

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**POPREVZEMNA OZIROMA POZDRUŽITVENA INTEGRACIJA
KOT KRITIČEN MOMENT USPEŠNOSTI PREVZEMOV IN
ZDRUŽITEV: PRIMERI SLOVENSКИH PODJETIJ**

V Ljubljani, marec 2006

Uroš Grmek

IZJAVA

Študent Uroš Grmek izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc. dr. Tomaža Čaterja, in skladno s 21. členom Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na spletnih straneh fakultete.

V Ljubljani, 20.03.2006

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1. Opredelitev problematike	1
1.2. Namen	3
1.3. Cilj	3
1.4. Temeljna hipoteza	3
1.5. Uporabljene znanstvene metode in zasnova magistrskega dela	3
2. TEORETIČNA IZHODIŠČA ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	5
2.1. Notranja rast podjetja	5
2.2. Zunanja rast podjetja	5
2.3. Oblike in vrste kapitalskih povezav	7
2.3.1. Osnovna opredelitev pojmov	7
2.3.2. Oblike združitve in prevzemov podjetij	8
2.3.2.1. Združitve	8
2.3.2.2. Prevzem podjetja z odkupom delnic	9
3. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE KOT STRATEŠKI PROCES	10
3.1. Motivi za prevzeme in združitve	10
3.1.1. Hipoteze povečanja učinkovitosti	12
3.1.1.1. Hipoteza razlik v managerski učinkovitosti	12
3.1.1.2. Hipoteza nesposobnosti managementa	12
3.1.1.3. Sinergije	12
3.1.1.4. Diverzifikacija	14
3.1.1.5. Strateško prilagajanje spremembam v okolju	15
3.1.1.6. Podcenjenost delnic podjetja	15
3.1.2. Informacije in signali	16
3.1.3. Hipoteza tržne moči	16
3.1.4. Davčni motiv	16
3.2. Vrste prevzemov	17
3.2.1. Prijateljski prevzemi	17
3.2.2. Sovražni prevzemi	17
3.3. Strateški vidik procesa	17
3.3.1. Predprevzemna faza	19
3.3.2. Faza izvedbe prevzema	21
3.3.3. Poprevzemna faza integracije	22
4. INTEGRACIJA – KRITIČNA FAZA ZDRUŽITVE IN PREVZEMA	23
4.1. Koncept integracije	23
4.2. Integracijski pristopi	24
4.2.1. Absorbicija ali vsrkavanje	25
4.2.2. Ohranitev samostojnosti	26
4.2.3. Simbioza ali sožitje	26

4.2.4. Integracijski pristopi glede na spremembe v podjetju.....	26
4.2.5. Integracijska pristopa dominacija in sodelovanje	27
4.3. Stopnja integracije.....	28
4.4. Načrtovanje integracije in integracijska strategija	29
4.5. Integracija kot projekt	31
4.6. Hitrost integracije in prvih 100 dni	32
4.7. Management poprevzemne integracije.....	33
4.7.1. Integracijski manager	34
4.8. Organizacijska skladnost.....	35
4.9. Problematika organizacijska kulture	35
4.9.1. Management akulturacije	38
4.9.2. Kulturni trk.....	39
4.10. Človeški vidik integracije.....	40
4.10.1. Pozdružiteni stresni sindrom	43
4.11. Ključni elementi uspešne integracije.....	44
4.11.1. Vizija in strategija	44
4.11.2. Management in močni integracijski timi.....	46
4.11.3. Kultura in človeški viri.....	47
4.11.4. Komunikacija	48
4.11.5. Rast in sinergije	49
4.11.6. Obvladovanje tveganja	50
4.11.7. Zgodnji uspehi in hitrost	50
4.11.8. Drugi dejavniki uspeha.....	51
4.12. Zakaj se pri integraciji zatakne?	52
5. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE V SLOVENSKIH RAZMERAH	54
5.1. Motivi za prevzeme in združitve v slovenskem okolju.....	54
5.2. Analiza integracije v petih slovenskih primerih.....	55
5.2.1. Prevzem podjetja Aluminij Oprema s strani podjetja Aluminij Montal	56
5.2.1.1. Kratka predstavitev prevzema	56
5.2.1.2. Značilnosti integracije Aluminij Montal – Aluminij Oprema.....	57
5.2.2. Prevzem podjetja BTC Terminal Sežana s strani podjetja Emona Obala	58
5.2.2.1. Kratka predstavitev prevzema	58
5.2.2.2. Značilnosti integracije Emona Obala – BTC Terminal Sežana	59
5.2.3. Prevzem podjetja MDK s strani podjetja Kras Sežana.....	61
5.2.3.1. Kratka predstavitev prevzema	61
5.2.3.2. Značilnosti integracije po prevzemu Kras Sežana – MDK.....	61
5.2.4. Združitev Slovenice in Adriatica.....	63
5.2.4.1. Kratka predstavitev združitve.....	63
5.2.4.2. Značilnosti integracije Slovenica – Adriatic	63
5.2.5. Združitev Droge in Kolinske.....	64
5.2.5.1. Kratka predstavitev združitve.....	64
5.2.5.2. Značilnosti integracije Droga – Kolinska.....	65

5.3. Primerjava integracije v proučevanih primerih	67
5.4. Poprevzemna integracija – slovenske izkušnje	70
5.5. Teoretična refleksija na temelju empiričnih analiz	73
6. SKLEP	75
7. LITERATURA	79
8. VIRI	82
PRILOGA 1: SLOVAR	I
PRILOGA 2: VPRAŠALNIK O UČINKOVITOSTI INTEGRACIJE	II

KAZALO SLIK

Slika 1: Prispevek prevzemov in združitve k rasti podjetja	7
Slika 2: Konvencionalni vidik prevzema	18
Slika 3: Procesni vidik prevzema	18
Slika 4: Matrika človeške integracije in integracije poslovanja	24
Slika 5: Alternativni integracijski pristopi	25
Slika 6: Oprelitev možnih integracijskih pristopov	27
Slika 7: Matriki preferenc obeh strani, vključenih v proces akulturacije	38
Slika 8: Izbira modela akulturacije prevzetega podjetja in oblikovanje preferenc	39
Slika 9: Kako razrešiti piramido odpora zaposlenih do integracije?	42
Slika 10: Uspešnost integracijskih pristopov	45
Slika 11: Težave v posamezni fazi prevzema podjetja in uspešnost prevzema	53
Slika 12: Najpogostejši vzroki za neuspeh integracije	54
Slika 13: Učinkovitost integracije v proučevanih primerih	70

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delitev motivov	11
Tabela 2: Kako vrednotiti sinergije?	13
Tabela 3: Proces prevzemanja v treh fazah	19
Tabela 4: Integracijska pristopa dominacija in sodelovanje	28

1. UVOD

1.1. Opredelitev problematike

Danes podjetja delujejo v izjemno dinamičnem okolju, ki ga v največji meri narekuje globalna konkurenca, državne regulative ter različni dejavniki poslovnega okolja, ki so političnega, demografskega in socialnega izvora. Podjetje je živ organizem, ki mora poslovati v skladu z ekonomskim motivom. Glavno odgovornost za delovanje v skladu z ekonomskim motivom nosi management, ki skrbi za vizijo, poslanstvo in strateški razvoj podjetja skladno s celovito strategijo. Temeljno poslanstvo podjetja je navadno zasnovano na težnji po dolgoročnem preživetju. Management podjetja mora svoj razvoj načrtovati na dolgi rok in tako s strateško odgovornimi dejanji doseči zastavljene cilje, kot so dobiček, tržni delež in obseg poslovanja.

V sodobnem poslovanju se glede na dinamične spremembe v okolju spreminjajo tudi podjetja kot celote, da bi se tako obvarovala pred pojavi latentne ali celo akutne krize ali da bi se v takšnem turbulentnem okolju kar najbolje znašla. Zato se vedno bolj na inovativen način iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale obstoj ali povečanje konkurenčnih prednosti na današnjem globalnem trgu (Dubrovski, 2003, str. 256).

Dolgoročno sprejemljiva usmeritev vsakega podjetja sta rast in razvoj. Podjetje lahko izbira med notranjo in zunanjo rastjo. V splošnem velja, da je zunanja rast hitrejša in zato ponavadi sprejemljivejša od notranje rasti. Zunanjo rast omogočajo prevzemi in združitve drugih akterjev na trgu. Govorimo lahko torej o kapitalskih povezovanjih s specifičnimi oblikami transakcij.

Prevzemi in združitve podjetij so v državah z razvitimi trgi kapitala del vsakdanje poslovne prakse že desetletja. Njihov značaj, vloga in intenzivnost so se skozi čas spreminjali v odvisnosti od razvojnih, gospodarskih in pravnih okvirov. Še posebej za osemdeseta in devetdeseta leta prejšnjega stoletja so značilni številni prevzemi, ki tudi po velikosti transakcij dosegajo vedno nove rekorde. Tudi v Sloveniji je v zadnjih letih na to področje usmerjene vedno več pozornosti (Macur, 1996, str. 76).

Povezovanje gospodarskih družb vzbuja veliko pozornost ne samo gospodarske, temveč celotne slovenske javnosti. Kako tudi ne. Povezovanje povzroča velike spremembe, ki se kažejo ne samo na gospodarskem, ampak tudi na socialnem, družbenem in političnem področju in posredno vplivajo skoraj na vsakogar izmed nas. Širom po svetu namreč že dolgo velja spoznanje, da vsak zaposleni lahko zanesljivo pričakuje, da bo med delovno dobo udeležen v vsaj eni, če ne v dveh povezovanjih. To čedalje bolj velja tudi za naše okolje (Dolar, 2002, str. 74).

Podjetja se povezujejo zaradi lažjega, učinkovitejšega delovanja in hitrejšega uresničevanja ciljev. Obstajajo tudi drugi bolj preprosti razlogi, kot je strah pred prevzemom, da se prostor

zapolni in ne prepusti tekmečem, da si kupijo prihodnost, zaradi osebnostnih lastnosti managerjev, zaradi finančne ali kake druge primernosti. Podjetja pričakujejo, da bodo dosegla vidne sinergijske učinke, povečala dobiček, vrednost delnic in še kaj. Le redko pa pomislijo, da lahko zadenejo na nove probleme, zmedo, nezadovoljstvo kupcev, nezadovoljstvo zaposlenih in podobno.

Po opredelitvi prevzemnih in združitvenih motivov se mora podjetje osredotočiti na sinergije in analizirati pričakovane sinergične učinke, ki bodo nastali po prevzemu oz. združitvi. Bešter (1996, str. 46) definira sinergije kot razliko med vrednostjo novega podjetja in seštevkom vrednosti posameznih podjetij. Za slikovitejšo ponazoritve se v ta namen v poslovni praksi uporablja paradoksalna enačba $1 + 1 = 3$.

Proces združevanja in prevzema lahko razdelimo na tri faze, in sicer: 1. faza načrtovanja, 2. faza izvedbe transakcije in 3. faza integracije. Za doseganje strateških ciljev združitve in prevzemov so pomembne vse tri faze, vendar se pogosto v praksi prav zadnji fazi namenja premalo pozornosti. Velikokrat je vzrok temu nizka stopnja zavedanja o pomembnosti integracije in samoumevnost, ki je prisotna v glavah managerjev. Po končani transakciji tako prevzema kot združitve se namreč v mnogih primerih zgodi, da management prevzemnika oz. pobudnik združitve prepusti proces integracije samemu sebi, upajoč na pozitivne sinergije. Tako se večkrat nekateri pravniki, zadržani za korporacijsko pravo, hvalijo, da so uspešno opravili prevzem oz. združitve. To pa na žalost velja samo s pravno-formalnega vidika. Kaj pa pozdružitvena integracija? Ta se pogosto spregleda in prav to je eden od najpomembnejših vzrokov za neuspeh združitve oz. prevzema.

Habeck, Kröger in Träm (2000, str. 21-22) navajajo sedem ključnih elementov za uspeh v fazi pozdružitvene integracije, in sicer: vizijo, management, rast podjetja, zgodnje uspehe, kulturo, komunikacije in obvladovanje tveganj. Nekateri tuji avtorji dodajajo še druge dejavnike, kot so sprejemanje združitve s strani zaposlenih, hitrost integracije in pravočasen začetek in podobno. Prav uspešno izvedena faza integracije predstavlja temeljni pogoj za uspešen prevzem in združitve. V tem kontekstu je smiselno še posebej izpostaviti problematiko integracije različnih organizacijskih kultur. Prav trk dveh različnih organizacijskih kultur predstavlja eno ključnih ovir pri združevanju.

Procesom združevanja so v zadnjem času vse bolj izpostavljena tudi slovenska podjetja. Vzroke za to gre iskati v vse večjih pritiskih svetovne globalne konkurence, nedavno zaključenem privatizacijskem obdobju, procesu konsolidacije kapitala in spremembah lastniške strukture itd. Prevzemi in združitve potekajo med slovenskimi podjetji na eni strani in tujimi ter našimi podjetji na drugi strani. Lahovnik (2003, str. 12) v svoji raziskavi navaja, da so bili najpomembnejši motivi prevzemov v devetdesetih letih v Sloveniji: prenos poslovnih praks, povezovanje aktivnosti med podjetjema in maksimiranje dobička in dopolnjevanje virov med prevzemnikom in prevzetim podjetjem. Realizacija teh motivov s prevzemom je hkrati dober indikator uspešnosti prevzema. Podobno kot v svetovnih, se tudi v

slovenskih primerih srečujemo s problemom neustrezne pozornosti, ki jo management posveča procesu integracije v obdobju po izvedeni transakciji.

1.2. Namen

Namen mojega dela je s pomočjo preučevanja nekaterih uspešnih in manj uspešnih slovenskih primerov združitve in prevzemov osvetliti problematiko procesa poprevzemne oz. pozdružitvene integracije kot strateško pomembne faze v procesu povezovanj podjetij. Za to bo potrebna identifikacija kritičnih elementov integracije. Šele s prepoznavanjem ključnih elementov integracije in njihovo pragmatično umestitvijo v sam proces lahko pričakujemo uspešno in učinkovito integracijo in končno uspešen prevzem ali združitev.

Osrednji namen moje naloge je torej v povečanju ozaveščenosti, predvsem na ravni managementa podjetja, o pomembnosti uspešno izvedene poprevzemne integracije, ki predstavlja temeljni pogoj za doseg zastavljenih ciljev prevzemov oz. združitve.

1.3. Cilj

Cilj dela je priti do spoznanj o pomembnosti zadnje, mnogokrat zanemarjene faze v procesu združevanja in prevzemanja podjetij, t.i. poprevzemne oz. pozdružitvene faze – faze, ki predstavlja kritičen moment za uspeh izpeljanega prevzema ali združitve. Cilj dela je na podlagi poslovne prakse in slovenskih izkušenj poiskati kritične dejavnike, ki vplivajo na proces integracije.

1.4. Temeljna hipoteza

Temeljna hipoteza magistrskega dela se glasi: Uspeh prevzema ali združitve je odvisen od učinkovitosti izvedbe poprevzemne oz. pozdružitvene integracije med podjetjema. Prevzemi in združitve, v katerih podjetja procesu integracije ne posvečajo dovolj pozornosti, so obsojeni na neuspeh.

1.5. Uporabljene znanstvene metode in zasnova magistrskega dela

Metodologija magistrskega dela bo zasnovana na dveh metodoloških konceptih: teoretičnem in empiričnem. V okviru teoretičnega dela bom uporabil nekaj znanstveno-raziskovalnih metod. Med njimi bo glavno vlogo nosila znanstvena deskripcija, ki bo zajemala zbiranje, urejanje, primerjavo in interpretacijo obstoječih dognanj ter ugotovitev, ki izhajajo iz preučevanja in analiziranja relevantne strokovne literature. Navedeno predstavlja osnovo za kvalitativno raziskavo faze poprevzemne integracije in prepoznavanje kritičnih elementov za uspešno implementacijo le-te. Delo bom zasnoval tudi s pomočjo induktivne metode in se na ta način poskušal dokopati do univerzalnih zakonitosti poprevzemne integracije.

Drugi praktično-empiričen del pa bo v glavnem zgrajen na štirih razvitih znanstvenih metodah oz. tehnikah raziskovalnega dela. Izvedel bom globinske intervjuje z vodilnimi v preučevanih podjetjih in tako pridobljene informacije o njihovih izkušnjah vključil v nalogo. Te bom dopolnil tudi z informacijami iz internih gradiv preučevanih podjetij. Relevantne podatke oz. informacije, pridobljene z intervjuji, bom v nadaljevanju obdelal z metodo komparacije med preučevanimi podjetji in tako povečal vsebinsko vrednost empiričnih podatkov. Še pred tem bo potrebno izvesti tudi določeno analizo podatkov, dobljenih z intervjuji ter podatkov, navedenih v slovenski literaturi. V empiričnem delu bom z metodo indukcije poskušal posplošiti svoje ugotovitve. Na koncu, v zaključnem poglavju, pa bom s sintezo teoretičnih in empiričnih spoznanj predstavil ključne ugotovitve.

Magistrsko nalogo bom razdelil na šest poglavij. Na začetku bom najprej na splošno predstavil združitve in prevzeme, njihov pomen in pogled na ta strateški proces, s strani podjetij. Skušal bom predstaviti v praksi vse večkrat potrjena dejstva, da je za uspešnost prevzema oz. združitve podjetja poleg samega načrtovanja in izvedbe zelo pomembna tudi faza pozdržitvene oz. poprevzemne integracije. Da bom lažje izpostavil pomen slednje, bom moral opredeliti iztočnico za združitve in prevzeme. Vsako podjetje si mora namreč svoj dolgoročni obstoj zagotoviti s kontinuirano rastjo. Odločitve glede rasti podjetja sprejemajo na strateški ravni. Prav zunanja rast podjetja, kot ena od alternativnih možnosti za rast, predstavlja teoretično izhodišče za združitve in prevzeme podjetij, ali bolje rečeno za kapitalsko povezovanje. Torej lahko trdimo, da je rast tudi motiv za združitve in prevzeme. Teh motivov pa je še več, o čemer bom pisal v tretjem poglavju. V to poglavje bom vključil tudi opis strateškega procesa združitve oz. prevzema, ki poteka v treh fazah.

Četrto poglavje bom namenil poglobljenemu preučevanju poprevzemne integracije, kjer bom skušal identificirati ključne elemente za uspešno izvedbo le-te. Preučil bom možne integracijske pristope v fazi integracije (simbioza, absorbcija) in integracijski strategijo, ki jo mora podjetje sprejeti. V poprevzemni integraciji je ključnega pomena komunikacija v združenem podjetju, še pomembnejša pa je kulturna integracija, ki lahko povzroči vrsto preglavic v primeru pojava kulturnih disonanc. V tem delu bom podrobneje preučil odnos zaposlenih v procesu združevanja, težave z organizacijsko kompatibilnostjo podjetij in podobno. Ker pa je namen moje naloge okrepiti zavedanje o strateški pomembnosti integracije, bom poskušal v nadaljevanju na primeru nekaterih slovenskih prevzemov in združitev dodatno potrditi dejstvo relevantnosti poprevzemnega obdobja. V petem poglavju bom tako predstavil pet primerov združitev in prevzemov, in sicer: združitev Droge in Kolinske, združitev Slovenice in Adriatica, prevzem MDK s strani Kras Sežana, prevzem BTC Terminal Sežana s strani Emona Obale ter prevzem podjetja Aluminij Oprema s strani podjetja Aluminij Montal. Za preučevanje sem izbral primere, ki so manj poznani slovenski javnosti in bolj odmevne primere, predvsem združitev. Kriterij za izbiro primerov je bil izključno teritorialna bližina in lokalno okolje. Po analizi slovenskih primerov bom na podlagi opravljenih globinskih intervjujev z vodilnimi v navedenih podjetjih povzel določene

ugotovitve in izkušnje iz slovenske prakse ter preučil morebitno teoretično refleksijo. Nalogo bom zaključil s sklepnim poglavjem.

2. TEORETIČNA IZHODIŠČA ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

2.1. Notranja rast podjetja

Notranjo rast lahko podjetje doseže s povečanjem obsega poslovanja v obstoječih zmogljivostih ali z izgradnjo novih kapacitet. Pri tem lahko količinsko povečamo obseg proizvodnje ali pa spremenimo tehnično-organizacijske postopke tako, da se poveča število vrst proizvodov ali uvedejo dodatne stopnje predelave, obdelave ali dodelave delovnih predmetov. V prvem primeru govorimo o multiplikativni rasti, v drugem pa o mutativni rasti gospodarskih organizacij (Žnidaršič, 1991, str. 17).

Upoštevanja vreden notranji dejavnik rasti in razvoja podjetja so premalo zaposlene (izkoriščane) določene prvine poslovnega procesa, ki lahko pomenijo konkurenčno prednost za podjetje. Take sestavine ali razne njihove kombinacije so lahko pomemben dejavnik izbire smeri razvijanja strategije, saj pomenijo edinstveno sposobnost podjetja in mu dajejo zato konkurenčno prednost pri komercializaciji novih proizvodov oziroma pri povečanju količinske proizvodnje in prodaje starih proizvodov glede na sorodne organizacije, če temelji taka komercializacija oz. povečanje količinske proizvodnje in prodaje prav na tej edinstveni sposobnosti (Pučko, 1996, str. 174).

V manjših podjetjih se projekti interne rasti ponavadi razvijajo na bolj neformalni osnovi, njihov razvoj in realizacija sta manj strateško načrtovana, ideje pa se v večji meri porajajo stihijsko, v tesni povezavi z vsakodnevnim poslovanjem. V večjih podjetjih je identificiranje možnosti za interno rast bolj načrtovano in voden, predlagane rešitve so natančnejše in analizirane ter argumentirane (Bešter, 1999, str. 8).

2.2. Zunanja rast podjetja

Zunanja rast podjetja se odvija na podlagi izkoriščanja zunanjih virov, ki jih podjetje identificira v okviru svojega poslovnega okolja v interakciji z ostalimi ekonomskimi subjekti, ki obstajajo na lokalnem in globalnem trgu. Zunanje vire, ki so izhodišče eksterne rasti, mora podjetje vključiti v svoj poslovni proces. Drugače povedano – to lahko stori z združevanjem podjetij. S tem mislim na vse možne variante združitve in prevzemov (priključitve, spojitve, pripojitve itd.).

Med zunanjimi dejavniki rasti, ki diktirajo eksterno rast podjetja, je treba opozoriti na hitro se razvijajoče gospodarske panoge, na obstoječe in ugotovljene tržne priložnosti, na učinke zunanje ekonomije, na ekonomijo velikega obsega v povezavi z vprašanjem zagotavljanja čim

večje stopnje poslovne fleksibilnosti in na potrebo po naslanjanju na poslovna področja, ki obljublajo poslovno potencialno rast (Pučko, 1996, str. 175).

Združevanje podjetij je samo eden od načinov, kako podjetja angažirajo zunanje vire potrebne za eksterno rast. Mnogo podjetij po drugi strani kuje različna poslovna sodelovanja v strateških aliansah. Za razliko od klasičnih kapitalskih povezav se pri tovrstnih povezavah ne združuje lastništvo in vsa sredstva, s katerimi razpolagajo podjetja. Tu gre za združitev oz. kombinacijo, ki je osredotočena na specifične sestavine poslovnega procesa, ki pomenijo v končni fazi potencialne sinergije. V tem kontekstu je smiselno omeniti posebno obliko poslovnih alians, to so združena podjetja (angl. »joint venture«) koalicije. Za slednje je značilno, da se del podjetij združi z namenom doseganja specifičnih in omejenih ciljev. Takšna oblika združitve se največkrat uporablja za razvoj in izmenjavo tehnologij (Brigham, 2001, str. 891).

Nenazadnje je eksterna rast možna tudi, kot pravi Žnidaršič (1991, str. 18), z vrsto manj tesnih, zato pa nič manj pomembnih povezav med podjetji, kot so na primer povezave na osnovi razumevanja in dogovarjanja, dolgoročne kooperacije, povezave med proizvodnjo in trgovino.

Glede na to, da je zunanja rast podjetja v tem primeru aktualnejša, bom poskušal identificirati argumente, ki govorijo v prid eksterni rasti. Med argumente za zunanjo rast lahko štejemo:

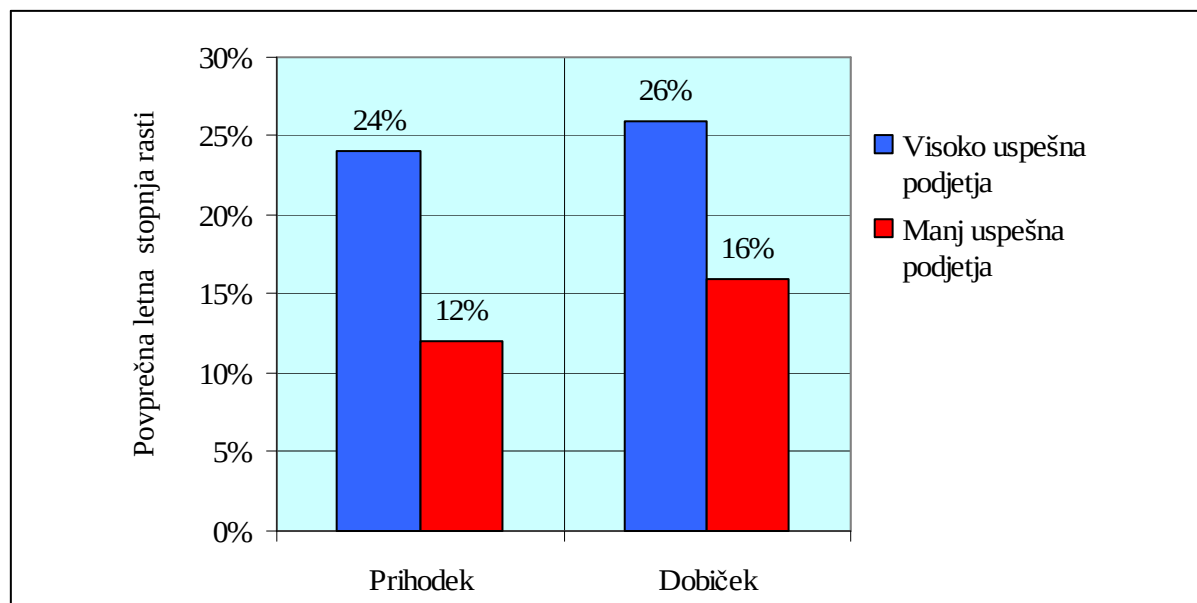
- zunanja rast je hitrejša kot notranja rast,
- več možnih variant financiranja (vrednostni papirji),
- ugodnejša z davčnega vidika (bolj fleksibilna glede na davčni sistem),
- porazdelitev tveganja,
- lažja rast v primeru velike teritorialne oddaljenosti.

Zunanjo rast kot alternativo dodatno argumentirajo naslednji dejavniki (Weston, Chung, Hoag, 1990, str. 74):

- stroški notranje rasti lahko presegajo stroške v primeru prevzema oz. zunanje rasti,
- veliko število podjetij, med katerimi prevzemnik lahko izbira,
- ciljna podjetja ne izkoriščajo svojega premoženjskega potenciala in potenciala managementa tako učinkovito, kot bi to lahko izkoristil prevzemnik,
- obstajajo priložnosti za dopolnjevanje virov ciljnega podjetja in s tem možnosti za nastanek sinergij.

Temeljno poslanstvo prevzemov in združitvev je rast, ki jo največkrat merimo kar z rastjo prihodkov in rastjo dobička (slika 1). Za slikovitejšo ponazoritev vloge prevzemov v rasti podjetja lahko uporabimo empirične podatke svetovalnega podjetja Booz Allen & Hamilton (Harbison, Viscio, Asin, 1999, str. 2), ki je preučevalo rast podjetij v primeru 34 mednarodnih podjetij, aktivnih na področju prevzemov.

Slika 1: Prispevek prevzemov in združitve k rasti podjetja



Vir: Harbison, Viscio, Asin, 1999, str. 2.

2.3. Oblike in vrste kapitalskih povezav

Namen kapitalskega povezovanja je želja po spremembi na bolje. Povezovanje, ki temelji na lastništvu nad kapitalom, prinaša pravice in daje moč lastnikom pri odločanju. Pozitivne silnice, ki napeljujejo na kapitalsko povezovanje, prihajajo pretežno iz zunanjega okolja. Pojavljajo se v obliki demografskih, političnih in tehnoloških sprememb. Če zožimo področje na raven panoge, v kateri podjetje posluje, potem se srečamo s spodbudami, kot so priložnosti in nevarnosti v razmerju do tekmecev, ter možnosti vstopa novih konkurentov v panogo zaradi uvajanja nadomestnih izdelkov in podobno. Poleg tega je potrebno navesti tudi delovanje konkurence, ki neposredno (konkretna namera za prevzem) ali posredno (posledice procesov globalizacije) soustvarja okolje, naklonjeno prevzemom in združitvam. Prevzemi in združitve predstavljajo tako temeljno obliko kapitalskih povezav.

2.3.1. Osnovna opredelitev pojmov

V literaturi se v kontekstu prevzemov in združitev pojavljajo številni izrazi, ki označujejo združitve in prevzeme. Ob laičnem poznavanju se velikokrat ustvarja zmeda, saj je težko potegniti jasno vsebinsko ločnico med njimi. V angloameriški literaturi se pojavljajo predvsem izrazi »takeovers«, »mergers« in »acquisitions«. Nedosledna raba teh izrazov, ki jo opažam pri večini tujih avtorjih, je poglavitni krivec za zmedo. Angleška beseda »merger« se v slovenščini uporablja kot združitve, vendar dodatno zmedo ustvarjata izraza spojitev in pripojitev, ki jih predvideva tudi Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 32/98, 37/98, 6/99, 45/01).

Še več problemov se poraja pri uporabi izrazov »takeover« in »acquisition«. Oba izraza v splošnem pomenita prevzem, vendar obstaja bistvena razlika. Termin »acquisitions« se uporablja za prijateljske transakcije med podjetji, torej transakcije osnovane na podlagi dogovorov, »takeovers« pa se uporablja za sovražne poslovne transakcije med podjetji, ki niso pripravljena sodelovati (Levine v Bešter, 1996, str. 28).

Lahovnik (1998, str. 2) pojmuje »acquisition« kot priključitev podjetja in »takeover« kot prevzem podjetja. Slednji izraz se v praksi pojavlja redkeje. Sicer pa se izraz »takeovers« mnogokrat pojavlja v besedni zvezi s pridevnikom »hostile takeovers«, s čimer se razblini vsaj kanček nejasnosti in dodatno okrepi predstavo o tem, da gre za sovražni prevzem.

Dodaten problem pri uporabi omenjenih terminov ustvarja mešanje pravnih in ekonomskih kriterijev razmejitev. Ekonomisti praviloma uporabljajo izraz »mergers« in s tem mislijo na vse pravne oblike povezovanja podjetij. Pravniki pa ločijo prevzeme predvsem glede na število pravnih oseb, ki ostanejo po prevzemu. Samo če je posledica prevzema ta, da iz več pravnih oseb ostane le ena, potem pravniki govorijo o združitvi (Bešter, 1996, str. 29).

V tem magistrskem delu bom besedo prevzem uporabljal kot prevod za izraz »acquisiton« predvsem iz dveh razlogov; ker ima beseda prevzem širši pomen in ker se ta izraz v poslovni praksi pogosteje uporablja kot izraz priključitev. V tem primeru se tehnične razlike med prevzemom in priključitvijo zanemarjajo. Prevzem v tem kontekstu torej pomeni izključno transakcije, ki so strateško naravnane ter jim sledi poprevzemna integracija, in nikakor ne prevzeme, ki so portfeljsko motivirani. Sicer pa bom zaradi preglednosti in enostavnosti uporabljal izključno termine prevzem, poprevzemna integracija in druge izpeljanke iz besede prevzem, ker gre v tem kontekstu za določeno vsebinsko analogijo s samo združitvijo in pripadajočo pozdružitveno integracijo. Samo v primerih, ko bom želel poudariti in izpostaviti določeno razliko med obema oblikama povezovanja, bom navajal oboje.

2.3.2. Oblike združitev in prevzemov podjetij

2.3.2.1. Združitev

Gaughan (1999, str. 7) uporablja izraz »merger« kot kombinacijo dveh podjetij, pri kateri ostane samo eno podjetje, drugo pa ugasne. Weston, Siu in Johnson (2001, str. 4) pa zagovarjajo stališče, da lahko o združitvi govorimo, kadar iz dveh ali tudi več podjetij nastane eno samo. Tako ugotavljam, da so tuji avtorji, kar se tiče definicije združitve, dokaj enotni.

Kot je bilo že omenjeno, slovenska pravna ureditev opredeljuje v kontekstu združitve podjetij dve kategoriji; spojitve in pripojitve. Spojitev se opravi z ustanovitvijo nove delniške družbe (prevzemna družba), na katero se prenese celotno premoženje družb. Pripojitev pa nastane s prenosom celotnega premoženja ene ali več delniških družb (prevzeta družba) na drugo

delniško družbo – prevzemno družbo (Zakon o gospodarskih družbah, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 32/98, 37/98, 6/99, 45/01).

O spojitvah govorimo takrat, kadar se dve ali več podjetji združi v neko popolnoma novo podjetje. To novo podjetje ravno tako prevzame nase vse premoženje in obveznosti podjetij, ki prenehajo obstajati. Spojitev podjetij je najzahtevnejša oblika povezovanja podjetij. Zanj je značilno, da iz dveh podjetij kot samostojnih pravnih oseb nastane novo, tretje podjetje, pri tem pa prvotni podjetji prenehata obstajati (Tajnikar, 2000, str. 25).

Temeljna oblika spojitev je tista, pri kateri iz podjetja A in podjetja B nastane novo podjetje C. Pri tem podjetji A in B prenehata obstajati, njuni premoženji in obveznosti se prenesejo na podjetje C, lastniki podjetij A in B pa svoje delnice od teh podjetij zamenjajo z delnicami podjetja C. Takšne oblike spojitev so značilne pri vertikalnih in horizontalnih povezavah podjetij (Tajnikar, 2000, str. 32).

Pri pripojitvi gre za obliko povezovanja podjetij, pri kateri eno podjetje pripoji drugo, pri tem pa običajno pripojeno podjetje ali preneha obstajati ali pa deluje naprej kot podrejeno hčerinsko podjetje prevzemnega podjetja (Tajnikar, 2000, str. 25). Osnovna oblika pripojitve je tista, pri kateri podjetje B pripoji podjetje A, in sicer na ta način, da se premoženje in dolg podjetja A prenese na podjetje B, podjetje A preneha obstajati, dejavnost pa teče naprej znotraj podjetja B. To je možno narediti na ta način, da lastniki podjetja A svoje delnice zamenjajo z novo izdanimi delnicami podjetja B (Tajnikar, 2000, str. 34).

2.3.2.2. Prevzem podjetja z odkupom delnic

S prevzemi običajno označujemo pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemnemu podjetju zagotavlja kontrolni delež za odločilno vplivanje na poslovanje podjetja, ki je prevzeto (Tajnikar, 2000, str. 25).

Podjetju, ki prevzema, pravimo na kratko kar prevzemnik, podjetju, ki je tarča prevzema, pa ciljno podjetje oz. včasih tudi tarča. Prevzemnik je tisto podjetje, v katerem obstaja interes za takšno povezovanje.

Prevzem podjetja z odkupom delnic pomeni nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic z glasovalno pravico neke odprte delniške družbe, in sicer neposredno od njenih delničarjev. Cilj prevzemnika je pridobitev potrebnega števila delnic – glasov, ki mu zadoščajo za prevzem nadzora nad podjetjem. Po prevzemu z odkupom delnic ostane ciljno podjetje v celoti odgovorno za vse svoje obveznosti, razen če kasneje prevzem preraste v formalno združitev (Bešter, 1996, str. 31).

Prevzem podjetja z odkupom delnic poteka v dveh oblikah, ki sta si zelo podobni, razlika je v tem, kje je pobudnik transakcije – ali je to management prevzemnika ali so to lastniki

prevzemnika. V prvem primeru poteka transakcija na naslednji način. Podjetje B (prevzemnik) se odloči, da bo prevzelo ciljno podjetje A in odkupuje njegove delnice do takšnega deleža, ki predstavlja kontrolni delež v podjetju A. Tako prevzemnik, podjetje B, izvaja kontrolni nadzor v podjetju A in uresničuje svoje strateške interese. Takšen prevzem predstavlja za podjetje A dva možna scenarija – lahko deluje avtonomno, lahko pa se integrira s prevzemnikom. V drugem primeru, kjer so pobudniki prevzema lastniki podjetja B, pa ti odkupijo delnice tako, da dosežejo kontrolni nadzor v prevzetem podjetju in tako nadzorujejo obe podjetji, in sicer A in B. V takšnem primeru lahko lastniki podjetja B uveljavljajo različne poslovne odločitve v obeh podjetjih in ob razpolaganju z zahtevnim kontrolnim deležem lahko izvršujejo različne statusne prekvalifikacije v smeri združitve obeh podjetij (Tajnikar, 2000, str. 36-37).

Nadzor nad podjetjem oz. njegov prevzem lahko izvedemo tudi na druge načine, kot so: nakup z zadolžitvijo (razni prevzemi podjetja z zadolžitvijo in prevzemi podjetja s strani managementa), z odkupom premoženja (delno ali v celoti), s pridobivanjem pooblastil na skupščini delničarjev in drugo. Zaradi enostavnosti in preglednosti se bom osredotočil samo na prevzeme, ki so izvedeni na podlagi nakupa delnic.

3. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE KOT STRATEŠKI PROCES

3.1. Motivi za prevzeme in združitve

Ko govorimo o združitvah in prevzemih, se je potrebno zavedati, da gre za zelo kompleksen strateški proces. Cilji združitve in prevzemov so pogojeni z motivom, ki pri managementu spodbudi potrebo po združevanju in prevzemanju. Poznavanje motivov za prevzem je ključnega pomena tudi za analizo in preučevanje procesa poprevzemne integracije, saj motiv kot tak opredeljuje značilnost in vsebino poprevzemnega obdobja.

Napier (1989, str. 277) postavlja hipotezo, da motivi za prevzem vplivajo na management poprevzemne integracije. Motivi so namreč povezani s specifičnim tipom prevzema, ki določa način integracije. Različni tipi prevzemov lahko različno vplivajo na organizacijo v vsakem podjetju. O relevantnosti motivov za preučevanje prevzemov govori tudi dejstvo, da so mnogi tuji strokovnjaki postavili celo vrsto hipotez in teorij, ki se delijo v dve skupini.

Prva skupina motivov naj bi temeljila na neoklasičnem pristopu, ki poudarja maksimirajo premoženja delničarjev. Skladno s tem naj bi managerji izvajali združitve in prevzeme podjetij takrat, ko investicija zagotavlja pozitivno neto sedanjo vrednost prihodnjih denarnih tokov (Lahovnik, 2005, str. 7).

Druga skupina motivov naj bi izhajala iz managerske hipoteze o rasti in razvoju podjetij, ki temelji na ločevanju funkcije upravljanja in managementa v podjetjih. Po tej hipotezi so

managerji motivirani predvsem, da maksimirajo rast svojih podjetij ob zadovoljivi dobičkonosnosti. S širjenjem podjetja se namreč povečuje tudi varnost in stabilnost podjetja ter prestiž in ugled managerjev, posledično pa tudi njihovi prejemki ter varnost zaposlitve. Avtorji, ki zagovarjajo managersko hipotezo, ugotavljajo, da aktivnosti prevzemanja ne rešujejo problema agentov, temveč so zgolj njegova manifestacija (Lahovnik, 2005, str. 8).

Najsprejemljivejša delitev za mnoge avtorje je delitev motivov na tri glavne kategorije: *ekonomske, strateške in osebne*, tako kot je prikazano v tabeli 1.

Tabela 1: Delitev motivov

Ekonomski motivi	Osebni motivi	Strateški motivi
• tržne ekonomije obsega • povečana dobičkonosnost • razbremenitev tveganja • znižanje stroškov • tehnične ekonomije obsega • obrambni mehanizem • odgovor na napake trga • ustvarjanje vrednosti za delničarje	• povečanje prodaje • managerski izzivi • prevzem neučinkovitega managementa • managerski prestiž	• povečanje tržne moči • prevzem konkurenta • prevzem dobavitelja • postavitve vstopnih ovir

Vir: Brouthers, Van Hastenburg, Van den Ven, 1998, str. 348.

Teorije in hipoteze, ki pojasnjujejo motive za prevzeme, delimo v sedem glavnih skupin, in sicer (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 191):

1. teorije oz. hipoteze povečanja učinkovitosti, v okviru katere so nastale naslednje različice oz. hipoteze:
 - razlika v učinkovitosti managementa,
 - nesposobnost managementa podjetja,
 - sinergije, ki izhajajo iz povezovanja poslovnih aktivnosti podjetij,
 - finančne sinergije,
 - diverzifikacija,
 - strateško prilagajanje spremembam v okolju,
 - podcenjenost delnic podjetja,
2. informacije in signali,
3. tržna moč,
4. davki,
5. problem agentov,
6. hipoteze presežnih denarnih tokov,
7. prerazdelitveni učinki prevzemov.

V nadaljevanju bom zaradi preglednosti in boljšega razumevanja tematike predstavil le prve štiri skupine hipotez.

3.1.1. Hipoteze povečanja učinkovitosti

Ta hipoteza je zgrajena na predpostavki, da je glavni motiv za prevzeme želja po povečanju učinkovitosti in vrednosti podjetja. Slednja naj bi se povečala zaradi pojava pozitivnih sinergij, ki nastajajo s povezovanjem poslovnih aktivnosti podjetij. V sklop hipoteze o povečanju učinkovitosti sodijo tudi teorije o nesposobnosti managementa in različnih učinkovitosti managerskih timov med podjetij, katerih osnovna poanta je: bolj sposoben management – večja vrednost podjetja.

3.1.1.1. Hipoteza razlik v managerski učinkovitosti

Ta teorija pojasnjuje motive za prevzeme oz. združitve z utemeljitvijo, da zaradi različne učinkovitosti managerskih skupin med podjetji prihaja do prevzemov, ki odsevajo kot dvig učinkovitosti managementa na raven uspešnejšega podjetja.

V primeru, da je npr. management podjetja A učinkovitejši kot management podjetja B, da podjetje A priključi podjetje B, se učinkovitost podjetja B poveča na raven podjetja A, tako da lahko govorimo o zasebnih, kot tudi družbenih koristih takšne priključitve podjetja. Raven učinkovitosti gospodarstva se posledično dviguje (Lahovnik, 2005, str. 10).

3.1.1.2. Hipoteza nesposobnosti managementa

Ta hipoteza je nastala na podlagi spoznanj, da vodi podjetje nesposoben oz. nekompetenten management, ki bi ga bilo potrebno zamenjati. Sam prevzem predstavlja mehanizem za zamenjavo nesposobnega managementa. Ob tem pa se poraja kup pomislekov o smiselnosti oz. racionalnosti prevzema, ki je motiviran z željo po zamenjavi nesposobnih managerjev. Takšen disciplinski ukrep je v končni fazi tudi zelo drag in primeren, ko delničarji oz. lastniki nimajo druge alternative.

Hipoteza predpostavlja, da lastniki neučinkovito vodenega podjetja sami ne morejo zamenjati managementa in je prevzem edina možnost zamenjave neučinkovitega managementa (Lahovnik, 2005, str. 11).

3.1.1.3. Sinergije

Davidson (1985, str. 194) definira sinergije kot kombinacijo dveh samostojnih entitet, ki skupaj – povezano delujejo bolj učinkovito kot vsaka zase. Avtor ugotavlja, da obstaja nekakšna povezava med sinergijami in strateško ustreznostjo oz. skladnostjo (angl. »strategic fit«). Temeljna predpostavka strateške ustreznosti je dejstvo, da ima podjetje omejene vire in omejene sposobnosti, ki jih lahko komplementarno dopolnjuje s prevzetim podjetjem in na takšen način spodbudi nastanek zelenih sinergij (tabela 2). Pogoji pa je seveda strateška

ustreznost, ki jo podjetje odkrije s poznavanjem področij (proizvodnje, distribucije, tehnologije) ciljnega podjetja. Sinergije delimo v dve kategoriji: operativne in finančne.

Sinergijo kot posledico prevzema in združitve lahko opredelimo tudi kot razliko med vrednostjo novega podjetja (V_{AB}) in seštevkom vrednosti posameznih podjetij (V_A in V_B) pred prevzemom (Ross v Bešter, 1996, str. 46). Ko govorimo o sinergijah, si mnogokrat za enostavnejšo ponazoritev učinka pomagamo s splošno znano enačbo $1 + 1 = 3$. Ta matematični paradoks lahko razložimo z dejstvom, da kombinacija podjetij lahko ustvari večjo vrednost in je bolj dobičkonosna, kot pa individualno obe podjetji skupaj.

Obstaja več metodologij vrednotenja sinergije (tabela 2), v splošnem pa jih lahko razdelimo na tiste, ki se vrednotijo od spodaj navzgor, in tiste, ki se vrednotijo od vrha navzdol. Te, druge temeljijo na pavšalni vsoti vseh sinergij, ki so jih dosegla primerljiva podjetja v preteklosti. Metode od spodaj navzgor pa uporabljajo disagregacijo sistema in ocenjevanje sinergij na ravni posameznih segmentov (Petrič, 2003, str. 52).

Tabela 2: Kako vrednotiti sinergije?

Segmenti	Sinergije	Primeri
Prihodki	Ustvarjanje nove vrednosti	S kombinirano ponudbo produktov ali storitev obeh podjetij kupcu ponudimo novo vrednost.
	Povečanje baze kupcev	Podjetji, ki poslujeta na različnih trgih, lahko v svoj prodajni program uvrstita ponudbo obeh.
	Koristi od različnih distribucijskih kanalov	Eno podjetje ima prodajni kanal, ki lahko drugemu podjetju omogoča prodajo svojih izdelkov po višji ceni.
Operativni stroški	V nabavi	Podjetji s podobnimi nabavnimi potmi lahko s skupno nabavno politiko izboljšata nabavne pogoje.
	V proizvodnji	Specializacija določenih proizvodenj na enem mestu, ukinjanje podvajanj
	V vodstvu in administraciji	Znižanje stroškov (delovne sile) v vodstvu, pravnem oddelku, oddelku za planiranje, finance itd.
	Na področju informacijske tehnologije	Nižji fiksni stroški na enoto.
	V R&D	Odprava podvojenih raziskav in razvoja.
Upravljanje s sredstvi	Boljša izraba sredstev	Zmanjšanje potrebnih obratnih sredstev.
	Dezinvestiranje	Odprodaja enot, ki niso strateškega pomena.
Finance	Uporaba davčnih ugodnosti	Izgube enega podjetja lahko po združitvi uporabimo za znižanje davčne osnove davka na dobiček.
	Cenejši dostop do dolžniškega kapitala	Visoko zadolženo podjetje lahko po združitvi z manj zadolženim podjetjem najema kredite pod ugodnejšimi pogoji.
	Izraba finančnega vzvoda	Nizko zadolženo podjetje lahko po združitvi omogoča vzvod z uporabo cenejšega vira financiranja (novi bančni kredit).

Vir: Petrič, 2003, str. 52.

Gaughan (1999, str. 120) razvršča operativne sinergije v dve skupini: *operativne sinergije, ki znižujejo stroške (stroškovne sinergije)* in *operativne sinergije, katerih posledica je zvišanje dohodka* podjetij. Za doseg slednjih je potrebno vložiti več navora, kot v primeru sinergij, ki znižujejo stroške. Zaradi manjših naporov potrebnih za doseganje operativnih sinergij (znižujejo stroške), podjetja namenjajo več pozornosti tovrstnim sinergijam. Vzrok za znižanje stroškov zaradi sinergičnih učinkov gre iskati predvsem v ekonomijah obsega, ki obstajajo, vse dokler podjetje ne doseže optimalne velikosti.

Za doseganje operativnih sinergij, ki učinkujejo na povečanje dohodka podjetja, ima management podjetja več možnih alternativ. Podjetje lahko npr. izvaja navzkrižni marketing, kjer prek svojih distribucijskih kanalov trži proizvode povezanega podjetja. Gaughan (1999, str.121) navaja kot možnost za doseganje operativnih sinergij z učinkom povečanja prihodka podjetja, pomoč in zastavljanje ugleda podjetja z močno uveljavljeno blagovno znamko partnerskemu podjetju, ki takšne blagovne znamke nima. Torej lahko partnersko podjetje izkoristi ugled povezanega podjetja kot sredstvo za pomoč pri prodiranju na nove trge. Tovrstni sinergični učinki izvirajo pretežno iz poslovnih funkcij kot so distribucija, marketing, tržne poti in nenazadnje tudi iz logistike.

Finančne sinergije, ki se pojavljajo v primeru združitve in prevzemov podjetij, znižujejo stroške kapitala. Obstoj finančnih sinergij je odvisen od strukture korporacijskih finančnih sredstev. En vir finančnih sinergij so zagotovo nižji stroški internega financiranja v primerjavi z zunanjim financiranjem. Podjetje z velikim obsegom notranjih denarnih tokov in majhnimi investicijskimi možnostmi ima pogosto presežen denarni tok. V nasprotju s tem drugo podjetje generira majhne denarne tokove in ima široke možnosti za investiranje, za kar pa potrebuje dodaten vir financiranja. S kombinacijo oz. združitvijo teh dveh podjetij nastanejo možnosti internega financiranja z nižjimi stroški (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 143).

Finančne sinergije se pojavljajo tudi v obliki povečanja kreditne sposobnosti združenih podjetij, saj je kreditna sposobnost v primeru dveh podjetij večja kot v primeru vsakega podjetja parcialno. Pri učinkih finančnih sinergij ne smemo pozabiti tudi na ekonomije obsega, ki se pojavljajo pri izdaji novih lastniških in dolžniških vrednostnih papirjev in transakcij z njimi. Finančne sinergije se poleg naštetega kažejo tudi na davčnem področju.

3.1.1.4. Diverzifikacija

Ta hipoteza je osnovana na ugotovitvah, da je mogoče željo po zagotovitvi razpršenosti poslovne dejavnosti podjetja realizirati z združitvijo ali prevzemom podjetij v drugih panogah oz. iz drugih poslovnih področij.

Razpršitev poslovne dejavnosti podjetja je lahko koristna z vidika managerjev in drugih zaposlenih, z vidika ohranjanja dobrega imena podjetja, zaradi davčnih in drugih finančnih prednosti. Sama diverzifikacija je bolj dobrodošla za zaposlene kot za delničarje. Slednji

imajo možnost svoje premoženje suvereno razpršiti v okviru svojega investicijskega portfelja na trgu kapitala, medtem ko imajo delavci mnogo bolj okrnjene možnosti razpršitve svojega vira prihodkov (Bešter, 1996, str. 47).

Kot ugotavlja Gaughan (1999, str. 134), je poglavitni razlog za razpršitev poslovne dejavnosti želja po razširitvi poslovanja v privlačnejše in donosnejše panoge, saj je panoga, v kateri trenutno posluje podjetje, pod velikim pritiskom konkurence, ali je že dosegla stopnjo zrelosti. Posledica tega so nizki dobički. Podjetje ima možnost ekspanzije v nove donosnejše panoge, vendar se mora zavedati dejstva, da so abnormally visoki donosi posledica vstopnih ovir v to panogo ali tehnološkega razvoja, kar pa ni dolgoročno, ekskluzivna ugodnost enega podjetja. Na dolgi rok se donosi zaradi konkurenčnih pritiskov zmanjšajo na povprečno raven panoge.

3.1.1.5. Strateško prilagajanje spremembam v okolju

Vsako podjetje se mora nenehno prilagajati spremembam v okolju. Pridobiti si mora nova znanja, nove trge, nove kadre in drugo. V vsakem primeru gre za rast podjetja, ki jo lahko izvede z notranjimi sredstvi, ali s prevzemi – v tem primeru govorimo o zunanji rasti. Argumente za in proti zunanji rasti sem navedel že v poglavju o zunanji rasti.

Smisel strateških prevzemov je zagotavljanje primarnega izhodišča za odgovor na potencialne spremembe v okolju, če in kadar se te uresničijo. Takšni prevzemi pomenijo predvsem nakup opcij in ne le običajne investicije v širitev obsega poslovanja (Bešter, 1996, str. 51).

3.1.1.6. Podcenjenost delnic podjetja

Zadnje čase se vse bolj izpostavlja kot motiv prevzemov in združitvev hipoteza o podcenjenosti delnic podjetja. Vzrokov, da so delnice podjetja podcenjene, je lahko več. Eden od vzrokov za podcenjenost je pravo gotovo lahko tudi nesposoben management, torej še ena hipoteza, ki sodi v sklop teorij o učinkovitosti. Hipoteza podcenjenosti delnic podjetja in hipoteza o nesposobnem managementu ter hipoteza o razlikah v učinkovitosti managerskih skupin so si vsebinsko zelo blizu in v določenih momentih celo sovpadajo.

Razlaga podcenjenosti podjetja kot motiva za prevzeme je tudi v možnosti, da prevzemnik razpolaga z notranjimi informacijami. Pri tem ni bistveno, kako je prišel do njih, pomembno je, da razpolaga z informacijami, ki drugim udeležencem na trgu kapitala niso znane, obstaja asimetrija informacij, in je zato sposoben natančneje oceniti vrednost podjetja. Kadar je ta ocena, ki temelji na dodatnih informacijah, višja od prevladujoče tržne cene, je podjetje podcenjeno in prevzemnik lahko izkoristi priložnost (Bešter, 1996, str. 52). Lahovnik (1998, str. 25) govori o pojavu kratkovidnosti – institucionalni investitorji, ki vse bolj prevladujejo na kapitalskem trgu, poudarjajo predvsem kratkoročno donosnost. Posledično naj bi bila podjetja z dolgoročnimi investicijskimi programi podcenjena in s tem atraktivne tarče za prevzeme za druga podjetja oz. individualne investitorje.

3.1.2. Informacije in signali

Ta hipoteza je zgrajena na ugotovitvi, da vrednost delnic po prevzemu oz. po poskusu prevzema naraste. Vzrok za to naj bi bila špekulacija, da je prišlo ob prevzemu do razkritja novih informacij in da bodo cene delnic ostale na takšni ravni tudi v prihodnje.

Obstajajo dve obliki t.i. informacijske hipoteze. Po prvi različici naj bi ob oddaji ponudbe za odkup delnic prišlo do razširitve informacij, da so delnice ciljnega podjetja podcenjene, kar naj bi pomenilo signal za trg za popravek cen delnic ciljnega podjetja navzgor. Za takšen popravek cen delnic ciljnemu podjetju ni potrebno storiti praktično ničesar. Ta različica hipoteze se imenuje »sedenje na zlatem rudniku«. Druga različica te hipoteze pa govori, da ponudba za odkup delnic spodbudi management ciljnega podjetja k implementiranju učinkovitejše poslovne strategije (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 144).

V tem kontekstu je potrebno razumeti tudi povezavo med informacijami in signali. Weston, Siu in Johnson (2001, str. 145) razlagajo povezavo kot dejstvo, da management podjetja, ki ocenjuje, da so delnice podjetja podcenjene, z odkupom lastnih delnic s premijo signalizira trgu informacijo o vrednosti podjetja.

3.1.3. Hipoteza tržne moči

Tržna moč podjetja je mnogokrat omenjen motiv za združitve in prevzeme. O tržni moči lahko govorimo, ko obstajajo v panogi, kjer podjetje posluje, ovire za vstop, ko obstaja določene tržna koncentracija, ko ima podjetje diferencirano ponudbo itd. Te tržne karakteristike izvirajo iz pozitivnih sinergij pri poslovanju podjetja, ekonomij obsega in diverzifikacije.

Gaughan (1999, str. 145) govori o tržni moči kot o nečem, kar se nanaša na monopolno moč, in jo definira kot sposobnost podjetja, da lahko samo določa cene, ki presegajo konkurenčni nivo oz. določa cene, ki presegajo mejne stroške. Lahovnik (1998, str. 30) pa ugotavlja, da je povečanje tržne moči motiv za prevzem podjetja predvsem v primeru razvijanja strategije konsolidacije s prevzemom konkurenčnega podjetja. Iz tega lahko sklepamo, da so v želji po povečanju tržne moči najbolj primerne horizontalne kapitalske povezave.

3.1.4. Davčni motiv

V zadnjem času postajajo davčni prihranki eni od pogostih motivov, ki se omenjajo v kontekstu prevzemov in združitev. Seveda pa je nastanek davčnih prihrankov odvisen od veljavnega davčnega sistema oz. davčne zakonodaje. Davčna zakonodaja ima zagotovo pomemben vpliv na intenzivnost prevzemov v posamezni državi. Relevantnost davkov kot prevzemnega motiva je odvisna od alternativnih zmožnosti zmanjševanja davčnih obveznosti, ki so na razpolago podjetjem in njihovim lastnikom.

Lahovnik (2005, str. 37) ugotavlja, da so t.i. davčni motivi odvisni od specifičnosti davčnih sistemov v posameznih državah. Kot primer navaja zamenjavo davka na dobiček z davkom na kapitalni dobiček. Podjetje v tem primeru prevzame drugo podjetje z ničelno stopnjo izplačila dividend in dobrim potencialom za rast. Po realizaciji te rasti ciljno podjetje proda in doseže kapitalni dobiček. Temu posledično je od davčne obravnave odvisen obseg prevzemov.

3.2. Vrste prevzemov

3.2.1. Prijateljski prevzemi

Ko prevzemno podjetje identificira potencialno tarčo, mora poleg rutinskih odločitev glede cene oz. cenovnega razpona ter načina plačila sprejeti tudi odločitev o pristopu do managementa ciljnega podjetja. V primeru, da management prevzemnika odkrije skupne koristi v sodelovanju z managementom ciljnega podjetja in predpostavlja odobravanje z nasprotni strani, ga pokliče in predlaga eno od oblik prijaznega oz. prijateljskega prevzema oz. prijateljske združitve (Brigham, 2002, str. 867).

Da je nek prevzem prijateljski, lahko torej govorimo v primeru, ko je dosežen nekakšen kompromisni dogovor na nekem ožjem nivoju obeh managementov: ciljnega in prevzemnega. Pogosto se v tem kontekstu srečujemo z izrazom prijazen prevzem. Slednji je vsebinsko širši izraz, saj je za prijazen prevzem oz. združitev potrebno doseči nek širši konsenz interesnih skupin v podjetjih, kar predstavlja mnogo več napora, energije in nenazadnje tudi stroškov.

3.2.2. Sovražni prevzemi

Če se pogajanja med managementom ciljnega podjetja in managementom prevzemnika končajo neuspešno, se lahko prevzemnik odloči za direktno ponudbo za odkup delnic v ciljnem podjetju. S tem dejanjem management prevzemnika pripne prevzemni transakciji oz. poizkusu prevzema sovražno konotacijo. Ponudba za odkup delnic je lahko oddana tudi brez kakršnih koli predhodnih pogajanj, vendar je smotrnost takšnih odločitev vprašljiva, saj obstaja večja verjetnost sovražne nastrojenosti in netolerantnosti ciljnega podjetja. Običajni cilj sovražnih prevzemov je zamenjava obstoječega managementa podjetja z novim, ki bo dosegalo boljše poslovne rezultate. Zato so prevzemi lahko sovražni samo do managementa in nikakor do delničarjev ciljnega podjetja. Številne raziskave namreč kažejo, da imajo delničarji ciljnih podjetij v prevzemih nasploh, in še posebej v primerih sovražnih prevzemov, priložnost, da realizirajo visoke premije. Te so v povprečju 30%, vendar v posameznih primerih presegajo tudi 100% (Bešter, 1996, str. 42).

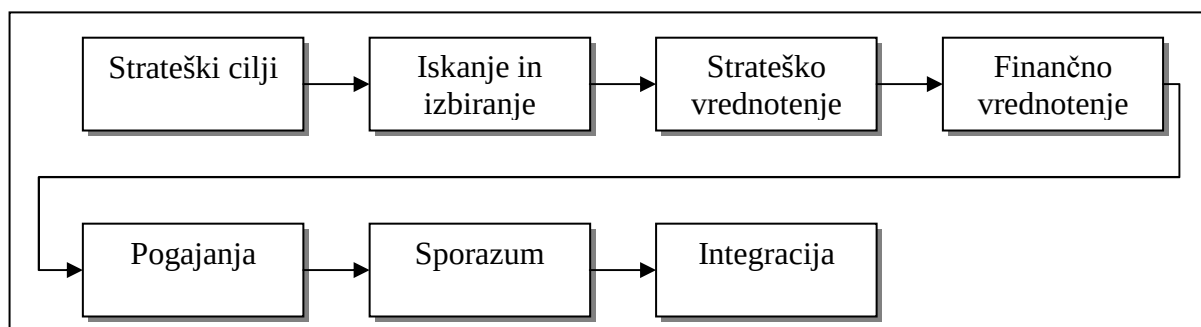
3.3. Strateški vidik procesa

Kot sem že predhodno navedel, ne gre v primeru združitve in prevzema za enkratno dovršeno dejanje, pač pa za kompleksen proces, ki zahteva celovit strateški pristop. Po preučevanju tuje

literature ugotavljam, da različni avtorji uporabljajo različno členitev procesa prevzema oz. združitve. Običajno so podlaga za členitev aktivnosti, ki se odvijajo v nekem zaporednem terminskem okviru.

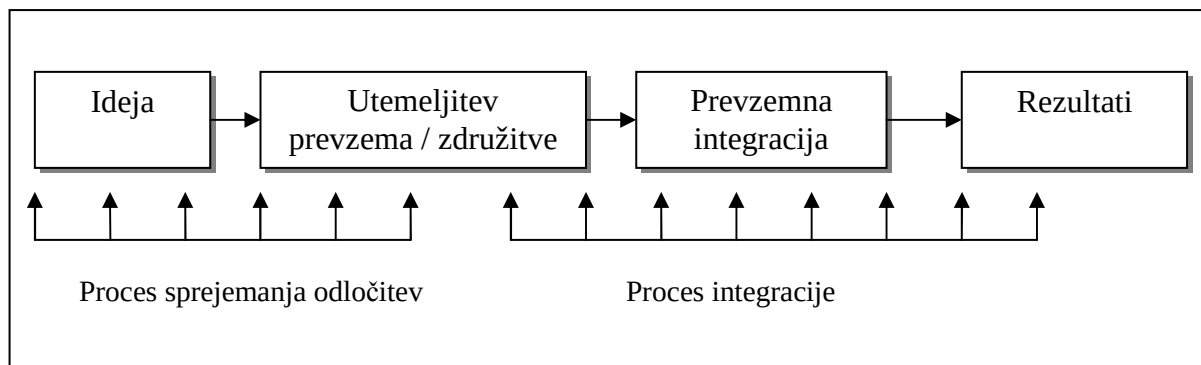
Haspeshagh in Jamison (1991, str. 12-13) zagovarjata dva vidika prevzemov: *konvencionalen vidik* (slika 2) in *procesni vidik* (slika 3). Konvencionalni vidik predvideva proces sprejemanja odločitev za prevzem kot zaporedni, segmentiran proces, v katerem sta ključna elementa finančno vrednotenje in predprevzemna analiza strateške ustreznosti. Konvencionalni pristop predpostavlja, da je mogoče vrednost prevzema predvideti v trenutku doseženega sporazuma.

Slika 2: Konvencionalni vidik prevzema



Vir: Haspeshagh, Jamison, 1991, str. 13.

Slika 3: Procesni vidik prevzema



Vir: Haspeshagh, Jamison, 1991, str. 12.

Haspeshagh in Jamison (1991, str. 12-13) pripisujeta večjo ustreznost procesnemu pristopu prevzemov, ki je sestavljen iz dveh procesov, in sicer procesa sprejemanja oz. oblikovanja odločitev in procesa integracije. Ta pristop temelji na dejstvu, da proces sprejemanja odločitve in proces integracije ustvarjata vsak svoje priložnosti in probleme, hkrati pa delujeta interaktivno, zato morata biti obravnavana skupaj. V primerjavi s konvencionalnim pristopom procesni pristop poudarja vlogo procesa sprejemanja odločitev, ki pomaga managementu razumeti, kako ustvariti vrednost s prevzemom in ne samo, kako povečati finančno vrednost podjetju, kot je to v primeru konvencionalnega vidika.

Kot je prikazano v tabeli 3, je proces prevzemanja sestavljen iz treh faz, in sicer (Sudarsanam, 1995, str. 43): *faze planiranja*, *faze pogajanja* in *faze integracije*.

Tabela 3: Proces prevzemanja v treh fazah

1. faza planiranja	2. faza pogajanja	3. faza integracije
• razvijanje strategije prevzemanja ter določitve kriterijev • identifikacija potencialnih kandidatov • strateško vrednotenje oz. ocenjevanje kandidatov za prevzem oz. združitve in ugotavljanje upravičenosti le-tega.	• priprava ponudbene strategije • finančno vrednotenje kandidata • pogajanje, financiranje in izvedba transakcije prevzema	• vrednotenje organizacijske kulture • oblikovanje integracijskega pristopa • usklajevanje strategije • usklajevanje integracijske kulture • rezultati (monitoring)

Vir: Sudarsanam, 1995, str. 43.

Kot zadnjo delitev procesa prevzemanja oz. združitve naj omenim še delitev na naslednje tri glavne skupine aktivnosti (Kruger, Muller-Stewenes, v Bešter, 1999, str. 23):

1. razvoj prevzemne strategije, ki je sestavni del kontinuiranega procesa strateškega načrtovanja;
2. tehnični del prevzemanj, ki je sestavljen iz navezave stikov in pogajanj s ciljnim podjetjem, iz vrednotenja in cinitve ciljnega podjetja, iz financiranja posla ter formalnega zaključka prevzema;
3. čas po prevzemu; uspešnost te faze je odvisna od priprav nanjo v teku prvih dveh faz.

Preprosto lahko govorimo o trifaznem procesu, ki ga sestavljajo *predprevzemna faza*, *faza izvedbe transakcij prevzema* in zadnja *poprevzemna faza integracije*, ki je tudi predmet tega dela. Razčlenitev procesa prevzema na tri faze je pomembna tudi z vidika načrtovanja same strategije prevzema, saj nadaljnja sistemizacija aktivnosti po fazah omogoča lažji nadzor nad sprejemanjem odločitev in povečuje učinkovitost pri implementaciji strategije.

Pri proučevanju procesa lahko opazimo določeno nedoslednost pri delitvi aktivnosti, saj ne obstaja neka jasno definirana ločnica med aktivnostmi, ki jih uvrščamo v fazo planiranja in fazo izvedbe transakcije. Nekateri avtorji namreč v fazo transakcije uvrščajo zgolj transakcije prevzema in izvršitev posla (iz finančnega vidika), medtem ko drugi uvrščajo v to fazo tudi pogajanje s kandidati, finančno vrednotenje itd.

3.3.1. Predprevzemna faza

Težišče te faze predstavlja ideja in identifikacija potrebe ali priložnosti za prevzem. Priložnosti izvirajo iz privlačnosti panoge, v katero želi podjetje vstopiti ali si v njej utrditi položaj. Identifikaciji potrebe in priložnosti sledi proces sprejemanje odločitve, kot ga

poimenujeta Haspeslgh in Jamison, (1991, str. 41) ter ga opisujeta kot analitični proces, ki poteka korak za korakom. Ta proces se začne z identifikacijo strateških ciljev, nadaljuje s sistematičnim iskanjem kandidatov in izbiranjem, sledi strateško in finančno ocenjevanje in zaključi se s pogajanjem. Proces sprejemanja odločitve je zelo kompleksen proces, v katerega je vključenih mnogo zaposlenih na različnih nivojih.

Pri procesu sprejemanja odločitve se pojavljajo mnogi problemi, ki omejujejo sposobnost podjetja, da bi učinkovito utemeljilo prevzem (Haspeslgh, Jamison, 1991, str. 58):

- deljena stališča strokovnjakov med opravljanjem analize in sprejemanjem odločitve o prevzemu,
- neučakanost glede izvedbe transakcije prevzema,
- dvoumna pričakovanja v pogajanjih glede ključnih elementov prevzema z obeh strani,
- mnogo različnih motivov med managerji prevzemnika.

Management mora pred odločitvijo o prevzemu preveriti konsistentnost vizije prevzema s splošno vizijo podjetja. Strateška obravnava prevzemov in združitve zahteva od prevzemnika sprejetje strategije prevzema. Glavno vodilo pri oblikovanju strategije prevzemov so cilji, ki jih želi management doseči, ti pa so običajno pogojeni z motivom prevzema. Z oblikovanjem strategije podjetja opredeli osnovno smer njegovega razvoja, dolgoročne cilje in načine za doseg teh ciljev.

Dobro načrtovana strategija še ni jamstvo za uspeh, vendar veliko pripomore k odkrivanju potencialnih problemov, do katerih prihaja pri prevzemu. Za uspeh prevzema je pomembno, da si podjetje, ki želi uresničevati zunanjo rast po poti prevzema drugih podjetij, postavi strategijo prevzemanja, samo prične proces in odločno nastopi skladno s poprej načrtano potjo, namesto da čaka, da mu zunanji svetovalci posredujejo informacije. Takšna podjetja, ki zavestno sprejmejo aktivno vlogo, so tudi sposobna hitreje reagirati v primeru, ko se na trgu nepričakovano pojavijo ugodne priložnosti za prevzem – lažje se namreč odzovejo, saj imajo oblikovano določeno podlago za svoje odločitve (Bešter, 1999, str. 22).

Med merila za izbiro kandidata in utemeljitev prevzema sodijo (Dubrovski, 2003, str. 260):

- komplementarnost sredstev in veščin,
- kulturna kompatibilnost in kooperativnost,
- izvedbena (operativna) kompatibilnost,
- kompatibilnost ciljev kandidatov z možnostjo sinergijskega učinka,
- velikost ciljnega podjetja in njegov tržni delež,
- pripravljenost prevzemanja dela tveganja in drugo.

Če ima potencialni kandidat približno enako strukturo sredstev in njihovih virov, potem bo pot k želenim sinergijskim vrednostim težja, največji poudarek pa bo lahko na doseganju ekonomije obsega v proizvodnih in drugih procesih. V primeru neenakosti sredstev in njihove potencialne skladnosti bo možnosti za sinergijske učinke več (Dubrovski, 2003, str. 261).

Na osnovi naštetih meril za izbor kandidatov je potrebno v tej fazi opraviti okvirno analizo ustreznosti, ki izmed množice vseh potencialnih kandidatov izloči le nekatere (preliminarni izbor). Po analizi možnih kandidatov sledi podrobna presoja oz. ožji izbor kandidatov in končno izbor ciljnega podjetja. Tej analizi, ki se opravlja s primerno skrbnostjo in vključuje tako strateško kot finančno evalvacijo, pravimo skrbni pregled (angl. »due diligence«). Hkrati s postopkom izbire najprimernejšega kandidata pa poteka tudi simuliranje izidov prevzema oz. združitve, ki temelji na njegovih značilnostih in izbrani različici povezave (Dubrovski, 2003, str. 261).

Presoja pove, kdo prihaja in kaj prinaša (ustreznost) ter kdaj in ob katerih pogojih (izhodišča za pogajanja). Ustrezno izveden skrbni pregled pomeni vsaj teoretično zagotovilo strateške ustreznosti kandidata. Finančna ocena kandidata obsega več finančnih kazalcev in metod, kot so: tržna cena delnice, tržna vrednost sredstev, diskontirani denarni donosi itd. Ob koncu te faze mora management jasno vedeti, kdo sploh pride v poštev za naslednjo fazo in zakaj prav on. Zagotovljene morajo biti torej realne možnosti za uresničevanje prevzema, dogovorjeni sprejemljivi pogoji in doseženo vsaj načelno soglasje ključnih udeležencev.

3.3.2. Faza izvedbe prevzema

Ta faza sledi neposredno fazi načrtovanja. Rezultat te faze je izvršitev transakcije prevzema oz. formalna izvedba prevzema. Da pride do tega, pa je potrebno najprej oblikovati konkretno ponudbo za odkup delnic ciljnega podjetja. V tej fazi se vzpostavi tudi prvi kontakt med prevzemnikom in ciljnim podjetjem. To je zelo pomemben trenutek, saj se ob prvem kontaktu glede na pripravljenost sodelovanja managementa ciljnega podjetja izoblikuje podoba prevzema. Prevzem dobi v tej fazi predznak prijaznega ali sovražnega prevzema. Od tega pa je odvisen tudi nadaljnji potek aktivnosti, še posebej v fazi integracije.

Pristop k ciljnemu podjetju je zelo občutljiva tema, kot ugotavlja Lahovnik (1998, str. 48), saj obstaja možnost, da se management ali drugi udeleženci v podjetju upirajo prevzemu. Poznamo različne tehnike in taktike poskusa prevzema ciljnega podjetja, mednje sodijo: prijateljsko prepričevanje, oportunistični pristop in pristop brez pogajanj.

V primeru prijateljskih prevzemov se opravijo prvi obiski na ravni vodilnih managerjev, lastnikov in nadzornikov. Vse to se odvija v skladu z neko normalno rutino, kjer se opravljajo pogovori v zvezi z osebnimi interesi in pričakovanji. V primeru sovražnega prevzema pa je potrebno zbrati informacije za oblikovanje jasne slike ciljnega podjetja. Pri tem se angažirajo investicijski bančniki, finančni analitiki, eksperti s področja industrije itd. V te aktivnosti se lahko po potrebi vključi tudi drugi deležnike ciljnega podjetja (kupci, bivši zaposlene, dobavitelje). Tu govorimo o inteligenčnem združevanju (Mirvis, Marks, 2003, str. 63).

Če management obeh podjetij vidi v prevzemu ali združitvi možnost za izvajanje lastnih strateških usmeritev in doseganje dodatne, relacijske vrednosti ter hkrati pokaže pripravljenost

za načrtovano sodelovanje, potem takšen skupni interes zapiše v t.i. pismu o nameri. Od vsebine teksta je odvisno, koliko je izražena namera zavezujoča (Dubrovski, 2003, str. 263).

Po podpisu pisma o nameri z obeh strani se izoblikujejo prvi obrisi skupnih stališč in pogajanja se lahko začnejo. Način pogajanja opredeljuje skupina pogajalcev ciljnega podjetja, saj se lahko pobudnik kapitalske povezave pogaja z managementom ciljnega podjetja, z določenimi strateškimi lastniki, ali pa kar z vsemi lastniki. Pri tem je pomembno, da obe strani določita sposobne pogajalce, ki jim umetnost pogajanja ni tuja in bodo znali v vsakem trenutku zagovarjati interese svojega podjetja ter racionalno zastopati svoja stališča na poti za dosego sporazuma. Rezultat pogajanja je neka vsebina, ki se kasneje prenese v pogodbeno obliko. Pogodba običajno ne zajema vseh vidikov in nekatera nesoglasja je potrebno naknadno usklajevati na operativni ravni. Tako v pogodbi običajno ne moremo zaslediti poslovnih vidikov povezave, ki so obdelani v posebnih ekonomskih vidikih povezave.

Po izvršenem prevzemu sledi objava in obveščanje deležnikov podjetja, vključno z javnostjo. Običajno je potrebno sistem komuniciranja in obveščanja prilagoditi pravni regulativi, ki ureja področje kapitalskih povezav. Obveščanje je ponavadi pogojeno z odločitvijo managementa, saj ima komuniciranje z javnostjo in drugimi deležniki določene komercialne in druge poslovne učinke.

3.3.3. Poprevzemna faza integracije

Končno še zadnja faza – faza pozdružitvene integracije (angl. »post-merger integration«) oz. poprevzemne integracije (angl. »post-acquisition integration«), ki ji včasih pravimo na kratko kar integracija, in se po mnenju mnogih avtorjev začne dan po izvedbi prevzema. Časovno označujemo to kot poprevzemno obdobje. Načrtovanje integracije pa se začne že prej, s sprejemom strateške odločitve o izvedbi prevzema.

Začetka procesa integracije ni mogoče natančno določiti. Večina analitikov soglaša z dejstvom, da se proces dejansko začne že v fazi izvedbe prevzema. O integraciji ne moremo govoriti kot o diskretni fazi, ki se začne potem, ko so podpisani dokumenti, pač pa o procesu, ki se začne že s skrbnim pregledom (Ashkenas, De Monaco, Francis, 1998, str. 168).

Po mnenju Haspeslghagh in Jamison (1991, str. 106) predstavlja jedro integracije prenos poslovnih sposobnosti in praks med podjetji. V tem kontekstu navajata tri tipe transferov, in sicer: *prerazporeditev operativnih virov*, *prenos funkcionalnih znanj oz. veščin* in *prenos managerskih veščin na ravni vodilnega managementa*. Za tekoč potek integracije mora obstajati infrastruktura, ki omogoča prenos vsega naštetega.

Kljub pomembnosti integracijskega procesa se pogajalci v fazi pogajanja za izvedbo posla izognejo podrobnemu dogovarjanju o sami integraciji zaradi negotovosti, kompleksnosti in zaradi drugih pritiskov v času pogajanj. Potek integracije je odvisen od vrste prevzema, od

udeleženi v procesu (managerskih skupin) in sposobnosti, ki se prenašajo na ciljno podjetje (Haspeslgh, Jamison, 1991, str. 106).

Obdobje po prevzemu lahko nadalje razdelimo v dve podfazi (Dubrovski, 2003, str. 265):

1. faza izvedbe poslovne združitve in prevzema, za katero so običajno značilne korenite spremembe (prestrukturiranje, reinženiring procesov, prenove podjetij),
2. faza po izvedbi prevzema, ki je namenjena doseganju opredeljenih sinergij.

Po mnenju Shrivatsave (1986, str. 67) lahko na integracijo gledamo z več perspektiv:

- *socialno-kulturna perspektiva* predstavlja integracijo poslovnih, organizacijskih kultur med podjetji,
- *kadrovsko-managerska perspektiva*, ki vključuje integracije managerjev v korporacijske strukture,
- *fizična perspektiva* integracije, ki pomeni združevanje virov in sredstev podjetij, integracijo proizvodne tehnologije, proizvodnih linij, infrastrukture itd.,
- *procesna oz. proceduralna perspektiva*, ki vključuje integracijo, kombiniranje postopkov ter sistemov na operativni in strateški ravni, standardizacijo in harmonizacijo postopkov.

Integracija je zadnja faza procesa, zadnji korak do uresničitve cilja. Bistveno je izvajanje ukrepov, s katerimi podiramo staro in gradimo vsaj tako dobro novo. Z njimi uresničujemo spremembe, določene z načrtom integracije, ki je bil pripravljen v drugi fazi in v začetku te faze potrjen. Ključne spremembe so v procesih in strukturah. Najprimernejše je, če za uresničevanje sprememb določimo projekte in njihovo izvajanje naložimo skupinam, sestavljenim iz predstavnikov obeh strani (Dolar, 2002, str. 74).

4. INTEGRACIJA – KRITIČNA FAZA ZDRUŽITVE IN PREVZEMA

4.1. Koncept integracije

Proces integracije je, kot pravita Haspeslgh in Jamison (1991, str. 106), ključ za delovanje prevzema. Tega se zaveda dandanes vedno več managerjev, vendar obstajajo še vedno situacije, kjer so integracijske aktivnosti prepuščene prostemu in stihijskemu vodenju. Pri nekaterih managerjih se je odnos do integracije spremenil v spoznanje o enostavnih aktivnostih, ki naj potekajo po načelu »naj delajo tako kot mi«.

Konceptualni razvoj integracije je plod izmenjave številnih znanstveno-teoretičnih mnenj, diskusij in hipotez posameznih analitikov. Prvotno je bilo po mnenju Birkinshaw, Bresman in Hakanson (2000, str. 398) ustvarjanje vrednosti ali integracija poslovanja glavni cilj prevzemov, ki je bil merjen s pogoji za prenašanja poslovnih sposobnosti med podjetij in porazdelitvijo virov. Kasnejši pogled na prevzeme pa je temeljil predvsem na zagotavljanju zadovoljstva zaposlenih iz obeh podjetij. Posledica takšnega spoznanja je oblikovanje

prepričanja, da je integracija sestavljena iz dveh temeljnih procesov. Prvemu procesu pravimo *človeška integracija*, drugemu pa *integracija poslovanja*. Med integracijo poslovanja in človeško integracijo obstaja na eni strani jasna ločnica, po drugi strani pa gre za interaktivno povezanost (slika 4), saj sta druga od druge odvisni. V primeru povečanja zadovoljstva zaposlenih je večja verjetnost, da bosta prenos dobrih poslovnih praks in porazdelitev virov med podjetjema učinkovitejša. Obratno pa učinkovita integracija poslovanja privede do večjega zadovoljstva zaposlenih in izoblikovanja ustrezne poslovne identitete.

Slika 4: Matrika človeške integracije in integracije poslovanja

Stopnja dovršenosti integracije človeških virov	Visoka	Mešan uspeh: zadovoljni zaposleni, vendar brez doseženih operativnih sinergij	Uspešen prevzem / združitev
	Nizka	Neuspel prevzem / združitev	Mešan uspeh: operativne sinergije z zmanjšanjem zadovoljstva zaposlenih
		Nizka	Visoka
		Stopnja dovršenosti integracije poslovanja	

Vir: Birkinshaw, Bresman, Hakanson, 2000, str. 399.

Iz matrike je razvidno, da ima pretirano poudarjena ena integracija negativen vpliv na rezultate prevzema. V primeru poudarjene človeške integracije lahko pride sicer do večjega zadovoljstva zaposlenih, vendar nimamo operativnih sinergij. Obratno pa, ko je stopnja dovršenosti integracije poslovanja visoka in človeška integracija na nizkem nivoju, imamo delen oz. mešan uspeh, saj pridemo do operativnih sinergij, vendar je motivacija zaposlenih nizka. Za uspešen proces integracije in posledično uspešnost prevzema ali združitve morata biti izpolnjena dva pogoja, in sicer učinkovita integracija poslovanja in obenem učinkovita integracija človeških virov (Birkinshaw, Bresman, Hakanson, 2000, str. 399).

4.2. Integracijski pristopi

Alternativne integracijske pristope določata dve dimenziji. Prva dimenzija se nanaša na potrebo po strateški, medsebojni odvisnosti med podjetjema, ki je potrebna za prenos poslovnih sposobnosti na drugo podjetje. Druga dimenzija pa predstavlja potrebo po ohranjanju strateške samostojnosti v prevzetem podjetju po prevzemu (Haspelslagh, Jamison, 1991, str. 145).

Določen integracijski pristop nakazuje neko optimalno, kompromisno kombinacijo med organizacijsko samostojnostjo in strateško vzajemno soodvisnostjo oz. povezanostjo med podjetjema. Delno pa je integracijski pristop pogojen tudi z naravo transakcije (združitev ali prevzem). Na podlagi takšnih kombinacij ločimo štiri možne pristope: *obstoj oz. ohranitev samostojnosti*, *simbioza oz. sožitje*, *absorbpcija oz. vsrkavanje* in *holding* (slika 5).

V primeru holdinga ne moremo govoriti o konkretnem integracijskem pristopu, saj gre le za formalno-pravno povezovanje podjetij, kjer se podjetja nimajo namena integrirati. Vrednost pri takem pristopu se namreč ustvarja izključno na podlagi finančnih transferov in porazdelitvijo tveganja.

Slika 5: Alternativni integracijski pristopi

		Potreba po strateški povezanosti	
		majhna	velika
Potreba po organizacijski avtonomiji	velika	<i>Ohranitev samostojnosti</i>	<i>Simbioza ali sožitje</i>
	majhna	<i>Holding podjetij</i>	<i>Absorbpcija ali vsrkvanje</i>

Vir: Haspeslghagh, Jamison, 1991, str. 145.

4.2.1. Absorbpcija ali vsrkavanje

O integraciji v obliki absorbpcije govorimo takrat, ko strateške naloge zahtevajo visoko stopnjo medsebojne vzajemnosti in povezanosti podjetij z namenom ustvarjanja pričakovane vrednosti, hkrati pa obstajajo majhne potrebe po organizacijski samostojnosti. Integracija pomeni v tem primeru polno konsolidacijo poslovnih operacij, organizacijskih struktur in kultur obeh podjetij (Haspeslghagh, Jamison, 1991, str. 147).

Management prevzemnika se mora popolnoma zavedati dejstva, da integracijski pristop vsrkavanja oz. absorbpcije lahko traja dolgo časa, saj je potrebno izbrisati mejo med podjetjema. Ponavadi je lažje odstraniti realne meje kot mentalne meje v glavah zaposlenih. Še posebej se ta problem odraža v primerih združitev podjetij, kjer sta podjetji enako veliki in govorimo o t.i. združitvi enakih. V tej alternativni se izpostavlja problem časovnega poteka integracije in manj stopnja integracije, zato je v tem primeru še toliko bolj pomemben pravočasen začetek integracije.

4.2.2. Ohranitev samostojnosti

Obstoj ali ohranitev samostojnosti ciljnega podjetja kot možen integracijski pristop se lahko izvede v primeru, ko obstajajo visoke potrebe po avtonomnosti in hkrati majhne potrebe po medsebojni povezanosti med združenimi podjetji. V takšnih situacijah je primarna naloga managementa, da zagotovi nedotakljivost virov koristi v prevzetem podjetju, saj bi lahko nespameten način vodenja, organizacije ali motiviranja ogrozilo uspeh prevzema (Haspeslghagh, Jamison, 1991, str. 148).

Ohranitev »samostojnosti« pomeni, da podjetje posluje naprej po ustaljenih tirnicah kot pred prevzemom. Strateška soodvisnost in povezanost je na relativno nizkem nivoju oz. je zanemarljiva. Prevzemnik vrši nadzor nad prevzetim podjetjem v okrnjeni obliki pretežno na finančnem področju.

4.2.3. Simbioza ali sožitje

Tretji integracijski pristop je simbioza oz. sožitje, ki je zelo kompleksen in predstavlja celo vrsto managerskih izivov. Simbiotski pristop temelji na visoki potrebi po strateški povezanosti oz. soodvisnosti med podjetji zaradi prenosa strateških sposobnosti. Po drugi strani pa je ta pristop oblikovan na podlagi visoke potrebe po organizacijski samostojnosti, ker morajo biti strateške sposobnosti ohranjene v organizacijskem kontekstu ciljnega podjetja (Haspeslghagh, Jamison, 1991, str. 149).

V simbiozi obe podjetji najprej koeksistirata in nato postopoma povečujeta medsebojno soodvisnost. Takšno koeksistenco in vzajemno odvisnost se doseže počasi, saj nenehno obstaja pritisk, ki izvira iz konflikta interesov oz. potreb po prenosu strateških sposobnosti na eni strani in ohranitvi organizacijske avtonomije ter kulture na drugi strani (Haspeslghagh, Jamison, 1991, str. 150).

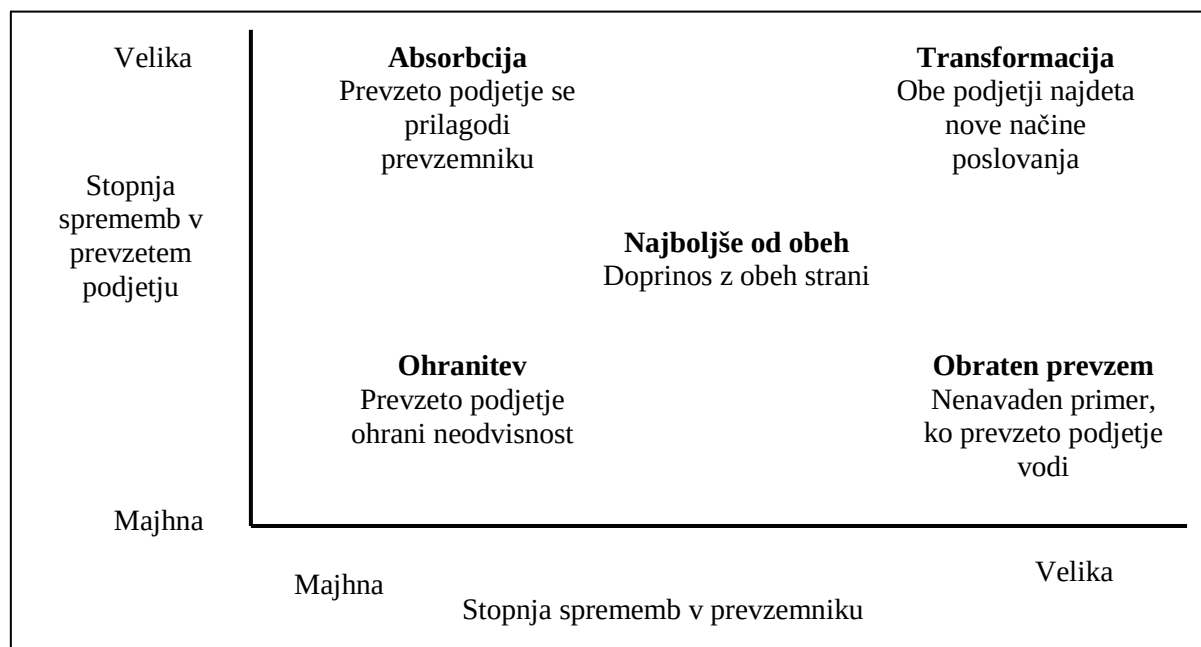
Ta integracijski pristop je zelo kompleksen in zahteva kontinuirano motivacijo managementa, tako za ohranjanje navidezne meje med podjetjema kot za zagotovitev prepustnosti te meje. Tako mora management vzpostaviti nekakšen ščit, s katerim zaščiti in ohranja identiteto ciljnega podjetja. Po drugi strani pa mora zagotoviti podporo prenosu poslovnih sposobnosti in poslovnih praks, zato mora nenehno skrbeti za uravnotežen sistem potreb ciljnega podjetja. Takšna integracija ni mogoča v primeru sovražnega prevzema.

4.2.4. Integracijski pristopi glede na spremembe v podjetju

Marks in Mirvis (2001, str. 85) sta kot integralen pogled na alternativne možne pristope oblikovala zemljevid alternativnih integracijskih pristopov (slika 6), ki ga določata dve dimenziji, in sicer *stopnja sprememb v prevzemniku* in *stopnja sprememb v ciljnemu podjetju*. Strateška pristopa ohranitev samostojnosti in absorbcija oz. vsrkavanje sta vsebinsko

identična predhodno predstavljenemu modelu Haspeslhagha in Jamisona, zato bom namenil nekaj besed ostalim trem pristopom.

Slika 6: Opredelitev možnih integracijskih pristopov



Vir: Marks, Mirvis, 2001, str. 85.

Pristop »najboljše od obeh« predvideva, da je za doseganje sinergije med podjetjema bolj uspešen pristop kot ostali, vendar je pogojen z določenim tveganjem. Finančne in operativne sinergije se namreč dosegajo s konsolidacijo oz. z združevanjem funkcij, kar vodi v zmanjšanje naporov. Optimalni rezultat je popolna kulturna integracija – pomešanje praks in politik obeh podjetij (Marks, Mirvis, 2001, str. 86).

Transformacija imenujemo integracijski pristop, kjer sta oba, tako prevzemnik kot ciljno podjetje, izpostavljena korenitim spremembam, ki sledijo prevzemu. V tem primeru sinergije ne prihajajo kar iz reorganizacije poslovanja, ampak z domiselnim prevetrenjem podjetja. Ta pristop je najbolj prefinjen med vsemi in zahteva več napora kot ostali, predvsem pa inovativni management. Kot zadnji pristop je t.i. obraten prevzem, ki je vsebinsko diametralno nasprotje pristopa absorpcije. V tem primeru prevzeto podjetje diktira pogoje integracije in učinke kulturnih sprememb.

4.2.5. Integracijska pristopa dominacija in sodelovanje

Po uspešno izvedenem prevzemu se odprejo mnoga vprašanja, katere postopke, prakso, metode in katero filozofijo poslovnih funkcij od obeh podjetij prevzeti. Tu je več možnosti, odvisno od tolerantnosti prevzemnika. Lahko gre za dominacijo prevzemnika, kjer ta diktira, ali pa za sodelovanje, kjer je omogočena tudi participacija ciljnega podjetja (tabela 4).

V prvem primeru gre za princip vsiljevanja sistema prevzemnika, ki včasih nima nobene logične osnove. Pri strategiji sodelovanja pa se prevzemnik zavzema za partnerski odnos, kot podlago za skupno nadgradnjo in izboljšanje poslovanja. Tak pristop ima za posledico časovno daljši proces integracije in pri tem niso izključeni tudi različni zapleti, ki izvirajo iz konflikta interesov in različnih pogledov.

V nekaterih prevzemih prevzemnik diktira pogoje integracije. Managerji prevzemnika s področja financ in človeških virov pridejo v ciljno podjetje z namenom oblikovanja razširjenega revizijskega poročila o postopkih ter človeških virih in hkrati seznanijo ciljno podjetje o poteku vzpostavitve sistema nadzora in sistema vodenja, ki ga bo vpeljal prevzemnik. To poročilo je potrebno, da se lahko ciljno podjetje prilagodi novi obliki poročanja in nenazadnje novemu režimu. Odločitve se v takšne pristopu oblikujejo hitro, vendar obstaja izrazita potreba po načrtovanju s strani dominantnega podjetja (Mirvis, Marks, 2003, str. 146).

Tabela 4: Integracijska pristopa dominacija in sodelovanje

Kriterij primerjave	Dominacija enega podjetja	Sodelovanje podjetij
časovni okvir	kratek	dolg
tranzicijska struktura	nepomembna	pomembna
tranzicijski načrt	visoka potreba po predhodnem načrtovanju, izvede prevzemnik	visoka potreba po naknadnem načrtovanju, izvajata oba
viri	velike potrebe, sodelujejo strokovnjaki prevzemnika in zunanji eksperti	velike potrebe, sodeluje management in zaposleni obeh podjetij
komunikacija	enosmerna	dvosmerna
vpliv	enostranski	vzajemni
reševanje problemov	po končani integraciji	med procesom integracije
stroški / koristi	višji donosi in večja nihanja hiter in bolj boleč	nižji donosi in manjša nihanja počasnejši in manj boleč

Vir: Mirvis, Marks, 2003, str. 148.

V primeru, da gre za združitev enakih (angl. »merger of equals«), morata partnerja drug z drugim delovati skrajno previdno. V takšnih primerih imamo opraviti z dolgotrajnim in napornim procesom integracije, še posebej v času pogajanj. Ne glede na to pa se več truda in angažiranosti poplača, saj so takšne združitve običajno bolj uspešne.

4.3. Stopnja integracije

Ko govorimo o poprevzemni integraciji, ne gre za odločitev integracija »vse ali nič«, pač pa je potrebno določiti stopnjo integracije. Stopnja integracije je običajno določena z operativnimi in finančnimi sinergijami med podjetji. Pri intenzivnosti integracije je možnih več opcij.

Lahko gre za popolno integracijo oz. konsolidacijo na eni strani ali pa za rahlo integracijo v obliki že omenjene holding organizacijske oblike (Mirvis, Marks, 2003, str. 92).

Mogoča je integracija z različno stopnjo intenzivnosti in na različnih poslovnih področjih. Temu primerno se seveda spreminja vloga in angažiranost managerjev. *Polno integracijo* zasledimo največkrat v okviru prevzemov, ki potekajo v sklopu iste panoge. Polni integraciji lahko rečemo tudi idealna stopnja integracije, saj gre za popolno konsolidacijo. Mirvis in Marks (2003, str. 92) ugotavljata, da je takšna stopnja integracije najuspešnejša oblika, lahko pa prihaja do določenih problemov zaradi organizacijske in kulturne nekompatibilnosti. Pri takšni stopnji integracije običajno večji prevzemnik nadzira poslovanje v manjši podružnici in združuje proizvodnjo linijo, marketing, prodajo, R&R in distribucijske kanale.

Naslednja oblika integracije je *srednja integracija* ali parcialna integracija, ki se pojavlja, ko želi prevzemnik razširiti asortiment proizvodov in izboljšati položaj na trgu. Parcialna integracija zahteva uravnoteženost med željami po nadzoru proizvodov in trgov z vidika prevzemnika na eni strani in željo podružnice po samostojnosti na drugi strani. Za doseg sinergije je potrebna visoka stopnja sodelovanja med podjetjema, ki izhaja iz prenosa managerskih izkušenj in veščin, znanja s področja proizvodnje in trženja, kakor tudi s področja tehnologije (Mirvis, Marks, 2003, str. 94).

Zadnja izvedbena oblika integracije glede na intenzivnost je *najnižja stopnja integracije* oz. situacija, ko obstaja vprašanje, ali je sploh smiselno govoriti o integraciji. Pri najnižji stopnji integracije gre za to, da management prevzetega podjetja ostane na svojih položajih. V tem primeru imamo opravka z organizacijo v obliki holdinga, kjer opravlja prevzemnik okrnjen nadzor, omejen samo na finančno področje. V tovrstni integraciji gre torej predvsem za implementacijo sistema finančnega vrednotenja in poročanja v poslovni sistem ciljnega podjetja, ne glede na njegovo konsistentnost z obstoječim sistemom. Posledica tega so skromne finančne sinergije in temu ustrezna uspešnost.

4.4. Načrtovanje integracije in integracijska strategija

Glavne smernice razvoja integracije mora imeti management v mislih še preden so izvedene prevzemne transakcije. Smiselno je, da se te usmeritve določijo v fazi skrbnega pregleda tarče. Kot je bilo že navedeno, je potrebno integracijo načrtovati. Management mora določiti prioritete naloge, ki jih bo potrebno v okviru integracije realizirati. Te naloge je potrebno smiselno umestiti v časovni okvir poteka integracije. Za učinkovito načrtovanje integracije je za management racionalno, da upošteva precedenčne izkušnje drugih podjetij. Vse pogostejše se v praksi za načrtovanje integracije koristi storitve zunanjih svetovalcev. Pri managementu mora biti prisotno zavedanje o nujnosti strateškega načrtovanja integracije, kar je seveda primarnega pomena za uspešno in učinkovito izvedbo integracije. Prav z načrtom lahko management razreši prenekatero dilemo glede smeri poslovanja v prihodnje in se tako izogne marsikateri predvidljivi oviri v poprevzemnem obdobju.

Ko govorimo o načrtovanju integracije, je prav, da rečemo nekaj o samem integracijskem načrtu. To je dokument oz. zbirka dokumentov, ki natančno predvidi, kako in kdaj se bodo glavni viri, sredstva, procesi in obveznosti tako prevzemnika kot prevzetega podjetja združili za doseganje strateškega cilja novega združenega podjetja. Ta dokument mora biti poznan ključnim zaposlenim, odgovornim za integracijo. V načrtovanje integracije je potrebno pritegniti k sodelovanju vse odgovorne iz posameznih področij, zato je smiselno oblikovanje t.i. integracijskih načrtovalnih timov. V slednje se običajno vključuje vrhnji management, senior management, začasni izvršitelji in cela vrsta svetovalcev s področja financ, računovodstva, investicijskega bančništva in drugi. Ta načrt običajno potrdi nadzorni svet novega, združenega podjetja (Lajoux, 1997, str. 49).

Naloge, ki jih je potrebno opraviti pri izdelavi načrta integracije, so (Lorange, Kotlarchuk, Singh v Lahovnik, 1998, str. 69):

- določitev managerjev, ki bodo neposredno odgovorni za poslovanje ciljnega podjetja,
- opredelitev različnih kompenzacijskih programov, s katerimi bi motivirali ključne kadre ciljnega podjetja,
- določitev stopnje avtonomije ciljnega podjetja,
- izvedba analize, s katero se določi, katere funkcije bodo prenesene na matično podjetje in katere bodo ostale v pristojnosti ciljnega podjetja,
- identifikacija področij, na katerih bi lahko prišlo do nasprotij med podjetjema prevzemnikom in ciljnim podjetjem,
- ugotovitev in opredelitev postopkov za premestitev razlik v organizacijski kulturi med podjetjema.

V obdobju strateške priprave na integracijo, ki se začne po podpisu pisma o nameri, je potrebno pri managerjih in zaposlenih iz obeh podjetij zagotoviti poznavanje in predvsem razumevanje vizije razvoja skupnega podjetja ter delovanje pričakovanih sinergij, ki bodo nastale kot rezultat povezave. V tem obdobju morajo odgovorni za strateško pripravo integracije odgovoriti predvsem na tri vprašanja (Mirvis, Marks, 2003, str. 89):

1. Za kakšno kombinacijo gre (ali gre za združitve enakih ali za prevzem)?
2. Katere so resnične sinergije v takšni kombinaciji?
3. Kakšna stopnja integracije je potrebna, da bo takšna kombinacija delovala?

Proces poprevzemne integracije je, kot je bilo že povedano, kompleksen proces, ki ga je potrebno načrtovati, nadzirati in obravnavati celovito. Zaradi tega je potrebno do integracije pristopati strateško, z ustrezno formulirano strategijo integracije, ki ji pravimo kar integracijska strategija. V strategiji morajo biti predvidena in razdelana vsa kritična področja integracije, kot so področje organizacijske kulture, področje komunikacije, področje človeških virov, področje operativnega poslovanja in drugo. V integracijski strategiji mora biti poleg navedenega podrobno razčlenjen in utemeljen integracijski pristop, ki ga namerava podjetje implementirati. Toleranca avtonomije do ciljnega podjetja bistveno vpliva na temeljna izhodišča integracijske strategije. Pri tem pa ne smemo prezreti zelo pomembnega dejstva, da

se strategija integracije načrtuje že v predprevzemnem obdobju, ko je še mnogo neznanega in nedorečenega, kar predstavlja mnogo težav.

Namen integracijske strategije je oblikovanje poti, ki bo privedla do zastavljenega cilja prevzema. Poenostavljeno lahko rečemo, da je generalni cilj prevzema ustvarjanje vrednosti za lastnike podjetja. Iz strateškega zornega kota pa so primarni cilji prevzema predvsem: doseganje sinergičnih učinkov, rast, ekonomije obsega, povečanje tržne moč in drugi. Te cilje lahko dosežemo samo, če predhodno zagotovimo skladnost t.i »fit konceptov«. Tu so mišljeni predvsem organizacijski, kulturni, managerski, strateški koncept in nenazadnje tudi portfeljski. Pomembno je, da so vsi ti koncepti med seboj konsistentni, saj že neskladnost enega od njih lahko ogrozi uspeh prevzema.

4.5. Integracija kot projekt

Integracija dveh podjetij zahteva kar se da hitro prekinitev dosedanjih in vzpostavitev na stotine novih procesov in postopkov, z namenom spremembe kaosa v urejeno, regulirano stanje. Za to so objektivno odgovorni integracijski managerji. Zaradi kompleksnosti in obsežnosti samega procesa integracije se v praksi v želji po večji učinkovitosti in koordinaciji oblikujejo integracijski timi. Ti so sestavljeni pretežno iz notranjih virov, včasih pa se dodeli tudi zunanje svetovalce. Na podlagi dosedanjih izkušenj je namreč splošno znano, da je potrebno za učinkovito integracijo vzpostaviti strukturo, znotraj katere bodo lahko takšni timi delovali učinkovito. To pa zahteva predvsem znanje in veščine s področja projektne managementa (Ashkenas, Francis, 2000, str. 112).

Vodenje integracije kot projekta se razlikuje od vodenja tradicionalnega projekta predvsem iz dveh razlogov. Prvič, člani timov in njihovi vodje, vključeni v projekt integracije, niso neposredno odgovorni integracijskemu managerju, zato se pogosto dogaja, da zaradi nejasnih organizacijskih struktur zaposleni ne vedo, komu so odgovorni. Naloga integracijskega managerja je namreč, da zaposlene motivira za delovanje, da postanejo ti bolj zaupljivi do nove organizacije in tako omogočijo razvoj procesa integracije. Druga pomembna razlika pa izhaja iz dejstva, da gre v primeru projektnega vodenja integracije za proces, kjer mnogokrat ni mogoče uporabljati klasična orodja projektne managementa in kontrolnih mehanizmov, ker so ti preveč rigidni. Zato je potrebna stalna kalibracija načrtov (Ashkenas, Francis, 2000, str. 115).

Izkušnje torej kažejo, da je integracijo smiselno voditi kot projekt. Takšen način vodenja zahteva oblikovanje ustreznih projektne skupin, ki jih v praksi imenujemo kar integracijski timi. Pri formiranju projektne skupine je seveda zelo pomembna selekcija kadrov glede na njihove vloge in odgovornosti v skupini. V te skupine so imenovani zaposleni z različnimi strokovnimi kvalifikacijami in običajno z razhajajočimi individualnimi značaji. Vodja v taki skupini nosi izjemno odgovorno nalogo, ki zahteva stalno koordinacijo in spodbudo za doseganja skupnega konsenza glede vprašanj, povezanih z integracijo.

Pritchett (1997, str.120) navaja tri oblike projektnih skupin:

- *usmerjevalni odbor*, ki ga sestavljajo dva do štirje člani, ponavadi iz vrst senior managementa oz. osebe, ki uživajo zaupanje. Glavna naloga usmerjevalnega odbora je nadzor integracijskih skupin, odobranje integracijskega načrta in določanje prioritete nalogam. Skupaj z integracijsko skupino sooblikuje integracijsko strategijo.
- *integracijska skupina*, ki je sestavljena iz treh do petih članov, ki integraciji dejansko posvečajo pretežni del svojega delovnega časa. Naloga članov integracijske skupine je usmerjanje aktivnosti, povezanih z integracijo, v smeri njene učinkovite izvedbe ter po drugi strani sprejemanje potrebnih odločitev za uspešno integracijo v danem časovnem okviru.
- *skupina za posebne naloge* je tudi sestavljena iz treh do petih članov. Člani te skupine opravljajo naloge, ki ustrezajo njihovemu primarnemu področju (informacijska tehnologija, človeški viri, finance itd.). Člani te skupine lahko opravljajo izključno naloge, povezane z integracijo, ali pa le-te opravljajo kot dopolnilno nalogo njihovi primarni nalogi.

Številčna zastopanost članov s strani prevzemnika in ciljnega podjetja je odvisna od integracijskega pristopa. V primeru dominacije ene strani bo temu primerna tudi številčna zastopanost iz vrst prevzetega podjetja. Na drugi strani pa t.i. »združitev enakih« prinaša enakomerno zastopanost zaposlenih obeh strani v projektnih skupinah. Integracijske skupine so lahko stalne ali »ad hoc« zasedbe, odvisne od potrebe in velikosti projekta. Ne glede na slednje pa se je v praksi izkazala kot uspešnejša stalna oblika integracijske skupine.

4.6. Hitrost integracije in prvih 100 dni

Za učinkovito in uspešno izvedbo procesa poprevzemne integracije je po mnenju mnogih strokovnjakov najbolj kritičnih prvih 100 dni po prevzemu, saj se v tem času zaposleni v ciljnem podjetju prvič srečajo z načrtovanimi spremembami tako na operativnem kot na strateškem nivoju. Prvih 100 dni predstavlja obdobje, v katerem morajo biti izvršene najbolj kritične aktivnosti v procesu integracije, saj naj bi bil to čas, ko med zaposlenimi prevladuje določena pozitivna naravnost, entuziazem in določena mera potrpežljivosti, še posebej če gre za prijateljske prevzeme. Začetek in še posebej hitrost integracije sta določena v integracijskem načrtu.

Kar nekaj argumentov govori v prid hitrosti in pravočasnemu začetku kot imperativu integracijskega procesa. Finančni vidik, ki temelji na časovni vrednosti denarja, zagovarja čimprejšnje dokončanje poprevzemne integracije, da bi se tako kar najhitreje povrnila investicija v prevzem ali združitev. Hitrost poprevzemne integracije je pomembna tudi z vedenjsko-psihološkega vidika, saj se s hitro in intenzivno integracijo zmanjša čas, ko so zaposleni izpostavljeni negotovosti in negativnim izkušnjam, kar predstavlja enega od ključnih momentov za uspešno izvedbo integracije. Z vidika organizacijskih sprememb je ravno tako pomembna hitrost, saj se s hitro odvijajočo integracijo in pravočasnim izvajanjem

ključnih aktivnosti poveča organizacijska stabilnost, ki vodi v učinkovitejši organizacijski nadzor. Hitra in zgodnja integracija pomeni za podjetje zmanjšanje izpostavljenosti tveganju, ki izvira iz zunanjega okolja (političnega, ekonomskega in tehnološkega). Hitrost in ustrezen timing integracijskih aktivnosti pa predstavljata tudi enega od pomembnih, možnih elementov pri implementaciji strategije konkurenčne prednosti podjetja (Angwin, 2004, str. 419-420).

Young in Quah (2004, str. 67) pa zagovarjata tezo, da je kratkoročno obdobje enega leta po prevzemu kritično obdobje za končni uspeh prevzema. V tem času morajo biti namreč znani rezultati revizije razlik v organizacijski kulturi, ki so bile spregledane v preliminarnem skrbnem pregledu kulture. Rezultati revizije dodatno, konstruktivno prispevajo k še boljšemu razumevanju kulturnih razlik med podjetjema. V tem kratkem obdobju morajo biti obvezno izvedena tudi določena usposabljanja, ki prispevajo k večji fleksibilnosti in pripravljenosti na spremembe na raznih področjih.

4.7. Management poprevzemne integracije

Na značilnosti vodenja poprevzemne integracije vplivajo predvsem naslednji dejavniki:

- stopnja oz. intenzivnost integracije,
- poprevzemne spremembe,
- timing implementacije sprememb,
- vplivi organizacijske kulture,
- vedenje zaposlenih v prevzetem podjetju.

Z vidika preučevanja managementa integracije je smiselno proces integracije tudi razdeliti v dva vzporedna procesa: proces integracije človeških virov in proces integracije poslovanja. Oba procesa zahtevata učinkovito vodenje, zato je nujno potrebno organizirati ustrezne managerske strukture. Zaradi specifičnosti posameznega področja je smiselno določiti managerje, ki bodo odgovorni za področje človeški virov, in managerje odgovorne za integracijo poslovnih nalog, operacij oz. poslovanja. Prav integracija poslovnih operacij in nalog zahteva angažiranje cele vrste različnih managerjev (s področja financ, trženja, s področja tehnologije itd.). Managersko strukturo je potrebno organizirati tako, da bo zadostila pogoju koncepta managerske ustreznosti in skladnosti med podjetjema. Jasno in dosledno in predvsem skladno z integracijskim načrtom je potrebno delegirati vodstveno odgovornost ustreznim ljudem v novem, združenem podjetju.

Za vodenje samega procesa integracije pa je nujno potrebno določiti integracijskega managerja, ki se bo načrtno in sistematično ukvarjal z integracijo ter vse napore usmerjal v pospeševanje povezovanja. Kot pravi Dubrovski (2003, str. 265), bo moral manager, zadolžen za integracijo, nuditi pomoč pri razumevanju poslovnih procesov in sistemov enega podjetja pri drugem, uravnavati socialne vidike integracije in oblikovati in načrtovati nove poslovne strukture v integraciji. Od integracijskega managerja se tudi pričakuje strokoven pristop pri koordiniranju in motiviranju integracijskih timov, zadolženih za integracijo.

Pri vodenju integracije pa se nenehno pojavlja vprašanje optimalne stopnje centralizacije. Prevelika stopnja centralizacije, ki bi nalagala glavno odgovornost za koordiniranje integracije vrhovnemu managementu, je nesmiselna in neracionalna, saj prihaja do prevelike obremenjenosti vodilnega managementa. Po drugi strani pa prevelika decentralizacija vodi v pomanjkljiv in manj kakovosten nadzor nad samim procesom. Rešitev je seveda nekje vmes, upoštevajoč različne omejitve, kot je organizacijska struktura, kultura in drugo.

4.7.1. Integracijski manager

V kontekstu managementa integracije ima velik pomen tudi socialni element, saj so ljudje, ki so vključeni v proces združitve in prevzemov, tujci in se običajno ne poznajo, pogosto izvirajo tudi iz različnih organizacijskih ali celo nacionalnih kultur. Včasih so v ta proces vključeni mimo svoje volje. Prav integracijski manager pa je tisti povezovalni člen, ki mora poenostavi in olajšati socialno povezanost med temi ljudmi.

Kot ugotavljajo pri GE Capital Ashkenas, De Monaco, Francis (1998, str. 169) je vodenje integracije funkcija, ki zahteva polno zaposlenost managerja in je enako pomembna kot ostale poslovne funkcije (trženje, finance). V GE Capital so v tem kontekstu na podlagi dolgoletnih izkušenj opredelili naloge, ki izvirajo iz vodstvene odgovornosti integracijskega managerja. Naloge integracijskega managerja lahko na podlagi izkušenj GE Capitala delimo v tri sklope, in sicer (Ashkenas, De Monaco, Francis, 1998, str. 170):

1. Poenostavitev in vodenje integracijskih aktivnosti, ki se doseže:

- z zbliževanjem, z managementom ciljnega podjetja z namenom zagotoviti konsistentnost praks z zahtevami in standardi prevzemnika,
- z oblikovanjem komunikacijskih strategij za hitro posredovanje informacij zaposlenim o poteku integracije,
- z nudenjem pomoči ciljnemu podjetju pri uvajanju funkcije (kot so npr. obvladovanje tveganja oz. izboljšanje kakovosti), ki do integracije še ni eksistirala.

2. Pomoč ciljnemu podjetju pri razumevanju prevzemnika, ki vključuje:

- pomoč managerjem prevzetega podjetja pri razumevanju organizacijske kulture prevzemnika,
- pomoč managerjem ciljnega podjetja pri razumevanju temeljnih sprememb v okviru njihovega dela,
- uvajanje oz. implementacija praks prevzemnika v novem združenem podjetju, vključujoč programe za pospeševanje sprememb, managersko izobraževanje in drugo.

3. Pomoč prevzemniku pri razumevanju ciljnega podjetja:

- zagotavljanje neobremenjenosti managerjev ciljnega podjetja z zahtevami po informacijah, ki so v pristojnosti integracijskega managerja,
- sprotno obveščanje vodilnega managementa prevzemnika o poteku integracije.

Pri preučevanju managementa poprevzemne integracije ne moremo mimo tega, da bi omenili vlogo, ki jo ima srednji management pri poenostavljanju in olajšanju vodenja procesa integracije. Z gotovostjo lahko trdimo, da brez aktivne vloge srednjega managementa prihaja

do upočasnitev procesa integracije. Srednji management lahko namreč vzpostavi most med ideali glavnega managementa in kaotičnim stanjem, ki je prisotno na operativni ravni poslovanja v času integracije.

4.8. Organizacijska skladnost

Organizacijska skladnost med podjetjema ima lahko odločilen vpliv na potek integracije. Še posebej pa je potrebno v poprevzemnem obdobju po mnenju Datte (1991, str. 283) izpostaviti dve dimenziji organizacije: *stil vodenja* in *sistem ocenjevanja ter nagrajevanja*. Problematika organizacijske skladnosti je tudi tesno povezana z značilnostmi organizacijske kulture podjetij in razlikami, ki nastajajo pri soočenju teh kultur.

Stil vodenja je edinstven element vsake organizacijske oblike, ki je močno pogojen z značilnostmi managerja. Tako so nekateri managerji bolj dovzetni za tveganje kot drugi, nekateri so bolj fleksibilni, nekateri hitreje sprejemajo spremembe kot drugi itd. Datta (1991, str. 284) ugotavlja, da poskuša mnogokrat management prevzemnika vsiliti ciljnemu podjetju svoj stil vodenja, kar se kaže v izgubi identitete managementa ciljnega podjetja. V nadaljevanju isti avtor zagovarja hipotezo, da obstaja negativna povezava med razlikami v stilu vodenja med podjetjema in izvedbo poprevzemne integracije.

Sistem ocenjevanja in nagrad predstavlja tudi pomemben element organizacijske oblike. Tovrstni sistemi se razlikujejo med podjetji in so odvisni od motivacijskih shem in strategij, ki jih podjetja zasledujejo. Učinkovitost implementacije strategije je nedvomno zelo odvisna od sistema nadzora, ki se ga podjetje poslužuje. Sistem ocenjevanja in nagrad pa je eden najbolj kritičnih elementov sistema nadzora.

Sistem nagrajevanja, ki ga podjetje uporablja v obdobju integracije, lahko tudi značilno vpliva na sam proces. Podobnost v sistemu nagrajevanja in ocenjevanja med podjetjema omogoča lažjo integracijo, po drugi strani pa lahko prav razlike v sistemu nagrad in ocenjevanja predstavljajo oviro za proces integracije. Razlike izhajajo predvsem iz dejstva, da lahko podjetja uporabljajo različne ocenjevalne kriterije, kot so časovno obdobje, različni izvedbeni indikatorji itd. (Datta, 1991, str. 285).

4.9. Problematika organizacijske kulture

Organizacijska kultura je najzahtevnejši del v vsakem integracijskem procesu in pomeni velik izziv za prevzemnika, zato je prav, da ji namenimo malo več pozornosti. Po eni strani deluje kot gonilna sila, po drugi strani pa je lahko tudi zavora in nepremostljiva ovira zaradi svoje prepletenosti znotraj podjetja kot organizacijske tvorbe. Tudi v primeru kulture imamo opraviti s konceptom ustreznosti in skladnosti, ki je predpogoj za učinkovito izvedbo integracije. V tem kontekstu so kulturologi in antropologi razvili celo t.i. indeks kulturne kompatibilnosti, ki meri skladnost dveh kultur. Problemi namreč nastanejo, ko pride do

soočenja dveh različnih kultur, s tem pa se pojavlja potrebno dejstvo, da bo potrebno določene elemente kulture spremeniti. Pri tem gre za kontinuiran in dolgotrajen proces. Da bi razumeli to problematiko, je smiselno predhodno podati definicijo organizacijske kulture.

Organizacijska kultura je zbirka prepričanj, pričakovanj, vrednot in navodil, ki se jih zaposleni naučijo in delijo z drugimi zaposlenimi v okviru podjetja. Vse naštetost se v okviru podjetja prenaša iz generacije v generacijo. Organizacijska kultura odseva vrednote lastnikov podjetja in izraža njegovo osnovno poslanstvo. Obenem pa nosi pomembno vlogo pri oblikovanju identitete podjetja, ki je opredeljena z naslednjimi trditvami: »to je tisto, kar smo«, »to je tisto, kar delamo« in »to je tisto, za čemer stojimo« (Hunger, Wheelen, 1996, str. 123). Povedano z drugimi besedami, organizacijsko kulturo predstavljajo vsi zaposleni, njihova dejanja in njihovi medsebojni odnosi.

Poglobljena analiza organizacijske kulture nas privede do spoznanja, da je mogoče kulturo opazovati na treh ravneh (Clemente, Greenspan, 1998, str. 180):

- *strukturna raven* – kulturo opredeljujejo dejavniki, kot so velikost podjetja, starost, panoga, stopnja diverzifikacije itd.
- *emocionalna raven* – na kulturo vplivajo osebni občutki, ki jih zaposleni goji do podjetja, njegove poslovne politike.
- *politična raven* – kulturo usmerja v prvi vrsti sistem porazdelitve moči znotraj organizacije in način sprejemanja odločitev managementa.

Ker je kultura subjektivna kategorija, ki temelji na subjektivni zaznavi, so nekateri raziskovalci poskušali identificirati tipične dimenzije organizacijske kulture. V dimenzijah so zajete specifične karakteristike kulture podjetja z vidika managementa. Na podlagi tako določenih dimenzij je mogoče eksplicitno označiti kulturno naravnost managementa in posredno tudi kulturno usmerjenost podjetja. Weber in Menipaz (2003, str. 51-59) sta tako razvila tipologijo sedmih kulturnih dimenzij, ki povzema specifične značilnosti kulture na strateški ravni vodilnega managementa. Kulturne dimenzije po njunih ugotovitvah so naslednje:

1. *Inovativnost in akcijska naravnost* – gre za podjetja, kjer najvišji management vidno spodbuja inovativnost in hitro reagira na spremembe oz. konkurenčen pritisk v poslovnem okolju. Takšen management visoko vrednoti stabilnost, intenzivno načrtovanje in visoko stopnjo formalizacije.
2. *Naklonjenost tveganju* – je eden ključnih indikatorjev razlik v kulturi vodilnega managementa. Tveganje, ki ga prevzema management, pomembno vpliva na investicijske odločitve, ki jih sprejema. Tu obstaja določena prepletenost s prejšnjo dimenzijo, saj je konkurenčna prednost, ki temelji na inovaciji, pogojena z investiranjem v tvegane R&R projekte.
3. *Stranska medodvisnost managementa* – ta dimenzija odraža razlike v stališčih glavnih managerjev podjetij glede potreb po sodelovanju in komuniciranju s podružnicami

podjetja, z namenom doseganja glavnega cilja podjetja in omejevanja tekmovalnosti med podružnicami.

4. *Stiki vodilnega managementa* – ta dimenzija se nanaša na prepričanje vodilnega managementa o potrebni podpori podrejenim v obliki raznih svaril in posvetovanj, vse z namenom povečanja kreativnosti zaposlenih.
5. *Svoboda pri sprejemanju odločitev* – temeljna značilnost te dimenzije je pomembnost, ki jo najvišji management pripisuje svobodi sprejemanju odločitev in delegiranju odgovornosti.
6. *Izvedbena naravnost* – ta dimenzija je oblikovana na stališču vodilnega managementa o pomembnosti spodbud zaposlenim, potrebnih za kontinuirano izboljšanje izvedbe.
7. *Nagrajevanje* – ta dimenzija je v praksi ena najbolj eksplicitnih dimenzij in hkrati najbolj ključnih za razumevanje kulturnih razlik, saj je vprašanje načina nagrajevanja (glede na izvedbo ali glede na tržne pogoje) pomemben atribut v označevanju kulturnih značilnosti.

Naloga managementa prevzemnika je, da v razumnem času identificira razlike v kulturi obeh podjetij, jih analizira in oblikuje strategijo za premestitev kulturnih razlik. Management mora torej poznati značilnost organizacijske kulture ciljnega podjetja, da lahko reagira z ustrezno taktično zamislijo. Razlik v organizacijski kulturi dveh podjetij je mnogo in segajo na naslednja področja (Bešter, 1999, str. 68):

- način poslovanja (odražajo ga na primer pogostost in število ravni poročanja, običaji vodenja delovnih sestankov in poslovnih predstavitev),
- medsebojni odnosi pri delu (odražajo se kot prijaznost in sodelovanje nasproti ostrim zahtevam in egoizmu, način reševanja problemov je bodisi skupinski in premišljen ali pa prevladuje hiter in izčrpajoč tempo dela),
- vrednote, ki jih ljudje cenijo (v nekaterih kulturah so cenjene številke in določeni kazalci, kar kaže na profitno naravnost poslovanja, spet druge so več vredne dobro opravljene delovne zadolžitve),
- način nagrajevanja,
- pripravljenost zaposlenih sprejemati tveganje.

Poleg naštetih področij so pomembne tudi kulturne razlike, ki izvirajo iz nacionalnih kulturnih razlik med državami. Te pridejo do izraza predvsem pri prevzemih, ki potekajo prek državnih meja prevzemnika in so lahko včasih tako zelo nepredvidljive, da lahko ogrozijo sam prevzem.

Procesu mešanja kultur pravimo akulturacija (angl. »aculturation«). Prevzemnik se mora predhodno že v predprevzemni fazi zavestno odločiti, kakšen model akulturacije bo vpeljal v poprevzemnem obdobju. Na voljo ima naslednje tri modele: *uporabi lahko eno ali drugo kulturo, lahko oblikuje kulturo, ki vključuje najmočnejše aspekte ene od kultur, ali pa oblikuje popolnoma novo kulturo, ki ne temelji na nobeni od kultur.*

V kontekstu mešanja organizacijskih kultur so možni naslednji štirje alternativni pristopi (Appelbaum et. al., 2000, str. 652):

1. *Integracija*, kjer si želi ciljno podjetje ohraniti lastno kulturo ter identiteto in želi ostati neodvisno. To vodi v strukturno asimilacijo dveh kultur, ki rezultira v simbiozi prevzemnika in ciljnega podjetja.
2. *Asimilacija* je vedno unilateralen proces, v katerem je ena stran voljna prevzeti identiteto in kulturne značilnosti druge strani, ki dominira. V tem primeru prevzemnik absorbira ciljno podjetje v svoj sistem in s tem preneha obstajati kulturna identiteta ciljnega podjetja. Thomson (v Lahovnik, 1998, str. 71) navaja dve obliki asimilacije:
 - učinek »talilnega lonca«, ko prevzeto podjetje prostovoljno sprejme kulturo ciljnega podjetja,
 - učinek pritiska, ko je ciljno podjetje enostavno prisiljeno sprejeti kulturo prevzemnika.
3. *Separacija* vključuje poskuse ohranjanja kulture z ločevanjem in neodvisnostjo od dominantne strani. V tem primeru so kulturne izmenjave med podjetjema minimalne in obe strani delujeta neodvisno.
4. *Dekulturacija*, ki pomeni izgubljanje oz. pretrganje kulturnih stikov. Mirvis in Marks (2003, str. 183) označujeta to alternativo kot kulturni pluralizem.

4.9.1. Management akulturacije

V okviru procesa akulturacije se glede implementacije kulturnih vzorcev prepletajo različni interesi prevzemnika in ciljnega podjetja. Mnogokrat prihaja zaradi hegemonističnih ambicij prevzemnika, do navzkrižja kulturnih interesov in nenazadnje do konfliktnih situacij. Tako prevzemnik kot prevzeto podjetje imata oblikovan niz preferenc glede akulturacije (slika 7).

Slika 7: Matriki preferenc obeh strani, vključenih v proces akulturacije

Prevzeto podjetje	Velika želja po ohranjanju vrednot	Majhna želja po ohranjanju vrednot
Prevzeto podjetje je privlačno	<i>Integracija</i>	<i>Asimilacija</i>
Prevzeto podjetje ni privlačno	<i>Separacija</i>	<i>Dekulturacija</i>

Prevzemnik	Multikulturna naravnost	Monokulturna naravnost
Podjetji sta močno povezani	<i>Integracija</i>	<i>Asimilacija</i>
Podjetji nista povezani	<i>Separacija</i>	<i>Dekulturacija</i>

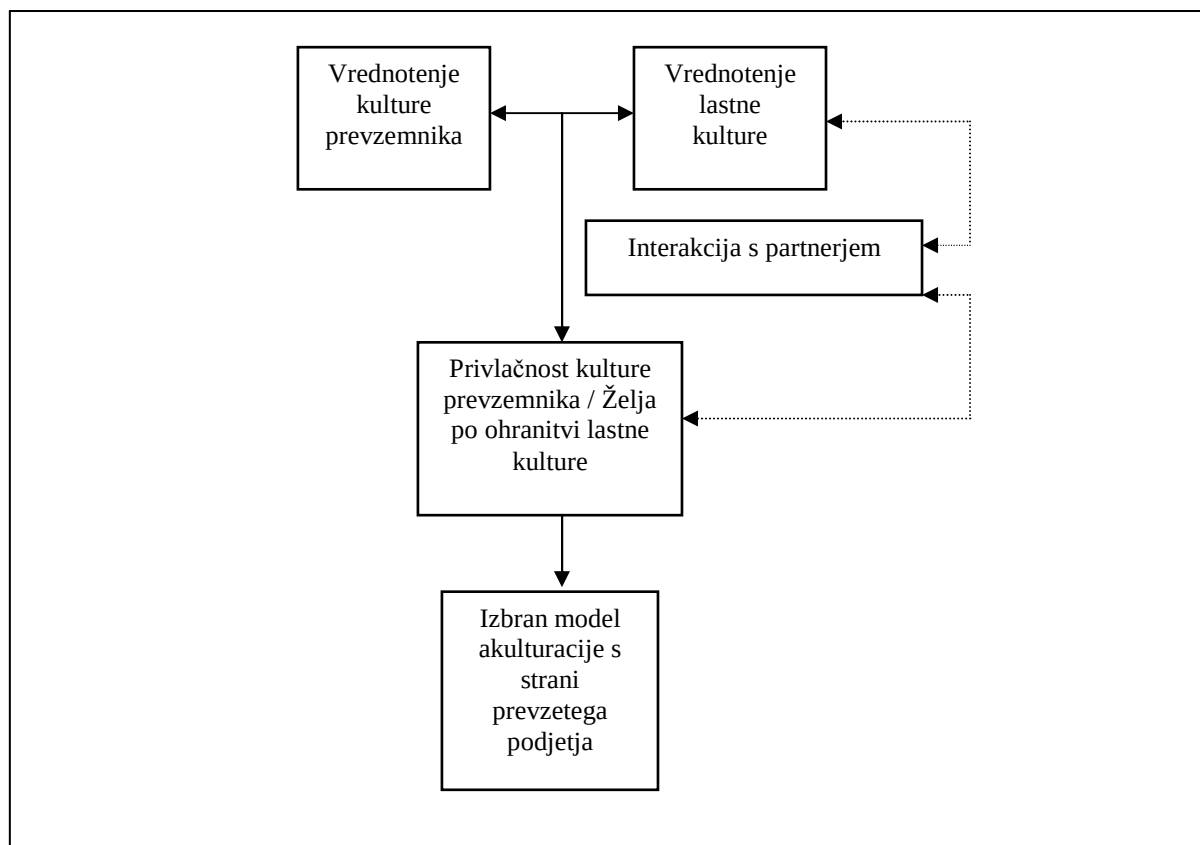
Vir: Gertsen, Sørderberg, Torp, 1998, str. 29.

Potek akulturacije v obdobju integracije (slika 7), ki ga preferira prevzeto podjetje je pogojen z navdušenjem zaposlenih in managementa glede kulture prevzemnika na eni strani ter želje po ohranitvi lastne kulture na drugi strani. Nahvandi in Malekzadeh (1998, str. 81) pravita, da

prevzeto podjetje prepozna v kulturi partnerja, ki sicer dominira, zanimivo obliko kulturnih vzorcev in jo primerja z lastno. Če v tej dominantni kulturi odkrije določeno privlačnost, obstaja velika verjetnost, da bo to kulturo tudi sprejelo in pričakujemo lahko akulturacijo v obliki asimilacija ali integracije.

Nahvandi in Malekzadeh (1998, str. 83) dalje menita, da je pri izoblikovanju preferenc ciljnega podjetja glede načina akulturacije v fazi integracije zelo pomembno vrednotenje lastne kulture (slika 8). Visoka pozitivna podoba o lastni organizacijski kulturi lahko močno zamegli privlačnost oz. zanimanje za partnerjevo kulturo. Oba elementa, tako privlačnost kulture partnerja kot vrednotenje lastne kulture, sta dinamična elementa, ki potekata v interakciji med partnerjema.

Slika 8: Izbira modela akulturacije prevzetega podjetja in oblikovanje preferenc



Vir: Nahvandi, Malekzadeh, 1998, str. 82.

4.9.2. Kulturni trk

Soočenje različnih kultur v obdobju integracije povzroči kulturni trk. Kulturni trk najbolj označujejo naslednji simptomi (Carleton, Lineberry, 2004, str. 13-14):

- opazne so razlike med podjetjema, ki se kažejo v naslednjih vprašanjih: v kaj se verjame, kaj je pomembno, kaj se vrednoti, kaj je potrebno meriti, kako naj bodo ljudje obravnavani, kako se sprejemajo odločitve itd.

- motnje, ki nastanejo, ko neko podjetje, ki obravnava poslovanje in ljudi na svoj način, preide v sistem drugega podjetja, ki vodi poslovanje in obravnava ljudi na drugi način,
- razlike v mnenjih, nesoglasja, različne predpostavke, ki se nanašajo na notranji proces implementacije novega poslovnega načrta in strategije,
- razlike v zaznavi prepričanj, vrednot in praks,
- razlike v zaznavi: stopnje formalnosti med dvema podjetjema, stopnje formalnosti glede oblačenja, jezika, delovnega prostora in komunikacije,
- način komuniciranja v stilu »zmagovalci proti poražencem«.

Kulturni trki, ki se pojavljajo v integracijski fazi, predstavljajo velik izziv managementu pri odpravljanju njihovih posledic. Kako naj management reagira? Pri tem so mnenja deljena. Mirvis in Marks (2003, str. 177) predlagata naslednje aktivnosti:

- ustvarjanje kulturne zavednosti,
- razjasnitev značilnosti organizacijske kulture,
- spodbujanje vzajemnega spoštovanja.

Kulturni trk se začne s spoznanjem, da podjetji združujeta dve različni zgodovini, dva stila, dve različni podobi itd. Tega se morajo zavedati managerji obeh podjetij. Le tako se lahko zagotovi konstruktivna diskusija, soočenje z raznimi tabuji in popolna ignoranca nekaterih iracionalnih stereotipov, kar lahko privede do ublažitve negativnih posledic trka organizacijskih kultur. Za razjasnitev značilnosti organizacijske kulture je potrebno zaposlene vključiti v razne delavnice, kjer lahko izrazijo svoje poglede in mnenja. Vzajemno spoštovanje organizacijskih kultur obeh strani, vključenih v proces integracije, in njegova promocija sta temeljni pogoj za učinkovito reševanje posledic kulturnega trka. Partner, ki v procesu akulturacije zavzema dominantno vlogo, se mora zavedati dejstva, da spoštovanje kulturnih vzorcev druge strani še ne pomeni njihovo prevzemanje, pač pa samo razumevanje, ki lahko vodi v večjo učinkovitost.

4.10. Človeški vidik integracije

Ponavadi poprevzemna integracija prinese nešteto sprememb na skoraj vseh področjih. Nekatere od teh sprememb so same po sebi logične, druge ne, nekatere so sprejemljive, druge manj – slednje običajno naletijo na odpor pri zaposlenih. Kakor koli, glavni nosilci teh sprememb so zaposleni, še posebej zaposleni v prevzetem podjetju. Izvedba integracije je torej v veliki meri odvisna od lastnosti človeških virov, vključenih v ta proces. Kljub zavedanju pomembnosti slednjega pa ostaja dejstvo, da se področju ravnanja s človeškimi viri v obdobju integracije ne posveča dovolj pozornosti. Zaposleni v podjetjih morajo zaradi osebnega obstoja vzpostaviti povezave z ostalimi zaposlenimi, ne glede na njihov položaj v organizacijski strukturi. Te povezave se postopoma razvijejo v medsebojne odnose, ki določajo vedenje zaposlenih v podjetju. Za nekatere zaposlene je spoznanje o nujnosti integracije in sprememb pravi šok, ki se pri nekaterih odraža kot pozdružitveni sindrom.

Ne glede na vlogo zaposlenih v procesu se to področje zanemarja predvsem zaradi (Schuler, Jackson, 2002, str. 6):

- pomanjkanja osredotočenosti vodilnega managementa na problematiko zaposlenih v integraciji,
- pomanjkanja zavedanja o pomembnosti zaposlenih v procesu integracije,
- pomanjkanja modela, ki bi služil za sistematično razumevanje zaposlenih in ravnanja z človeškimi viri v okviru integracije,
- osredotočenja aktivnosti v povezavi z združitvami in prevzemi predvsem na druge poslovne funkcije kot so finance, proizvodnja, trženje itd.

Marks in Mirvis (2001, str. 87) ugotavljata, da so pričakovanja in vedenja zaposlenih v prvi fazi odvisna od vloge, ki jo zaposleni nosijo v procesu prevzemanja. Zaposleni v podjetju prevzemnika se pogosto soočajo z mentaliteto superiornosti, dominantnosti, ki izvira iz moči, ki pa je včasih samo navidezna. Zaposleni v ciljnim podjetju pa se na prevzem odzovejo z odporom, obrambnim reagiranjem in občutkom fatalizma, ki je prisoten v njihovem razmišljanju. V tem obdobju so prisotni tudi strah, jeza, negotovost, ki se pogosto kažejo v obliki pozdružitvenega stresnega sindroma (angl. »post-merger stress syndrome«).

Vse navedene reakcije zaposlenih prevzetega podjetja so še bolj izrazite v primeru sovražnega prevzema, kjer se razmerje prevzemnik – ciljno podjetje pogosto spremeni v odnos zmagovalec – poraženec. V takšnih razmerah ima ključno vlogo integracijski tim (ki pokriva področje integracije človeških virov), ki mora natančno določiti njihovo vlogo v procesu integracije. Učinkovitost koordinacije človeških virov in njihova organizacija sta v obdobju integracije v največji meri odvisna od razlik v razvitosti funkcije ravnanja s človeškimi viri med podjetjema.

V praksi se tako srečujemo z zelo primitivnimi organizacijskimi oblikami kadrovskih oddelkov na eni in strateško usmerjenimi in organiziranimi sektorji ravnanja s človeškimi viri na drugi strani. V primeru, da obstajajo velike razlike med prevzemnikom in ciljnim podjetjem glede razvitosti funkcije ravnanja s človeškimi viri, lahko pričakujemo veliko težav pri integraciji na tem področju. Za učinkovito integracijo na področju človeških virov mora imeti podjetje izoblikovano ustrezno strategijo, s katero morajo biti seznanjeni tako integracijski manager kot tim, zadolžen za področje integracije človeških virov.

V integracijskem načrtu morajo biti predvideni postopki za oblikovanje ustreznih integracijskih timov za integracijo človeških virov, ukrepi za zadržanje strateško pomembnih ljudi, opredeljen motivacijski sistem za zaposlene ter jasno določena politika ravnanja s človeškimi viri v novem skupnem podjetju. Integracijski načrt mora biti poznan ključnim zaposlenim z obeh strani.

Na vedenje zaposlenih v procesu prevzemov vplivajo naslednji dejavniki: značilnosti prevzema, integracijske značilnosti, organizacijske značilnosti, individualne značilnosti in

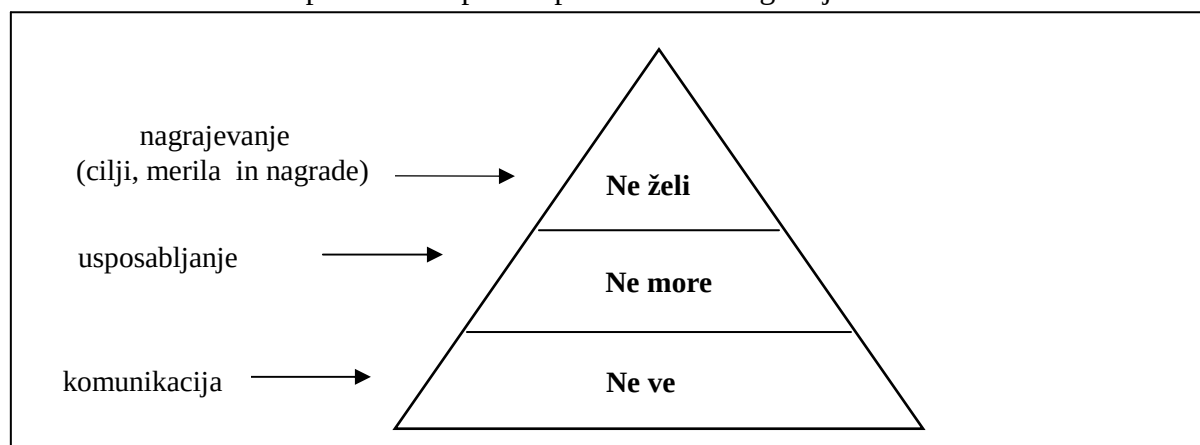
končno vmesne spremenljivke. V skladu s prikazanim modelom so po prevzemu oz. združitvi možni štirje vedenjski vzorci (Bourantas, Nicandrou, 1997, str. 75):

- *lojalnost* – ljudje delajo intenzivneje in še bolj zavzeto ter podpirajo podjetje,
- *privolitev* – zaposleni opravljajo neopazno še naprej svoje delo,
- *nasprotovanje* – zaposleni izražajo svoje nasprotovanje spremembam,
- *zanemarjanje* – ljudje zanemarjajo delovno obveznost in se posvečajo osebnim zadevam.

Bourantas in Nicandrou (1997, str. 75) pojasnjujeta vedenjske vzorce zaposlenih na sledeč način. V primeru lojalnosti gre za aktivno podporo zaposlenih v odnosu do prevzema. Tu zaposleni aktivno sodelujejo v procesu reševanja problemov in brez pozivanja opravljajo stvari, ki jih niti niso dolžni opraviti. Vedenjski vzorec privolitve označuje zaposlene, ki pasivno podpirajo prevzem in nadaljujejo svoje delo kot pred prevzemom, hkrati pa sprejemajo nastalo situacijo. V tem primeru govorimo o pozitivnem odnosu zaposlenih do prevzema, vendar brez dejanj, ki bi kazala na njihovo podporo. V primeru nasprotovanja se srečamo z aktivnim odporom zaposlenih proti prevzemu z namenom spremeniti situacijo. Tu zaposleni protestirajo proti nastali situaciji in izražajo globoka nesoglasja. Vedenjski vzorec zanemarjanja predstavlja vedenje zaposlenih, ki na pasiven način protestirajo proti situaciji, ki je nastala po prevzemu. To počnejo tako, da zmanjšajo angažiranost pri opravljanju svojega dela. Ta vedenjski vzorec se kaže tudi kot povečanje odsotnosti z dela in uporabe poslovnega časa za osebne zadeve. Torej gre za prepletanje štirih vedenjskih vzorcev, ki se dopolnjujejo z aktivnostjo oz. pasivnostjo zaposlenih.

Že z objavo prevzema vstopajo ljudje v obdobje strahu, anksioznosti in stresa. Takrat se pogosto zastavljajo vprašanja, kako bo nastala situacija vplivala na njihov položaj, njihove privilegije, njihov osebni dohodek in podobno. V tem obdobju se namreč zaposleni srečujejo tudi z negotovostjo glede ohranitve delovnega mesta. Morala zaposlenih je na nizkem nivoju in v večini primerov se na integracijske aktivnosti odzivajo z negativnimi reakcijami in predvsem z odporom. Kako ta odpor spremeniti v večjo delovno vnemo je velik izziv za vsak management (slika 9).

Slika 9: Kako razrešiti piramido odpora zaposlenih do integracije?



Vir: Colnar, 2003, str. 43.

Zaposleni se tako znajdejo sredi združitvenih procesov in nenadoma je opazno, da se jih vse pogosteje lotevajo utrujenost, pesimizem in nemotiviranost ter da je produktivnost vse manjša. Raziskave o združitvah potrjujejo, da prihaja pri spajanju dveh ali več podjetij pri vseh kategorijah zaposlenih do izrazitega padca storilnosti. Najprej tak padec doživi management podjetja, temu sledijo srednji management in zaposleni, kar je glede na dinamiko soočanja z novo poslovno stvarnostjo precej normalen pojav. Management namreč najprej zazna večje odklone od uveljavljenega načina dela, najhitreje občuti potrebo po spremembi, vse to pa vpliva na njegovo delovno učinkovitost. Najizrazitejši in najdalgotrajnejši padec produktivnosti pa nastopi pri zaposlenih na nižjih organizacijskih ravneh, zato so uspešni združitveni procesi na to vnaprej pripravljeni (Colnar, 2003, str. 42).

4.10.1. Pozdružiteni stresni sindrom

Strah in stres sta normalni reakciji na spremembe in negotovost, ki jo zbuja ugibanja o novi organizacijski strukturi. Že ob napovedi ali takoj po prevzemu se pojavijo težave pri sodelovanju ljudi iz obeh podjetij. Zaposleni se na te težave odzovejo z obrambnimi reakcijami v obliki pozdružiteni stresni sindrom.

Kot ugotavljata Mirvis in Marks (2003, str. 17), se simptomi pojavljajo v različnem obsegu pri skoraj vseh združitvah podjetij, vendar jih je mogoče s pomočjo psihološkega znanja in tehnik omejiti in obvladovati. Simptomi pozdružitenega sindroma so naslednji (Mirvis, Marks, 2003, str. 17):

- *Zaskrbljenost.* Ali ljudje govorijo samo še o združevanju in ugibajo, kaj bi to lahko pomenilo zanje osebno? Ali ta zmeda znižuje delovno učinkovitost?
- *Boj se najslabšega.* Ali je podjetje polno srhljivih zgodb, ki se nanašajo na združevanje? Ali ljudje razvijajo scenarije o najslabših možnostih poteka dogodkov?
- *Reakcije na stres.* Ali so ljudje videti razdražljivi in prestrašeni? Ali opazate somatske reakcije, kot so glavoboli, nespečnost, več kajenja?
- *Krizni management.* Ali obstaja ozračje napetosti in kaosa? Ali se je management umaknil v sejne sobe, kjer se z bojno mentaliteto loteva združevanja?
- *Omejen pretok informacij.* Ali večina zaposlenih ne ve, kaj se dogaja? Ali management odloča o vsem v tajnosti in ima le omejene stike z drugimi deli podjetja?
- *Iluzija nadzora.* Ali management ljudem zagotavlja, da ima odličen načrt združevanja in obljublja, da bodo spremembe potekale gladko in brez večjih težav? Ali ljudje dvomijo o zanesljivosti teh zagotovil?
- *Trčenje kultur.* Ali opazajo ljudje velike razlike med organizacijo in vrednotami obeh podjetij in morda tudi v slogu ter sposobnostih obeh managementov?
- *Mi proti njim.* Ali se ljudje osredotočijo bolj na razlike kot na podobnosti in skupne cilje obeh podjetij? Ali postajajo te razlike čedalje ostrejšje?
- *Superiorni proti inferiornim.* Ali ljudje nenehno medsebojno primerjajo obe podjetji? Ali menijo, da je organizacijska kultura njihovega podjetja boljša od tiste v drugem podjetju?

- *Napad in obramba.* Ali ljudje spletkarijo, da bi nasprotno podjetje prisilili v spremembe, medtem ko se sami niso pripravljene prilagoditi? Ali tako ravna tudi v drugem podjetju?
- *Zmagati ali izgubiti.* Ali zaposleni ocenjujejo odločitve glede na to, kdo je zmagal in kdo izgubil? Ali se v enem podjetju počutijo kot zmagovalci in v drugem kot poraženci?
- *Počasi ali prehitro.* V različnih podjetjih se sindrom združevanja izraža na različne načine. Nekatera podjetja se združitvi približujejo prepočasi, druga prehitro. Nekaterim uspe pravočasno prepoznati sindrom združevanja in ga obvladovati, druga prepoznajo simptome, ko je že prepozno.

Kot poudarjata Mirvis in Marks (2003, str. 19) je mogoče težave, ki se pojavljajo ob združevanju podjetij, obvladovati in neizogiben stres preusmeriti v ustvarjalno delo. Seveda pa je za to potrebna strateška in emocionalna pripravljenost managementa na združevanje. Strateška priprava zahteva, da management natančno premisli, kaj pomeni združevanje za zaposlene in pretehta finančne in pravne vidike. Transformacija v novo organizacijsko strukturo je za management zelo zahteven projekt. Pri tem pa odigra pomembno vlogo tudi interna komunikacija, ki lahko to transformacijo olajša, saj potrjeno blagodejno deluje na zmanjševanje stresa pri zaposlenih. Management mora torej zaposlenim jasno predstaviti svoja pričakovanja glede njihove vloge v procesu integracije in se mora potruditi, da pri zaposlenih ustvari potrebno zaupanje.

4.11. Ključni elementi uspešne integracije

Kriterije za ugotavljanje uspešnosti integracije je težko strniti v nek seznam oz. nabor pravil, saj gre za kompleksen proces, ki zahteva specifičen pristop. Zato je bolj smiselno, da opredelimo elemente oz. dejavnike, ki so ključnega pomena za uspešno izvedbo integracije. Pri preučevanju tuje literature sem zasledil celo vrsto razlag o pomembnosti vpliva posameznih področij na izvedbo integracije. Nekateri avtorji so ta področja spremenili v vzorec pravil, katerih upoštevanje lahko po njihovem mnenju privede do uspeha integracije. Kljub temu ugotavljam, da avtorji v večini primerov izpostavljajo iste ključne elemente.

Med najpogostejše izpostavljene kritične elemente so tako kultura, komunikacija, vizija in strategija, hitrost integracije in vloga managementa. Vsi ti elementi so v praksi med seboj vsebinsko povezani, zato jih ni smiselno obravnavati izolirano. V nadaljevanju se bom posvetil ključnim elementom za uspešno in učinkovito izvedbo integracije. Kot izhodišče bom uporabil ugotovitve Habecha, Krögera in Träma (2000, str. 21-22) o kritičnih področjih integracije, ki so jih smiselno preoblikovali v sedem pravil za uspešno integracijo.

4.11.1. Vizija in strategija

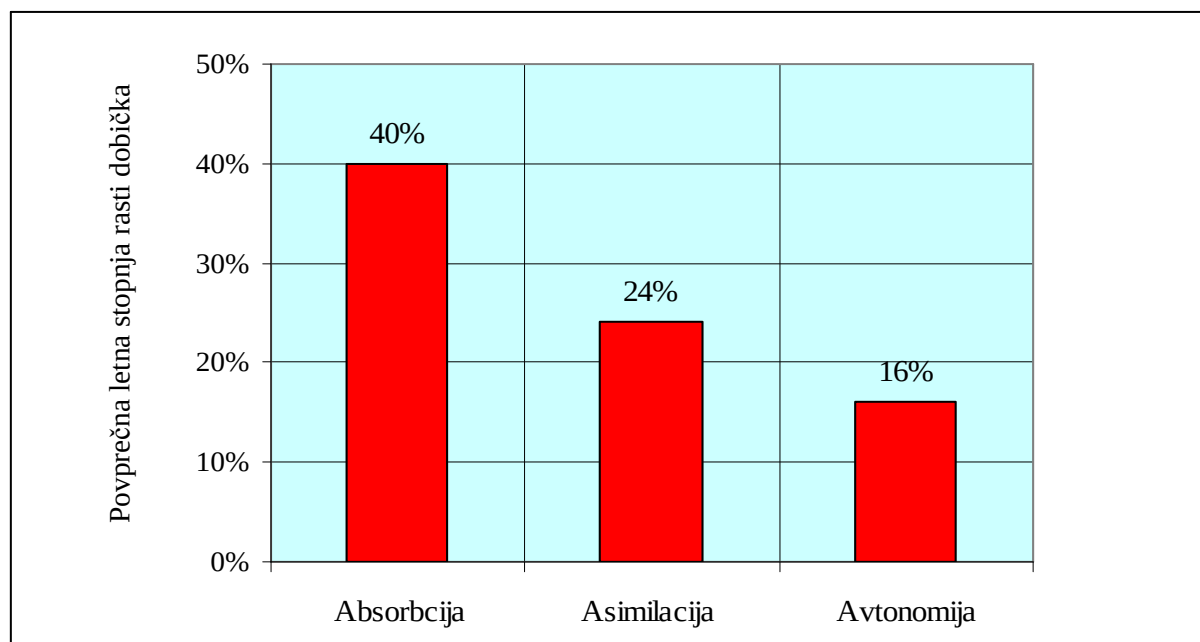
Habech, Kröger in Träm (2000, str. 29) zagovarjajo tezo, da je v večini primerov glavno vodilo združitve in prevzemov primernost, ki iz tega izhaja, in ne vizija. Podjetja, ki se združujejo, nimajo jasne predstave, zakaj se združujejo. Management prepogosto utemeljuje

prevzemne aktivnosti s kratkoročnimi sinergijami. V teh kratkoročnih sinergijah vidi podlago za primernost in tako izpušča vizijo izpred oči. To se v praksi pogosto dogaja zaradi prevlade finančnega načina razmišljanja. Kot navajajo Habech, Kröger in Träm (2000, str. 29), se t.i. splošna primernost osredotoča predvsem na površne primerjave lokacije strank, proizvodnih linij ali geografskega pokritja. V drugih primerih pa se kaže finančna primernost, ki temelji na finančnih podatkih. Vendar niti splošna niti finančna primernost nista ustrezna osnova za posle, usmerjene v prihodnost.

Habech, Kröger in Träm (2000, str. 48-49) so tako na podlagi svojih ugotovitev oblikovali koristno vodilo za uspešno integracijo. Management mora voditi integracijo z jasno in stvarno vizijo, ki izhaja iz temeljite revizije poslovne analize bonitete podjetja. To pa lahko doseže tako, da v svoji viziji: opredeli svoje sposobnosti, opredeli trge, kamor hoče priti, ostane stvaren, ne posnema, stalno komunicira in pusti, da je primernost samo posledica združevanja. Še tako primerna vizija pa ne more prinesiti rezultatov, če ji ne sledi učinkovita strategija.

Strategija je podlaga za uresničevanje vizije podjetja. Z njo se določijo cilji, ki se želijo ali najmanj morajo doseči, določijo kazalniki in način spremljanja uresničevanja ciljev, določijo se potrebna sredstva in ključne spremembe. V strategiji je opredeljen tudi integracijski pristop (absorbcija, asimilacija, holding, avtonomija, simbioza), ki ga bo podjetje zasledovalo. Kateri pristop je najprimernejši, je težko odgovoriti, podatki pa govorijo sledeče. Svetovalno podjetje Booz Allen & Hamilton (Harbison, Viscio, Asin, 1999, str. 5) v svoji raziskavi ugotavlja, da je najuspešnejši model absorbcije (slika 10), sledi asimilacija in nazadnje avtonomija. Kriterij za ugotavljanje uspešnosti je bila povprečna letna stopnja rasti dobička.

Slika 10: Uspešnost integracijskih pristopov



Vir: Harbison, Viscio, Asin, 1999, str. 5.

Prevzemnik mora oblikovati koherentno in ustrezno artikulirano integracijsko strategijo, ki bo vzpostavila vzdušje, da gre za združitev dveh enakovrednih podjetij ne glede na dejstvo. Glede na to, da je implementacija integracijske strategije v veliki meri dolžnost zaposlenih, je priporočljivo njihova stališča in osebne odločitve obravnavati nevtralno in z enakimi standardi ne glede, na kateri stani so. Neustrezna strategija integracije pa lahko vodi do uničenja vrednosti, ki jo prinaša združitev (Epstein, 2004, str. 176).

4.11.2. Management in močni integracijski timi

Problem management v procesu integracije je, kot ugotavljajo Habeck, Kröger in Träm (2000, str. 51), vodstvena praznina, ki pogosto nastane po fazi izvedbe transakcije. Management pa je kritičen element, zato ga je potrebno postaviti hitro, saj se z imenovanjem managementa proces integracije požene naprej. Optimalen časovni okvir za imenovanje novega managementa je v 30-ih dneh po izvedbi transakcije, srednji management pa mora začeti s svojimi aktivnostmi v prvih 90-ih dneh integracije.

Za uspeh integracije je ključnega pomena tudi zadržanje strateških kadrov, do katerega se mora opredeliti glavni management in sprejeti strategijo za zadrževanje talentiranih ljudi in strateško pomembnih posameznikov. Te ljudi je potrebno prepričati ali jim celo natakniti t.i. »zlate lisice«.

Imperativ učinkovite integracije je takojšnja postavitev managementa na vseh nivojih in delegiranje odgovornosti, ki bo preprečilo kakršno koli vodstveno praznino. Skupno managementa stopi na čelo, utira pot, sprejema odločitve, ki so včasih tudi nepriljubljene. Ker iz dveh nastane eno podjetje, tudi iz dveh najvišjih mest dobimo eno samo. Le redko je uspeh zagotovljen, če na njem obsedita dva. Zato je racionalneje, da se v imenu skupnega interesa podjetja doseže kompromis in določi enega glavnega.

Za učinkovito integracijo je zelo pomembno tudi posvetovanje in sodelovanje s srednjim managementom, le tako se izognemo vzpostavitvi neprimernega vodstvenega sistema v prevzetem podjetju. Še posebej v primerih, ko načrtovalec strategije ni njen izvajalec, obstaja tveganje, da je načrt neustrezen. Ta nevarnost je toliko bolj izrazita v primeru prevzemov, ki so motivirani s sinergijami oz. znižanjem stroškov. Slednje pa si je lažje zamišljati in pričakovati, kot pa uresničiti. Z angažiranjem linijskih managerjev pa obstaja možnost, da se ta pričakovanja v praksi uresničijo (De Noble, Gustafson, Hergert, 1988, str. 84).

Integracijo izvršujejo zaposleni. Zaposleni, ki imajo pri tem aktivno vlogo, so vključeni v projekt integracije in dodeljeni integracijskim timom. Za uspešnost integracije so potrebni močni timi, ki so oblikovani diskretno, saj gre za polno zaposlitvene funkcije. Ti timi morajo imeti močen management in širok nabor virov. Pristop projektnega managementa, ki se pri tem uporablja, pa mora potekati ločeno od dejanskega poslovanja (Epstein, 2004, str. 177).

4.11.3. Kultura in človeški viri

Kulturne razlike, ki obstajajo med podjetjema, in njihovo ignoriranje, so eden najpogostejših vzrokov za neuspešnost integracije. Kulturna integracija je kritična za uspeh vsake združitve, vendar jo je mogoče obvladati. Po eni strani je gonilna sila podjetja, prav tako kot so to njena sredstva, izdelki, stranke, tehnologije in zmogljivosti njenih ljudi. Po drugi strani pa je lahko tudi zavora in nepremostljiva ovira.

Pravilen pristop managementa do razlik v organizacijski kulturi je težko določiti, ne glede na to pa obstajajo tri možne strategije: lahko uvede prevlado ene kulture, pusti da ostaneta obe kulturi ločeni, ali pa počaka, da se kulturi združita. Habech, Kröger in Träm (2000, str. 105) izpostavljajo dejstvo, da je prevlada kulture v praksi norma in najprimernejši pristop, če je izveden dobro in zaradi pravih razlogov. V nasprotnem primeru lahko pride do kriznih situacij.

Prevlada močnejše kulture je najprimernejša, kadar ena izmed družb v vseh pogledih nesporno prevladuje in tudi brez sodelovanja druge lahko uveljavi svoje. Je najhitrejši in najtrši pristop, saj neustrezna izvedba lahko ogrozi vrednost združitve. Posebno kadar delujeta dve organizaciji na zelo različnih trgih, je pogosto bolje pustiti, da ostaneta kulturi ločeni in nedotaknjeni. Kadar pa je potrebno podjetji popolnoma integrirati, da bi ustvarili novo vrednost, pa je treba ustvariti t.i. skupno kulturo na višnji ravni in pri tem vzeti najboljše sestavine od vsake kulture (Habech, Kröger, Träm, 2000, str. 105). Kljub temu pa Habech, Kröger in Träm (2000, str. 116) na koncu zagovarjajo tezo, da prevlada ene kulture ni vedno primerna. Pogosto je namreč ustrežnejše kulturi sestaviti ali celo pustiti, da ostaneta ločeni.

Uspešnost integracije je odvisna od poteka procesa akulturacije in pozornosti, ki jo management temu procesu posveča. Ključno vlogo pri tem ima skrbni pregled organizacijske kulture (angl. »culture due diligence«). Ta mora biti izveden temeljito in dosledno, saj predstavlja izhodišče za oblikovanje strategije kulturne integracije in obet za uspešno izvedeno akulturacijo. Pri ugotavljanju povezanosti med uspehom in organizacijsko kulturo se mora management zavedati, da so poglavitni nosilci in sooblikovalci organizacijske kulture zaposleni. Zaposleni so v okviru integracije izpostavljeni nemalo spremembam, ki lahko drastično vplivajo tudi na njihovo življenje. Da bi bilo soočenje s spremembami kar se da neboleče in sprejemljivo, mora management zaposlene ustrezno psihološko pripraviti.

Namere podjetja morajo biti jasne, zaposleni jih morajo poznati in razumeti, sicer jih ne morejo uresničevati. Po volji lastnikov in managementa se nenadoma znajdejo skupaj ljudje, ki dotlej niso imeli veliko skupnega ali pa so si bili celo tekmeci. Njihova pričakovanja so v razponu od strahu in jeze do navdušenja. Nekateri združitev podpirajo, drugi ji nasprotujejo, običajno zaradi istih razlogov: spremembe statusa in območja vplivanja, sprememb pri delu in vpliva sprememb na njihovo življenje. Največja napaka je, če zaposlene pustimo ob strani. Res je, da ne odločajo o združitvi, vendar je njihova zgodnja vključitev, najkasneje v sredini

druge faze, združevanju le v korist. Vsi ne morejo biti zadovoljni. Zato je toliko težje zagotavljati ozračje medsebojnega sodelovanja v smislu »mi z vami« in ne »mi proti vam«. Prvi pogoj za to je, da se izpolnijo obljube, dane pred prevzemom oz. združitvijo (Colnar, 2003, str. 43).

4.11.4. Komunikacija

Habech, Kröger in Träm (2000, str. 119) vidijo kot največjo oviro za integracijo pomanjkanje zavezanosti zaposlenih. Večjo zavezanost zaposlenih lahko najhitreje dosežemo z učinkovito in sistematično komunikacijo. Kompleksnost integracije zahteva skrbno načrtovane komunikacijske aktivnosti in sistematičen komunikacijski pristop, ki ga podjetje opredeli v komunikacijski strategiji. Komunikacijski načrt mora pokriti vse tri faze. Z vidika komunikacije pa je nedvomno najpomembnejša in najzahtevnejša zadnja integracijska faza. Management si mora prizadevati za kontinuiran proces komuniciranja in hkrati spremljati rezultat komuniciranja s pomočjo povratne informacije, ki predstavlja izhodišče za ukrepanje in komuniciranje v prihodnosti. Pri tem se mora management zavedati vloge obeh oblik komunikacije, tako zunanje v odnosu do dobaviteljev in kupcev, kot notranje v odnosu do zaposlenih v podjetju.

Epstein (2004, str. 177) argumentira vlogo komunikacije kot sredstva za vzpostavitev zaupanja v integracijski proces. Komunikacija je pomemben instrument na področju ravnanja s človeškimi viri, saj lahko znatno vpliva na zmanjševanje negotovosti, ki se pojavlja v obdobju, ko se ljudje soočajo z radikalnimi spremembami. Ob vsem povedanem pa ne smemo pozabiti tudi pomena komuniciranja s strankami. Tudi z njihovega vidika prinašajo prevzemi veliko negotovosti, ki jo lahko ublažimo s pravilno usmerjeno in učinkovito komunikacijo.

Premišljena strategija komuniciranja je odločilna za uspeh integracije. V praksi se samo dejstvo, da se bo podjetje združilo, hitro sporoči zaposlenim, ne povedo pa jim ničesar o zasnovi in načelih procesa, ki naj bi stekel. Najpogosteje je tako zato, ker zasnove in načel preprosto še ni. Začnejo se širiti govorice, posledica pa je lahko pozdružitveni sindrom med zaposlenimi in vse v trenutku postane dvomljivo (Urbanija, 2000, str. 48).

Sporočanje zaposlenim o tem, kaj jih čaka, je predvsem stvar primerno izbranega trenutka. Strokovnjaki se zavzemajo za izdelavo komunikacijskega načrta, ki bi natančno določal, kaj bo kdo rekel, ob katerem času in na kakšni ravni podjetja. Zelo pomembno je, kako zaposlenim sporočiti začetek procesa združevanja (Urbanija, 2002, str. 49).

Ko je odločitev o združitvi sprejeta, jo je treba brez zastojev začeti izvajati, da ne bi razvođenela. Obotavljanje bi zaposleni lahko razumeli kot negotovost managementa in bi tudi sami postali negotovi. V zasnovo komuniciranja je treba vključiti tudi okolje, torej dobavitelje in kupce. Podjetja imajo položaj na trgu, ki si ga pridobijo z združitvijo, zagotovljen, a kupci pogosto ne mislijo tako. Cen zaradi pridobljenega položaja ni mogoče kar diktirati samo zato,

ker si je podjetje zaradi združitve pridobilo več moči na trgu. Kupci se odzovejo tako, da se zatečejo k tekmečem. Z napovedmi je treba biti zelo previden in natančno preudariti, kako bi se utegnili odzvati tekmeči (Urbanija, 2002, str. 49).

Komuniciranje v času sprememb je torej zelo pomemben dejavnik uspeha v integracijskem obdobju. Največjo pozornost je potrebno posvetiti komunikaciji s ključnimi zaposlenimi. Sporočila, ki jih posreduje management, morajo zato biti kratka, jasna in jedrnata. Ne glede na vsebino informacij; ali je ta slaba ali dobra za zaposlene, morajo biti posredovane v enkratni, zaključeni obliki in kar je še bolj pomembno, biti morajo posredovane pravočasno. Potrebno se je zavedati, da lahko z nepravočasnim in nepravilnim načinom komuniciranja stopnjujemo stres in negotovost zaposlenih.

4.11.5. Rast in sinergije

V normalnih okoliščinah so prevzemi generatorji dodane vrednosti, ki se običajno sprošča v obliki rasti in v obliki znižanja stroškov. V prvem primeru govorimo o sinergijah rasti, v drugem pa o sinergijah učinkovitosti. Habech, Kröger in Träm (2000, str. 67) ugotavljajo, da je v 75% primerov prevelika pozornost namenjena zniževanju stroškov. V večini primerov je sinergične učinke najlažje in najhitreje mogoče doseči pri stroških. To spoznanje zapelje mnogo managerjev v napačno razmišljanje in se osredotočijo na zniževanje stroškov, s tem pa so priložnosti za rasti prezrte.

Koncept sinergičnega potenciala je v tem kontekstu mnogokrat napačno interpretiran, saj imajo odgovorni največkrat pred očmi kratek časovni horizont in zato favorizirajo zmanjšanje stroškov kot gonilno silo združitev. Po mnenju Habecha, Krögera in Träma (2000, str. 77) ne moremo govoriti o uspešnem prevzemu, če ni prisotne rasti. Že sam pogled v prihodnost, na nekaj pozitivnega in razsežnega ustvarja veliko ugodnejše in bolj optimistično ozračje, kakor strah pred potencialno izgubo delovnih mest, ki izvira iz želje po znižanju stroškov – sinergij učinkovitosti.

Naloga managementa je, da sinergije stvarno ocenjuje in jih izkorišča. V praksi podjetja na žalost največkrat razumejo pod pojmom sinergij le stroškovne sinergije in ob tem pozabljajo na sinergije na trgu, v prodaji, itd. Konec koncev lahko sinergije učinkovitosti uresničujemo hkrati s sinergijami rasti, zato ni razlogov, da bi drugo zapostavljali na račun prvega. Z uporabo uravnoteženih kazalnikov in kriterijev, lahko to neravnotežje obvladujemo. Sama rast mora biti gonilna sila združitve, saj prepoznavanje priložnosti za rast podjetja in njihova realizacija, predstavljata ključ do uspešne integracije in uresničitve glavnih ciljev združitve.

Zelo pomembno pa je, da podjetje realno ovrednoti potencialne sinergije. Po podatkih iz raziskav podjetja KPMG (Kelly, Cook, Spitzer, 1999, str. 3), ki se med drugim ukvarja z analiziranjem združitev in prevzemov, lahko natančno ovrednotenje sinergij poveča možnosti za uspeh združitve za 28%. Tudi Walker in Price (2000, str. 6) zagovarjata tezo, da samo

natančna opredelitev pričakovanih sinergij omogoča podjetju, da oblikuje pravilen integracijski načrt in se izogne neuspehu.

4.11.6. Obvladovanje tveganja

Habech, Kröger in Träm (2000, str. 137) svetujejo, da je za uspešno izvedbo integracije potreben proaktiven odnos do obvladovanja tveganja, ki temelji na učinkovitem in discipliniranem obvladovanju tveganja. Poleg tega ugotavljajo, da se obseg in kompleksnost tveganja večata v sorazmerju z možnostmi, ki jih ustvarjajo velike transakcije.

Za podjetje ni smiselno, da se tveganju izogiba, ampak se mora z njim spoprijeti. Za lažje obvladovanje tveganja Habech, Kröger in Träm (2000, str. 142) priporočajo, da management sestavi seznam projektov, potrebnih v integraciji, in jih razvrsti glede na dva kriterija, in sicer, glede na poslovno kritičnost in glede na področje kompleksnosti. Projektom, ki so poslovno manj kritični, je potrebno posvečati manj pozornosti kot projektom, ki so poslovno bolj kritični, saj bodo imeli slednji večji vpliv na potek integracije. Kompleksnost projekta je odvisna od obsega dela, stopnje natančnosti ter znanja in drugih virov, ki se jih lahko vključi v projekt. V tem primeru lahko manj kompleksne projekte obvladamo z manjšim angažiranjem virov, bolj kompleksne pa z večjim. Tako dobimo seznam tveganih projektov.

Za lažjo identifikacijo tveganja je po mnenju Habech, Kröger in Träm (2000, str. 137) potrebno opredeliti vprašanja in oblikovati predpostavke, najboljše kar po poslovnih funkcijah (proizvodnja, trženje, prodaja, distribucija itd). Tveganja je potrebno rangirati glede na nujnost obvladovanja, in sicer na visoka, srednja in nizka. S tem izločimo nekatera tveganja in se osredotočimo na tveganja, ki lahko drastično spremenijo potek integracije. Končno je potrebno tako odkrito tveganje napasti. Z njim se spoprimemo s pomočjo ukrepov, ki morajo biti načrtovani in sprejeti na podlagi proaktivnih odločitev. V ukrepih se predvidi aktivnosti, potrebne za izkoriščanje možnosti za premagovanje tveganja. Za uspešno integracijo je potrebno zagotoviti kontinuirano obvladovanje tveganja.

4.11.7. Zgodnji uspehi in hitrost

Za potek in uresničitev ciljev integracije so zelo pomembni tudi zgodnji uspehi. Veliko podjetij, kot ugotavljajo Habech, Kröger in Träm (2000, str. 142), išče le notranje možnosti za zgodnje uspehe. Pri tem pa zanemarjajo zunanja ali navzven usmerjena področja, kot so odnosi z dobavitelji in kupci. Podjetja vidijo največkrat notranje možnosti za zgodnje uspehe v znižanju operativnih stroškov, zapiranju obratov, ukinjanju delovnih mest in drugo. Takšno izzivanje zgodnjih uspehov lahko kaj kmalu privede tudi do zgodnjega poraza.

Za zgodnje uspehe je potrebno iskati možnosti tako znotraj kot zunaj podjetja. Najprimernejše možnosti moramo zunaj podjetja iskati v odnosu z dobavitelji ali kupci in nenazadnje v znanju. Uspehi so seveda verodostojni, če temeljijo na rezultatih. Biti morajo evidentni in

otipljivi, naloga managementa pa je, da poskrbi za komuniciranje o zgodnjih uspehih. Znižanju strokov se je skoraj nemogoče izogniti, vendar znižanja kot takega ni primerno razglasati za zgodnji uspeh.

Zgodnji uspehi so tesno povezani s hitrostjo integracije. Zgodnje dokončanje oz. hiter zaključek najpomembnejših nalog v okviru projekta integracije lahko pomembno vpliva na zmanjšanje negotovosti in hkrati omogoča hitro žetev koristi, ki jih prinaša prevzem. Podjetja, ki so ujeta v počasen proces integracije, se lahko srečajo z različnimi grožnjami. Epstein (2004, str. 178) izpostavlja dve poglavitni grožnji. Prva je povezana z zaposlenimi, ki lahko počasnost integracije razumejo kot signal negotovosti in se odločijo, da bodo svoje priložnosti poskušali uresničiti pri tekmecih. Druga prav tako nezanemarljiva grožnja prihaja od kupcev, ki lahko zaradi počasnosti procesa ocenijo stanje kot negotovo in se posledično preusmerijo h konkurenci. Pomen hitrosti integracije se na žalost pogosto podcenjuje, vendar obstajajo empirični dokazi o značilni korelaciji med hitrostjo integracije in njeno uspešnostjo.

4.11.8. Drugi dejavniki uspeha

Poleg opisanih kritičnih dejavnikov za uspeh integracije je potrebno omeniti tudi dejavnike oz. aktivnosti, ki so potrebni za brezhibno tehnično izvedbo projekta integracije. Ti so sicer sami po sebi logični, vendar se jim prav zaradi samoumevnosti ne posveča dovolj pozornosti. Tu je potrebno izpostaviti tudi vlogo informacijske tehnologije, saj lahko prav integriran informacijski sistem veliko prispeva k učinkovitejši integraciji.

Zelo pomemben dejavnik, ki sicer ni neposredno vezan na samo izvedbo integracije, je tudi monitoring procesa, ki predstavlja dodaten pogoj za uspešno izvedbo integracije. Monitoring integracije vključuje kvantitativno merjenje določenih parametrov, njihovo dokumentiranje, primerjanje, nadzor ter odpravljanje oz. zmanjševanje razlik med standardno in dejansko izvedbo.

Svetovalci podjetja KPMG (Kelly, Cook, Spitzer, 1999, str. 2-3) v globalni študiji s področja združitve in prevzemov delijo dejavnike uspeha integracije na mehke in trde. Med t.i. mehki dejavniki, ki so bili predhodno obrazloženi, izpostavljajo selekcijo kompetentnih managerskih skupin, komuniciranje in reševanje kulturnih problemov. Po drugi strani pa ugotavljajo, da je dolgoročna uspešnost integracije pogojena s stopnjo prioritete, ki jo podjetje dodeli v predprevzemni fazi ključnim aktivnostim, kot so ovrednotenje potencialnih sinergij, načrtovanje projekta integracije in skrbni pregled itd. Prav z doslednostjo pri izvajanju slednjih si podjetje ustvari teoretično zagotovilo za uspešno izvedbo integracije.

Za popoln uspeh integracije pa je poleg predhodno navedenih dejavnikov po mnenju Epsteina (2004, str. 179) potrebna podrobna razčlenitev specifičnih dejavnikov uspeha. Potrebno je nedvoumno opredeliti sistem, ki bo omogočal delovanje teh dejavnikov, in kar je zelo pomembno, določiti ustrezne kriterije in merila za merjenje uspeha. Merila in kriteriji morajo

biti postavljeni na vseh področjih, posebno pozornost je treba posvetiti kriterijem na področju sinergij. Za učinkovitejše spremljanje in izpolnjevanje teh meril in kriterijev mora management vpeljati ustrezen monitoring procesa integracije. Odgovornost za določitve kriterijev in meritev nosijo integracijski timi. Tako pridobljene podatke lahko podjetje uporabi za analizo pretekle izvedbe, za kontinuirane izboljšave posameznih sestavin in nenazadnje za napoved uspeha v prihodnje.

4.12. Zakaj se pri integraciji zatakne?

V optimalnih razmerah so prevzemi generatorji nove vrednosti. Zgodi pa se lahko, da se vrednost sploh ne ustvari, ali kar je še huje, da se s prevzemom uniči potencialna vrednost. Ustvarjanje vrednosti z združitvami pomeni velik izziv za management, ki se s tem ukvarja. Enako velja za ljudi, ki so zadolženi za učinkovito integracijo. Da se izognemo neuspehu je včasih dovolj že zavedanje dejstva, da obstaja veliko dejavnikov, ki lahko povzročijo neuspeh integracije. Že napačno usmerjanje integracijskih aktivnosti ali ignorantski odnos na nekaterih področjih lahko privedejo do neuspeha.

Haspeslghagh in Jamison (1991, str. 122) in tudi Sudarsnam (1995, str. 55) opozarjajo predvsem na tri probleme, ki se pojavijo v fazi poprevzemne integracije:

- *determinizem* – gre za prepričanje managementa, da bo integracija potekala točno tako, kot je bilo načrtovano in ne bo bistvenih odstopanj,
- *uničenje vrednosti* – nastane zaradi razlike med dejanskimi in pričakovanimi rezultati integracije in se kaže pri posameznih managerjih in zaposlenih kot zmanjšanje plače, poslabšanje položaja v podjetju, manjšem ugledu in drugo,
- *vodstvena praznina* – se pokaže, ko je vodenje integracije prepuščeno managerjem na nižji ravni, ko se pojavijo določena nesoglasja in dvomi, katere je dolžan razrešiti najvišji management, pa slednji ni dosegljiv.

Navadno avtorji, ki se ukvarjajo z razlogi za neuspeh prevzemov, govorijo o napakah v predprevzemnem in poprevzemnem obdobju. Teh napak ni smiselno obravnavati izolirano po obdobjih, saj je proces integracije tesno povezan in pogojen z načrtovanjem v predprevzemnem obdobju.

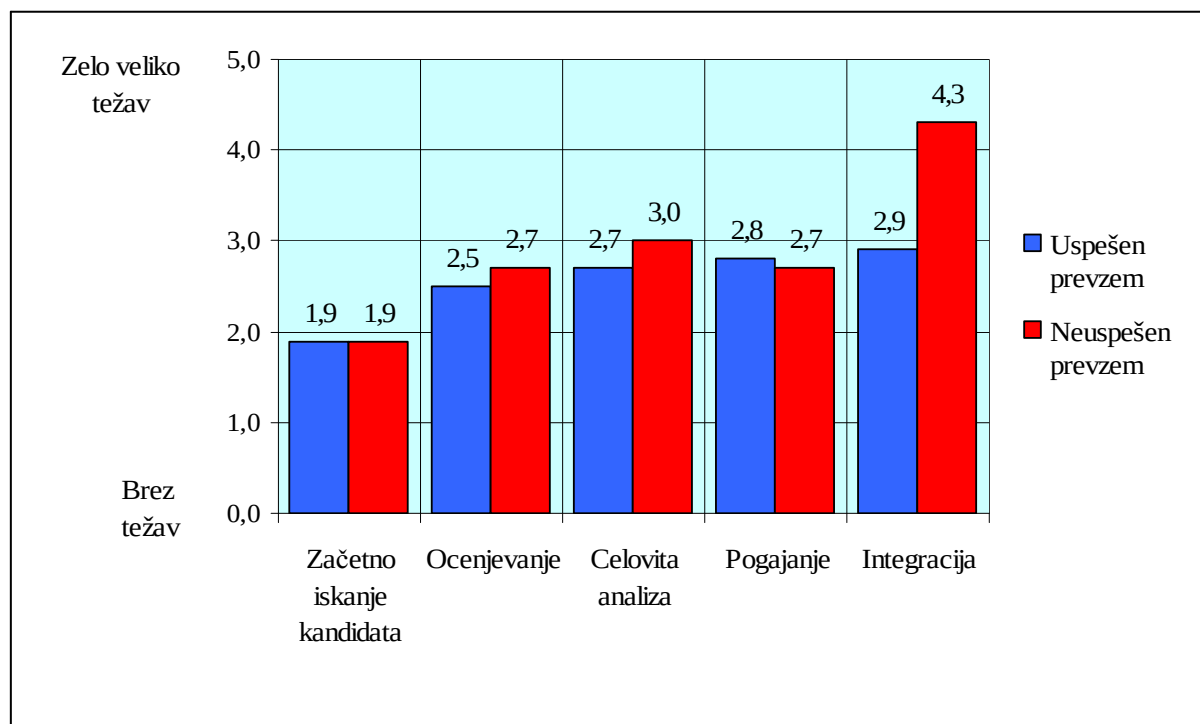
Lynch in Lind (2002, str. 5) v svoji študiji navajata šest ključnih napak, po tri v vsakem obdobju. Zaradi neustreznih skrbnih pregledov v predprevzemnem obdobju ostajajo mnoga tveganja pogosto prezrta. Kot naslednjo napako izpostavljata pomanjkanje strateške miselnosti in neustreznost strategije, kar pomeni vodenje aktivnosti po trenutnem navdihu in v skladu z osebnimi značilnostmi. Zelo pogost vzrok za neuspeh so tudi preveč optimistična pričakovanja glede sinergij, ki vodijo integracijo v napačno smer. V poprevzemnem obdobju pa so glavni vzroki za neuspeh počasnost integriranja in neupoštevanje mejnika prvih 100-ih dni. Pomemben vzrok za neuspeh v tem obdobju je konflikt organizacijskih kultur, še posebej podcenjevanje moči kulture nasprotne strani. Kot zadnje pa avtorja izpostavljata razlog za

neuspeh obvladovanje tveganja z neustrezno strategijo, ki ne predvidi več možnih scenarijev glede negotovosti. Ob vsem povedanem pa se zastavlja vprašanje, ali ni morda za neuspeh integracije in s tem prevzema deloma krivo tudi ne dovolj strateško poglobljeno in površno iskanje ustreznega kandidata na začetku za prevzem.

Tudi Norburn in Schoenberg (1994, str. 25) sta v svoji raziskavi preučevala uspešnost prevzemov znanih evropskih podjetij in ugotovila, da so podjetja najbolj podcenjevala fazo integracije ter da so imela največ težav prav z integracijo, najmanj pa z začetnim iskanjem kandidata za prevzem (slika 11). Avtorja raziskave na ta način tudi potrjujeta hipotezo mojega magistrskega dela.

Možnosti, da gre kaj narobe v integracijskem obdobju, je veliko. Nekaterim oviram in tveganjem se lahko izognemo tako, da jih predvidimo. Za to je potrebno imeti dovolj usposobljene kadre, ki so sposobni zaznavanja nevarnosti in nanje korektno reagirati. Zelo pomemben prispevek k zmanjševanju možnosti neuspeha integracije imajo tudi izkušnje, ki jih imajo nekateri zaposleni in zunanji eksperti v svetovalnih podjetjih.

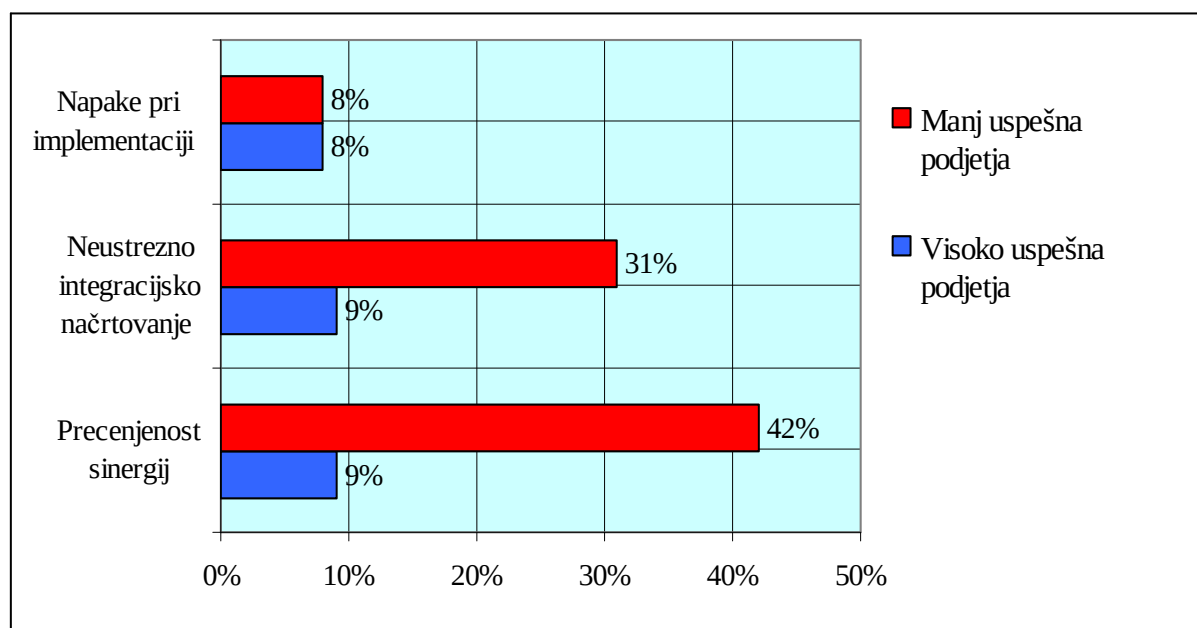
Slika 11: Težave v posamezni fazi prevzema podjetja in uspešnost prevzema



Vir: Norburn, Schoenberg, 1994, str. 25.

Po podatkih raziskave podjetja Booz Allen & Hamilton (Harbison, Viscio, Asin, 1999, str. 5), so bili med analiziranimi svetovno znanimi primeri prevzemov najpogostejši vzrok za polom v fazi integracije (slika 12) predvsem precenjenost sinergij, neustrezno integracijsko načrtovanje in napake pri sami implementaciji.

Slika 12: Najpogostejši vzroki za neuspeh integracije



Vir: Harbison, Viscio, Asin, 1999, str. 5.

5. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE V SLOVENSKIH RAZMERAH

5.1. Motivi za prevzeme in združitve v slovenskem okolju

Tudi slovensko gospodarstvo se je sredi devetdesetih znašlo sredi prevzemnih in združitvenih tokov kot posledica vse močnejših globalizacijskih pritiskov. Nekatera slovenska podjetja so v kapitalskem povezovanju prepoznala priložnost za rast, za povečevanje tržnega deleža na domačem in nekatera tudi na tujih trgih. Na značilnosti prevzemov v Sloveniji so odločilno vplivali različni dejavniki, med njimi sta najpomembnejša dva: tranzicija in privatizacija. Del specifičnosti prevzemov je torej potrebno pripisati tudi nekdanjemu ekonomskemu sistemu, ki je temeljil na principu samoupravljanja. V prejšnjem ekonomskem sistemu je bilo značilno predvsem združevanje, ki je bilo dirigirano in zakonsko prisiljeno. Znamenita so bila združevanja med trgovino in proizvodnjo. Danes pa so združitve in prevzemi pretežno ekonomsko motivirani.

Kot v svoji študiji ugotavlja Lahovnik (2003, str. 12), je potrebno razloge za prevzeme podjetij v Sloveniji iskati predvsem v težnji po povečanju učinkovitosti poslovanja. Med najpogostejšimi motivi za prevzeme v obdobju od leta 1991-2000 so bili identificirani: prenos poslovnih praks s prevzemnika na prevzeto podjetje, strateško prilaganje spremembam v poslovnem okolju, povezovanje aktivnosti med podjetjema, maksimiziranje dobička in dopolnjevanje virov med prevzemnikom in prevzetim podjetjem. Povezava med posameznimi motivi je v večini primerov pozitivna, zato lahko sklepamo, da gre pri prevzemih podjetij za

različne medsebojno prepletajoče se motive. Torej obstajajo empirični dokazi, da se motivi za prevzeme in združitve v Sloveniji med seboj ne izključujejo.

Lahovnik (2003, str. 12) zagovarja tezo, da je realizacija naštetih motivov za prevzem značilno povezana z uspešnostjo prevzemov. To tezo argumentira z objektivnimi kazalci, kot so dobičkonosnost kapitala in dodana vrednost na zaposlenega. Za prevzeme, ki so bili motivirani z nekaterimi drugimi motivi, pa ni mogoče odkriti povečanja dobičkonosnosti oz. dodane vrednosti na zaposlenega.

Bešter (2004, str. 10) pa je v svoji raziskavi med desetimi najpogostejšimi motivi prevzemnikov v Sloveniji za obdobje 1998-2002 odkril naslednje: ekonomija obsega in različne sinergije, hitro povečanje tržnega deleža in moči, hitra rast podjetja, pridobitve novih tržnih poti, dopolnitev oz. zaokrožitve lastnega prodajnega programa, finančne sinergije, zmanjšanje stroškov prodaje in marketinga, hiter vstop v nove tržne segmente, pridobivanje novih prodajnih mest in neposredno izločanje konkurentov.

5.2. Analiza integracije v petih slovenskih primerih

Za ponazoritev vloge integracije in njenega vpliva na uspešnost prevzema sem izbral pet slovenskih združitvev in prevzemov. Izbral sem dve združitvi in tri prevzeme, ki so se odvijali v neposredni bližini mojega lokalnega okolja. Med preučevanimi je primer združitve Droge in Kolinske, združitve Slovenice in Adriatica, prevzem MDK s strani Kras Sežana in malo manj znana primera prevzema BTC Terminala Sežana s strani Emone Obale ter prevzem Aluminij Opreme s strani Aluminij Montala. Nekateri med primeri so bolj poznani širši javnosti, drugi manj oz. sploh niso. Vrednost prevzemnih oz. združitvenih transakcij je zelo različna – od nekaj sto milijonov do nekaj deset milijard SIT v primeru združitve Droge in Kolinske. Namenoma sem dva od petih primerov izbral iz živilske industrije, saj je intenzivnost povezovanja v tej panogi nadpovprečna v primerjavi z ostalimi. Sicer pa so med primeri podjetja tako iz storitvenega kot iz proizvodnega sektorja. Nekateri prevzemi in združitve so se zgodili na pobudo »pokrovitelja«, kar je deloma tudi vplivalo na razvoj povezovanja.

Pri raziskovanju pomena vpliva učinkovitosti izvedbe integracije na uspeh prevzema moj namen ni bil pridobiti statistično uporabnih podatkov, pač pa akumulirati določene izkušnje glede poprevzemne integracije in obdobja po prevzemu. Tako si tudi nisem prizadeval pridobiti nekaterih finančnih podatkov, saj v tako kratkem roku, ki je pretekel od prevzema (v primeru Droga – Kolinska ni preteklo niti eno leto), ti ne morejo pokazati realnega stanja in iz njih ne moremo sklepati o uspešnosti povezovanja.

Pri raziskovanju sem si pomagal predvsem z metodo globinskega intervjuja, poleg tega pa sem predhodno sogovornike kratko anketiral. Pri obeh metodah so sodelovali vodilni in nekdanji vodilni oz. ljudje, ki so bili ali vključeni v projekt integracije ali pa imajo nad potekom integracije krovni pregled. Pri izbiri sogovornikov in anketirancev prevladujejo

vodilni iz ciljnih podjetij, predvsem iz dveh razlogov. Ta skupina je pri raziskavah običajno neopažena, drugi razlog pa je večja mera samokritičnosti, odkritosti in objektivnosti kot pri aktivnejši skupini – skupini vodilnih iz vrst prevzemnika. V razgovorih z vodilnimi sem se dotaknil kritičnih področij za uspeh integracije, kot so organizacijska kultura, problematika vodenja, sinergije, problematika s področja ravnanja s človeškimi viri in drugo.

Za metodo anketiranja pa sem se odločil predvsem zato, da bi pridobil neusmerjene informacije o poteku integracije. Pri sestavi vprašalnika sem se oprl na argumente, ugotovitve in spoznanja, ki sem jih odkril v strokovni literaturi. Vse to sem smiselno apliciral na slovenske razmere. Vprašalnik (priloga št. 2) je temeljil na petnajstih vprašanjih oz. točneje petnajstih bipolarnih trditvah na temo učinkovitosti integracije. Anketiranci so morali opredeliti veljavnost trditve s pomočjo šeststopenjske lestvice (od - 3 do + 3). Maksimalno je bilo možnih + 45 točk, minimalno pa - 45 točk. Oblikoval sem tri intervale (priloga št. 2): visoko pozitiven rezultat (od 20 do + 45), visoko negativen rezultat (od - 20 do - 45) in rezultat blizu 0. Dobljene odgovore oz. točke sem seštel in glede na tri predhodno določene intervale ugotovil uspešnost združitve ali prevzema.

Ugotovitve in posredovane izkušnje sogovornikov bom v nadaljevanju vsebinsko podkrepil tudi z empiričnimi podatki, pridobljenimi v raziskavi Inštituta za ekonomska raziskovanja v Ljubljani, v kateri je sodelovalo 33 anketiranih managerjev prevzemnikov.

Za ugotavljanje uspešnosti oz. neuspešnosti integracije sem na podlagi preučevanja tuje in domače strokovne literature uporabil naslednje kriterije:

- učinkovitost kulturne integracije,
- sinergični učinki,
- uspešnost pri zadrževanju strateško pomembnega kadra,
- obstoj vizije in strateškega načrtovanja integracije,
- zasledovanje zgodnjih uspehov,
- sposobnost komuniciranja z zaposlenimi,
- hitrost integracije,
- monitoring procesa.

5.2.1. Prevzem podjetja Aluminij Oprema s strani podjetja Aluminij Montal

5.2.1.1. Kratka predstavitev prevzema

Podjetje Aluminij Oprema je proizvodno usmerjeno podjetje, ki proizvaja skladiščno opremo, regale, okovje, podboje za drsna vrata ter ponuja celo vrsto storitev s področja inženiringa in logistike. Prevzemnik Aluminij Montal pa v svojem prodajnem programu ponuja fasade iz PVC in aluminija, razne predelne stene ter drugo stavbno pohištvo iz aluminija (AluKomen, 2005). Podjetji imata skupne korenine, saj sta v preteklosti, od samega začetka, delovali v skupnem podjetju. Kasneje pa sta kot posledica reorganizacije in transformacije »tozdov«

nastali dve delniški družbi, vsaka z okrog 120 zaposlenimi. Prevzem se je zgodil v začetku leta 2004. Ker podjetje Aluminij Oprema ni odprta, javna družba, prevzemniku ni bilo potrebno pred prevzemom predhodno obvestiti managementa podjetja, ki pa je prevzemu nasprotoval zaradi nejasne vizije prevzemnika glede poslovanja podjetja v prihodnje. Zaradi nenaklonjenosti prevzemu je bil management po opravljeni transakciji zamenjan. Management prevzemnika je motiv za prevzem argumentiral predvsem s potencialnimi sinergijami, ki izvirajo iz stroškovne učinkovitosti. Prav slednje naj bi bile pomemben dejavnik pri preboju na skupni evropski trg. Poleg stroškovnih sinergij je prevzemnik svoje motive za prevzem dodatno utemeljeval s komplementarnostjo prodajnega programa med podjetjema. Med drugim naj bi bila tudi nekdanja skupna preteklost dodatna spodbuda za prevzem. Aluminij Montal je tako v končni fazi od lastnikov pridobil 75% delež podjetja Aluminij Oprema, ki je bil potreben za spremembo statuta podjetja, in na takšen način uresničil združitev v okviru novega skupnega podjetja AluKomen.

5.2.1.2. Značilnosti integracije Aluminij Montal – Aluminij Oprema

Na podlagi pogovora z nekdanjem glavnim managerjem podjetja Aluminij Oprema ugotavljam, da se proces integracije odvija po načelu »laissez faire«, saj mu odgovorni ne posvečajo pretirane pozornosti. Integracija poteka pragmatično in stihijsko. Vlogo integracijskega managerja je prevzel kar glavni manager podjetja Aluminij Montal, integracijske skupine so bile formirane zgolj zaradi sugestij zunanjih svetovalcev, vendar svoje funkcije ne opravljajo.

Značilnosti integracijskega procesa kažejo, da gre za integracijski pristop absorpcije, ki vodi v asimilacijo ciljnega podjetja v sistem prevzemnika. Integracija sploh ni bila načrtovana, da o imenovanju integracijskega managerja sploh ne govorimo. Prevzemnik je v poprevzemnem obdobju uporabil do sedaj že mnogokrat preizkušeno formulo – najprej t.i. mehkejši ukrepi, ki jih nato v primeru nedoseganja želenega rezultata nadomestijo trdi ukrepi. Prevzemnik je najprej poskušal znižati stroške poslovanja z združevanjem oddelkov, oblikovanjem skupnih služb, s prerazporeditvijo zaposlenih itd. V zadnjem času pa je zaradi nedoseganja želenih rezultatov posegel po ostrejših ukrepih in začel odpuščati zaposlene ter ukinil tržno manj zanimive proizvodne programe. Tako je v podjetju zavladalo napeto vzdušje polno stresa in strahu. Na preizkušnji je tudi storilnost zaposlenih.

Še najbolj kritično v procesu integracije je po mnenju sogovornika ravnanje z vodilnim, strateško pomembnim kadrom. Aluminij Oprema ustvari pretežen del prihodkov s prodajo na medorganizacijskem trgu, kjer imajo pri prodaji ključno vlogo izkušnje, tehnično znanje in spretnost prodajnega osebja. Prevzemnik pa ni naredil skoraj nič za zadržanje ključnih zaposlenih, predvsem prodajnega osebja. Tudi prenosa dobrih poslovnih praks s prevzemnika na ciljno podjetje ni mogoče zaznati. Še posebej pa je zaskrbljujoč ignorantski odnos do razlik v organizacijski kulturi med podjetjema, saj temu področju prevzemnik ne posveča pozornosti. Prevzemnik je v pričakovanju ekspanzije prodaje na druge, predvsem

vzhodnoevropske, trge okrepil tržni oddelek z mladimi, ambicioznimi tržniki, podkovanimi s teoretičnim znanjem. Ustanovil je celo podružnično podjetje, ki naj bi skrbelo izključno za tržne in prodajne aktivnosti. To je sicer primerna odločitev, vendar se pri tem pojavljajo mnogi problemi zaradi pomanjkanja izkušenj s področja medorganizacijskega trženja.

Da pa ni vse tako črno, kot zglada, lahko kot spodbudno navedem kar nekaj dejstev in ukrepov, ki jih je prevzemnik sprejel za učinkovitejšo integracijo. Zelo spodbudno je dejstvo, da so se poprevzemne aktivnosti začele takoj po prevzemu, kar bistveno prispeva k zmanjšanju negotovosti pri zaposlenih. Prevzemnik si je močno prizadeval, da po prevzemu ne bi nastala vodstvena praznina, kar mu je tudi uspelo. Pohvalna je tudi pozornost, ki jo management posveča komuniciranju tako navznoter kot s strankami. Kar zadeva sinergije se te kažejo, vendar samo na področju nabave. Za pozitivno lahko štejemo tudi spoznanje, da si management prevzemnika prizadeva za zgodnje uspehe in rast, ki ne bi temeljila zgolj na notranjih virih, vendar mu to do sedaj ni najbolje uspevalo. Zelo zaskrbljujoče pa je dejstvo, da predvsem zaradi pomanjkanja izkušenj prevzemnik ne izvaja ustreznega periodičnega monitoringa integracije. Sogovornik ocenjuje integracijo kot neuspešno in problematično.

5.2.2. Prevzem podjetja BTC Terminal Sežana s strani podjetja Emona Obala

5.2.2.1. Kratka predstavitev prevzema

BTC Terminal Sežana je srednje veliko podjetje z zelo razvejano dejavnostjo. Osnovno dejavnost predstavljajo logistične storitve, ki jih podjetje že dolga leta ponuja tako na domačem kot na tujem trgu. Pretežen del prihodkov podjetje ustvari na tujih, predvsem JV evropskih trgih. Logistične storitve, ki jih ponuja BTC Terminal, vključujejo: carinsko špediterske storitve, storitve nabavnega transporta, skladiščenje, odpremo blaga, distribucijo, transport in vodenje logističnih procesov. Za podjetje BTC Terminal Sežana je značilna zavidljiva geostrateška lega, saj so njegovi skladiščni in manipulativni objekti locirani neposredno ob meji z Italijo, v radiju 50-ih km so kar tri pristanišča (Koper, Trst, Tržič) in kar je tudi zelo pomembno, se lokacija podjetja nahaja na vozlišču pomembnih regionalnih cest in železnic (Interno gradivo podjetja BTC Terminal d.d. Sežana, 2003).

Osnovno dejavnost logistike je podjetje pred prevzemom dopolnjevalo s prodajo na drobno in debelo. Podjetje je pred prevzemom predstavljalo pomemben člen na tržnih poteh, saj je opravljalo poslanstvo dobavitelja vsem večjim slovenskim trgovcem (Tuš, Špar, Era), razen Mercatorju, pa tudi za določene izdelke znanih tujih blagovnih znamk (predvsem italijanskih). BTC Terminal Sežana ni bil zgolj dobavitelj v klasičnem pomenu besede, saj je svojo dobaviteljsko vlogo opravljal v širšem pomenu, dopolnjeno z celo vrsto distribucijskih storitev. Po vstopu v EU je podjetje sicer izgubilo del prihodkov, ki so izvirali iz špediterskih in carinskih storitev, vendar je ne glede na to z reorganizacijo poslovanja in s ponudbo dodatnih storitev povečalo prihodke iz poslovanja.

Na drugi strani pa podjetja Emona Obala ni potrebno podrobno predstavljati, saj gre za znano slovensko podjetje, ki je pretežno trgovsko usmerjeno. V svoji osnovni dejavnosti vključuje tako prodajo na drobno kot veleprodajo. Podjetje je bilo poznano po mreži prostocarinskih prodajalen, ki jih je moralo zaradi vstopa v EU zapreti. Danes je njihova najbolj prepoznavna znamka veriga trgovin Noč in dan. Zaradi izpada prihodkov, ki je sledilo zaprtju prostocarinskih prodajalen, je Emona Obala našla svojo priložnost na področju logističnih storitev. Tako je v letu 2004 prevzela podjetje BTC Terminal Sežana. Glavni motiv prevzema je bilo povečanje učinkovitosti poslovanja, sinergije na operativnih področjih in diverzifikacija poslovanja. Prevzem je bil samo navidezno prijateljski, dejansko je bil sovražni. BTC Terminal Sežana je postal samostojna pravna oseba, ki ima status hčerinskega podjetja v skupini Emona Obala, ki kot krovno podjetje tke mrežo hčerinskih podjetij na področju JV Evrope.

Emona Obala je z željo po konsolidaciji in optimizaciji logistične dejavnosti svojo logistično dejavnost prenesla na hčerinsko podjetje BTC Terminal. Logistična dejavnost, ki jo je opravljala pred prevzemom, je bila samo za notranje potrebe. S prevzemom BTC Terminal je Emona Obala začela uresničevati enega ključnih projektov na področju logistike. Z razvojem dopolnilnih dejavnosti v logistiki bo podjetje doseglo celovitejšo ponudbo in zapolnilo tržno nišo logističnega operaterja (EOK Interno glasilo podjetja Emona Obala Koper d.d., 2005).

Logistična dejavnost, ki vključuje logistične storitve in trženje skladiščenih zmogljivosti, je postala tako eden od treh ključnih stebrov osnovne dejavnosti skupine Emona Obala. Prevzemnik je trgovinsko dejavnost (veleprodajo in maloprodajo) v BTC Terminal dezinvestiral, tako da se je podjetje v celoti usmerilo na trg logističnih storitev. Prevzem je bil prijateljski, saj je prevzemnik izvedel prevzem v soglasju z managementom BTC Terminal. Značilnosti integracije, ki jih bom povzel, izvirajo iz osebne presoje do nedavnega glavnega managerja v ciljnem podjetju, zato so v določeni meri kritično nastrojene, kljub temu pa osvetljujejo pomanjkljivosti integracije.

5.2.2.2. Značilnosti integracije Emona Obala – BTC Terminal Sežana

Po besedah sogovornika lahko ugotovimo, da je bil proces integracije načrtovan neustrezno in nestrokovno. Že vizija prevzema je zelo vprašljiva. Uradna vizija nakazuje možnost, da bi Emona Obala v prihodnje postala specialist v distribuciji in logistiki. Po mnenju bivšega glavnega managerja BTC Terminal Sežana pa značilnosti prevzema in nekatera dejstva niso konsistentna s takšno vizijo. Po njegovem mnenju je namen prevzema izključno pridobitev geostrateške lokacije podjetja BTC Terminal z njegovimi skladiščnimi in manipulativnimi objekti. Argumenti, ki potrjujejo to mnenje, so dezinvestiranje trgovinske dejavnosti BTC Terminala, katere dobičkonosnost ni bila zanemarljiva. Takšno razhajanje v pogledih na vizijo razvoja podjetja je prineslo pospešen odhod glavnega managerja v pokoj. Ob dejstvu, da blagovne znamke, za katere je bil dobavitelj BTC Terminal, niso konkurirale blagovnim znamkam Emona Obale, se zastavlja vprašanje smiselnosti in racionalnosti ukinjanja prodajne

dejavnosti BTC Terminal brez prehodne strokovne in nepristranske analize. Še več, management Emona Obale bi lahko s premišljeno in ustrezno prodajno strategijo nadgradil dobre partnerske odnose, ki jih je dolga leta razvijalo podjetje BTC Terminal s svojimi partnerji, in si na tak način zagotovil boljše tržno izhodišče.

V tem primeru, lahko govorimo o pristopu postopne absorpcije ciljnega podjetja v sistem prevzemnika, kar se kaže v značilnostih integracije. V kontekstu takega integracijskega pristopa je na vse vodilne položaje Emona Obala imenovala svoje ljudi takoj po prevzemu, tako da ni nastala vodstvena praznina. Glede hitrosti samega procesa integracije je ta zelo počasen. Prvih 100 dni prevzemnik razen imenovanja ljudi na ključne pozicije ni naredil praktično nič. Glede problema hitrosti integracije ta ni tako izrazit, saj se je vse skupaj odvijalo v času vstopa Slovenije v EU. V tem času pa so bili zaposleni že tako v strahu za svoja delovna mesta, saj sta bila carinarska in špediterska dejavnost pod največjim pritiskom nujnega prestrukturiranja. Tako so prevzem in integracijo spremljali z mešanimi občutki. Prihajalo je tudi do odpuščanja, ki pa je bilo zmerno. Kakor koli, načrtovano ali ne, trenutek za prevzem je bil optimalen.

Komunikacije po prevzemu praktično ni bilo, kar je še dodatno ustvarjalo zmedo. Še več škode je bilo povzročeno z netransparentnim načinom komuniciranja s strankami. Informacijski sistem, kot zelo priljubljen vezni člen, v tem primeru ni opravil svojega poslanstva, saj je prevzemnik ukinil delovanje informacijskega sistema BTC Terminal. Kar pa je še huje, do zdaj še ni vzpostavljen integralni informacijski sistem. Ko govorimo o dobrih poslovnih praksah in njihovih transferih, tega za ta primer ne moremo trditi, saj do transferov dobrih poslovnih praks sploh ni prišlo. Logistična dejavnost in storitve, ki iz nje izhajajo, so namreč v pristojnosti podjetja BTC Terminal, ki je to dejavnost v takšni obliki in dimenziji opravljalo že pred prevzemom, po drugi strani pa Emona Obala ni imela nikakršnih izkušenj s področja logističnih storitev namenjenih za trg. Tudi v tem primeru je bil management prevzemnika glede trka organizacijskih kultur na preizkušnji. Po pogovoru z nekdanjim direktorjem BTC Terminal ugotavljam, da se management prevzemnika ni kaj dosti oziral na razlike v organizacijski kulturi in jih je zavestno preziral. Na področju nagrajevanja zaposlenih je prevzemnik vnesel nekaj radikalnih sprememb, ki so za zaposlene v BTC Terminal manj ugodne, saj je variabilni del plač manj stimuliran.

Po zatrditvi nekdanjega direktorja BTC Terminal sinergični učinki niso opazni niti na področju skladiščne dejavnosti, kar je še posebej skrb vzbujajoče. Pri prevzemniku je mogoče opaziti tudi nepripravljenost in nesistematičnost pri obvladovanju tveganja, saj prevzemnik ni pripravil nobene analize oz. alternativne rešitve v primeru nepopolne izkoriščenosti ali neizkoriščenosti skladiščnih zmogljivosti v poslovnem kompleksu BTC Terminal po zaprtju trgovinske dejavnosti podjetja. Integracija sama je bila sprva koordinirana s strani zunanjega svetovalca, kasneje, ko se ta pristop ni izkazal za učinkovit, je vse vaje prevzel vodilni manager Emona Obale. Nekdanji direktor BTC Terminal ocenjuje, da je integracija po

prevzemu neustrezna in neuspešna, vzrok za to gre po njegovem mnenju iskati v neustrezni strategiji prevzema in pomanjkanju strateškega odzivanja na aktualne tržne razmere.

5.2.3. Prevzem podjetja MDK s strani podjetja Kras Sežana

5.2.3.1. Kratka predstavitev prevzema

Obe podjetji, tako Kras Sežana kot MDK (Mesnine dežele kranjske), poslujeta v živilsko predelovalni panogi in imata že dolgo tradicijo. Živilska industrija je v zadnjih letih zaradi pritiska vse močnejše evropske konkurence svojo rešitev našla v povezovanju. V te tokove povezovanj se je aktivno vključil tudi največji slovenski trgovec Mercator, ki si je dobronamerno prizadeval konsolidirati slovensko živilsko predelovalno industrijo. Svojo namero je Mercator med drugim poskušal uresničiti tudi z nakupom MDK. Zaradi izgube, ki jo je MDK prinašal, se je Mercator odločil prodati to podjetje Kras Sežana. Slednji je podjetje z 500 zaposlenimi prijateljsko prevzel.

Kras je v MDK prepoznal partnerja, ki naj bi imel ponudbi podjetja Kras komplementaren prodajni program. Kot glavna pridobitev za Kras je zagotovo konzervni program. Obe podjetji imata namreč nekaj klasičnih in nekaj specifičnih programov. Kras je prepoznaven predvsem s pršutom, MDK pa s konzervno linijo in prodajo na drobno. Kras je tako na domačem trgu povečal tržni delež na 20%. Po pogovoru z nekdanjim vodilnim v podjetju Kras lahko ugotovimo, da je bil poglobitveni motiv prevzema povečanje učinkovitosti poslovanja, povečanje tržne moči, sinergije in rast podjetja. Prevzem je bil prijateljskega značaja, saj mu management MDK uradno ni nasprotovalo. Pri tem je potrebno poudariti, da je šlo za specifičen prevzem, saj je ta potekal pod pokroviteljstvom Mercatorja. Slednje je zelo pomemben podatek, saj se je Kras odločil za prevzem šele potem, ko je dobil zagotovilo Mercatorja, da se njegov status in status MDK kot dobavitelja v razmerju z Mercatorjem ne bo spremenil.

5.2.3.2. Značilnosti integracije po prevzemu Kras Sežana – MDK

Integracija je bila s strani managementa prevzemnika dosledno načrtovana. Prevzemnik uporablja integracijski pristop, ki temelji na simbiozi podjetij. Obe podjetji sta samostojni pravni osebi, specifično je, da imata istega glavnega managerja. Potreba po strateški povezanosti med podjetjema predstavlja podlago za prenos dobrih poslovnih praks, ki jo je Kras tudi realiziral. Ta prenos je obojestranski, saj je podjetjema s ciljem po večji učinkovitosti uspelo tudi združiti določene proizvodnje linije na dveh lokacijah, in sicer v Ljubljani (linija klobas in hrenovk) in v Sečovljah (proizvodna linija šunk, salam itd.) ter tako doseči večjo specializacijo proizvodnje in posledično tudi ekonomije obsega. Prve sinergične učinke zasledimo na področju proizvodnje. Kras je s prevzemom MDK pridobil maloprodajno mrežo. Obe podjetji sta zaradi racionalnosti in učinkovitosti združili prodajne aktivnosti, še posebej na področju izvoza. Postopoma se povezuje tudi v nabava.

Sinergije se po prepričanju glavnega managerja pričakujejo na vseh področjih in jih bodo dosegali postopoma, po boljšem poznavanju razmer v nabavi, financah, kadrovski politiki, informatiki in trženju (Petrov, 2003, str. 18).

Če se dotaknemo ključnih elementov integracije, lahko ugotovimo, da je bil prevzem plod uresničevanja vizij glavnega managementa. Pri analizi učinkovitosti integracije ne moremo mimo dejstva, da Kras ni storil nič konkretnega za zadrževanje strateško pomembnih zaposlenih v MDK. Vodstvenega vakuumu mu sicer ni mogoče očitati, vendar je na vse ključne pozicije postavil ljudi iz Krasa, kar ne vpliva najboljše na organizacijsko kulturo v podjetju. Normalno je, da je prišlo tudi pri tem prevzemu do trka organizacijskih kultur. Management Krasa ni pokazal racionalnega pristopa glede vodenja procesa akulturacije, nasprotno, obnaša se zelo arogantno, saj poizkuša tudi v MDK na vsak način vsiliti svoje kulturne vzorce. Pri tem pa je naletel na odpor zaradi nepričakovane moči sindikata v MDK.

Glede hitrosti procesa integracije ne moremo govoriti o neki hitrosti in tako se v prvih 100-ih dneh po opravljenem prevzemu praktično ni zgodilo nič. Posledica tega je negotovost in strah pri zaposlenih, zaradi česar so nekateri kar sami ponudili odpoved delovnega razmerja. Management prevzemnika z enako prioriteto zasleduje motiv večje učinkovitosti poslovanja kot motiv rasti, saj je očitno, da se prevzemnik nenehno obremenjuje z zniževanjem stroškov znotraj podjetja ter manj z iskanjem zunanjih virov, potrebnih za rast. Posledica takšne naravnosti so različni ukrepi, med katerimi so nekateri prijaznejši za zaposlene, za druge pa tega ne bi mogli trditi. Kras je uporabil oboje, poleg prerazporeditve zaposlenih je posegel tudi po trših in manj prijetnih ukrepih, kot je odpuščanje.

Za uspešnost integracije je bistvenega pomena tudi učinkovita komunikacija. Po opravljenem razgovoru ugotavljam, da je sicer prisotna notranja komunikacija, vendar komuniciranje z zaposlenimi znotraj MDK še zdaleč ni transparentno. Zelo pomemben vezni člen v procesu integracije je skupen informacijski sistem, ki sta ga podjetji vzpostavili. Management prevzemnika ima izdelano tudi strategijo obvladovanja tveganj za projekte, ki se izvajajo v obdobju integracije. Prevzemnik je strateško tveganje zmanjšal s strateško odločitvijo o dezinvestiranju in izločitvi dejavnosti, ki so povezane s kmetijstvom iz MDK, saj za to dejavnost Kras preprosto nima ustreznega znanja in izkušenj.

Glavno koordinacijsko vlogo v procesu integracije je prevzel glavni manager, ki je hkrati tudi integracijski manager. To pomeni, da ima kot koordinator poleg dobrega pregleda nad celotnim poslovanjem podjetij tudi pregled nad projektom integracije, kar mu omogoča učinkovit in popoln nadzor. Pri sprejemanju odločitev povezanih s procesom je prisotna visoka stopnja centralizacije, kar zelo obremenjuje management prevzemnika. Po drugi strani pa to predstavlja poslovno degradacijo integracijskih timov, kar ni najbolj spodbudno. Integracijske skupine, zadolžene za izvedbo integracije, so bile oblikovane »ad hoc«. Ne glede na pomanjkljivosti pa lahko na splošno integracijo ocenimo za dokaj uspešno, saj prevzem že kaže prve pričakovane sinergične učinke, učinkovitost poslovanja se je povečala,

zgovoren je tudi večji tržni delež. Nekoliko se zatika le pri organizacijski kulturi, vendar je tudi tam z večjo mero strpnosti prevzemnika mogoče pričakovati uspešno akulturacijo.

5.2.4. Združitev Slovenice in Adriatica

5.2.4.1. Kratka predstavitev združitve

Obeh podjetij ni potrebno posebej predstavljati, saj gre za znani slovenski zavarovalniški družbi, ki v okviru svojih zastopniških mrež tržita ponudbo tako premoženjskih kot nepremoženjskih zavarovanj. V primeru združitve Slovenice in Adriatica gre za zelo zanimiv in poučen primer kapitalskega povezovanja dveh podjetij, ki vključuje različne transakcije: od prevzema do združitve in nazadnje tudi pripojitve. Kako je potekala vsa zgodba? Najprej je Slovenica pred šestimi leti kapitalsko z večinskim deležem okrog 51% vstopila v podjetje Adriatic in poskušala svojo vlogo prevzemnika udejanjiti v odnosu do ciljnega podjetja z asimilacijo Adriatica v svoj sistem. Kmalu je spoznala, da temu ni kos, saj je bil prevzeti Adriatic večje podjetje, kar je bilo v tradiciji slovenskih prevzemov sploh nekakšen precedens. Slovenica je bila zato prisiljena spremeniti svoje prevzemne ambicije v prijaznejšo obliko kompromisne združitve. Tako se je prevzem prelevil v združitev. Glavni motivi za kapitalsko povezovanje so bile sinergije, predvsem operativne. Glavni vir t.i. stroškovnih sinergij naj bi bilo področje informacijskega sistema in pozavarovanja. Poleg navedenih motivov je prevzemnika spodbujala k prevzemu tudi večja učinkovitost poslovanja in tržna moč. Povezovanje poteka že od vsega začetka pod pokroviteljstvom podjetja KD Group, ki je večinski lastnik Slovenice, in s pomočjo kapitalskega konsolidiranja v zavarovalništvu poskuša oblikovati t.i. tretji finančni steber.

5.2.4.2. Značilnosti integracije Slovenica – Adriatic

Po besedah sogovornika iz zavarovalnice Adriatic gre za zelo specifičen primer integracije med podjetjema. Prevzemnik in pokrovitelj KD Group ima oblikovano jasno vizijo, vendar nima pripravljene ustrezne strategije združitve. Najprej je potrebno povedati, da se je prvi poskus integracije ponesrečil. Po mnenju sogovornika zaradi neustreznega načrta integracije, kratkovidnosti prevzemnika in arogantnega odnosa do ciljnega podjetja, ki je izviral iz kapitalske moči prevzemnika. Ko je prevzemnik sprevidel, da tak način ne vodi k zastavljenemu cilju prevzema je, popustil in zavarovalnici sta se dogovorili, da ponovni poizkus integracije preneseta za določen čas. Preučili so določene podrobnosti na formalni in na operativni ravni ter sprejeli strategijo, ki naj bi pripeljala do učinkovite integracije. Po sprejemu odločitve o združitvi in določitvi menjalnega razmerja za delnice obeh zavarovalnic, se je proces integracije dejansko tudi začel odvijati. Za integracijo so zadolžene integracijske skupine, ki jih koordinira integracijski manager.

Integracija poteka relativno počasi zaradi negativnih izkušenj iz preteklosti. Samo dejstvo, da se prvih 100 dni ni zgodilo praktično nič povezanega z integracijo, se ni pokazalo za kritično,

saj sta managementa podjetij vzorno komunicirala z zaposlenimi, z zunanjimi strankami in širšo javnostjo, kar je v končni fazi pripomoglo k zmanjšanju negotovosti, tveganja in strahu. Komuniciranju posveča management posebno pozornost, kar je zelo pozitivno spoznanje. Od podrejenih zahteva, da se redno udeležujejo seminarjev, delavnic in drugih oblik izobraževanja na temo komuniciranja. V obdobju po prevzemu in v času združitve ni obstajala niti najmanjša vodstvena praznina, saj je le Slovenica imenovala ključne vodilne, ki so bili seznanjeni s strateškim ciljem prevzema. Tudi z odhajanjem ključnih zaposlenih ni bilo znatnih težav, saj odpuščanja praktično ni bilo, razen t.i. naravne fluktuacije.

Zelo zanimiv je potek kulturne integracije. Slovenica zavestno in prostovoljno sprejema kulturne vzorce Adriatica ter se na podlagi njegovih kulturnih vrednot in standardov postopno asimilira v njegovo organizacijsko kulturo. Posledica takšne kulturne asimilacije se odraža tudi na statusno-pravnem področju, saj se je Slovenica pripojila k zavarovalnici Adriatic in statusno pravno prenehala obstajati. Novo skupno podjetje že uporablja novo ime AdriaticSlovenica oz. izpeljanko AS, ki izraža enakopravnost obeh partnerjev. V uporabi je tudi nova korporativna identiteta novega združenega podjetja. Novo podjetje AdriaticSlovenica ohranja dosedanje organizacijsko strukturo Adriatica, ki je temeljila na ISO standardu 9001, in je bila tudi eden od redkeje omenjenih motivov za kapitalsko povezovanje.

Glede na to, da so bili eden od motivov za prevzem in kasnejšo združitve sinergični učinki, je bilo vloženega mnogo navora v poenotenje trženja. Ključno vlogo pri tem je odigrala delovna skupina, ki je zadolžena za integracijo na področju trženja in namenja veliko pozornost poenotenju zavarovalnih produktov in tržne mreže zastopnikov obeh zavarovalnic. Tako imenovani drugi val integracije ocenjuje sogovornik kot uspešen in učinkovit. Pričakovani sinergični učinki so že vidni. Podjetje izvaja tudi stalni monitoring procesa in na tak način pridobiva informacije o poteku procesa, ki jih izkorišča za izpopolnjevanje integracijskih aktivnosti.

5.2.5. Združitev Droge in Kolinske

5.2.5.1. Kratka predstavitev združitve

Podjetji Droga in Kolinska tudi ni potrebno posebej predstavljati, saj gre za dve uveljavljeni in prepoznavni živilskopredelovalni podjetji, ki imata dolgoletno tradicijo na področju prehrambene industrije. Obe podjetji posedujeta dobro pozicioniran portfelj lastnih blagovnih znamk, in sicer Droga (Argeta, Grand, Bar Caffè, 1001 cvet, Zlato polje) in Kolinska (Donat MG, Cockta, Bebi). Pred združitvijo sta obe podjetji z aktivno vlogo, vsako na svoj način, zaznamovala domači trg, trge JV Evrope in Balkana kot pomembna akterja s področja živilske industrije.

Zaradi vse močnejših pritiskov globalne konkurence in nemočnega konkurenčnega kljubovanja tujim multinacionalnim podjetjem sta Droga in Kolinska svojo rešitev našli v

kapitalskem povezovanju. Ustrezna strateška in relativno dobra portfeljska usklajenost med podjetjema je botrovala odločitvi za združitev. Pokrovitelj združitve je bilo podjetje Istrabenz, ki se je strateško usmerilo na področje živilske industrije in kot strateški lastnik obeh podjetij pospešilo proces združitve. Kot rezultat konsolidacije lastništva in spodbud Istrabenza je nastalo skupno podjetje z imenom DrogaKolinska s sedežem v Ljubljani. Združitev je potekala pod budnim očesom javnosti, saj obe podjetji že kar nekaj časa kotirata na ljubljanski borzi in nenazadnje gre za projekt, ki je vreden nekaj deset milijard SIT.

Novo skupno podjetje DrogaKolinska ima tako zelo razvejano in komplementarno osnovno dejavnost, ki jo sestavljajo: predelava in pakiranje kave in čajev, proizvodnja mesnih izdelkov, predelava ter konzerviranje zelenjave in gob, predelava ter pakiranje žitaric, predelava morske soli, proizvodnja ekstraktov, polnjenje vode in alkoholnih pijač, proizvodnja drugih živilskih izdelkov (kakava, čokolade, začimb, pijač itd.) z lastno blagovno znamko ter uvoz in izvoz znanih tujih blagovnih znamk (Kolinska, 2005).

5.2.5.2. Značilnosti integracije Droga – Kolinska

Združitev Droge in Kolinske je potekala po načelu »združitve enakih«, kjer je potrebno vse odločitve sprejemati soglasno v duhu enakopravnosti. To se odraža tudi v procesu integracije. Integracija po združitvi Droge in Kolinske je po mnenju sogovornice, vključene v projekt kot predstavnice managementa, poučen šolski primer učinkovito vodene integracije. Pozdružitvena faza integracije je bila skrbno načrtovana že pred združitvijo, načrt pa se je dodatno usklajeval tekom združitve. Združitev ima temeljno izhodišče v viziji obeh podjetij in je konsistentna tudi z vizijo strateškega lastnika Istrabenza. Glavni motiv za združitev so bile sinergije, večja učinkovitost poslovanja in povečanje tržne moči. Prav slednje je bil po mnenju sogovornice poglavitni motiv, saj si bo lahko združeno podjetje izboljšalo tržno pozicijo tako pri odjemalcih kot pri dobaviteljih. Pričakovane sinergije in večja učinkovitost poslovanja pa naj bil znatno izboljšale konkurenčni položaj.

Združitev in integracija sta bila torej strateško načrtovana in potekata skladno s strategijo, v kateri je bil kot optimalen predviden integracijski pristop simbioze. Samo s takšnim pristopom se je lahko zagotovilo enakomerno zastopanost in sodelovanje z obeh strani. Po združitvi ni zavladata vodstvena praznina, saj je krmilo glavnega managerja prevzel manager iz Droge. V projektu integracije delujejo razni integracijski timi stalne sestave, ki so sestavljeni iz strokovnjakov z različnih področij (financ, trženja, proizvodnje, logistike itd). V integracijskih timih sodelujejo tudi strokovnjaki, odgovorni za komuniciranje. Koordinator projekta integracije je integracijski manager, ki je odgovoren glavnemu managementu.

Integracija po združitvi poteka s hitrim tempom, sam proces je stekel takoj po izvedbi transakcije. V prvih 100-ih dneh so po besedah sogovornice že vidni prvi učinke integracije, predvsem sinergični učinki na področju trženja in nabave surovin. Tudi v tem primeru se je še enkrat potrdilo pravilo, da so glavni nosilci sprememb zaposleni. Zaradi kritičnosti je bilo

področje ravnanja s človeškimi viri predmet različnih analiz in diskusij že v obdobju načrtovanja združitve. V obdobju pred združitvijo je management načrtoval združevanje določenih služb zaradi podvajanja delovnih mest, predvidel je višek zaposlenih (208), ki bo nastal po združitvi, in pripravil ustrezen akcijski načrt za zmanjšanje števila zaposlenih. Vse te načrtovane aktivnosti so bile ustrezno posredovane širši javnosti. Tu je potrebno izpostaviti transparentno komuniciranje managementa tekom celotnega procesa združevanja tako znotraj kot navzven. Nekoliko pa je zaradi neznanih razlogov opazna neučinkovitost komunikacije med glavnim in srednjim managementom.

Hiter tempo integracije in učinkovito komuniciranje z zaposlenimi preprečujeta pojav pozdružitvenega stresnega sindroma in s tem padec storilnosti zaposlenih. Zaradi močnih pritiskov obeh sindikatov je bil management prisiljen iskati kompromisne rešitve glede prevelikega števila zaposlenih. Nekaj zaposlenih je bilo prerazporejenih, za ostale pa poizkuša management omehčati t.i. trde ukrepe - odpuščanje. Nekateri zaposleni so sami ponudili odpoved, nekaj je naravne fluktuacije, ostali pa bodo odpuščeni v skladu s pozitivno delovno zakonodajo. V strategiji integracije so bili predvideni tudi ukrepi za zadrževanje strateško pomembnega kadra, ki ustreza novi organizacijski strukturi skupnega podjetja.

Pri združitvi je sicer prišlo do rahlega trka organizacijskih kultur, ki pa ni bil izrazit, saj sta si organizacijski kulturi po temeljnih nazorih zelo podobni. Organizacijski kulturi Droge in Kolinske se značilno razlikujeta le pri usmerjenosti na trg. Kolinska je bolj usmerjena navzven in deluje bolj vzajemno s kupci in konkurenti. V Drogi so se bolj ukvarjali s procesi v podjetju in so bili bolj usmerjeni navznoter (Franca, 2005, str. 2).

Problematiko razlik v organizacijski kulturi sta podjetji predvideli že v obdobju pred združitvijo. Management se ves čas zaveda možnosti anomalij po načelu »mi proti vam«. Temu ustrezno je prilagodil tudi integracijo organizacijske kulture po sitemu »najbolje od obeh«, in sicer v kombinaciji z veliko mero strpnosti na obeh straneh.

V obdobju integracije prihaja do izmenjave dobrih poslovnih praks v obeh smereh, predvsem na področju informacijske tehnologije, distribucije in logistike. Na področju proizvodnje je tega manj, saj sta podjetji združili visoko specializirani proizvodnji. Združeno podjetje je v fazi integracije izvedlo in še naprej izvaja kar nekaj projektov, med najbolj pomembnimi so gradnja tovarne paštet v BiH in prevzem dveh podjetji v Srbiji – podjetje Grand Prom, vodilnega proizvajalca kave ter Soko Štark. Za te in še nekatere druge projekte je podjetje načrtovalo ukrepe za obvladovanje tveganja v primeru določenih tveganjih scenarijev.

Odgovorni za integracijo izvajajo kontinuiran monitoring procesa. Zbrane podatke s pomočjo monitoringa izkoriščajo za merjenje uspešnosti oz. učinkovitosti integracije in jih v okviru določenih parametrov uporabljajo za nadaljnjo optimizacijo procesa integracije. Sogovornica na koncu ocenjuje integracijo kot učinkovito, uspešno in strokovno vodeno.

5.3. Primerjava integracije v proučevanih primerih

V obravnavnih primerih gre za specifične procese integracije, ki so težko primerljivi med seboj. Če se omejim zgolj na kritične elemente integracije, ugotavljam naslednje. Procesu integracije se splošno gledano ne namenja potrebne pozornosti. V javnosti manj znanih primerih prevzemov, kot sta BTC Terminal Sežana in Aluminij Oprema, je zavedanje o pomembnosti poprevzemne integracije na zelo nizki, kritični ravni. V ostalih treh primerih je zavedanja o pomenu faze integracije več. Vzrok za takšne razlike gre iskati v velikosti prevzemnika in v strateški usmeritvi, ki predvideva skrbno in dosledno oblikovano strategijo prevzema ali združitve. V dveh manj znanih primerih prevzemov je prav nenačrtovanje poprevzemnih aktivnosti poglavitni vzrok za neuspeh integracije in prevzema. Glede vizije pa lahko ugotovimo, da je v vseh analiziranih primerih bila prisotna vizija, ki je v nekaterih primerih bolj v drugih manj realna projekcija nadaljnjega razvoja podjetja. Najbolj nerealen in neustrezen je zastavljena vizija prevzemnika Aluminij Montal zato, ker ni jasno opredeljen razvoj ciljnega podjetja, njegova osnovna dejavnost in njegova vloga v novem skupnem podjetju. Vizija podjetja v primeru prevzemov ni bila predložena zaposlenim (priloga št. 2), nasprotno pa so bili z njo pri združitvah zaposleni ves čas seznanjeni, kar je razvidno iz odgovorov v anketi (priloga št. 2).

Razlike so očitne tudi v integracijskem pristopu, ki so ga podjetja uporabila v proučevanih primerih. Predvsem v primeru sovražnih prevzemov je prevzemnik uporabil model absorpcije, v enem primeru lahko opazimo pristop, ki omogoča prevzetemu podjetju ohranjanje samostojnosti (MDK – Kras Sežana), v primeru združitve pa so podjetja uporabila integracijski pristop simbioze, ki temelji na medsebojnemu sodelovanju.

Kot pozitivno značilnost integracij v analiziranih primerih je potrebno izpostaviti dejstvo, da v nobenem primeru po prevzemu ni zavladala vodstvena praznina, saj se je v vseh primerih zagotovil kontinuiran proces vodenja. Zadržanje ključnih in strateško pomembnih ljudi predstavlja problem, ki je v določeni meri prisoten v vseh primerih, še najbolj očiten je v primeru sovražnih prevzemov. Na podlagi preučevanih primerov in po mnenju sogovornikov je v slovenskih razmerah problematika zaposlenih najbolj zahtevno področje integracije. Predvsem se tu izpostavljajo t.i. trdi ukrepi, ki pomenijo odpuščanje zaposlenih. Takšni ukrepi dajejo prevzemom in združitvam negativno konotacijo in ustvarjajo negativen odnos javnosti. Vzdušje, v katerem zaposleni pričakujejo odpovedi delovnega razmerja, povzroča pri njih pozdružitveni stresni sindrom, katerega pojavnost je v takšnih razmerah nekaj povsem normalnega. Posledice takšnega sindroma se kažejo z upadanjem storilnosti. V vseh primerih pa je bolj ali manj zaznati problem odhoda ključnih, strateško pomembnih zaposlenih h konkurenci.

Na podlagi odgovorov v anketi (priloga št. 2) lahko opazimo določeno socialno odgovornost in solidarnost managementa, saj si je ta v vseh primerih po svojih močeh prizadeval za zmanjšanje stresa pri zaposlenih. V izogib stresa in negotovosti je nujno, da se proces

integracije začne takoj po prevzemu in da se odvija z optimalno hitrostjo. Za procese integracij v preučevanih primerih, razen v primeru združitve Droge – Kolinske (priloga št. 2), ne moremo govoriti o hitrosti integracije, saj se ti odvijajo občutno prepočasi, s tem sorazmerno pa se povečujejo možnosti za neuspeh integracije. Indikator hitrosti procesa je integracija prvih 100-ih dni po prevzemu.

V nekaterih obravnavanih primerih, predvsem v primeru dveh večjih združitve, lahko opazimo intenzivno komuniciranje tako z zaposlenimi kot s poslovno in širšo javnostjo. V teh primerih je značilno, da integracijske skupine vodijo tudi strokovnjaki za komuniciranje in da je pri komuniciranju poudarek na osebni komunikaciji (osebni sestanki, neformalna srečanja z managementom itd.). V dveh primerih, kjer gre za sovražno prevzem, pa prevzemnik v želji po izpostavljanju dominantnosti svoje vloge in v želji po zameglitvi dejanskih prevzemnih motivov, zanemari notranjo komunikacijo z zaposlenimi v prevzetem podjetju.

Odgovornost za vodenje integracije je v primeru večjih združitve delegirana na integracijskega managerja kot glavnega koordinatorskega, ki je odgovoren glavnemu managementu. Svojo del odgovornosti nosijo tudi integracijski timi. V ostalih primerih je prisotna prekomerna centralizacija vodenja integracije s strani glavnega managementa, kar vodi v njegovo preobremenjenost. V teh primerih ne moremo spregledati dejstva, da vodenje in izvedba integracije ne poteka projektno, pač pa kot del operativnega poslovanja. Integracijske skupine so skoraj v vseh primerih stalne sestave. V primerih prevzemov so te sestavljene pretežno iz vrst prevzemnika.

Trk različnih organizacijskih kultur predstavlja potrebno oviro, na katero naletimo v fazi integracije. Tega se sicer v preučevanih primerih zavedajo. Zavedanje pa je na različni ravni, o tem govori dejstvo, kako se management sooča s kulturnim trkom. Tako imamo opraviti z ignorantskim odnosom managementa v nekaterih primerih in pravimi akcijskimi načrti za ublažitev posledic kulturnega trka v drugih primerih. Dober zgled slednjega sta združitvi Adriatica in Slovenice ter Droge in Kolinske. Pri združitvah je prisotna večja tolerantnost do nasprotnih organizacijskih kultur. Svojevrsten fenomen je združitve Adriatica in Slovenice, kjer glavni akter združitve Slovenica, v navdušenju nad kulturo partnerja, le-to postopoma prevzema in kjer lahko prepoznamo model kulturne asimilacije. V primerih, kjer management prevzemnika razlikam v organizacijski kulturi ne posveča dovolj pozornosti in skuša z radikalnimi prijemi korigirati obstoječe norme in pravila vedenja, ter skuša vsiliti nove kulturne vzorce, prihaja do resnih konfliktov v odnosih s sindikati. Sicer pa je bil samo v primeru združitve opravljen skrbni pregled kultur, kar dodatno priča o zavedanju problematike kulturnih razlik.

Zanimiv je tudi odnos do zgodnjega uspeha, ki ga neguje management. Podjetja se sicer zavedajo pomembnosti zgodnjih uspehov kot gonilne sile integracijskega procesa, vendar osnovo za zgodnji uspeh iščejo pretežno v notranjih virih. S tem pa ostajajo neizkoriščene možnosti v odnosu do zunanjih virov, kot so kupci in dobavitelji. Izjema sta primera Droga –

Kolinska ter Kras Sežana – MDK, ki uspešno izkoriščata tržni položaj v pogajanjih s svojimi dobavitelji in kupci.

Notranji viri, ki so po mnenju managementa pglavitni generator uspeha, so omejeni predvsem na področja, kjer je mogoče zniževati stroške. Tu gre za t.i. stroškovne sinergije ali sinergije učinkovitosti. Te so v praksi zelo pogost motiv prevzemov in združitev. Obupno iskanje sinergij pa lahko privede do frustracij, ki lahko ohromijo proces integracije. Podjetja morajo zato znati prepoznati in realno ovrednotiti sinergični potencial. Pri tem se nemalokrat osredotočijo zgolj na stroškovne sinergije in s tem zanemarjajo sinergije rasti, ki jih lahko združitve in prevzemi prinesejo. Za vse primere, ki sem jih preučeval, ugotavljam, da management delno zaradi imperativa zgodnjega uspeha, delno pa zaradi kratkoročne usmerjenosti, daje prioriteto zniževanju stroškov in tako favorizira operativne sinergije.

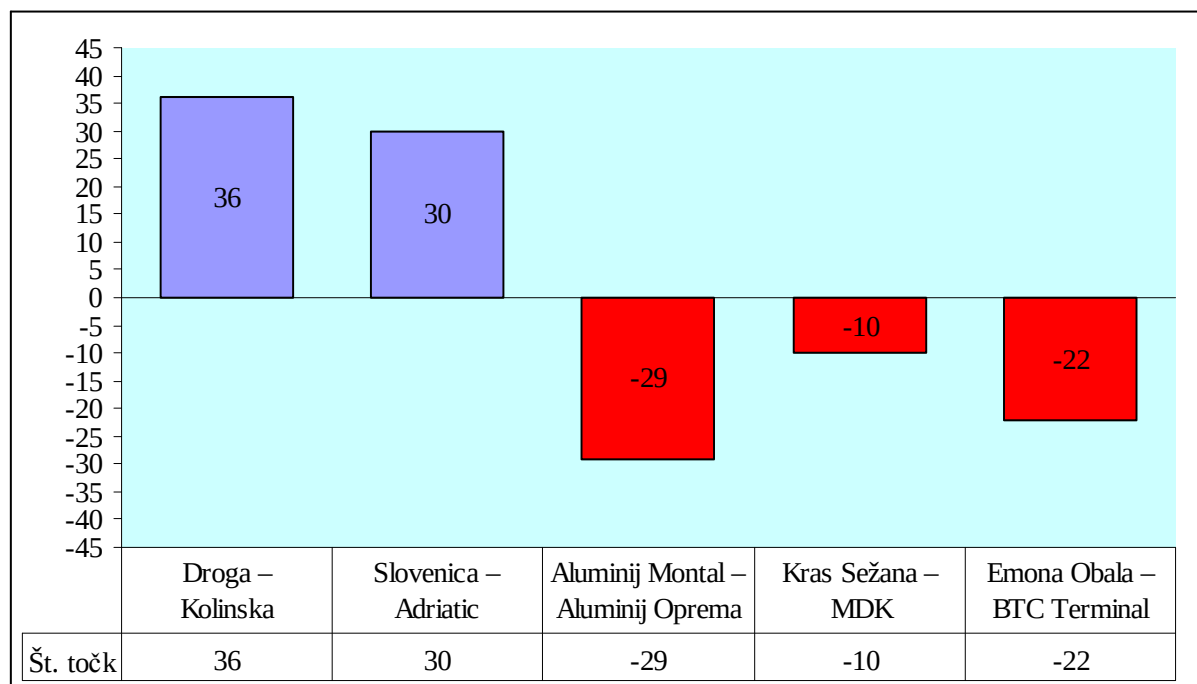
Glede strategije obvladovanja tveganja na projektih, ki so se in se še bodo izvajali v obdobju integracije, imajo podjetja bolj ali manj pripravljene strategije obvladovanja tveganja. V njej so predvideli vse mogoče scenarije in razvoje projektov s pripadajočim tveganjem. Učinkovitost obvladovanja tveganja pa je odvisna od akcijskega načrta, ki je predviden za določen scenarij. Podjetja se skratka zavedajo tveganja. Tudi monitoring integracije je pri združitvah bolj prisoten in dosleden, kot v ostalih treh primerih, vendar se tudi tu pojavlja stalen problem pomanjkanja kriterijev in meril za spremljanje uspešnosti integracije. V primeru združitve je tudi bolj poudarjena vloga integracijskih skupin v nasprotju z ostalimi tremi, kjer se pojavlja pretirana centralizacija integracije s strani vrhnjega managementa.

Na podlagi podatkov zbranih z »vprašalnikom o učinkovitosti integracije« (priloga št. 2) ugotavljam, da gre za popoln vzorec integracij (slika 13) od popolnoma neučinkovite in neuspešne, srednje uspešne in nenazadnje do zelo uspešne in učinkovite integracije. Visok pozitiven rezultat (od + 20 do + 45) v primeru združitve Droga – Kolinska (40) ter Slovenica – Adriatic (31) kaže na to, da se delajo prave stvari in lahko govorimo o učinkoviti integraciji ter uspešni združitvi oz. prevzemu. Visok negativen rezultat (od - 20 do - 45) v primeru Aluminij Montal – Aluminij Oprema (- 29) in BTC Terminal – Emona Obala (- 22) kaže na to, da lahko pride med obema podjetjema do neskladnosti, ki bi lahko ogrozile uspeh prevzema oz. združitve. Rezultat blizu ničle v primeru Kras Sežana – MDK (- 10) kaže, da se določene zadeve delajo prav, vendar bi morali več pozornosti posvetiti področjem, ki so ključna za uspešno in učinkovito integracijo.

Primerjavo lahko sklenem z ugotovitvijo, da so največje razlike opazne predvsem na generalni ravni oz. na ravni transakcije, med procesi integracije po združitvah na eni in prevzemih na drugi strani. Ta razlika ni dovolj reprezentativna (premajhen vzorec), da bi lahko iz nje sklepali o določenih temeljnih zakonitostih procesa integracije v Sloveniji. Učinkovitost izvedbe integracije je v primeru prevzemov v veliki meri odvisna od pristopa in ravnanja prevzemnika. Očitne so tudi razlike v določenih elementih integracije, ki izhajajo predvsem iz različnih velikosti podjetij. Te razlike so opazne predvsem v štirih segmentih, in

sicer: v odnosu do trka organizacijskih kultur, načinu komuniciranja, zavedanju pomembnosti načrtovanja integracije in zavedanju potrebe po prenovi korporativne identitete skupnega podjetja. Upam si trditi, da gre v primeru obeh združitvev (Droga – Kolinska in Slovenica – Adriatic) za t.i. »združitev enakih«, ki imata zaradi večje strateške usklajenosti med partnerjema mnogo več možnosti za uspeh kot pri prevzemih.

Slika 13: Učinkovitost integracije v preučevanih primerih



5.4. Poprevzemna integracija – slovenske izkušnje

V slovenskem poslovnem okolju je koncept integracije relativna novost. Za ponazoritev poznavanja in zavedanja problematike integracije in slovenskih izkušenj s tega področja bom v nadaljevanju povzel ugotovitve iz raziskave, ki jo je opravil Inštitut za ekonomska raziskovanja v Ljubljani. Nekatere izsledke iz te raziskave bom primerjal z ugotovitvami petih primerov, ki sem jih sam podrobneje analiziral in tako poskušal ustvariti spoznanje o slovenskih izkušnjah s poprevzemno integracijo. V omenjeni raziskavi je sodelovalo 33 anketiranih prevzemnikov. Temeljno vprašanje raziskave je bilo, ali prevzemniki sploh poznajo pojem poprevzemne integracije ter ali so načrtovali kakršne koli aktivnosti, ki bi jih lahko razvrstili v obdobje poprevzemne integracije.

Ključne ugotovitve raziskave so naslednje (Bešter, 2004, str. 8): 19 anketiranih oz. 57% prevzemnikov je navedlo, da so pripravili detajlni načrt poprevzemne integracije, štirje pa so to storili vsaj okvirno. Kljub dvomom o samokritičnosti odgovorov, pa je jasno, da vsaj 10 oz. 30% prevzemnikov ni pripravilo niti okvirnega načrta poprevzemne integracije. V večini so menili, da ta ni potreben, nekateri pa, da je primernejše, da ga pripravijo po prevzemu.

Proces integracije se je ocenjeval na podlagi šestih skupnih meril: koordinacija in vodenje integracije, kulturološki dejavniki, komuniciranje, obvladovanje znanj, nastop na trgu in monitoring procesa integracije. Na podlagi zbranih 29-ih odgovorov je raziskava odkrila najbolj pogoste napake, ki so jih storili prevzemniki, in sicer:

- prevelika centralizacija postopka integracije s preobremenitvijo vrhnjega managementa,
- neprimerna komunikacijska strategija do zaposlenih,
- premalo kvantificiranih meril za spremljanje uspešnosti integracije,
- prepozna izvedba poprevzemne integracije,
- premalo pozornosti namenjene minimiranju negotovosti glede zaposlitev,
- neprimerna komunikacijska strategija do širše javnosti.

Med napakami, ki so prevzemnikom povzročale izrazito negativne učinke, so v raziskavi izpostavljene predvsem: preobremenjenost vrhnjega managementa z integracijo, slab nadzor in pomanjkljivo spremljanje uspešnosti integracije, zamujanje pri izvedbi integracije, pomanjkljivo komuniciranje do zaposlenih, zamujanje pri usklajevanju politik nagrajevanja zaposlenih, premalo pozornosti namenjene kulturološkim razsežnostim integracije.

Ob navedenem lahko odkrijemo določene analogije z ugotovitvami iz analize petih primerov. Tudi ta raziskava potrjuje tezo, da se integracija po prevzemu na splošno odvija prepočasi in z zamudo. Raziskava izpostavlja problem pretirane centralizacije vodenja integracije, kar sem v svoji analizi tudi sam zaznal. Kar v treh primerih je namreč vlogo glavnega koordinatorja integracije nosil glavni manager, posledica tega je prevelika preobremenjenost vrhnjega managementa. Nadalje raziskava osvetljuje problematiko monitoringa integracije, ki sem jo tudi sam zaznal. Pri tem se v glavnem ne pojavlja toliko problem o zavedanju nujnosti monitoringa, kot problemi povezni s kvantificiranjem meril za učinkovito opravljanje monitoringa integracije.

Raziskava še posebej izpostavlja pomen komuniciranja kot sredstva za zmanjševanje stresnih situacij in negotovosti, ki je v raziskovanih primerih premalo in neustrezno uporabljen. Pomanjkljiva komunikacija z različnimi javnostmi in še posebej komunikacija z zaposlenimi, sta bili v raziskavi med managerji, ki so sodelovali v anketi, izpostavljeni kot pomembni oviri za uspešno dokončanje integracije. Gre predvsem za neprimerno obvladovanje stresa zaposlenih, ki se po prevzemu postavljajo v različne vloge: zmagovalci (napredujejo), poraženci (izgubijo zaposlitve) in tisti, ki preživijo. Zaradi pomanjkljive in nepravočasne komunikacije je večji del zaposlenih predolgo v stresu, pojavljajo se negativne govorice in za poprevzemno obdobje značilen padec produktivnosti (Bešter, 2000, str. 12).

Zanimiva in hkrati kontroverzna pa je ugotovitev glede fluktuacije delovne sile in ključnih zaposlenih po prevzemu. V slovenskem okolju ima integracija med delavci v praksi negativno konotacijo, saj prevladuje mnenje, da vsaka integracija absolutno pomeni tudi zmanjšanje števila zaposlenih. Bešter (2000, str. 9) interpretira podatke zbrane v anketi Inštituta za ekonomska raziskovanja v Ljubljani z ugotovitvijo, da naj prevzemniki ne bi imeli težav z

odhajanjem ključnih kadrov, kar pa je v nasprotju z ugotovitvami iz analize mojih primerov. Avtor raziskave sicer pripisuje vzrok za zanemarljivo fluktuacijo veliki stopnji rigidnosti trga delovne sile (in ne dobremu vodenju integracije), ter komuniciranju z zaposlenimi. Ne glede na to pa menim, da razlike v ugotovitvah o problemu odhajanja ključnih zaposlenih izhajajo iz pomanjkanja samokritičnosti in objektivnosti v odgovorih anketiranih managerjev. Nenazadnje je spoznanje o odhodu pomembnih zaposlenih zelo boleče spoznanje, ki ga je težko priznati. Sam sem, kot sem navedel, poskušal pridobiti informacije predvsem od sogovornikov, ki izhajajo iz prevzetih podjetij, kar prinaša večjo stopnjo objektivnosti in kritičnosti pri posredovanju izkušenj. Ugotovitev, da prevzemniki skoraj niso imeli težav z odhajanjem ključnih kadrov, je zelo dvomljiva.

V raziskavi so bili zbrani tudi podatki o najemanju zunanjih svetovalcev za pomoč pri prevzemu nasploh (priprava dokumentacije, izvedba transakcije, skrbni pregled itd.) in vodenju integracije. Anketa je pokazala, da so zunanje svetovalce najeli v treh od devetindvajsetih primerih za samo izvedbo, v štirih primerih za pripravo integracijskega načrta. Vendar pa hkrati največ anketiranih, ki za posamezne faze prevzema niso najeli zunanjih svetovalcev, a so v času ankete menili, da bi to morali storiti, navaja, da bi bilo to najbolj potrebno prav za pripravo načrta poprevzemne integracije in samo izvedbo le-te.

Če vse skupaj povežemo v neko strnjeno celoto, pridemo do zanimivega in pričakovanega spoznanja. Slovenski prevzemniki imajo od vseh faz prevzema največje težave s poprevzemno integracijo. Poprevzemno integracijo kot segment prevzema na splošno premalo poznajo. Vzrok lahko iščemo v pomanjkanju izkušenj in tradicije na področju prevzemov. Iz podatkov, ki sem jih preučeval, je po mnenju managerjev poglaviten vzrok za neuspeh integracije preobremenjenost s postopkom integracije, ki je posledica prevelike stopnje centralizacije pri vodenju samega procesa. Ta preobremenjenost je še bolj izrazita v primerih, ko ni ustreznega načrta za izvedbo in nadzor nad integracijo. Drugo, kar je potrebno izpostaviti, je, da se v veliko primerih management ne zaveda pomena ustrezne komunikacije kot reduktorja stresa zaposlenih in kot sredstva, ki lahko izdatno pripomore k ohranjanju ali celo dvigu produktivnosti v poprevzemnem obdobju. Prav padec produktivnosti in stres v obliki poprevzemnega stresnega sindroma sta pogosta vzroka za neuspeh integracije.

Kulturna raznolikost in njeno ignoriranje lahko dodata svoj delež k neuspehu integracije. Managerji na žalost prepogosto gledajo na prevzeme in združitve skozi finančno prizmo, pri tem pa zanemarjajo kulturno plat. Še tako uspešen prevzem, ki je temeljil na perspektivnih finančnih podatkih, lahko zaradi kulturne razlike in neusklajenosti privede do poloma. Ne smemo tudi pozabiti na hitrost in takojšen začetek integracije, ki v večini slovenskih primerov bodeta v oči, saj počasnost in zamuda lahko konkretno ogrozita realizacijo pričakovanih sinergij in s tem nadaljnji potek integracije.

Na koncu se moramo sprijazniti z dejstvom, da je največ napak storjenih prav v fazi integracije, saj obstaja največji primanjkljaj potrebnega managerskega znanja za področje

integracije. Za večjo učinkovitost v prihodnje je smiselno ta znanja akumulirati predvsem iz tujih izkušenj, jih prevesti v prakso, predvsem pa za potrebe načrtovanja, nadzora in zagotavljanja učinkovitejše izvedbe integracije sprejeti pomoč zunanjih svetovalcev.

5.5. Teoretična refleksija na temelju empiričnih analiz

Obdobje po prevzemu je zelo kritično, saj v njem prihaja do burnih sprememb, ki so včasih bolj, včasih manj radikalne. Konceptualna razčlenitev procesa prevzema na tri faze v managerskih krogih ni vsem popolnoma jasna in znana, saj se nekateri sploh ne zavedajo, da po prevzemu vstopajo v fazo integracije. Temu primerno je tudi vedenje v poprevzemnem obdobju in kar je še huje, integracija se sploh strateško ne načrtuje. Zaradi neustrezne in neučinkovite integracije prihaja do velikih problemov, kar ogroža ali celo vodi do propadov dobronamernih in ekonomsko upravičenih prevzemov. Po drugi strani pa dosegajo podjetja, ki svoje prevzemne aktivnosti opredelijo v strategiji, bistveno večje uspehe. Ustrezna integracijska strategija, ki določa strateške usmeritve na ključnih področjih, opredeljuje tudi integracijski pristop, ki mu podjetje sledi v procesu integracije. Integracijski pristopi imajo različne zakonitosti, nobeden ni idealen. Ne glede na to pa se je v praksi izkazalo, da se najboljši rezultati dosegajo z modelom simbioze, ker temelji na poenotenju, visoki stopnji razumevanja in tolerantnosti.

Za vse prevzeme je značilna prisotnost stresa, strahu in negotovosti pri zaposlenih, kar lahko bistveno zmanjša delovno storilnost pri zaposlenih. Če management v takšnih primerih ne reagira pravilno, je lahko kaj kmalu ogrožen prevzem. Pri tem se komuniciranje kaže kot izjemno koristno sredstvo zmanjševanja negotovosti in stresa. Podjetja, ki imajo jasno in ustrezno strategijo komuniciranja, usposobljene ljudi, so krivuljo padajoče storilnosti po prevzemu hitro obrnila navzgor.

Druga priložnost za odpravo negotovosti in napetosti pri zaposlenih je pravočasen začetek in hiter potek integracije. Glede začetka integracije v praksi lahko ugotovimo, da je ta v večini primerov optimalen, tega pa ne moremo trditi za hitrost. Hitrost integracije je šibka točka pri skoraj vseh prevzemih. Pri tem pa se poraja paradoksalno mnenje odgovornih managerjev glede hitrosti, saj naj bi bila hitrost po njihovem mnenju glavni krivec za mnoge napake, ki se pojavijo tekom integracije. S takšno miselnostjo kažejo managerji svojo neodgovornost do zaposlenih, ki se znajdejo sredi procesa integracije.

Razlike v organizacijski kulturi so prisotne pri vseh prevzemih. Odprava posledic kulturnega trka zahteva s strani vodilnih in zaposlenih veliko naporov, energije in odrekanja. Intenzivnost kulturnega trka in njegove posledice se od prevzema do prevzema razlikujejo. Različni so tudi pristopi za ublažitev in odpravljanje kulturnega trka (asimilacija, integracija itd.), ki se jih podjetja poslužujejo. Enotnega mnenja, kateri je najučinkovitejši, ni. Na postopke odpravljanja posledic kulturnega trka v največji meri vpliva odnos med podjetjema in njegov položaj (dominantnost ali enakopravnost) v združitvenem razmerju, ni pa to pisano pravilo.

V poprevzemnem obdobju težijo podjetja k izmenjavi poslovnih praks. Za izmenjavo dobrih poslovnih praks mora biti vzpostavljen sistem znanj in veščin, ki tak prenos omogoči. Načelom naj bi se prenašale samo dobre poslovne prakse, vendar v realnosti ni vedno tako. Prenos poslovnih praks, ki niso dobre, od prevzemnika na prevzeto podjetje, lahko škodi skupnemu poslovnemu sistemu. Tega se nekateri prevzemniki ne zavedajo. V praksi pa uspevajo tista podjetja, ki omogočajo dvosmerni prenos dobrih poslovnih praks z namenom prerazdelitve teh na celoten poslovni sistem. Dokaz za to so t.i. združitve enakih, kjer se odločitve sprejemajo na podlagi konsenza.

Kljub mnogim empiričnim dokazom, potrjenim znanstvenim hipotezam o kritičnih elementih integracije pa managerji, predvsem mislim tu na slovenske, ne posvečajo potrebne pozornosti subjektivnim kategorijam integracije (kulturi, človeškim virom, komunikaciji, organizaciji itd.), ampak vodijo proces integracije predvsem na podlagi finančnih in računovodskih kategorij. Vse dokler v tej smeri ne bo storjen miselni prekop in uravnotežena obravnava vseh ključnih kategorij, lahko pričakujemo še veliko neuspešnih integracij in propadlih prevzemov.

6. SKLEP

Uspešnost združitve in prevzemov je mogoče meriti na več načinov in z različnimi kriteriji in merili. Najpogosteje ugotavljamo dodano vrednost za delničarje, ki je ustvarjena s prevzemom oz. združitvijo, pa tudi, ali je prevzem oz. združitev izpolnila strateški cilj. Merimo lahko tudi različne finančne kazalce (npr. dobiček na delnico) in tako ugotavljamo uspešnost združitve in prevzemov. Katero merilo je najbolj ustrezno in objektivno, je težko presoditi, obstaja pa velika verjetnost, da se merila med seboj ne izključujejo, saj od prevzema, ki pade na enem kriteriju, lahko pričakujemo potrditev neuspešnosti s pomočjo drugega merila. Na žalost so v veliko primerih prevzemi in združitve neuspešni. Nekateri pesimisti govorijo celo o polovici neuspešnih primerov, ki jih označujejo kar s propadlimi. Kakor koli že, uspešnost prevzema in združitve postaja vse bolj strateško zasledovana vrednota poslovanja podjetja, ki vpeto v globalizacijske tokove išče možnosti za zunanjo rast.

Prevzem in združitev delimo v tri faze, vsaka od njih je pomembna za končni uspeh prevzema in združitve. Ob predpostavki, da sta prvi dve, faza načrtovanja in faza izvedbe transakcije, izpeljani korektno in zadoščata formalnim standardom, preide kritičen vzvod za uspeh na zadnjo poprevzemno oz. pozdružitveno fazo. V tej fazi se odvija proces dejanske integracije, zato ji pravimo tudi poprevzemna ali pozdružitvena faza integracije ali na kratko kar faza integracije. Prav razvoj in izvedba slednje sta bistvenega pomena za uspeh prevzema oz. združitve.

Faza integracije se v bistvu začne dan po izvedbi prevzema oz. združitve, dejansko pa osnovne oblike dobiva že v fazi načrtovanja prevzema in sprejemanja strategije prevzema. V slednji je potrebno med drugim predvideti in načrtovati potek integracije med partnerjema, ki pa je detajlno definirana v sami integracijski strategiji. Obrisi integracijskega procesa se kažejo tudi pri skrbnem pregledu potencialnega partnerja, ker je poleg kvantitativnih podatkov potrebno pregledati tudi kompatibilnost subjektivnih kategorij, kot sta organizacijska kultura, organizacijska struktura itd.

Integracija med dvema partnerjema lahko poteka ali po načelu dominacije ali pa po načelu enakopravnega sodelovanja obeh strani. Oba načina odsevata številčno zastopanost članov obeh strani v sestavi integracijskih timov, ki so odgovorni za integracijo na posameznih področjih. Glavno odgovornost v integracijskih aktivnostih nosi integracijski manager, ki je poleg koordinacije odgovoren tudi za druge naloge integracije. Sicer pa so v okviru integracije možni štirje alternativni pristopi integracije, in sicer: simbioza, absorpcija, ohranitev samostojnosti in holding podjetij. Alternativne integracijske pristope opredeljujeta dve dimenziji: potreba po organizacijski avtonomiji na eni in potreba po strateški povezanosti na drugi strani. Prevzemnik oz. pobudnik združitve mora nameravan integracijski pristop opredeliti v integracijski strategiji.

Integracija običajno poteka na vseh področjih, in sicer: v okviru poslovnih funkcij, na področju človeških virov, managementa, organizacijske kulture itd. Zaradi kompleksnosti je smiselno izpostaviti predvsem problematiko integracije organizacijske kulture in problematiko zaposlenih kot pglavitnega nosilca integracije. Prav zaradi slednjega je zelo pomembno, da se proces integracije začne pravočasno in odvija hitro, saj se tako zmanjšuje negotovost in strah pred prihodnostjo v združenem podjetju. Analitiki so določili prvih 100 dni kot najbolj kritičnih za potek procesa. Zaposleni se namreč v času po združitvi znajdejo v negotovem in stresnem položaju, saj so včasih zaradi integracije ogrožena tudi njihova delovna mesta. Tu imamo opraviti s pozdružitvenim stresnim sindromom, ki mu mora management podjetja posvečati ustrezno pozornost in s pomočjo komuniciranja zmanjšati napetosti v tem obdobju.

Kar zadeva organizacijsko kulturo, prihaja v obdobju integracije do t.i. kulturnih trkov. Procesu mešanja kultur pravimo tudi akulturacija, ki mora biti zaradi težavnosti integracije kultur strateško in strokovno vodena. Potek in značilnost akulturacije sta v veliki meri odvisna od stopnje tolerantnosti prevzemnika in kulturnih preferenc prevzemnika in prevzetega podjetja. Tudi tu so možni štirje modeli akulturacije, in sicer integracija, asimilacija, separacija in dekulturacija.

Za uspeh integracije je potrebno več elementov. V tuji literaturi je med najbolj kritičnimi moč zaslediti naslednje: vizija in strategija prevzema oz. združitve, preprečevanje vodstvene praznine, komuniciranje, organizacijska kultura, hitrost in zgodnji uspehi, optimalna kombinacija zasledovanja (na eni strani stroškovnih sinergij in rasti na drugi strani) in prisotnost strategije za obvladovanje tveganja v času integracije.

V slovenskem poslovnem okolju so združitve in prevzemi relativna novost, temu primerno je tudi malo izkušenj, saj lahko na prste ene roke preštejemo slovenska podjetja, ki so izpeljala več kot en prevzem ali združitev, da o prevzemih v mednarodnem okolju niti ne govorimo. Motivi, ki spodbujajo k združitvam in prevzemom, so več ali manj analogni motivom tujih podjetij. Najpogostejše navedeni motivi pa so sinergični učinki, večja učinkovitost poslovanja, rast in povečanje tržne moči. Včasih se ti motivi prepletajo, vendar se ne izključujejo.

Za potrebe preučevanja značilnosti integracij v slovenskem okolju sem izbral pet različnih primerov prevzemov in združitev. Med preučevanimi so podjetja različnih velikosti, ki delujejo tako na področju storitvene kot proizvodne dejavnosti. Med primeri so tako prijateljski kot sovražni prevzemi in dve večji združitvi. Nekateri med njimi so bolj odmevni v širši javnosti (Droga – Kolinska, Slovenica – Adriatic, Kras Sežana – MDK), nekateri manj (Aluminij Oprema – Aluminij Montal, Emona Obala – BTC Terminal). Tudi to dejstvo vpliva na potek prevzema oz. združitve in na proces integracije. V analiziranih primerih sem se osredotočil predvsem na kritične elemente, ki pogojujejo uspeh integracije. Svoje ugotovitve sem dodatno podkrepil z empiričnimi podatki, zbranimi v raziskavi Inštituta za ekonomska raziskovanja v Ljubljani, ki je bila opravljena med 33-imi slovenskimi prevzemniki.

Primerjava procesa integracije v petih preučevanih primerih je skoraj nemogoča, saj gre za specifične procese, ki se od podjetja do podjetja razlikujejo. Bistvene ugotovitve preučevanih primerov pa so naslednje. Poznavanje pomena integracije v konceptu prevzemov in združitv je na relativno nizkem nivoju. Nekateri se tega zavedajo, drugi spet ne. Nekateri so integracijske aktivnosti predvideli v integracijskem načrtu in sprejeli strategijo integracije, spet drugi se do integracije vedejo ignorantsko in puščajo procesu prosto pot. Vodstvene praznine se po prevzemu oz. združitvi niso zgodile, saj je prevzemnik ustrezno poskrbel za zasedbo vodilnih položajev. Na splošno lahko rečem, da se razlikam v organizacijski kulturi ne posveča ustrezna pozornost, saj poizkušajo podjetja, ki imajo dominantno vlogo prevzemnika, enostavno vsiliti svoje kulturne vzorce prevzetemu podjetju. Nenavaden primer je združitev podjetij Slovenica in Adriatic, kjer prevzemnik sprejema organizacijsko kulturo prevzetega podjetja.

Zelo kritičen se mi zdi tudi odnos do zaposlenih v procesu integracije. Ti zaradi napetosti in strahu pred izgubo dela doživljajo stres in delujejo v krču, kar se pozna na storilnosti. Management prevzemnika temu ne namenja pretirane pozornosti. Včasih je za razrešitev določenih konfliktov potrebno zgolj pristno komuniciranje, vendar se tudi tu zatika, saj se večina podjetij ne zaveda pomena komuniciranja. Problem neučinkovitega komuniciranja ni pri vseh enako pereč, saj podjetja, katerih združitve so v javnosti bolj odmevala, odlikuje visoka stopnja zavedanja vpliva komuniciranja na potek integracije in temu primerno vzorno komuniciranje tako s strankami kot z zaposlenimi znotraj podjetja.

Odhajanje strateško pomembnega kadra h konkurenci naj ne bi bilo tako problematično, saj si v večini primerov zatiskajo oči in nočejo priznati njihovega pomena in prispevka k razvoju podjetja. Management podjetij v večini primerov zavajajoče zatrjuje, da z odhodom ključnih zaposlenih niso imeli problemov. Sam sem prišel do nasprotnih ugotovitev.

Pravočasen začetek integracije in njena hitrost sta pomembna dejavnika, ki lahko pripomoreta k zmanjšanju stresa pri zaposlenih. Na to se slovenska podjetja ne ozirajo, saj v nobenem primeru ne moremo govoriti o hitri integraciji. Kar zadeva rasti in sinergije lahko z gotovostjo trdim, da se v večini primerov primarno zasledujejo sinergije, še posebej stroškovne. S takšnim načinom razmišljanja, kjer se za vsako ceno in pogosto na silo išče vire za sinergije, slovenska podjetja spregledajo vire, ki po drugi strani zagotavljajo rast. Slovenska podjetja v obupni želji po zniževanju stroškov v večini primerov ne znajo poiskati optimalne kombinacije med sinergičnimi ambicijami in rastjo. Posledica takšne miselnosti je ustvarjanje negativnega vzdušja pri zaposlenih, saj je radikalno zniževanje stroškov običajno povezano z odpuščanjem.

Slovenska podjetja, ki so integracijske aktivnosti strateško načrtovala, ocenjujejo samo izvedbo integracije kot uspešno, vendar se ob tem poraja vprašanje samokritičnosti in subjektivnosti vira, ki je posredoval takšne ugotovitve in ocene. Za bolj pravilno in realno sliko bi bilo potrebno izvesti detajlni pregled oz. revizijo na posameznih ključnih področjih

integracije. Le tako bi lahko ugotovili dejansko učinkovitost integracije, ki je v tem kontekstu celo bolj primeren izraz kot uspešnost.

Značilne razlike v integraciji sem odkril predvsem na generalni ravni med združitvami na eni in prevzemi na drugi strani. Pri združitvah se v primerjavi s prevzemi sprejemajo kompromisne odločitve, ki običajno temeljijo na širšem konsenzu obeh strani. Več poudarka se posveča komuniciranju. Prenos poslovnih praks je obojestranski, kar pri prevzemih ni pravilo. Pri združitvah podjetja posvečajo več pozornosti oblikovanju nove korporativne identitete kot pri prevzemih. Prisotno je tudi več obojestranskega prizadevanja, večja strokovnost in bolj strateško pristopanje.

O procesu integracije je prelitega kar nekaj črnih. Mnogo tujih analitikov in poslovnih svetovalcev je avtorjev različnih publikacij na temo o uspešnosti poprevzemne integracije. Tako so nastala razna dela, ki analizirajo kritične dejavnike uspeha, vzroke za napake, ki celo formulirajo pravila kot vodič za uspešno in učinkovito integracijo. Vsebinska in teoretična podlaga prispevkov, ki so objavljeni v omenjenih publikacijah, so dejstva in izkušnje vodilnih z področja prevzemov in združitev, ki so se odvijali v preteklosti. Ta teoretična spoznanja bi morala postati del osnovnega znanja tudi v slovenskih managerskih krogih in še posebej pri ljudeh, ki so za integracijo odgovorni.

Glede na navedeno lahko zaključim z ugotovitvijo, da je faza integracije tako v primeru prevzemov kot združitev ključni dejavnik uspešnosti prevzemov in združitev. Tako lahko potrdim v uvodu postavljeno temeljno hipotezo. V analiziranih primerih, kjer so strateško načrtovali integracijo, bili dosledni pri njeni izvedbi, stalno spremljali njen potek ter ob predpostavki, da je bilo do faze integracije vse storjeno optimalno, lahko rečemo, da so uspeli. Če se na koncu še poigram s številkami, lahko sklenem z mislijo, da je želja vsakega managerja, da bi bil rezultat oz. učinek združitve $1 + 1$ enak 3 ali pa morda celo 11 in ne $\frac{1}{2}$.

7. LITERATURA

1. Angwin Duncan: Speed in M&A Integration: The First 100 Days. *European Management Journal*, London, 36(2004), 1, str. 418-430.
2. Appelbaum et al: Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-during – Post-stages. *Management Decision*, Bradford, 38(2000), 9, str. 649-661.
3. Ashkenas N. Roland, DeMonaco J. Lawrence, Francis C. Suzanne: The Work Starts well before the Ink is Dry: Making the Deal Real: How GE Capital Integrates Acquisition. *Harvard Business Review*, Boston, 76(1998), 1, str. 165-178.
4. Ashkenas N. Roland, Francis C. Suzanne: Integration Managers: Special Leaders for Special Times. *Harvard Business Review*, Boston, 68(2000), 6, str. 108-115.
5. Bešter Janez: Poprevzemne integracije. *Bančni vestnik*, Ljubljana, 53(2004), 12, str. 8-13.
6. Bešter Janez: Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene upnike in državo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
7. Bešter Sabina: Strategija prevzemanja podjetij s poudarkom na poprevzemni integraciji. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 106 str.
8. Birkinshaw Julijan, Bresman Henrik, Hakanson Lars: Managing Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, Oxford, 37(2000), 3, str. 395-425.
9. Brigham F. Eugene, Phillip R. Daves: *Intermediate Financial Management – Seventh Edition*. Forth Worth: Thomson Learnig, 2002. 988 str.
10. Bourantas Dimitris, Nicandrou I. Irene: Modelling Post-acquisition Employee Behavior: Typology and Determining Factors. *Employee Relations*, Bradford, 20(1998),1, str. 73-91.
11. Brouthers D. Keith, Van Hastenburg Paul, Van den Ven Joran: If Most Merger Fail Why Are They so Popular. *Long Range Plananig*, Oxford, 31(1998), 3, str. 347-353.
12. Carleton J. Robert: *Achieving Post-merger Success: A Stakeholder's Guide to Cultural Due diligence, Assessment, and Integration*. San Francisco : Pfeiffer, 2004. 213 str.
13. Clemente N. Mark, Greenspan S. David: *Winning at Mergers and Acquisitions: The Guide to Market-Focused Planning and Integration*. New York: Wiley, 1998. 331 str.
14. Colnar L. Tadeja: Po združitvi se storilnost spotakne. *Zakaj? Manager*, Ljubljana, 1, 2003, str. 42.
15. Davidson M. Kenneth: *Megamergers: Corporate America`s Billion-Dollar Takeovers*. Cambridge-Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1985. 412 str.
16. Datta K. Deepak: Organizational Fit and Acquisition Performance: Effects of Post-acquisition Performance. *Strategic Management Journal*, Chichester, 12(1991), 4, str. 281-297.
17. De Noble F. Alex, Gustafson T. Loren, Hergert Michael: *Planning for Post-merger Integration – Eight Lessons for Merger Success*. *Long Range Plannig*, Oxford, 21(1988), 4, str. 82-85.

18. Dolar Bojan: Kako do uspešne združitve. Svetovalec. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2002, 21, str. 74-76.
19. Dubrovski Drago: Pomen načrtovanja aktivnosti v povezovalnih procesih. Naše gospodarstvo, Ljubljana, 49(2003), 3/4, str. 256-272.
20. Epstein J. Marc: The Drivers of Success in Post-merger Integration, Organizational Dynamics, Elsevier, Nebraska, 33(2004), 2, str. 174-189.
21. Franca Valentina: Raziskava združitve Droge in Kolinske: Kulturnih trkov ne bo, a portfelj izdelkov je treba razpršiti. Finance. Ljubljana, 14.11.2005, str.2.
22. Gauhgan A. Patrick: Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings – Second Edition. New York: John Wiley & Sons, 1999. 636 str.
23. Gertsen C., Sørderberg M., Torp E.: Different Approaches to the Understanding of Culture in Mergers and Acquisitions. Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions, Berlin: Walter de Gruyter, 1998. 38 str.
24. Habech M. Max, Kroger Fritz, Michael R. Tram: Čas združitve: Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana: DZS, 2000. 168 str.
25. Haspelagh C. Philippe, Jemison B. David: Managing Acquisition: Creating Value Through Corporate Renewal. New York: Free Press, 1991. 288 str.
26. Harbison R. John, Viscio J. Albert, Asin T. Amy: Making Acquisition Work: Capturing Value After the Deal 1999. Booz Allen & Hamilton. [URL:http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_MakingAc.pdf], 10.01.2006.
27. Hunger J. David, Wheelen L. Thomas: Strategic Management – Fifth Edition. Addison: Wesley Publishing, 1996. 441 str.
28. Kelly John, Cook Collin, Spitzer Don: Mergers & Acquisitions – Global Research Report 1999. KPMG. [URL:http://www.kpmg.com/Rut2000_prod/Dokuments/9/MA_2001.pdf], 10.01.2006.
29. Lahovnik Matej: Prevzemi gospodarskih družb: Uspešnost prevzemov podjetij doma in v svetu. Svetovalni dokument št. 17, Manager. Ljubljana, 2003, str. 5-20.
30. Lahovnik Matej: Proučevanje strategije priključitve podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 89 str.
31. Lahovnik Matej: Združitve in prevzemi podjetij. Gradiva za predavanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 79 str.
32. Lajoux R. Alexandra: Art of M and A Integration: A Guide to Merging Resources, Processes and Responsibilities. New York: McGraw, 1997. 240 str.
33. Lynch G. John, Lind Barbara: Escaping Merger and Acquisition Madness. Strategy & Leadership, Bradford, 30(2002), 2, str. 5-12.
34. Macur Sabina: Prevzem podjetij – strateški vidik. Svetovalec. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996, 28, str. 71-86.
35. Marks L. Mitchell, Philip H. Mirvis: Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation. Academy of Management Executive, Oxford, 15(2001), 2, str. 80-94.
36. Mirvis H. Philip, Marks L. Mitchell: Managing the Merger: Making It Work. New Jersey: Prentice Hall. 2003. 371 str.

37. Nahavandi Afsaneh., Malekzadeh R. Ali: Acculturation in Mergers and Acquisition. Academy of Management Review, Mississippi State, 13(1998), 1, str. 79-90.
38. Napier K. Nancy: Mergers and Acquisitions, Human Resource Issues and Outcomes: A Review and Suggested Typology. Journal of Management Studies, Oxford, 26(1989), 3, str. 271-289.
39. Norburn David, Schonenberg Richard: European Cross-Border Acquisition: How Was It For You? Long Range Planning, Oxford, 24 (1994), 4, str. 25-35.
40. Petrič Tine: So sinergije le mit? Manager, Ljubljana, 2003, 4, str. 50-52.
41. Petrov Sabina: Vrste še niso strnjene. Finance, Ljubljana, 2003, str. 18.
42. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1996. 394 str.
43. Prichett Price: After the Merger: The Authoritative Guide for Integration Success. New York: McGraw-Hill, 1997. 158 str.
44. Quah Penelope, Young Stephen: Post-acquisition Management: A Phases Approach for Cross-Border M&As. European Management Journal, London, 2004, 1, str. 65-75.
45. Risberg Anette: The Merger and Acquisition Process: Journal Of International Business Studies, Hampshire, 2004, 1, str. 1-34.
46. Schuler S. Randall, Jackson E. Susan: HR Issues, Activities and Responsibilities in Mergers and Acquisitions. MCC Working Paper: International Labour Office Geneva, 2003, 3, str. 1-23.
47. Shrivastava Paul: Post-merger Integration. Journal of Business Strategy, Bradford, 7(1986), 1, str. 65-76.
48. Sudarsanam Sudi: The Essence of Mergers and Acquisitions. London: Prentice Hall, 1995. 303 str.
49. Tajnikar Maks: Pripojitve, spojitve in prevzemi. I. strokovno posvetovanje Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Portorož: Društvo ekonomistov Ljubljana, 2000, str. 25-39.
50. Urbanija Anamarija: Veliko porok, a tudi pogrebov. Manager, Ljubljana, 2000, 6, str. 48.
51. Walker W. James, Price F. Karl: Why Do Mergers Go Right? Human Resource Planning. New York, 23(2000), 2, str. 6-8.
52. Weber Yaakov, Menipaz Ehud: Measuring cultural fit in mergers and acquisitions. International Journal Business Performance Management, Onley, 5(2003), 1, str. 54-72.
53. Weston J. Fred, Siu A. Juan, Johnson A. Brian: Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 2001. 689 str.
54. Weston J. Fred, Kwang S. Chung, Susan E. Hoag: Mergeres, Restructuring and Corporate Control. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990. 762 str.
55. Žnidaršič K. Alenka: Kako kupiti podjetje. Ljubljana. Gospodarski vestnik, 1991. 290 str.

8. VIRI

1. AluKomen [URL: <http://www.alukomen.com/default.asp>], 12.10.2005.
2. Kolinska [URL: http://www.kolinska.si/sl/podjetje/predstavitev_podjetja/], 16.11.2005.
3. EOK Interno glasilo Emona Obala Koper, junij 2005. Koper: Emona Obala d.d., 35 str.
4. Interno gradivo podjetja BTC Terminal Sežana d.d., 2004.
5. Razgovor z nekdanjim generalnim direktorjem Aluminij Oprema d.d., 2005.
6. Razgovor z nekdanjim generalnim direktorjem BTC Terminal Sežana d.d., 2005.
7. Razgovor z vodilnim v podjetju Kras Sežana d.d., 2005.
8. Razgovor z vodilnim v podjetju Adriatic d.d., 2005.
9. Razgovor z vodilnim v podjetju DrogaKolinska d.d., 2006.
10. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 32/98, 37/98, 6/99, 45/01).

PRILOGE

PRILOGA 1: SLOVAR

Acquisition	akvizicija, pridobitev, priključitev
Acculturation	akulturacija, mešanje kultur
Culture Due Diligence	skrbni pregled organizacijske kulture
Due Diligence	primerna skrbnost, v tem kontekstu skrbni pregled
Hostile Takeover	sovražni prevzem, kjer management ciljnega podjetja ne soglaša s prevzemom
Joint Venture	združeno podjetje
Merger	združitev, ki vključuje spojitev in pripojitev
Merger of Equals	združitve podjetij enakih velikosti
Post-Acquisition Integration	faza integracije, ki nastopi po prevzemu
Post-Merger Integration	faza integracije, ki nastopi po združitvi
Post-Merger Stress Syndrome (PMSS)	pozdržitveni stresni sindrom
Strategic Fit	strateška ustreznost, strateška skladnost
Takeover	prevzem

PRILOGA 2: VPRAŠALNIK O UČINKOVITOSTI INTEGRACIJE

Za ocenitev uspešnosti in učinkovitosti integracije je potrebno oceniti ukrepe, ki so bil izvedeni ob in po združitvi oz. prevzemu.

Združitev oz. prevzem je bil izpeljan pragmatično; napake so se reševale sproti – ni bilo posebnega predhodnega planiranja.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Postopek je bil izpeljan s pomočjo priročnika o prevzemih in združitvah, ki je vseboval nabor možnih področij, kjer lahko nastanejo problemi – aktivnosti so potekale skladno s strategijo.
Vizija prevzema ni bila predstavljena zaposlenim.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Vizija prevzema je bila poznana vsem zaposlenim v obeh podjetjih.
Ni skladnosti med danimi začetnimi obljubami in dejansko implementacijo v praksi.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Obstaja velika skladnost med danimi začetnimi obljubami in dejansko implementacijo v praksi.
Sinergije, ki bi pojasnjevale, zakaj je prišlo do prevzema oz. združitve, zaposlenim niso bile jasno predstavljene.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Jasen in podroben seznam sinergij, ki pojasnjujejo razloge za združitev oz. prevzem, je bil predstavljen zaposlenim v obeh podjetjih.
Integracija ni bila strateško načrtovana.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Integracija je bila načrtovana.
Koordinacijo integracije opravlja kar generalni direktor.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Integracijo koordinira integracijski manager.
Uporabljajo se občasni »ad hoc« integracijski timi.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	V večji meri se uporabljajo stalni integracijski timi.
Člani integracijskega tima so predvsem zaposleni na višjih položajih v podjetju prevzemniku.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Člani integracijskega tima so zaposleni iz obeh podjetij, iz različnih oddelkov.
Integracijsko skupino vodijo finančni, pravni in razvojni oddelki in strokovnjaki.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Integracijsko skupino vodijo tudi strokovnjaki za komuniciranje.
Pri komuniciranju z zaposlenimi se zanašajo na posredne komunikacijske poti, kot so elektronska pošta, intranet, interni bilteni.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Poudarek je na osebni komunikaciji, osebni sestanki, neformalna srečanja z managementom podjetja.
Pred združitvijo oz. prevzemom organizacijske kulture nismo ocenjevali.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Organizacijsko kulturo smo ocenjevali s strokovnimi orodji in z zunanjimi nepristranskimi strokovnjaki.
Prevzemnik oz. pobudnik združitve ne sprejema kulturnih vzorcev drugega podjetja.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Prevzemnik oz. pobudnik združitve ima zelo toleranten odnos do organizacijske kulture drugega podjetja.
Integracija poteka počasi.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Integracija poteka hitro.
V obdobju integracije ni bilo storjeno nič, kar bi zmanjševalo stres in negotovost zaposlenih.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	V obdobju integracije je management organiziral razne seminarje in delavnice z namenom ublaževanja stresa na delovnem mestu.
Integracijo ocenjujem kot neuspešno.	- 3	- 2	- 1	+ 1	+ 2	+ 3	Integracija je uspešna in učinkovita.

Najvišji možen rezultat je + 45, najnižji pa - 45 točk.

- **Visok pozitiven rezultat (od + 20 do + 45)** kaže na to, da se delajo prave stvari in lahko govorimo o uspešni združitvi ali prevzemu.
- **Visok negativen rezultat (od - 20 do - 45)** kaže na to, da med obema podjetjema lahko pride do neskladnosti, ki bi lahko ogrozile uspeh prevzema oz. združitve.
- **Rezultat blizu ničle (0)** kaže, da se določene zadeve delajo prav, vendar bi morali več pozornosti posvetiti področjem, ki so ključna za uspeh integracije.

ODGOVORI

