolij, zato tudi v obravnavanem primeru težav ni bilo.

Čeprav naša raziskava pokaže, da je bil vpliv fizične preselitve ugoden, pa so se po naših izkušnjah postopki fizične preselitve pri prvi pripojitvi iz starih poslovnih prostorov v skupno poslovno stavbo predolgo odlagali, kar je povzročilo večletne otipljive prikaze neuspešne integracije in neusklajenosti v delovnih skupinah, ko so zaposleni v pogovorih zase uporabljali izraz mi, za skupine novih sodelavcev pa izraza vi in oni. Do podobnih ugotovitev prideta tudi Nguyen in Kleiner (2003, str. 449), ko proučujeta problem kulturnih razlik v povezavi z izgubo obstoječih, učinkovitih in tesnih sodelavcev v skupini ter negotovosti do novih. Velik del novih zaposlenecem je tudi po preselitvi ostal delno izoliran, saj so bili nameščeni v slabo fizično povezane pomožne prostore. To vse se je seveda odražalo na nižjih učinkih sinergije skupnega trženja, razvoja pa tudi nabave, saj so vsi še vedno videli predvsem svoj »stari vrtiček« in so pozabljali na dodatne možnosti

zaradi sinergij, ki bi jih lahko dobili s pomočjo novih sodelavcev v združenem podjetju in delom v razširjenih skupinah. Izolacijo in nepovezanost delov podjetja kaže tudi stališče zaposlencev, da se težave med posameznimi deli podjetja po združitvi niso prenašale, kar pa po drugi strani lahko štejemo za ugoden stranski učinek slabe integracije, ki pa ne more kompenzirati njenega pozitivnega učinka.

Zaradi slabe integracije tudi sinergije ne morejo biti dosežene, kar se nazorno vidi iz rezultatov naše empirične raziskave. Sinergije bi lahko dosegli z intenzivno implementacijo manjkajočih ključnih faktorjev: vsebinska bogata komunikacija, timsko delo, dodatna motivacija in nagrajevanje zaposlencev za doseganje ciljnih sinergij ter vključitev usposobljenih kadrov v vse ključne procese integracije in iskanja sinergij.

Rezultat raziskave se sklada z našimi navedbami v teoretičnem delu, da je za uspešen prenos tehnologije poleg ustrezne integracije in komunikacije nujno zadržati strokovnjake, ki utelešajo tehnološko znanje pripojenega podjetja. Posebej pa priporočamo, da poslovodstvo oblikuje strokovne time za delo na projektu za združitev tehnologij, s člani timov ustrezno (pisno in v osebnem kontaktu) komunicira ter spremlja njihovo delo in rezultate.

Rezultati oziroma ugotovitve naše empirične raziskave **pitrjujejo tezi magistrskega dela**, da bi lahko pravočasno in vsebinsko ustrezno komuniciranje ter ravnanje s človeškimi viri pred in po pripojitvi povečalo uspešnost integracije ter s tem doseganje ciljev pripojitve, to je doseganje sinergij, kar pa se po predstavljenih rezultatih ni zgodilo.

Iz naših opažanj pri delu s sodelavci iz pripojenih podjetij lahko ocenimo, da je šlo za načrtovano in prijateljsko pripojitev dveh enakovrednih podjetij. Ker pa so bile vse tri kulture precej različne, poslovodstvo pa se z načrtovanim reševanjem tega problema resneje ni ukvarjalo, je bila integracija skrajno počasna in kot smo ugotovili v empirični raziskavi še vedno ni zaključena, zato večji del planiranih oziroma ciljnih sinergij tudi ni bil dosežen.

SKLEP

Za uspešno poslovanje mora poslovodstvo nenehno skrbeti za rast in razvoj svojega podjetja, saj lahko tako ostane konkurenčno drugim tekmečem na svojem področju delovanja. Ena od pogosto uporabljenih možnosti za to je tudi v magistrskem delu predstavljena eksterna rast podjetij, s poudarkom na pripojitvah. Pri tem pa je pomembno, da se doseže čim bolj ustrezna stopnja integracije pripojenih podjetij, ki omogoča doseganje sinergij, torej večjih poslovnih učinkov, kot bi jih lahko dosegala sama, prej ločena podjetja.

Pot do uspeha pa mora biti dobro in pravočasno načrtovana, zato jo moramo udejanjati po principu opisanega celovitega procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju ter vsaj srednjeročno, še bolje pa dolgoročno, planirati vse tri faze oblikovanja in uresničevanja strategije pripojitve, ki smo jih predstavili na osnovi našega modela.

Za uspeh pripojitve v smislu doseganja sinergij, prenosa znanja in prevzemanja novih tehnologij je ključna uspešna integracija, ki jo lahko zagotovimo predvsem z ustrezno pisno oziroma osebno komunikacijo ter aktivnim delom z zaposlenci, ki pomagata premostiti kulturne razlike med pripojenimi skupinami. Na ta način se lahko ustvarijo pogoji, ko novi sodelavci sprejmejo drug drugega, se začnejo spoštovati in si medsebojno zaupati. V podjetjih, kot je obravnavano, je smiselno dati večjo vlogo tehničnemu kadru v vseh fazah pripojitve in ne samo v fazi integracije, saj zaposlenci bolj zaupajo informacijam, ki jih dobijo od svojih kolegov na njim soroden način izražanja, zato je uspeh vseh faz verjetnejši.

Poslovodstvo obravnavanega podjetja ni resno pristopilo k reševanju precejšnjih kulturnih razlik, zato je bila integracija počasna in po rezultatih naše empirične raziskave še vedno ni zaključena. Ker je od zadnje pripojitve minilo veliko časa in so se v podjetju izoblikovale precej ločene skupine zaposlencev z različno organizacijsko kulturo, so popravki izredno zahtevni, bi pa bili smiselni, saj bi z njimi dosegli vsaj nekaj sinergij, ki jih v predvidenem časovnem okviru ni bilo mogoče zajeti.

Na podlagi rezultatov naše raziskave in izkušenj iz vpletenosti v procese lahko pri praktično obravnavanih pripojitvah uvidimo, da so načrtovalci preveč zanemarjali prvo in tretjo fazo na Sliki 1 prikazanega modela procesa strateškega upravljanja in poslovanja v podjetju ter s tem dosegali predvsem trenutne ugodne finančne učinke – npr. manjši strošek uprave, manjši strošek srednjega vodstvenega kadra, kasnejše znižanje nekaterih fiksnih stroškov – a v primerjavi s plani slabše finančne rezultate zaradi rasti podjetja. Vseeno pa je bil učinek na rezultate pozitiven, vsaj glede na ločene računovodske izkaze pripojenih podjetij pred pripojitvijo in po pripojitvi k prevzemniku.

Z vsebino magistrskega dela smo želeli doseči namen, da bi bralcu dali čim več koristnih napotkov, kako izboljšati proces pripojitve in ga na osnovi teoretičnih ter praktičnih spoznanj in morebitnih napak v opazovanih pripojitvah naučiti, da bi čim bolj uspešno vodil kakšno izmed naslednjih pripojitev oziroma združitve podjetij.

Ob upoštevanju rezultatov in informacij, ki so nam poznane iz obdobja zaposlitve v enem od pripojenih podjetij, lahko na podlagi naših opredelitev pojma strategije ugotovimo, da so lastniki in poslovodstvo v nalogi obravnavanih podjetij sledili oziroma posnemali odločitve o združitvah, ki so jih pred njimi sprejemala druga slovenska podjetja. Osnovo za takšno razmišljanje najdemo v tem, da analiza pokaže očitne pomanjkljivosti pri planiranju same izvedbe in doseganju učinkov pripojitve, oziroma združitve, kar potrjuje, da že samo načrtovanje ni bilo pripravljeno na podlagi jasno opredeljenih ciljev.

Z empirično analizo nam je uspelo pokazati, da smo v teoretičnem delu magistrskega dela pravilno ocenjevali dejavnike, ki vplivajo na uspeh ali neuspeh integracijskega procesa, saj smo ugotovili, da bi lahko pravočasno in vsebinsko ustrezno komuniciranje ter ravnanje s človeškimi viri pred in po pripojitvi povečalo uspešnost integracije. Zaradi tega bi na ta način lažje uresničili cilje pripojitve, to je doseganje sinergij, kar pa se po predstavljenih rezultatih v večji meri ni zgodilo.

Vprašalnik je sicer sestavljen na osnovi naših teoretičnih ugotovitev, ki jih skušamo preizkusiti na praktičnem primeru, vendar z omejitvijo na področje ravnanja s človeškimi viri in integracije z identifikacijo sinergij, kar pa je bil tudi cilj naše naloge.

Anketiranci so dobili jasna, pisna navodila, kako odgovarjati na vprašanja, vendar kljub temu obstaja možnost, da je kateri od njih narobe razumel vprašanje in tako nanj napačno odgovoril. Mogoče je tudi, da kdo od anketirancev na kakšno vprašanje tudi ni odgovarjal povsem iskreno, vendar pa se tej in prejšnji napaki pri praktični izvedbi ni mogoče povsem izogniti.

Za bolj zanesljive in kvalitetnejše rezultate bi morali opraviti dve anketi v dveh različnih časovnih obdobjih. Prvo po preteku enega leta od zadnje pripojitve in drugo po dveh ali treh letih od prve ankete. S tem bi zajeli bolj sveže vtise anketirancev neposredno po pripojitvi, saj so nekateri zaposlenci po nekaj letih gotovo pozabili na manj prijetne občutke in še kakšne podatke iz tistega časa. Prav tako bi v anketi lahko zajeli tudi tiste, ki so zaradi različnih vzrokov že zapustili podjetje.

Za nadaljnje korake proučevanja učinkov strategije pripojitve in iskanja novih napotkov za njeno čim boljšo uresničevanje predlagamo izvedbo ankete na novem primeru pripojitve, v večjem podjetju in na večjem vzorcu anketirancev ter po zgoraj predlaganem dvostopenjskem načinu izvedbe. Poleg tega bi kazalo oblikovati dva vprašalnika, enega za

poslovodstvo in drugega za preostale zaposlence ter oba dopolnili še z nekaterimi vprašanji, ki bi jih namenili samo značilnostim obeh skupin.

LITERATURA IN VIRI

1. Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (skrajšano ime: AJPES). Oklic o začetku stečajnega postopka nad pravno osebo. Najdeno 18. maja 2009 na spletnem naslovu <http://www.ajpes.si/eobjave/objava.asp?s=51&id=529892>
2. Ahammad, M. F., & Glaister, K. W. (2008). Recent Trends in UK Cross-border Mergers and Acquisitions. *Management Research News*, 31(2), 86–98.
3. Anthony, C. C., Jeris, L. S., & Johnson, J. R. (2000). HR (Human Resources) Involvement Decisions and Strategies in Mergers and Acquisitions: Four Organizational Portraits. *Academy of Human Resource Development Conference Proceedings, Organizations in Transition, Symposium 41-3* (str. 17–24). Raleigh-Durham, North Carolina: Academy of Human Resource Development.
4. Appelbaum, S. H., & Gandell, J. (2003). A Cross Method Analysis of the Impact of Culture and Communications upon a Health Care Merger: Prescriptions for human resources management. *Journal of Management Development*, 22(5), 370–409.
5. Appelbaum, S. H., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S., & Jobin, F. (2000). Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes throughout the Pre- during- Post-stages (Part 1). *Management Decision*, 38(9), 649–662.
6. Appleton Grant, E. (2008). First, the Merger. *Inc.*, 30(1), 38–39.
7. Balle, N. (2008). Hearts at stake: A Theoretical and Practical Look at Communication in Connection with Mergers and Acquisitions. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(1), 56–67.
8. Bandur, S. (2008, 29. januar). Uvajanje sprememb v prevzetih podjetjih: Največ razlik pri plačah in nagrajevanju. *Delo*, str. 19.
9. Bašič, D. (2005). *Kritična analiza strategije pripojitve konkretnega podjetja s poudarkom na njenem uresničevanju v praksi* (specialistično delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Bechtel, R. L., & Squires, J. K. (2001). Tools and Techniques to Facilitate Change. *Industrial and Commercial Training*, 33(7), 249–255.
11. Belak, J. (2002). *Politika podjetja in strateški management*. Maribor: Založba MER Evrocenter.
12. Bešter, S. (1999). *Strategija prevzemanja podjetij s poudarkom na poprevzemni integraciji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
13. Bisnode. Hitri pregled rezultatov poslovanja. Najdeno 12. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.gvin.com/Bonitete/>
14. BP-Amoco Brings out the Best in its People (2004). *Human Resource Management International Digest*, 12(2), 9–11.
- 15.regar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž Kveder, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Brigham, E. F. (1995). *Fundamentals of Financial Management*. Fort Worth (TX) [etc.]: #The #Dryden Press.
17. Brigham, E. F., Capenski, L. C., & Daves, P. R. (1999). *Intermediate Financial Management (6th ed.)*. B. k.: The Dryden Press.
18. Bryson, J. (2003). Managing HRM Risk in a Merger. *Employee Relations*, 25(1), 14–30.
19. Buono, A. F. (1997). Technology Transfer through Acquisition. *Management Decision*, 35(3), 194–204.
20. Canny, G. (b.l.). 5-point vs. 6-point Likert Scales. *Infosurv White Paper*. Najdeno 1. marca 2010 na spletnem naslovu http://www.infosurv.com/images/Likert_Scale_Debate.pdf

21. Casal, C. C., & Fontela, E. N. (2007). Transfer of Socially Complex Knowledge in Mergers and Acquisitions. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 58–71.
22. Cereste, M., Doherty, N. F., & Travers. C. J. (2003). An Investigation into the Level and Impact of Merger Activity Amongst Hospitals in the UK's National Health Service. *Journal of Health Organisation and Management*, 17(1), 6–24.
23. Chanmugam, R., Shill, W., Mann, D., Ficery, K., & Pursche, B. (2005). The Intelligent Clean Room: Ensuring Value Capture in Mergers and Acquisitions. *Journal of Business Strategy*, 26(3), 43–49.
24. Chatterjee, S. (2007). Why is Synergy so Difficult in Mergers of Related Businesses?. *Strategy & Leadership*, 35(2), 46–52.
25. Cigola, M., & Modesti, P. (2008). A Note on Mergers and Acquisitions. *Managerial Finance*, 34(4), 221–238.
26. Couturier, G. W., & Kumbat, T. A. (2000). Information Technology Costing Methodology Development after a Corporate Merger. *Industrial Management & Data Systems*, 100(1), 10–16.
27. De Camara, D., & Renjen, P. (2004). The Secrets of Successful Mergers: Dispatches from the Front Lines. *Journal of Business Strategy*, 25(3), 10–14.
28. "Delniška Družba", d.d. (2003). *Razvojni načrt obravnavane delniške družbe za obdobje 2004–2008* (interno gradivo). Ljubljana: "Delniška Družba", d. d.
29. "Delniška Družba", d.d. (2006). *Poslovni načrt za leto 2007* (interno gradivo). Ljubljana: "Delniška Družba", d. d.
30. "Delniška Družba", d.d. (2007). *Poslovni načrt za leto 2008* (interno gradivo). Ljubljana: "Delniška Družba", d. d.
31. "Delniška Družba", d.d. (2008a). *Letno poročilo podjetja "Delniška Družba", d.d., za leto 2007* (interno gradivo). Ljubljana: "Delniška Družba", d. d.
32. "Delniška Družba", d.d. (2008b). *Razgovor z delavci podjetja "Delniška Družba", d.d.* Ljubljana: "Delniška Družba", d. d.
33. "Delniška Družba", d.d. (2008c). *Razgovor z vodstvom podjetja "Delniška Družba", d.d.* Ljubljana: "Delniška Družba", d. d.
34. "Delniška Družba", d.d. (b.l.). *Predstavitev "Delniške Družbe"* Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.delniskadruzba.si>
35. Dickinson, J. (2006). Employees' Preferences for the Bases of Pay Differentials. *Employee Relations*, 28(2), 164–183.
36. Ficery, K., Herd, T., & Pursche, B. (2007). Where has all the Synergy Gone? The M&A Puzzle. *Journal of Business Strategy*, 28(5), 29–35.
37. Gadiesh, O., Ormiston, C., & Rovit, S. (2003). Achieving an M&A's Strategic Goals at Maximum Speed for Maximum Value. *Strategy & Leadership*, 31(3), 35–41.
38. Galpin, T. (2008). From the Deal World to the Real World: Maximizing M&A Value after the Deal is done. *Business Strategy Series*, 9(2), 57–64.
39. Gaughan, P. A. (1999). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. New York [etc.]: #J. #Wiley.
40. Granlund, M. (2003). Management Accounting System Integration in Corporate Mergers: A Case Study. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(2), 208–243.
41. Gupta, O., & Roos, G. (2001). Mergers and Acquisitions through an Intellectual Capital Perspective. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 297–309.
42. Horn, H., & Persson, L. (1998, 15. julij). *Endogenous Mergers in Concentrated Markets* (Working Paper Series with number 513). Stockholm: Research Institute of Industrial Economics. Najdeno 16. oktobra 2009 na spletnem naslovu <http://swopec.hhs.se/iuiwop/papers/iuiwop0513.pdf.zip>

43. Ignjatovič, S. (2005). *Ocena prevzema podjetja Aventis s strani Sanofi-Synthelaba* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
44. *Investopedia.com*. Mergers and Acquisitions: Definition. Najdeno 23. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.investopedia.com/university/mergers/mergers1.asp>
45. Kalpič, B. (2008). Why Bigger is not always Better: the Strategic Logic of Value Creation through M&As. *Journal of Business Strategy*, 29(6), 4–13.
46. Kumar, R. (2009). Post-merger Corporate Performance: an Indian Perspective. *Management Research News*, 32(2), 145–157.
47. Kürsten, W. (2008). Synergies, Shareholder Value and Exchange Ratios in “Value-Creating” Mergers: Why Shareholders should Doubt Management's Pre-merger Promises. *Managerial Finance*, 34(4), 252–261.
48. Lahovnik, M. (2000). *Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Langley, A., Kakabadse, N. K., & Swailes, S. (2007). Evolutionary Patterns of Strategic Change Prior to Liquidation: the Case of Bioglan Plc. *Management Decision*, 45(4), 657–683.
50. Leonardi, P. M., & Jackson, M. H. (2004). Technological Determinism and Discursive Closure in Organizational Mergers. *Journal of Organizational Change Management*, 17(6), 615–631.
51. Lin, B.-W., Hung, S.-C., & Li, P.-C. (2006). Mergers and Acquisitions as a Human Resource Strategy: Evidence from US Banking Firms. *International Journal of Manpower*, 27(2), 126–142.
52. Lin, M. (2007). The Importance of Managing Strategically. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 20(4), 167–171.
53. Lind, B., & Stevens, J. (2004). Match Your Merger Integration Strategy and Leadership Style to Your Merger Type. *Strategy & Leadership*, 32(4), 10–16.
54. Lodorfos, G., & Boateng, A. (2006). The Role of Culture in the Merger and Acquisition Process: Evidence from the European Chemical Industry. *Management Decision*, 44(10), 1405–1421.
55. Mahoney, J. M., & Mahoney, J. T. (2006). An Empirical Investigation of the Effect of Corporate Charter Antitakeover Amendments on Stockholder Wealth. *Strategic Management Journal*, 14(1), 17–31.
56. Melvin, J. (1993). Relocation and Re-engineering. *Facilities*, 11(1), 15–19.
57. *Mergerstat.com*, FactSet Mergerstat LLC. M&A Reports. Najdeno 20. maja 2008 na spletnem naslovu <http://www.mergerstat.com>
58. Merrifield, T. (2006). Optimizing R&D Staff Integration. *Research Technology Management, Washington*, 49(4), 11–14.
59. Millward, L., & Kyriakidou, O. (2004). Linking Pre- and Post-merger Identities through the Concept of Career. *Career Development International*, 9(1), 12–27.
60. Molnar, J. (2002). *Preemptive Horizontal Mergers: Theory and Evidence*. (IEHAS Discussion Papers New Series 2002/13, str.39). Budapest: Institute of Economics, Hungarian Academy of Sciences.
61. Nalbantian, H. R., Guzzo, R. A., Kieffer, D., & Doherty, J. (2005). Making Acquisitions Work. *Journal of Organizational Excellence*, 24(2), 45–52.
62. Neumann, Y., & Finaly-Neumann, E. (1994). Management Strategy, the CEO's Cognitive Style and Organizational Growth/Decline: A Framework for Understanding Enrolment Change in Private Colleges. *Journal of Educational Administration*, 32(4), 66–76.
63. Nguyen, H., & Kleiner, B. H. (2003). The Effective Management of Mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(8), 447–454.

64. Noy, E. (2001). Is Your Strategic Plan Feasible? Here are the Tests. *Managerial Auditing Journal*, 16(1), 10–16.
65. Pan, H., Xia, X., & Yu, M. (2006). Managerial Overconfidence and Corporate Takeovers. *International Journal of Managerial Finance*, 2(4), 328–342.
66. Papadakis, V. M. (2005). The Role of Broader Context and the Communication Program in Merger and Acquisition Implementation Success. *Management Decision*, 43(2), 236–255.
67. Pike, C. (2006). Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources; Book review. *Personnel Psychology*, Durham, 59(2), 480–484.
68. "Pripojena Delniška Družba", d. d. (2001). *Brošura »Profil Pripojene Delniške družbe«* (interno gradivo). Ljubljana: "Pripojena Delniška Družba", d. d.
69. Pučko, D. (1991). *Strateško poslovanje in planiranje v podjetju*. Radovljica: Didakta.
70. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Rifai, R., & Waight, C. L. (2006). Training and Development Professionals and Mergers and Acquisitions: What is the Story on their Involvement?. *Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Conference (AHRD), Symposium 19-2* (str. 411–417). Columbus, OH: AHRD
72. Rozman, R. (2005). *Analiza in projektiranje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
73. Schweiger, D. M., & Weber, Y. (1989). Strategies for Managing Human Resources During Mergers and Acquisitions: An Empirical Investigation. *HR. Human Resource Planning*, 12(2), 69–86.
74. Shaver, J. M. (2006). A Paradox of Synergy: Contagion and Capacity Effects in Mergers and Acquisitions. *Academy of Management Review*, 31(4), 962–976.
75. Simms, C., & Rogers, B. (2006). The Significance of Flexibility in Improving Return on Property Investment: the UK Perspective. *Facilities*, 24(3/4), 106–119.
76. Slorach, J. S. (2004). *Corporate Finance, Mergers & Acquisitions*. Oxford: Oxford University Press.
77. Soroghan, S., & Kippenberger, T., & Gould, B. (1998). Company Cultures in M&A (Mergers and Acquisitions). *The Antidote*, 3(2), 31–33.
78. Stennek, J. (2006). A New Perspective on Mergers and Acquisitions: Evidence Explained, Policies Prescribed. *CESifo Forum, München*, 7(1), 3–8.
79. Terranova, C. (2006). Assessing Culture at Sun Microsystems. *Strategic HR Review*, 5(6), 24–27.
80. Trautwein, F. (1990). Merger Motives and Merger Prescriptions. *Strategic Management Journal (UK)*, 11(4), 283–295.
81. Very, P. (2004). *The Management of Mergers and Acquisitions*. Chichester: #J. #Wiley.
82. Weston, J. F., Siu, J. A., & Johnson, B. A. (2001). *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall.
83. Wilson, I. (2000). The New Rules:: Ethics, Social Responsibility and Strategy. *Strategy & Leadership*, 28(3), 12–16.
84. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP). *Uradni list RS* št. 126/2007.
85. Zakon o gospodarskih družbah (uradno prečiščeno besedilo) (ZGD-1-UPB3). *Uradni list RS* št. 65/2009.
86. Zakon o prevzemih (ZPre-1). *Uradni list RS* št. 79/2006.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov.....	1
Priloga 2: Vzorec spremnega pisma k anketnemu vprašalniku.....	2
Priloga 3: Vprašalnik.....	3

Priloga 1: SLOVARČEK SLOVENSKIH PREVODOV TUJIH IZRAZOV

acquisition – pripojitev ali/in priključitev podjetja

bear hug – medvedji objem

capacity – zmogljivost

clash of organizational cultures – trk organizacijskih kultur

competence – sposobnost

contagion – prenos negativnega vpliva pri delitvi resursov

due diligence – skrben pregled ciljnega podjetja

endogenous merger theory – endogena teorija združitev

goodwill – dobro ime

merger – združitev

offeree – prejemnik ponudbe

proxy fights – boj za pooblastila

restructuring – prestrukturiranje

solicitation – povabilo za nakup

takeover – prevzem podjetja

tender offer – prevzemna ponudba

Priloga 2: VZOREC SPREMNEGA PISMA K ANKETNEMU VPRAŠALNIKU

Ljubljana, 17. 5. 2010

Spoštovani,

pred vami je vprašalnik, katerega rezultati mi bodo pomagali dokončati zastavljeno magistrsko delo, ki ga pripravljam pod mentorstvom prof. dr. Danijela Pučka, kar mi bo tudi omogočilo zaključek študija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.

Z nekaterimi izmed vas smo skupaj šli skozi proces pripojitve oziroma združitve podjetij, ki je tema proučevanja mojega magistrskega dela in imamo zato o tem na podlagi lastnih izkušenj svoje mnenje in stališče. Prav to pa želim koristno uporabiti za preverjanje praktičnih in teoretičnih ugotovitev drugih avtorjev ter svojih lastnih zaključkov. Na ta način bom lahko bolj kvalitetno in praktično dokončal svoj prispevek k proučevanju tega pomembnega procesa in skušal naslednjim izvajalcem združitve omogočiti, da se lahko pred izvedbo poučijo in tako čim manj stresno ter čim bolj uspešno izpeljejo načrtovano združitve.

Anketa je anonimna, posamični rezultati ne bodo vidni. Prvi sklop vprašanj je namenjen spoznavanju vaših značilnosti, preostali štirje sklopi pa so namenjeni merjenju vaših stališč do ravnanja s človeškimi viri med izvedbo združitve in do uspeha integracije z identifikacijo sinergij v združenih podjetjih. Prosim vas, da odgovorite na vsa vprašanja in sicer preudarno, vendar brez omahovanja ter, kot je to predvideno, da z ocenami od 1 do 5 označite, v kolikšni meri soglašate s posameznimi navedenimi trditvami. Pri tem pa je pomen posameznih ocen naslednji:

1 – močno ne soglašam s trditvijo,

2 – ne soglašam s trditvijo,

3 – se ne morem opredeliti do trditve (npr. zaradi pomanjkanja informacij ali povsem nevtralnega stališča),

4 – soglašam s trditvijo,

5 – močno soglašam s trditvijo.

Vaše sodelovanje pri izpolnjevanju vprašalnika je za vsebino magistrskega dela in za mene izredno pomembno, zato se vam že zdaj zahvaljujem za vaš prispevek in vložen trud.

Z lepimi pozdravi,

Gorazd Bernik

Priloga 3: VPRAŠALNIK – o izvajanju strategije pripojitve in združitve ter o uspehu integracije z identifikacijo sinergij v združenih podjetjih

Prosimo, da odgovorite na vsa vprašanja in sicer preudarno, vendar brez omahovanja, ter da z ocenami od 1 do 5 označite v kolikšni meri soglašate s posameznimi navedenimi trditvami. Pri tem pa je pomen posameznih ocen naslednji:

- 1 – močno ne soglašam s trditvijo,
- 2 – ne soglašam s trditvijo,
- 3 – se ne morem opredeliti do trditve (npr. zaradi pomanjkanja informacij ne morem soditi o trditvi ali imam o tem povsem nevtralno stališče),
- 4 – soglašam s trditvijo,
- 5 – močno soglašam s trditvijo.

I. Sociodemografske značilnosti anketirancev (osnovni podatki o anketirancu)

Prosimo, da obkrožite številko pred možnostjo, ki ustreza vašim značilnostim.

1.1 Spol:

- 1. moški 2. ženski

1.2 Starost:

- 1. do 25 let
- 2. nad 25 do 35 let
- 3. nad 35 do 45 let
- 4. nad 45 do 55 let
- 5. nad 55 do 65 let
- 6. nad 65 let

1.3 Izobrazba:

- 1. osnovna ali manj
- 2. poklicna
- 3. srednja
- 4. višja
- 5. visoka
- 6. spec., mag., dr., MBA

1.4 Sektor zaposlitve

- 1. Divizija Energetika
- 2. Divizija Promet
- 3. Divizija Telekomunikacije
- 4. Skupne službe (uprava, proizvodnja, finance, nabava, administracija, R&R, IT, drugo)

1.5 Skupna delovna doba v pripojenem in združenem podjetju:

- 1. do 5 let
- 2. nad 5 do 10 let
- 3. nad 10 do 15 let
- 4. nad 15 do 20 let
- 5. nad 20 let

II. Komunikacija

Z ocenami od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami:

	<i>Trditev o komunikaciji pred, med in po izvedbi sprememb oziroma združitve</i>	Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam
2.1	Pred združitvijo mi je bil predstavljen celoten program in način komunikacije	1	2	3	4	5
2.2	Cilji in vizija združenega podjetja so mi bili jasno in razumljivo predstavljeni	1	2	3	4	5
2.3	Večkrat mesečno sem dobival informacije o poteku združitve in mojih nalogah pri tem	1	2	3	4	5
2.4	Večkrat mesečno sem dobival informacije o poteku združitve in doseganju ciljev	1	2	3	4	5
2.5	Večkrat mesečno sem dobival informacije o novih nalogah, ki sledijo že izvedenim	1	2	3	4	5
2.6	Za združitev sem izvedel vsaj tri mesece pred formalno izvedbo	1	2	3	4	5
2.7	Za združitev sem najprej izvedel od glavnega direktorja ali uprave	1	2	3	4	5
2.8	Za združitev sem najprej izvedel od svojega neposrednega vodje	1	2	3	4	5
2.9	Za združitev sem najprej izvedel od svojega sodelavca oziroma sodelavke	1	2	3	4	5
2.10	Za združitev sem najprej izvedel od drugih (npr. poslovni partner, sindikat, mediji, ...)	1	2	3	4	5
2.11	O združitvi sem dobival nepreverjene informacije (preko t.i. »radia hodnik«)	1	2	3	4	5
2.12	Uradne informacije o združitvi sem prejel v pisni obliki (npr. dopis, e-pošta, brošura)	1	2	3	4	5
2.13	Uradne informacije o združitvi sem prejel v ustni obliki (npr. sestanek, zbor delavcev)	1	2	3	4	5
2.14	Iz vsebine sprejetih sporočil sem spoznal, da bom od novih sodelavcev lahko pridobil nova znanja in povečal svoje sposobnosti	1	2	3	4	5
2.15	Iz vsebine sprejetih sporočil sem spoznal, da se bom v združenem podjetju lahko še bolje osebno in strokovno razvil	1	2	3	4	5
2.16	O spremembah organizacije zaradi združitve sem izvedel od predstavnikov sindikata	1	2	3	4	5
2.17	Sporočila sindikata so mi pomagala razumeti spremembe in tako zmanjšala mojo napetost zaradi združitve	1	2	3	4	5
2.18	Po združitvi so še vedno obstajale razlike v plačah na primerljivih delovnih mestih med zaposleni prej ločenih podjetij	1	2	3	4	5
2.19	Nekateri novi sodelavci so se uspeli dogovoriti za višjo plačo, kot jo imamo mi na primerljivem delovnem mestu	1	2	3	4	5
2.20	O problemu plačnih nesorazmerij smo se pogovorili z neposrednim vodjem	1	2	3	4	5

2.21	Plačno nesorazmerje je slabo vplivalo na mojo komunikacijo s sodelavci in moje delo v timu	1	2	3	4	5
2.22	Vodstvo je pripravilo zgodbo oziroma sporočilo za javnost o primernosti in nujnosti združitve	1	2	3	4	5
2.23	Zgodba oziroma sporočilo javnosti o primernosti in nujnosti združitve je bilo jasno ter za mene razumljivo in/ali sprejemljivo	1	2	3	4	5
2.24	Zgodba oziroma sporočilo javnosti o primernosti in nujnosti združitve je bilo povezano z neizogibnostjo tehnoloških sprememb	1	2	3	4	5
2.25	Zgodba oziroma sporočilo javnosti o primernosti in nujnosti združitve je bilo povezano z reševanjem (npr. slabega) finančnega stanja	1	2	3	4	5

III. Kultura

Z ocenami od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami:

	<i>Trditev o organizacijski kulturi pred, med in po izvedbi sprememb oziroma združitve</i>	Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam
3.1	Pred združitvijo so nadrejeni ustvarjali pozitivno vzdušje glede sprememb	1	2	3	4	5
3.2	Ustvarjanje pozitivnega vzdušja glede sprememb bi mi pomagalo sprejeti novosti in povečalo moj doprinos k združitvi	1	2	3	4	5
3.3	Moji nadrejeni so pred ali/in med združevanjem iskali načine, da bi povezali različen način delovnih procesov vseh treh združenih podjetij	1	2	3	4	5
3.4	S sodelavci drugih divizij (prej poslovnih področij) smo se v letu po združitvi vsaj 2 krat srečali na neformalnih dogodkih	1	2	3	4	5
3.5	S sodelavci drugih divizij se vsaj 2 krat letno skupaj družimo na neformalnih srečanjih	1	2	3	4	5
3.6	Med starimi in novimi sodelavci opazim različen slog poslovnega oblačenja	1	2	3	4	5
3.7	Razlike v slogu poslovnega oblačenja ne vplivajo na moj odnos do sodelavcev	1	2	3	4	5
3.8	Med starimi in novimi sodelavci opazim različen odnos do dela, odgovornosti in učinkovitosti	1	2	3	4	5
3.9	Razlike v odnosu do dela, odgovornosti in učinkovitosti ne vplivajo na moj odnos do sodelavcev	1	2	3	4	5
3.10	Moj nadrejeni raje sporoča pomembne zadeve v osebni kontaktu kot po e-pošti	1	2	3	4	5
3.11	Ko nimamo pravega odgovora na problem, si to priznamo in skupaj z vodjo in/ali sodelavci pričnemo z iskanjem rešitve	1	2	3	4	5
3.12	Za reševanje težjih problemov in iskanje novih idej uporabljamo tehniko viharjenja možganov	1	2	3	4	5

	<i>(brainstorming)</i>					
3.13	S sodelavci se dobro razumemo, nadrejeni so odprti in dosegljivi za pogovor	1	2	3	4	5
3.14	S sodelavci skupaj proslavljamo uspehe	1	2	3	4	5
3.15	Od nadrejenih sem izvedel za sposobnosti in vrednote posloводства pripojenega podjetja	1	2	3	4	5
3.16	Moji nadrejeni so med združevanjem in integracijo pokazali razumevanje za moje občutke zaradi strahu pred spremembami	1	2	3	4	5

IV. Integracija (oziroma združevanje področij in divizij)

Z ocenami od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami:

	<i>Trditev o poteku in stopnji integracije</i>	Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam
4.1	O moji vlogi pri izvedbi združitve sem že v naprej imel informacije	1	2	3	4	5
4.2	O moji vlogi pri izvedbi združitve sem imel jasne in popolne informacije	1	2	3	4	5
4.3	O moji vlogi pri izvedbi združitve sem imel zgolj delne informacije	1	2	3	4	5
4.4	O načinu in obsegu izvedbe združitve sem že v naprej imel informacije	1	2	3	4	5
4.5	O načinu in obsegu izvedbe združitve sem imel jasne in popolne informacije	1	2	3	4	5
4.6	O načinu in obsegu izvedbe združitve sem imel zgolj delne informacije	1	2	3	4	5
4.7	O načinu in obsegu izvedbe združitve ter moji vlogi pri tem sem dobil informacije med samo izvedbo	1	2	3	4	5
4.8	Združitev je (bila) težje izvedljiva v primeru odhoda večjega števila sodelavcev	1	2	3	4	5
4.9	Za nove sodelavce iz pripojenih podjetij smo po pripojitvi uporabljali izraz vi in/ali oni (za tiste iz druge pripojitve), za nas pa mi	1	2	3	4	5
4.10	Za nove sodelavce iz pripojenih podjetij občasno še uporabljamo izraz vi, tisti ali oni	1	2	3	4	5
4.11	Čas za izvedbo združitve je bil v naprej jasno omejen na določen rok	1	2	3	4	5
4.12	Poznam vse oziroma večino programov drugih divizij	1	2	3	4	5
4.13	Poznam vse oziroma večino sodelavcev iz drugih divizij	1	2	3	4	5
4.14	Poznam vse oziroma večino sodelavcev iz vsaj ene divizije	1	2	3	4	5
4.15	S sodelavci drugih divizij se vsaj 2 krat letno skupaj sestanemo zaradi pregleda rezultatov in planov za naprej	1	2	3	4	5

4.16	<u>Pred</u> združitvijo je bil oblikovan tim za integracijo – povezavo z novimi sodelavci	1	2	3	4	5
4.17	<u>Med</u> združitvijo je bil oblikovan tim za integracijo – povezavo z novimi sodelavci	1	2	3	4	5
4.18	<u>Po</u> združitvi je bil oblikovan tim za integracijo – povezavo z novimi sodelavci	1	2	3	4	5
4.19	Tim za integracijo – povezavo z novimi sodelavci – je vključeval člane vseh združenih podjetij	1	2	3	4	5
4.20	S timskim delom bi bilo mogoče hitreje in lažje doseči skupne cilje združitve	1	2	3	4	5
4.21	Dobro poznam delo in odprte projekte sodelavcev v diviziji, ki so bili prej v drugem poslovnem področju ali sektorju	1	2	3	4	5
4.22	Aktivno se vključujem v odprte projekte sodelavcev v diviziji, ki so bili prej v drugem poslovnem področju ali sektorju	1	2	3	4	5
4.23	Dobro poznam poslovni program, delo in odprte projekte nekaterih* drugih divizij	1	2	3	4	5
4.24	S sodelavci nekaterih* drugih divizij se pogosto usklajujemo pri delu na skupnem projektu	1	2	3	4	5
4.25	Čutim, da smo dobro povezani z vsaj eno izmed drugih divizij v podjetju	1	2	3	4	5
4.26	V podjetju smo takoj po združitvi začeli uvajati enoten računalniški informacijski sistem (IT)	1	2	3	4	5
4.27	V podjetju imamo že vsaj tri leta urejen in enoten računalniški informacijski sistem (IT)	1	2	3	4	5
4.28	Pri združevanju računalniškega informacijskega sistema (IT) smo v sistemih pripojenih podjetij našli napačne podatke	1	2	3	4	5
4.29	Po združitvi računalniškega informacijskega sistema (IT) smo opazili, da so iz njega nenamerno izpadli starejši izdelki, ki že dalj časa niso imeli gibanja zalog	1	2	3	4	5
4.30	Po združitvi računalniškega informacijskega sistema (IT) smo opazili, da so se cene nekaterih izdelkov spremenile, kar več ne omogoča sledljivosti podatkov za nazaj	1	2	3	4	5
4.31	Postopki fizične preselitve iz starih poslovnih prostorov v skupno poslovno stavbo so bili hitri in neproblematici	1	2	3	4	5
4.32	Fizična preselitev v nov delovni prostor je na moje počutje pozitivno vplivala	1	2	3	4	5
4.33	Zaradi spremembe ranga ali položaja v podjetju sem manj razmišljal o ciljih in poteku združitve	1	2	3	4	5
4.34	Zaradi spremembe kvalitete in/ali lokacije fizičnega delovnega prostora sem manj razmišljal o ciljih in poteku združitve	1	2	3	4	5
4.35	Zaradi spremembe ranga ali položaja v podjetju	1	2	3	4	5

	so nas zapustili ključni sodelavci					
4.36	Zaradi spremembe kvalitete in/ali lokacije fizičnega delovnega prostora so nas zapustili ključni sodelavci	1	2	3	4	5
4.37	Zaradi spremembe ranga ali položaja v podjetju sem razmišljal o svojem odhodu	1	2	3	4	5
4.38	Zaradi spremembe kvalitete ali lokacije fizičnega delovnega prostora sem razmišljal o svojem odhodu	1	2	3	4	5
4.39	Moji nadrejeni so nam osebno na raznih sestankih sporočali način in cilje združitve ter integracije	1	2	3	4	5
4.40	Moji nadrejeni so nam v pisni obliki sporočali način in cilje združitve ter integracije	1	2	3	4	5
4.41	Moji nadrejeni so bili v času integracije veliko med zaposlenci in zunaj svojih pisarn	1	2	3	4	5
4.42	Moja vloga v posvetovalnih procesih med integracijo je bila velika in pomembna	1	2	3	4	5
4.43	Mojo pozicijo v združenem podjetju mi je predstavil moj nadrejeni	1	2	3	4	5
4.44	Moja pozicija v združenem podjetju mi je bila jasna in razumljiva	1	2	3	4	5
4.45	Namesto v delo z lastnimi problemi smo se po združitvi usmerili v delo s strankami	1	2	3	4	5
4.46	Moji nadrejeni so bili sprejemljivi za predloge (moje in sodelavcev) in so občasno spremenili obstoječi načrt integracije	1	2	3	4	5
4.47	Sodeloval sem pri analizi ekvivalentnih poslovnih procesov, zaradi ugotovitve kateri je najboljši, da bi ga lahko sprejeli kot novi standard združenega podjetja	1	2	3	4	5
4.48	Zgornji poslovni proces smo takoj po sprejetju tudi začeli izvajati	1	2	3	4	5
4.49	Tehnično osebje (inženirji, tehniki, drugi strokovnjaki) je imelo pomembno vlogo v procesu pripojitve in združitve	1	2	3	4	5

* nekaterih drugih divizij – komplementarnih ali/in programske ali/in operativno povezanih divizij

V. Sinergije

Z ocenami od 1 do 5 označite, v kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami:

	<i>Trditev o iskanju sinergij zaradi združitve</i>	Se ne strinjam	Delno se ne strinjam	Niti da, niti ne	Večinoma se strinjam	V celoti se strinjam
5.1	<u>Med</u> združitvijo je bil oblikovan tim za iskanje sinergij med novimi programi	1	2	3	4	5
5.2	<u>Po</u> združitvi je bil oblikovan tim za iskanje sinergij med novimi programi	1	2	3	4	5
5.3	S timskim delom bi bilo mogoče lažje poiskati in doseči skupne sinergije	1	2	3	4	5

5.4	Ciljne sinergije (npr. v razvoju, trženju, nabavi, proizvodnji, ...) so mi bile dobro predstavljene, zato sem jih poznal	1	2	3	4	5
5.5	Ciljne sinergije so bile glede na moje znanje o procesih definirane preozko ali preširoko	1	2	3	4	5
5.6	Ciljne sinergije smo v pretežni meri dosegli že v prvem letu po združitvi	1	2	3	4	5
5.7	Za doseganje ciljnih sinergij smo bili dodatno motivirani in nagrajeni (stimulacija pri plači)	1	2	3	4	5
5.8	V proces doseganja ciljnih sinergij niso bili vključeni vsi potrebni in usposobljeni (zadostno znanje, izkušnje) sodelavci	1	2	3	4	5
5.9	Vodstvo je spremljalo doseganje ciljnih sinergij, rezultate smo skupaj analizirali, morebitne korekcije so bile sprotne	1	2	3	4	5
5.10	Že v prvem letu po združitvi smo dosegli navskrižno prodajo med poslovnimi področji	1	2	3	4	5
5.11	Kasneje smo dosegli navskrižno prodajo med poslovnimi področji oziroma divizijami	1	2	3	4	5
5.12	Težave, ki so bile prej prisotne samo v pripojenem podjetju, so se po združitvi v neki meri prenesle še na druga področja v podjetju, kjer jih prej ni bilo	1	2	3	4	5
5.13	Že v prvem letu po združitvi smo dosegli prenos znanja med poslovnimi področji	1	2	3	4	5
5.14	Kasneje smo dosegli prenos znanja med poslovnimi področji oziroma divizijami	1	2	3	4	5
5.15	Zaradi velike obstoječe baze znanja v našem poslovnem področju oziroma diviziji je bilo mogoče lažje prevzeti določeno znanje od novih sodelavcev iz pridruženih podjetij	1	2	3	4	5
5.16	Zaradi pogoste, vsebinsko bogate in ustrezne komunikacije smo povečali uspešnost prenosa določenega znanja	1	2	3	4	5
5.17	Zaradi odhoda nekaterih ključnih zaposlencev (inženirjev ali drugih strokovnjakov) je bil prenos znanja slabši	1	2	3	4	5
5.18	Že v prvem letu po združitvi smo dosegli prenos tehnologij med poslovnimi področji	1	2	3	4	5
5.19	Kasneje smo dosegli prenos tehnologij med poslovnimi področji oziroma divizijami	1	2	3	4	5
5.20	Za uspešen prenos tehnologije je nujno zadržati strokovnjake, ki utelešajo tehnološko znanje pripojenega podjetja	1	2	3	4	5
5.21	V naši diviziji smo sposobni razvijati visoko tehnološke izdelke, vendar jih ne znamo prodajati	1	2	3	4	5
5.22	V naši diviziji smo sposobni razvijati solidne – povprečne – izdelke, vendar jih znamo dobro prodajati	1	2	3	4	5

5.23	V naši diviziji smo sposobni razvijati visoko tehnološke izdelke, vendar imamo pogosto finančne težave	1	2	3	4	5
5.24	O smiselnosti združitve zaradi prevzema nove tehnologije in koristi za podjetje so bili v priznanih revijah s panožnega področja objavljeni strokovni članki	1	2	3	4	5
5.25	Pred združitvijo so nam vodje in kadrovski strokovnjaki na delavnicah pokazali, kako se bomo lažje odzvali na spremembe v podjetju	1	2	3	4	5
5.26	O vsem, kar je v nas porajalo dvome in strahove zaradi tehnoloških sprememb smo se lahko odprto pogovorili s strokovnim vodjem projekta za združitev tehnologije	1	2	3	4	5
5.27	Oblikovani so bili strokovni timi za delo na projektu za združitev tehnologije	1	2	3	4	5
5.28	Oblikovane so bile diskusijske (fokusne) skupine strokovnjakov za iskanje rešitev, povezanih z združevanjem tehnologije	1	2	3	4	5
5.29	Po združitvi so bila nekatera delovna mesta na novo sistemizirana, da bi tako lažje dosegli prenos tehnološkega znanja	1	2	3	4	5
5.30	Izoblikovane so bile večje delovne skupine (strokovnjaki in drugi zaposleni), za iskanje rešitev prenosa tehnološkega znanja	1	2	3	4	5
5.31	Člani strokovnih timov za delo na projektu za združitev tehnologije smo se oziroma se še vedno srečujemo na raznih formalnih in neformalnih dogodkih	1	2	3	4	5