

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PROCESU POPREVZEMNE
INTEGRACIJE: PRIMER MERCATORJA IN ERE**

V Ljubljani, september 2008

Peter Kocen

IZJAVA

Študent Peter Kocen 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 dovoljujem objavo tega magistrskega dela na spletnih straneh fakultete.

V Ljubljani, 10. 09. 2008

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

1. UVOD	1
1.1. Problematika in namen magistrskega dela	1
1.2. Cilj magistrskega dela	2
1.3. Metodologija in struktura dela	3
2. ORGANIZACIJSKA KULTURA	3
2.1. Opredelitev organizacijske kulture, njene značilnosti in tipologije	3
2.1.1. Opredelitev kulture nasploh in organizacijske kulture.....	3
2.1.2. Vsebina organizacijske kulture	7
2.1.2.1. V čem se izraža organizacijska kultura	7
2.1.2.2. Temeljne predpostavke	7
2.1.2.3. Vrednote, norme in stališča.....	8
2.1.2.4. Tipični obrazci vedenja	9
2.1.3. Učinki, karakteristike in tipologije organizacijske kulture	11
2.1.3.1. Učinki organizacijske kulture.....	11
2.1.3.2. Karakteristike organizacijske kulture.....	12
2.1.3.3. Tipologije organizacijskih kultur	13
2.2. Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije	17
2.2.1. Organizacijska kultura in strategija.....	17
2.2.2. Kultura in gospodarska uspešnost.....	18
2.2.3. Kako razumeti odnos med kulturo in uspešnostjo	19
2.3. Vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture	20
2.3.1. Vzdrževanje organizacijske kulture	20
2.3.1.1. Kadrovska dejavnost	20
2.3.1.2. Dejavnost vodstva	21
2.3.2. Spreminjanje organizacijske kulture	22
2.3.2.1. Preučevanje in spreminjanje organizacijske kulture	22
2.3.2.2. Upiranje spremembam in uvajanje sprememb	23
3. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN PROCESI ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV...	26
3.1. Pomen organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah	26
3.1.1. Stičišča organizacijske kulture ter združitev in prevzemov	27
3.1.2. Akulturacija.....	28
3.1.3. Organizacijska kultura in neuspešnost združitev in prevzemov	28
3.1.4. Vzroki za neupoštevanje kulturnih dejavnikov v procesih združitev in prevzemov	29
3.2. Trk organizacijskih kultur	31
3.3. Procesni združitev in prevzemov in organizacijska kultura.....	32
3.3.1. Integracijski načrt in integracijski tim.....	33
3.3.2. Analiza organizacijske kulture	33
3.3.3. Imenovanje vodstva.....	34
3.3.4. Postavitev poslanstva in vizije združenega podjetja	34
3.3.5. Zaščita organizacijske kulture šibkejšega podjetja	35
3.3.6. Odpuščanje in zaposlovanje	35
3.3.7. Komuniciranje.....	35
4. PREDSTAVITEV ERE IN MERCATORJA TER NJUNIH ORGANIZACIJSKIH KULTUR PRED PREVZEMOM	36
4.1. Era, d. d.	36
4.2. Organizacijska kultura Ere	37

4.3. Poslovni sistem Mercator, d. d.	38
4.4. Organizacijska kultura Mercatorja	39
4.5. Strategija prevzemanja v podjetju Mercator	44
4.6. Strateški cilji Skupine Mercator	45
5. ŠTUDIJA PRIMERA PREVZEMA ERE S STRANI MERCATORJA.....	45
5.1. Kratka predstavitev prevzema	45
5.2. Reševanje kadrovskih vprašanj v prevzetem podjetju	47
5.3. Spreminjanje organizacijske kulture prevzetega podjetja	48
5.4. Ocena prevzema z vidika vpliva na različne interesne skupine	50
5.4.1. Ocena prevzema z vidika doseganja ciljev managementa prevzemnika.....	50
5.4.2. Ocena prevzema z vidika vpliva na konkurenco.....	50
5.4.3. Ocena prevzema z vidika zadovoljstva potrošnikov	51
5.4.4. Ocena prevzema z vidika države.....	51
5.4.5. Ocena prevzema z vidika vpliva na zaposlene v prevzetem podjetju	52
5.5. Kritična ocena prevzema s poudarkom na oceni prilagajanja organizacijske kulture prevzetega podjetja.....	53
6. SKLEP.....	55
7. LITERATURA IN VIRI.....	57
7.1. Literatura	57
7.2. Viri	59
PRILOGA: OSEBNI INTERVJU S ČLANOM UPRAVE MERCATOR D. D. PETROM ZAVRLOM.....	I

KAZALO SLIK

Slika 1: Handyjeva predstavitev štirih tipov organizacijskih kultur.....	14
Slika 2: Povezanost kulture, strategije in uspešnosti.....	20
Slika 3: Možne smeri spreminjanja kulture podjetja.....	23
Slika 4: Murphyjeva krivulja neuspešnosti sprememb.....	25
Slika 5: Vpliv privlačnosti kultur.....	32
Slika 6: Planiranje kakovosti na različnih nivojih vodenja.....	39
Slika 7: Delovanje sistema vodenja kakovosti v Mercatorju.....	41
Slika 8: Shema procesov v Skupini Mercator.....	42

KAZALO TABEL

Tabela 1: Ocena kulturnega tveganja pri doseganju strateških ciljev.....	18
Tabela 2: Matrika odgovornosti	40

1. UVOD

1.1. Problematika in namen magistrskega dela

Kultura je vedno kolektivni pojav, je tisto, kar ljudi, narode in podjetja loči od drugih in jih naredi edinstvene. Organizacijska kultura je pojav, ki se ne oblikuje v kratkem času in je tudi ni možno na hitro spreminjati. Nanjo vplivajo dogajanja v preteklosti, sedanjosti in predvidevanja o prihodnosti. Je pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje zaposlenih v podjetju, na sprejemanje odločitev, uresničevanje strategij ter doseganje zastavljenih ciljev.

Organizacijska kultura je pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje zaposlenih v podjetju, na uresničevanje njegove strategije in doseganje zastavljenih ciljev. Kultura podjetja sama po sebi ni ne dobra ne slaba, šele ko jo povežemo s strategijo podjetja, to je z zelenimi cilji in načini dela, lahko ovrednotimo njeno ustreznost.

Mnoge raziskave, opravljene zlasti na Japonskem in v ZDA v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ki so iskale razloge za uspešnost podjetij, so pokazale, da vrhunska uspešnost obravnavanih podjetij temelji zlasti na spremenjenem odnosu managerjev do ljudi. Uspešna podjetja so za razliko od neuspešnih spremenila vodstveno in organizacijsko filozofijo in jo usmerila k človeški razsežnosti organizacije, k ljudem, njihovim medsebojnim odnosom in obnašanju zaposlenih, torej h kulturi organizacije.

Ko sta Peters in Waterman v uspešnici *In Search of Excellence* (1982) objavila raziskavo o odličnosti podjetij, v kateri sta uspešnost podjetij povezala z obstojem lastnega sistema vrednot, je organizacijska kultura postala četrti najpomembnejši proizvodni faktor, poleg kapitala, dela in managementa (Kovač, 1996, str. 110). Za dolgoročno preživetje in razvoj klasičnega razumevanja podjetja kot stroja za pridobivanje dobička v novem tisočletju ne bo dovolj. Povečanje tržne vrednosti podjetja bo temeljilo na razvoju neopredmetnih sredstev. Sposobnost oblikovati in uresničiti vizijo ter strategijo bodo imela samo podjetja z zelo motiviranimi zaposlenimi. Za ta podjetja pravimo, da imajo ustrezno organizacijsko kulturo (Noč, 2001, str. 60). Podobno menijo tudi Ivanko in soavtorji, ko pravijo, da bodo vrhunska podjetja jutrišnjega dne tista, ki bodo nove paradigme o vrhunskem podjetju spoznala in oblikovala ne le na podlagi dejavnikov, ki so vidni, merljivi in se jih da eksplicitno izraziti, ampak tudi na podlagi dejavnikov, ki odražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti in katerih vpliv je v ozadju prikrit. Gre torej za dejavnike, ki se jih pogosto niti ne zavedamo, vendar pa pomembno (so)oblikujejo našo življenjsko držo. Posredno se kažejo v tem, kaj in kako počnemo, kakšen je naš praktičen odnos do sebe in okolja in podobno (Ivanko et al., 1990, str. 181).

Vpliv kulture organizacije je tako postal nesporen, saj vpliva na sposobnost uresničevanja poslovnih strategij, učinkovitosti, motivacijo zaposlenih, na inovacijske možnosti, sposobnost organizacije za učenje in spreminjanje; osnovni namen preučevanja kulture je torej v doseganju uspešnosti podjetja.

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 sprejemljivejša od notranje rasti. Zunanjo rast omogočajo prevzemi in združitve drugih akterjev na trgu. Prevzemi in združitve podjetij so v državah z razvitim gospodarstvom 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 podjetij vzbuja veliko pozornost ne samo gospodarske, temveč celotne slovenske javnosti. Kako tudi ne, saj povezovanje povzroča velike spremembe, ki se kažejo ne samo na gospodarskem, ampak tudi na socialnem, družbenem in političnem področju in posredno vplivajo na vsakogar izmed nas. Širom po svetu namreč že dolgo velja spoznanje, da vsak zaposleni lahko zanesljivo pričakuje, da bo med delovno dobo udeležen vsaj v eni, če ne v dveh povezovanjih. To čedalje bolj velja tudi za naše okolje (Dolar, 2002, str. 74).

Proces združevanja in prevzema lahko razdelimo na tri faze, in sicer na fazo načrtovanja, fazo izvedbe in fazo integracije. Za doseganje strateških ciljev združitve in prevzemov so enako pomembne vse tri faze, vendar se v praksi pogosto namenja najmanj pozornosti tretji fazi integracije. Po končani transakciji prevzema se pogosto zgodi, da vrhnji management prevzemnika prepusti proces integracije samemu sebi, upajoč na pozitivne sinergije. Pozdružitvena integracija se pogosto spregleda in to je eden od pomembnih vzrokov za neuspešne združitve ali prevzeme. Osnovni razlog za neuspeh združitve je premajhno zavedanje vodilnih, da združevanje dveh ali več podjetij ni le združitev resursov, poslovnih prostorov, bilanc in trgov, opreme in osnovnih sredstev, ampak je združevanje ali prevzemanje podjetij več od tega, da gre tudi za združitev ali prevzemanje neotipljivih, mehkih resursov, kot so človeški in organizacijski viri s svojimi navadami in običaji.

Habech, 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 avtorji dodajajo še druge mehke dejavnike, kot so sprejemanje združitve s strani zaposlenih oziroma njihova pripravljenost oziroma naklonjenost združevanju, hitrost integracijskih procesov, pravočasen in odločen začetek in podobno. Uspešno izvedena integracija predstavlja temeljni pogoj za uspešen prevzem in v tem kontekstu je še posebej pomembno izpostaviti problematiko integracije različnih organizacijskih kultur. Prav trk dveh ali več organizacijskih kultur predstavlja eno ključnih ovir pri združevanju.

Združitev podjetij se pogosto izkaže za neuspešno, pri čemer je eden glavnih razlogov prav kulturna neuskklajenost (Weber, Camerer, 2003, str. 401). Kulturna usklajenost ne pomeni nujno kulturne enakosti, temveč združljivost, dopolnjevanje in umeščanje skupin, podobnih in popolnoma različnih kulturnih elementov, ki se pojavijo v združenem podjetju (Uljin et al., 2003). Visoka stopnja kulturne usklajenosti organizacijskih kultur pozitivno vpliva na uspešnost združitve.

Glavni namen naloge je, na osnovi teoretičnih izhodišč in na študiji primera, usmeriti pozornost vrhnjega managementa prevzemnika na pomembnost vloge organizacijske kulture v poprevzemni integraciji. Namen naloge je torej preučiti konkretni primer poprevzemne integracije, kritično oceniti poprevzemno integracijo, s poudarkom na spreminjanju organizacijske kulture v zeleni smeri, in se iz konkretnega primera kaj naučiti za bodoče prevzeme, tako v Sloveniji kot na ostalih trgih, kjer je Mercator prisoten.

1.2. Cilj magistrskega dela

Cilj naloge je preučiti strokovno literaturo s področja organizacijske kulture, analizirati organizacijsko kulturo Mercatorja in Ere pred in po prevzemu in poiskati morebitne

spremembe v organizacijski kulturi prevzetega podjetja. Cilj naloge je preučiti in prikazati organizacijsko kulturo kot enega pomembnih dejavnikov uspešnosti podjetja na splošno; zajema nastajanje, oblikovanje, vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture, s poudarkom na pomembnosti organizacijske kulture kot enega ključnih dejavnikov v poprevzemnih procesih integracije.

Nadalje je zanimivo stališče vodstva prevzemnika do omenjene problematike, saj je vprašanje trka organizacijskih kultur s stališča najvišjega vodstva pogosto podcenjeno. Cilj dela je torej spoznati in prikazati organizacijsko kulturo kot enega bistvenih dejavnikov uspešnosti podjetja, teoretično opredeliti, kaj organizacijska kultura pravzaprav je, njene značilnosti in tipologije, predstavitev nastajanja, oblikovanja, vzdrževanja in spreminjanja organizacijske kulture, ki v procesih prevzemov in združitvev doživlja velike spremembe.

1.3. Metodologija in struktura dela

Metodologija dela je zasnovana na teoretičnem in empiričnem metodološkem konceptu. V teoretičnem delu se kritično analizirajo in sistematizirajo teoretična in empirična spoznanja različnih domačih in tujih avtorjev s področja preučevanja funkcioniranja organizacije, zlasti še vpliva organizacijske kulture na uspešnost organizacije na splošno in v izjemnih situacijah, kot je poprevzemna integracija. Metoda je torej deskripcija, ki zajema zbiranje, urejanje in interpretiranje obstoječih dognanj in ugotovitev, ki izhajajo iz preučevanja obstoječe strokovne literature, kar predstavlja osnovo za kvalitativno raziskavo faze poprevzemne integracije in prepoznavanje kritičnih elementov za uspešno implementacijo le-te. Teoretični del se bo dopolnil z empiričnim primerom pozdružitvene integracije Mercatorja in Ere, s poudarkom na preučevanju pozdružitvene integracije organizacijske kulture. Izvedeni bodo poglobljeni intervjuji z vodilnimi managerji v preučevanih podjetjih, analizirani bodo podatki, pridobljeni iz intervjujev in internih gradiv preučevanih podjetij, z metodo indukcije se bodo poskušale ugotovitve posploševati. Na koncu, v zaključku, se bodo s sintezo teoretičnih in empiričnih spoznanj predstavile ključne ugotovitve.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih glavnih poglavij, v katerih se smiselno prepletajo obravnavane teme posameznih področij. V uvodnem poglavju bo predstavljena preučevana problematika in opredeljena zasnova dela. Drugo poglavje obravnava teoretična izhodišča organizacijske kulture na splošno, in sicer od opredelitve pojmov do elementov organizacijske kulture, vpliva situacijskih spremenljivk na organizacijsko kulturo, do oblikovanja in vzdrževanja in spreminjanja organizacijske kulture. V tretjem poglavju se obravnava organizacijska kultura v procesih združitvev in prevzemov, s poudarkom na uspešnosti oziroma neuspešnosti združitvev in prevzemov s stališča organizacijske kulture, prikazane bodo pasti, ki jih v procesih združitvev in prevzemov nastavlja organizacijska kultura. V četrtem poglavju bosta predstavljeni obravnavani podjetji Mercator in Era pred prevzemom, predvsem z vidika njunih organizacijskih kultur, v petem poglavju bo predstavljen proces prevzema in spreminjanja organizacijske kulture prevzetega podjetja.

2. ORGANIZACIJSKA KULTURA

2.1. Opredelitev organizacijske kulture, njene značilnosti in tipologije

2.1.1. Opredelitev kulture nasploh in organizacijske kulture

Beseda kultura izvira iz latinskega jezika in v širšem pomenu označuje vse tisto, kar je človek ustvaril skozi stoletja in kar je cenil kot izredno v umetnosti, književnosti, običajih, znanosti itd. (Vila, 1994, str. 41). Kulture ne moremo enoznačno opredeliti, ker je preveč kompleksen in večplasten pojav, pojem kultura ima mnogo pomenov in konotacij. Taylor je v eni prvih opredelitev kulture le-to opredelil kot kompleksno celoto, ki vključuje znanje, stališča, moralo, umetnost, pravo, običaje in vse druge sposobnosti in navade članov določene družbe (Taylor v Treven, 2001, str. 41). Slovar slovenskega knjižnega jezika opredeljuje kulturo na splošno najprej kot skupek dosežkov, vrednot človeške družbe, kot rezultat človeškega delovanja, ustvarjanja, nadalje kot dejavnost, ki obsega področje človekovega umskega, zlasti umetniškega delovanja, ustvarjanja in še kot lastnost človeka glede na obvladovanje, uporabljanje splošno veljavnih načel, norm, pravil pri vedenju, ravnanju (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1998, str. 465).

Opredelitev organizacijske kulture je zelo veliko, organizacijska kultura ni homogen pojav. Ott (1989, str. 70) je analiziral 58 knjig in člankov, ki se ukvarjajo z opredeljevanjem organizacijske kulture, in je naštel 138 različnih opredelitev. Allaire in Firsirou navajata, da so jih že leta 1952 naštel 164 (Možina et al., 1994, str. 177).

Pozornost različnih avtorjev je bila usmerjena na različne sestavine organizacijske kulture ali pa so jo obravnavali z različnih zornih kotov. S pojmom organizacijska kultura so poskušali zajeti razlike, ki obstajajo med različnimi podjetji v okviru nacionalne kulture. Pri opredelitvi univerzalne definicije obstajata dve nevarnosti, in sicer, da se kot organizacijska kultura označi vse tisto, kar ni možno bolj določeno opredeliti ali da se organizacijska kultura razume kot modna kategorija (Kavčič, 2005, str. 4). Analiza uporabe pojma organizacijska kultura pri različnih avtorjih združuje naslednja pojmovanja organizacijske kulture:

- kultura je združevalna sila v organizaciji,
- kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija hoče in naredi za svoj obstoj,
- kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje za vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika,
- kultura je tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih,
- kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njene člane in daje pravila njihovega vedenja,
- kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb ...

Poleg pojma organizacijska kultura srečamo v literaturi še nekatere druge sorodne pojme, na primer podjetniška kultura, korporacijska kultura, filozofija organizacije, organizacijska struktura, neformalna organizacija in druge. Razlike med vsebinami teh pojmov so tako majhne, da jih lahko uporabljamo kot sinonime, najpogosteje pa se uporablja pojem organizacijska kultura (Možina et al., 1994, str. 176).

Osnovna členitev opredelitev organizacijske kulture je ločevanje na opredelitve, ki opredeljujejo kulturo v ožjem pomenu kot koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine. Služijo kot osnova za odločanje med različnimi možnostmi ter na opredelitve v širšem pomenu, ki opredeljujejo organizacijsko kulturo. Ne pomeni samo vrednote, temveč tudi prepričanje in načine ravnanja, simbole, pravila, norme, postopke in tudi tehnologijo in tehnična sredstva, ki jih skupina uporablja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 169).

Enega uspešnejših poizkusov sinteze različnih definicij organizacijske kulture sta naredila Kotter in Heskett (1992, str. 4). Ugotovila sta, da imajo različna pojmovanja organizacijske kulture mnogo skupnega. Nekaj pa je tudi pomembnih razlik, zato kaže pri definicijah razlikovati dve ravni, in sicer: prva raven se nanaša na vidnost, opazljivost organizacijske kulture, druga pa na spremenljivost kulture. Z vidika vidnosti, opazljivosti organizacijske kulture se definicije razlikujejo po tem, ali in koliko poudarjajo globlje, nevidne sestavine organizacijske kulture ter koliko se omejujejo na bolj zunanje, vidne pojave. Sem sodijo običaji, jezik, zgodbe, organizacijska klima in tako dalje. Po drugi strani pa nekateri avtorji poudarjajo globlje karakteristike, ki so skupne pripadnikom neke kulture in se jih niti ne zavedajo. Sem štejemo skupne vrednote, norme, prepričanja in podobno.

Z vidika sprejemljivosti organizacijske kulture nekateri avtorji v svojih definicijah poudarjajo predvsem njeno stabilnost, trajnost, težavno in počasno spremenljivost. Drugi avtorji pa v svojih definicijah usmerjajo pozornost na to, kako je možno relativno hitro spreminjati organizacijsko kulturo. Kulturo kot bolj spremenljivo razumejo zlasti tisti, ki so prepričani, da lahko vodstvo v organizaciji relativno hitro in uspešno spreminja kulturo ter jo prilagaja potrebam organizacije. Tako pojmovanje srečamo v tako imenovani managerski literaturi.

Med najenostavnejše opredelitve organizacijske kulture lahko uvrstimo opredelitev kulture po Dealu in Kennedyju, ki jo opredelita kot »način, kako se to dela pri nas« (Moorehead, Griffin, 1992 str. 627). Podobno meni tudi Wheelen, ki pravi, da »kultura daje organizaciji osebnost - takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo« (Tavčar, 2002, str. 17).

Martin in Siehl menita, da je organizacijska kultura lepilo, ki povezuje skupaj organizacijo preko skupnih vzorcev razmišljanja (Schneider, 1990, str. 155). Robbins pa meni, da je organizacijska kultura sistem skupnih prepričanj njenih članov, ki se kažejo v vrednotah in normah, sprejetih v organizaciji glede tega, kako naj se ljudje vedejo, med seboj komunicirajo in kakšne delovne odnose naj razvijajo (Robbins, 2000, str. 340).

Značilni predstavnik smeri, ki kulturo razume kot pojav, ki poleg opaznih vključuje tudi neopazne značilnosti, je Schein (1991, str. 247): »Kultura je:

- vzorec skupnih temeljnih predpostavk,
- ki jih je iznašla, odkrila ali razvila neka skupina,
- ko se je učila spopadati s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije,
- ki so se pokazale dovolj dobre, da jih je sprejela kot veljavne in zato
- naučijo nove člane skupine
- po tem vzorcu zaznavati, misliti in čutiti v odnosu do teh problemov.«

Organizacijska kultura je po Scheinu opredeljena kot globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (Schein v Možina et al., 1994, str. 177).

Med avtorji, ki so se ukvarjali z empiričnim preučevanjem kulture, je najbolj znan Geert Hofstede, ki je kulturo pojmoval kot »kolektivno programiranje duha, po katerem se člani ene človeške skupine razlikujejo od drugih« (Hofstede, 1980, str. 21). Zanj je kultura za človeško skupino kot je osebnost za posameznika. Izhaja iz predpostavke, da socialni sistem lahko obstaja, če človeško delovanje ni naključno, ampak do neke mere predvidljivo. Vsak človek nosi nekaj mentalnih programov, ki so stabilni skozi daljši čas, tako da je obnašanje posameznika predvidljivo v podobnih situacijah. Teh programov ne

moremo opazovati neposredno, ampak po obnašanju, po besedah in dejanjih. Hofstede izhaja iz opredelitve, da posameznik nosi s seboj mentalne programe vsaj treh ravni:

- univerzalno raven predstavljajo programi, ki so skupni celotnemu človeštvu,
- kolektivno raven predstavljajo mentalni programi, ki so skupni določeni skupini, ne pa tudi drugim, torej so skupni osebam, ki pripadajo določeni kategoriji ljudi, so pa različni od programov, ki jih nosijo ljudje, ki pripadajo drugim kategorijam,
- individualno raven predstavljajo programi, ki so edinstveni, niti dva človeka nimata natančno istega programa.

Mentalni programi so delno podedovani, delno naučeni, na individualni ravni so vsaj nekateri podedovani, na kolektivni pa naučeni. Hofstede je definiral štiri dimenzije vrednot, ki so povezane z nacionalnimi kulturami. Tem je na osnovi kitajskih raziskav dodal še peto, in sicer: razlike v moči, izogibanje negotovosti, individualizem, moškost in dolgoročna usmeritev. Hofstede poudarja tiste vidike, po katerih se kultura kaže navzven, to so tipični vedenjski vzorci, značilni za posamezno organizacijo (simboli, heroji, rituali). Poenostavljeno je definicija organizacijske kulture torej »Tako to delamo pri nas« (Kavčič, 2005, str. 10).

Proces nastajanja organizacijske kulture je podal tudi Lipovec (1987, str. 213-217), ki pravi, da ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo le-ta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade ter kot kaže tudi ljudje želijo ali pa vsaj pristajajo na spremembe navad iz lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad, stališč se postopno izoblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano in vzajemno delovanje. Torej se kot posledica delovanja ljudi v skupini oblikujejo neka pravila in norme, ki usmerjajo delovanje sodelujočih in po katerih se sodelujoči ravnaajo, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oziroma rešitve v preteklosti izkazale kot uspešne.

Rozman (2001, str. 134) je organizacijsko kulturo opredelil kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanje na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

Obstaja soglasje o naslednjih funkcijah organizacijske kulture (Kavčič, 2005, str. 12):

- organizacijska kultura zagotavlja skupne vzorce kognitivne interpretacije in percepcije, tako da člani organizacije vedo, kako se pričakuje, da bodo člani delali in mislili. Člani organizacije se naučijo enako ali vsaj podobno razumeti iste simbole in nanje enako reagirati,
- organizacijska kultura zagotavlja skupne vzorce čustvenega odnosa do pripadnosti organizaciji, njenim vrednotam in moralnim kodeksom. Tako člani organizacije vedo, kaj naj cenijo in kakšna čustva naj gojijo,
- kultura postavlja in vzdržuje meje organizacije, kar omogoča razlikovanje med člani in nečlani,
- kultura deluje kot organizacijski kontrolni sistem, ki predpisuje določeno vedenje in prepoveduje drugo. Kadar vrednote sprejema večina, postanejo norme. Norme so pogosto napisane v obliki kodeksov, ki podrobneje urejajo vedenje posameznega stanu ali organizacije.

Organizacijska kultura je socialna sila, ki nadzoruje vzorce organizacijskega vedenja tako, da oblikuje kognicije in percepcije članov o pomenu in stvarnosti ter zagotavlja čustveno energijo za mobilizacijo in identifikacijo, kdo pripada organizaciji in kdo ne (Kavčič, 2005, str. 12).

Kot disfunkcije organizacijske kulture Robbins in Langton omenjata predvsem (Robbins, Langton, 2003, str. 40):

- kultura ovira spremembe. Oblikuje se postopoma, ko je oblikovana, kaže tendenco vztrajanja. Spreminjanje je zahtevno in počasno,
- kultura ovira različnost v organizaciji. Moč organizacijske kulture se meri s tem, do kakšne mere vsi člani organizacije sprejemajo ter podpirajo vrednote in norme, ki sestavljajo organizacijsko kulturo. Čim močnejša je kultura, tem bolj splošna je podpora članov njeni vsebini, obenem je manj prostora za drugačne vrednote in norme,
- kultura ovira združevanja in pripojitve organizacij. Vsaka organizacija ima do neke mere drugačno kulturo. Ob združevanju in pripojitvah pride do spopada organizacijskih kultur, ki je toliko ostrejši, kolikor bolj so kulture različne. Zato se mora preoblikovati ena kultura ali obe. Ta proces ni vedno uspešen. Neuspešnost prilagajanja kultur je eden od glavnih razlogov neuspešnosti združevanja organizacij.

2.1.2. Vsebina organizacijske kulture

2.1.2.1. V čem se izraža organizacijska kultura

Iz navedbe različnih opredelitev lahko sklepamo, da je vsebina organizacijske kulture zelo raznolika. Na splošno v različnih teorijah srečamo sledeče kategorije vsebine organizacijske kulture (Brown, 1998, str. 10):

- artefakti (vse, kar je rezultat človekove dejavnosti, materialni in nematerialni proizvodi),
- jezik v obliki šal, metafor, zgodb, mitov in legend,
- vzorci vedenja v obliki obredov, metafor, zgodb mitov in legend,
- norme vedenja,
- heroji,
- simboli in simbolne aktivnosti,
- verovanja, vrednote in stališča,
- etični kodeksi,
- temeljne domneve in
- zgodovina organizacije.

Glede na kakovost sestavin organizacijske kulture razlikujemo med opazljivimi in neopazljivimi, med površinskimi in globljimi sestavinami organizacijske kulture. Med opazljive sestavine sodijo vsi materialni proizvodi človeka, vzorci vedenja, šale, zgodbe, obredi, običaji in podobno. Kot globlje sestavine štejemo tiste, ki jih ni možno neposredno opazovati, to so recimo temeljne domneve, ki niso v zavesti človeka, ampak globlje v njegovi duševnosti. Vrednote so nekje vmes, saj se jih posamezniki samo delno zavedajo oziroma nekaterih se zavedajo, drugih ne.

2.1.2.2. Temeljne predpostavke

Antropološka preučevanja so pokazala, da obstajajo nekatere splošne vsebine, ki jih vključujejo vse kulture (Bate, 1992, str. 230):

- odnos človeštva do okolja. Organizacije se razlikujejo v oceni, koliko lahko same usmerjajo svojo prihodnost. Nekatere ocenjujejo, da same kontrolirajo svoje okolje,

druge menijo, da se morajo usklajevati z okoljem na način, da najdejo svoje mesto v okolju in tretje so tiste, ki se ocenjujejo kot odvisne od okolja, da morajo sprejeti, kar jim okolje nudi oziroma omogoča;

- o naravi stvarnosti in resnice. Mnogo je različnih poti, po katerih v organizacijah pridejo do končne odločitve oziroma resnice. Ponekod je resnica skladanje z dogmo iz preteklosti, drugje je resnica to, kar pravijo voditelji, ki jim člani zaupajo. Resnica je lahko to, do česar se dokopljemo s pomočjo pravil in postopkov, resnica je lahko to, kar se ne da ovreči v razpravi, ali pa je resnica to, kar ustreza pravilu »če deluje je dobro«;
- o temeljih človekove narave. V organizacijah vlada različne domneve glede človekove narave. Ponekod se strinjajo z McGregorjevo teorijo X ali teorijo Y, ponekod so prepričani, da je z denarjem možno motivirati vse, spet drugje so prepričani, da je zaposlenim potrebno tudi družbeno priznanje ali pogoji za samouresničevanje;
- narava človekove dejavnosti. V organizacijah vlada različno prepričanje glede tega, kaj odloča o človekovi prihodnosti. Zahodne kulture poudarjajo odločilen pomen človekove ustvarjalnosti, ljudje z delom in pridnostjo dosegajo svoje cilje. Drugod je bolj prevladujoč fatalističen nazor, dogajanje s človekom je predvsem stvar usode, človek sam s svojo aktivnostjo ne more veliko spremeniti. V nekaterih organizacijah je primarno delo, drugje so za zaposlene ključne aktivnosti v zasebnem življenju, ponekod sta organizacija in zasebno življenje uravnovežena;
- o naravi medčloveških odnosov. Nekateri organizacije vzpodbujajo individualizem, druge kolektivizem in sodelovanje. Nekateri so avtokratični, drugi paternalistični, tretji demokratični. Ponekod so si zaposleni med seboj konkurenčni, skoraj sovražni. Ponekod je normalno, da člani pokažejo svoja čustva, drugod so čustva prepovedana.

2.1.2.3. Vrednote, norme in stališča

Po Hofstedeju (2001, str. 5) je vrednote možno definirati kot splošno tendenco, da imamo neka stanja rajši kot druga. Da ima posameznik nekaj za vrednoto pomeni, da mu je trajno ljubše neko stanje ali ravnanje kot drugo. Odkrijemo jih, če se vprašamo, zakaj delajo člani to, kar delajo. So težko neposredno opazne, pogosto moramo o njih sklepati šele na podlagi spraševanja ključnih ljudi v organizaciji. Tako pridemo do vrednot, ki so izpostavljene in povedo, kaj ljudje pravijo, da je razlog njihovega ravnanja, kar bi radi imeli za razlog, prave vrednote pa so lahko skrite in so na meji med zavestnim in zunaj zavestnim.

Vrednote posameznik pridobi med primarno in sekundarno socializacijo, zato niso racionalne, logično utemeljene, ampak čustvene, prevzete od tistih, ki jim zaupa in na katere je čustveno navezan. Dejansko pri posamezniku določajo subjektivno definicijo realnosti (Kavčič, 2005, str. 26). Vrednote so pri posamezniku povezane v sistem vrednot, ki je hierarhičen. Posamezni vrednotni sistemi niso nujno medsebojno usklajeni. Vrednote imajo intenziteto in smer. Razlikujemo še med dejanskimi (kaj si ljudje resnično želijo) in idealnimi vrednotami (kaj mislijo, da naj bi si želeli). Vrednote oblikujejo pravila dejanskega vedenja ljudi. Nastajajo kot posledica uspešnosti kakega ravnanja pri reševanju problemov in se redko razvijejo individualno. Ker posameznik pripada številnim skupinam, se pri njemu vrednote strukturirajo glede na splošno veljavnost ali posebnost za posamezno skupino. Vrednote različnih skupin so lahko konfliktni in lahko imajo tudi konfliktni učinke na posameznike.

Organizacijske vrednote so pod vplivom družbenih vrednot. V podjetju se oblikuje določen odnos, določeno vrednotenje organizacije. V srednjem veku je recimo veljalo, da so organizacije nujno zlo, da je trgovina hudičevo delo. Protestantska etika je ustrezala potrebam razvoja kapitalizma. Ko je Darwin 1858 objavil svoje delo o razvoju vrst, je prišlo do ideologije socialnega darvinizma. Njegovo bistvo je neomejena borba za preživetje tudi med poslovnimi subjekti, kjer preživijo le najboljši. Kot reakcija na tak naravni red stvari je v 19. stoletju nastala nova ideologija komunizma, ko naj bi s socialno revolucijo dosegli nove, pravične družbene razmere. Odnosi med ljudmi naj bi bili grajeni na novih, pravičnih družbenih vrednotah. Kasneje se je začela vpletati država v družbene odnose in začela omejevati prosto konkurenco. Tudi v sodobnem času, v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, so opazne spremembe v poslovnih vrednotah. Ponovno se je začel krepiti individualizem in uživaštvo. Ljudje so bolj usmerjeni na materialno bogastvo, zahtevajo več prostega časa, več zabave, več participacije, kakovostno, zdravo življenje, osebni razvoj in samouresničevanje, to postajajo novi cilji naše kulture (Kast v Kavčič, 2005, str. 28).

Organizacije lahko razvijejo vrednote avtonomno, s svojimi vrednotami in delovanjem pa spreminjajo tudi družbene vrednote. Člani organizacije prenašajo vrednote od zunaj v organizacijo, obenem pa vsaka organizacija razvija svoje vrednote. Tistim, katerim je organizacija, kjer delajo, najpomembnejša, tudi vrednotam te organizacije dajejo prioriteto in obratno, tistim, katerim je služba nujno zlo, tudi vrednotam organizacije, kjer so zaposleni, ne pripisujejo posebne vrednosti. Za organizacijo je pomembno, koliko je soglasja med individualnimi in organizacijskimi vrednotami. To soglasje je eden od ključnih dejavnikov uspešnosti organizacije.

Pomen organizacijskih vrednot je večstranski (Kouzes in Posner v Kavčič, 2005, str. 29):

- krepijo občutek osebne učinkovitosti,
- spodbujajo visoko raven lojalnosti podjetju,
- olajšujejo soglasje o ključnih ciljnih organizacije in za organizacijo zainteresiranih skupin v družbi,
- spodbujajo etično obnašanje,
- spodbujajo norme in trdo delo in skrbnost,
- zmanjšujejo raven stresa in napetosti pri delu.

Norme so pravila, ki določajo, kateri načini vedenja so primerni in kateri neprimerni v določenih okoliščinah. Stališče pa opredelimo kot relativno trajen organiziran in strukturiran sistem soodvisnih spoznanj, občutkov in vedenjskih predispozicij posameznika do nekega razreda predmetov, oseb, dogodkov, institucij in podobno.

2.1.2.4. Tipični obrazci vedenja

Organizacijska kultura se kaže v tipičnem vedenju članov organizacije, zato so vse opazljive sestavine organizacijske kulture obrazci vedenja. Tipični obrazci vedenja se združujejo v enote, ki se izražajo v obliki »tako to delamo pri nas«.

- Jezik in komunikacijski sistem. Jezik ni le sredstvo medsebojne komunikacije, ampak osnovo določa, kako doživljamo svet okrog sebe. Člani organizacije, da bi bili uspešni pri reševanju delovnih nalog in problemov, komunicirajo med seboj. Zato razvijejo skupne oznake dogajanja, skupina razvije skupno razumevanje pojavov. Organizacije tudi razvijejo različne sisteme za smisle besed, ki so različni tudi med skupinami v organizaciji. Komunikacijski sistem, ki ga organizacija

razvije in uporablja, prav tako izraža specifične oblike in vsebine organizacijske kulture.

- Simboli in metafore. Simboli so znaki, ki imajo arbitraren, približno določen, različen, naučen pomen. Različni jeziki imajo različne simbole za iste stvari. Pomembna lastnost simbolov je njihova večpomenskost. Bela barva lahko pomeni čistost, lahko pomeni vdajo, premirje. Pomen simbolov je pogosto določen v odnosu do drugih simbolov in glede na okoliščine. Brown (1998, str. 23) navaja klasifikacijo simbolov glede na tip in funkcijo, in sicer glede na tip loči verbalne, akcijske in materialne simbole. Glede na funkcijo pa deskriptivne, energijsko kontrolne in sistemsko vzdrževalne. Metafora je beseda ali stavek, uporabljen za opis predmeta ali dogajanja, česar dejansko neposredno ne izraža (Kavčič, 2005, str. 32).
- Zgodbe, bajke, miti. Zgodbe so pripovedi, ki se osredotočajo na neki posebni potek dogodkov, navadno iz zgodovine organizacije (Brown, 1998, str. 18). Ljudje jih pripovedujejo, da bi razložili razmere v organizaciji in da bi prikazali svojo pripadnost organizaciji. Zgodbe so kazalec kulturnih vrednot in prepričanj, formalnih in neformalnih pravil in postopkov, posledic spoštovanja ali odstopanja od teh pravil ter strukture moči v organizaciji. Zgodbe niso le kazalci vrednot in prepričanj, ampak tudi prispevajo k njihovemu ohranjanju. Miti, bajke so tudi zgodbe oziroma pripovedi, vendar so v nasprotju z zgodbami v celoti ali večinoma izmišljene.
- Slovesnosti, običaji, obredi. Slovesnosti oziroma proslave so oblika potrjevanja in utrjevanja temeljnih organizacijskih vrednot. Namenjene so poudarjanju in čaščenju katere od temeljnih vrednot, kot je slovesnost ob izbiri najboljšega prodajalca, najbolj urejene prodajalne v Mercatorju. Običaji in obredi so izoblikovane, dramatične, načrtovane skupne aktivnosti članov organizacije, ki konsolidira različne oblike kulturnega izražanja ob organiziranih dogodkih, recimo ob napredovanjih.
- Vzorniki ali heroji so osebe, ki so s svojim delovanjem veliko koristile organizaciji in predstavljajo simbol zaželenega delovanja za organizacijo. Imajo vlogo motivatorjev.
- Artefakti so umetne človekove stvaritve, so najbolj vidni, najlažje opazljivi izrazi organizacijske kulture. So zelo raznoliki in predstavljajo celotno fizično in socialno konstruirano okolje organizacije (Brown, 1998, str. 12). Takšna opredelitev vsebuje tudi vse do sedaj naštetе vsebine, kot so jezik, simboli, običaji, vendar še nekatere druge:
 - proizvodni program, le-ta odseva stanje duha članov organizacije, posebej njihovega vodstva, v zvezi z odjemalci, materiali, tehnologijo, zaposlenimi, okoljem,
 - logos (znak) in poslanstvo. Organizacije poskušajo izbrati znak, ki izraža njihovo dejavnost in bistvo. Poslanstvo navadno izraža verbalizirano odločitev organizacije, kaj želi biti in komu služiti, odseva cilje organizacije, temeljna prepričanja, namen, glavne vrednote, glavne deležnike,
 - arhitektura podjetja, to je tista arhitektura, ki jo je namenoma oblikovala organizacija.

Gre za videz zgradb, za razpored in ureditev pisarn, videz okolice in podobno. Zgradbe so ponavadi tesno povezane s preteklostjo organizacije. Glede na naravo artefaktov jih delimo na dve skupini (Ott, 1989, str. 59), in sicer na proizvode, tehnologijo in umetnost in na vzorce vedenja, običajne naloge managementa, vzorce vidnega in slišnega vedenja in norme.

2.1.3. Učinki, karakteristike in tipologije organizacijske kulture

2.1.3.1. Učinki organizacijske kulture

Učinki oziroma funkcije organizacijske kulture so številne in medsebojno prepletene, še posebej, če jih opazujemo z zornega kota spreminjanja organizacijske kulture (Kasper, 1987, str. 28):

- kultura povezuje posameznike v skupine in organizacije ter omogoča njihovo skupno življenje in delovanje. V ljudeh je strah pred neznanim, pred ljudmi, skupno življenje je možno le, če obstaja neka skupna podlaga, ki jo vsi poznajo. Ta skupna podlaga je v organizaciji organizacijska kultura, ki je kot lepilo, ki povezuje člane med seboj. Vzpodbuja konsistentnost percepcij članov, podobno vrednotenje alternativnih možnosti odločanja, je sredstvo integracije, koordinacije in soglasja. Soglasje gradi na tem, kar pomaga skupini preživeti in se prilagoditi okolju, kar pomaga organizaciji integrirati notranje procese;
- kultura deluje kot mehanizem koordinacije in kontrole. Članom organizacije daje standarde in usmeritve, kako uresničevati funkcije, ki omogočajo delovanje vsakega socialnega sistema. Pridobivanje potrebnih sredstev, postavljanje in uresničevanje ciljev organizacije, integracijo znotraj organizacije, ustvarjanje, ohranjanje in prenašanje kulture na druge. S temeljnimi predpostavkami oblikuje meje individualne svobode, opredeljuje zaželeno vedenje članov, uveljavlja disciplino. Kultura kontrolira sledeče vidike vedenja članov (Kavčič, 2005, str. 13): inovativnost, stabilnost, strateško operativno osredotočenje, usmerjenost na procese, usmerjenost na rezultate, usmerjenost na naloge, usmerjenost na odnose, timska, individualistična usmeritev, usmerjenost na uporabnike, usmerjenost na kontrolo stroškov, usmerjenost navznoter, usmerjenost navzven, centralizirano, decentralizirano odločanje, sodelovanje, tekmovanje;
- kultura ima v organizaciji stabilizacijsko funkcijo, utrjuje njeno strukturo, način vedenja in mišljenja ter jo tako ohranja. Aktivno oblikuje organizacijsko klimo. Kultura določa, kaj je pomembno, kako deluje in zakaj, kako se vesti v negotovem svetu in tako olajša racionalno delovanje članov. Kultura z miti, zgodbami in podobnim ustvari lastni organizacijski svet, kjer je kompleksnost zmanjšana, negotovost pa kontrolirana;
- članom organizacije omogoča oblikovanje identitete, vzpodbuja občutek pripadnosti in legitimitete. Sooblikuje kognitivne in vedenjske lastnosti, ki jih člani pripisujejo organizaciji. Kultura članom organizacije omogoča oblikovanje njihove lastne identitete, to je podobe o sebi. Organizacija daje članom kognitivni, socialni in čustveni okvir, ki daje članu občutek varnosti in stabilnosti, koherentnosti in pripadnosti. Pripadnost pa omogoča posamezniku, da razvije ugodno podobo o sebi in pripomore k njegovemu dobremu počutju v organizaciji;
- predstavlja okvir za skupno interpretacijo zaznav članov organizacije, vpliva na pričakovanja, omogoča medsebojno razumevanje. Zmanjšuje kompleksnost in negotovost članov organizacije, utemljuje njihovo preteklo, sedanje in bodoče delovanje. Članom daje občutek varnosti v organizaciji, zmanjšuje strah in negotovost;
- oblikuje motivacijski okvir za dejavnost zaposlenih. Določeno vedenje naredi za samoumevno in zato sprejemljivo za člane. Kultura kot motivator deluje znotraj posameznika in je močnejša kot zunanja, ki jo podpirajo nagrade in kazni. Motivacijsko deluje tudi občutek varnosti članov v organizaciji, daje občutek, da so cenjeni;

- vpliva na konkurenčno prednost organizacije. Kultura lahko z oblikovanjem in vzpodbujanjem skupnih vrednot in skupnega percipiranja problemov ter s skupnimi normami (preko motivacijskega delovanja in identifikacije članov) z organizacijo prispeva h konkurenčni prednosti organizacije. Močna kultura je lahko zelo močno sredstvo, vendar le pod pogojem, da je delovanje kulture usmerjeno v pravo smer, sicer pa močna kultura lahko tudi prispeva k neuspehu in propadu organizacije. Za delovanje organizacije je posebej pomemben vpliv organizacijske kulture na njeno učinkovitost in uspešnost.

2.1.3.2. Karakteristike organizacijske kulture

Iz literature povzamemo naslednje značilne lastnosti organizacijske kulture (Kasper, 1987, str. 18):

- organizacijska kultura je socialna tvorba, ni proizvod posameznika, ampak mnogih ali vseh članov, zato je socialni pojav,
- organizacijska kultura uravnava obnašanje članov tako, da oblikuje medčloveške odnose s tem, da odločilno določa različnosti socialnega življenja,
- organizacijska kultura je proizvod ljudi, je rezultat posameznega in kolektivnega delovanja,
- organizacijska kultura je splošno sprejeta. Prav skupna sprejetost je tisto, kar je tipično ali nujno za vsebine organizacijske kulture. Sprejemanje organizacijske kulture se stopnjuje, čim bolj posameznik živi v sistemu. S tem prihaja do harmonije med individualnimi predstavami in predstavami sistema,
- organizacijska kultura nastaja postopno, gre za proces nastajanja in ohranjanja sestavin kulture. Kar je bilo enkrat sprejeto v kulturo, kaže tendenco dolgoročnega ohranjanja, tudi ko to ni več funkcionalno za sistem. Skupina še vedno uporablja star odgovor, čeprav ne daje več dobrih rezultatov ali celo, če daje napačne rezultate. Organizacijska kultura je socialna dediščina v organizaciji, vsota prepričanj in vzorcev oziroma pravil vedenja, ki se prenaša iz generacije v generacijo,
- organizacijske kulture se da naučiti, kar je bistveno za ohranjanje kulture, saj brez tega ne bi bilo možno posredovati kulturnih vsebin iz roda v rod oziroma v organizaciji novim članom. Podlaga tega procesa je človeška sposobnost, da ustvarja simbole. Proces učenja kulture drugih sistemov je za posameznika ali za sistem dolgoročen, določen z dostopnostjo druge kulture, s stopnjo sprejemljivosti posameznika za drugo kulturo. Pripravljenost prevzeti drugo kulturo je med posamezniki različna in sega od soglasja z njo do identifikacije in ponotranjanja druge kulture, pri čemer je pomembna aktivna vloga članov. Novi člani prinesejo v organizacijo s seboj temeljne obrazce, ki so se jih naučili v procesu primarne in sekundarne socializacije, ki pa so lahko v nasprotju z interesi organizacije,
- organizacijska kultura je prilagodljiva, dolgoročno imajo možnost preživeti le tiste vsebine in oblike, ki so uspešne za reševanje problemov. Organizacija lahko propade zaradi prepočasnega prilagajanja organizacijske kulture novim razmeram ali če do prilagajanja sploh ne pride,
- organizacijska kultura je zavedna in nezavedna. Sestavljena je tako iz evaluativnih kot kognitivnih vidikov. Evaluativni vidik se nanaša na vrednote in norme, ki uravnavajo obnašanje članov. Kognitivni elementi pa predstavljajo znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov,
- organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva, spoznamo jo lahko le posredno. Predvsem z vidika empiričnega preučevanja globlje vsebine organizacijske kulture niso dostopne, sklepanje o njih je lahko problematično,

- kultura je dosežek ali proces, možno jo je obravnavati kot dosežek ali lastnost organizacije, češ organizacija ima kulturo. Ali kot proces, organizacija je kultura ali kot oboje hkrati.

2.1.3.3. Tipologije organizacijskih kultur

Raznolikost kultur je tako velika, da so tipologije le delno uspešne, saj če je kultura za organizacijo nekaj podobnega, kot je osebnost za posameznika, potem je razumljivo, da je s tipologijami možno združiti kulture v skupine le po nekaterih znakih, mnogo lastnosti pa ni možno upoštevati. Na klasifikacijo kultur je vplivala kulturna antropologija. Tu sta glavni dve smeri, adaptivna in ideativna (Ott, 1989, str. 54). Adaptivni koncept temelji na tem, kar je možno neposredno opaziti pri članih skupine, kot so predmeti, orodja, jezik. Ideativni koncept pa se nanaša na to, kar je duhovno, skupno članom skupnosti, kot so stališča, prepričanja, vrednote, znanje, ideje in podobno. Drugače je združeval tipe kultur Edgar Schein, ki je s svojo definicijo poskušal preseči delitev na ideativne in adaptivne vidike. Njegova definicija obsega tri ravni organizacijske kulture, in sicer artefakte na prvi ravni, vrednote in prepričanja na drugi in temeljne domneve na tretji ravni. Domet tipologij je v tem, da opozarjajo na različne vsebine, na možne smeri oblikovanja bolj homogenih skupin kultur. Ne omogočajo pa prepoznavanja vsebine konkretnih kultur na podlagi znakov, ki jih prištevajo v posamezen tip.

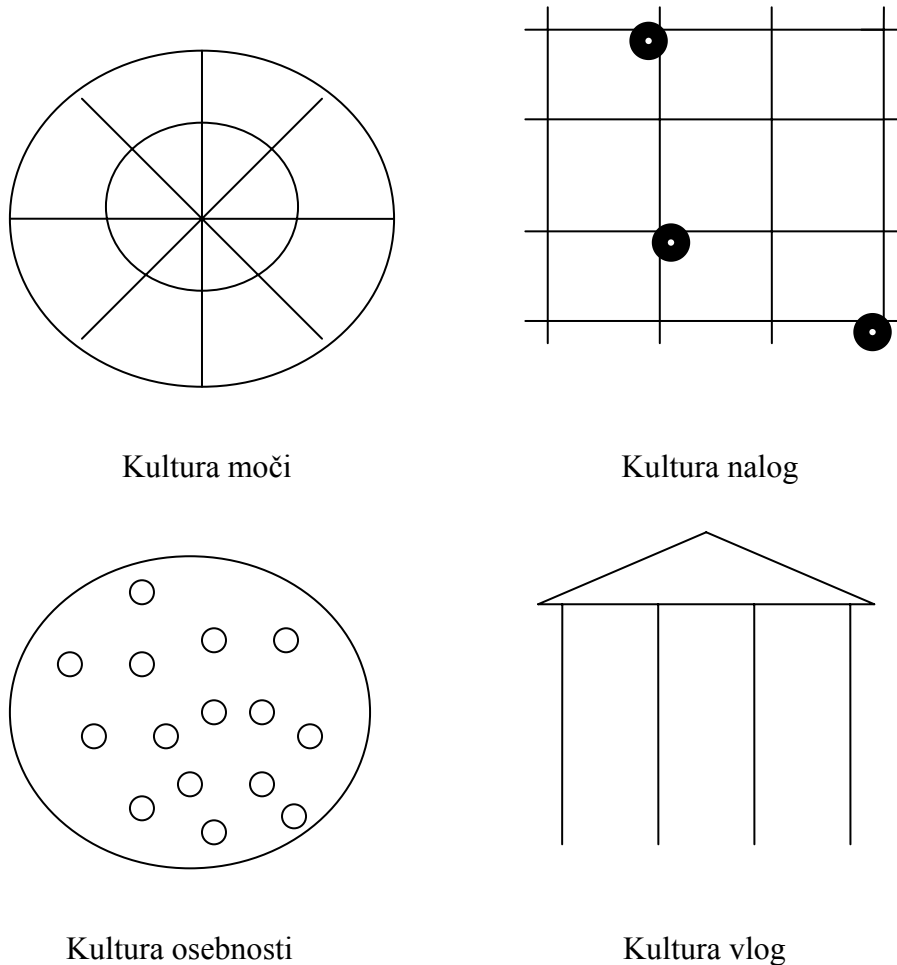
Tipologija organizacijske kulture po Charlesu Handyju (slika 1)

Njegov model uvrščamo med klasične modele, kjer opredeli štiri tipe kultur glede na organizacijsko strukturo, podrejenost članov, izvor moči in prevladujoče vrednote v podjetju (Tavčar, 1989, str. 50).

- Kultura moči, ponazorjena je s pajkovo mrežo, kjer vse niti izhajajo iz centra, predstavljajo hierarhično organizacijsko strukturo in centralizirano, avtokratsko oblast z močnim oblastnikom, ki kontrolira organizacijo preko majhnega števila ključnih oseb. Primerna je za majhne organizacije s standardno tehnologijo in standardnimi rutinskimi delovnimi nalogami. Prednost je v tem, da hitro reagira na zunanje ali notranje izzive. Slabost pa, da se začne rušiti sama po sebi, ko organizacija zraste ter se funkcijsko in geografsko diferencira.
- Kultura vlog je simbolično ponazorjena z grškim templjem, kjer streha leži na močnih nosilnih stebrih. Značilna je za birokratski tip organizacij, je brezosebna, kjer moč temelji na vlogi oziroma položaju, ki jo ima posameznik v organizaciji in manj na njegovem znanju in osebnostnih lastnostih. Drugače kot kultura moči temelji na legitimnosti, legalnosti in odgovornosti. Posameznik je izvajalec pravil, delovna organizacija temelji na skupinah poslovnih funkcij, ki so organizirane po sektorjih, ki so visoko specializirani, njihova koordinacija je v organizacijskem vrhu. Slabost take kulture je slaba prilagodljivost spremembam v okolju, nato vgrajena konfliktnost med hierarhijo in stroko. Take organizacije so uspešne v stabilnem okolju, saj počasi zaznavajo spremembe in se jim težko prilagajajo.
- Kultura nalog, ponazarja jo mreža, njen sinonim pa je matrična ali projektna organizacija. Poudarek je na opravljenih delovnih nalogah in vse je temu podrejeno. Položaj posameznika temelji na njegovi strokovnosti, ne pa hierarhičnem položaju ali starosti. Značilno za to kulturo je timsko delo, je zelo fleksibilna in prilagodljiva okolju. Je učinkovita v visoko konkurenčnem okolju, kjer so potrebne stalne inovacije. Pomanjkljivosti takih kultur so, da ne morejo razviti specializacije svojih članov, težko so uresničljive v velikih organizacijah.

- Kultura osebnosti, ponazorjena je kot galaktična meglica z nekaterimi svetlimi točkami. V tej kulturi je posameznik najpomembnejši, organizacija sestoji iz redkih osebnosti in je podrejena posamezniku. Njen namen je ustvariti pogoje, da bodo lahko posamezniki uresničili svoje interese. Organizacija s takšno kulturo lahko obstaja le s soglasjem članov, ki imajo v njej enako veliko moč. Takih organizacij je malo, je pa privlačna za posameznike, kot so univerzitetni profesorji, advokati, arhitekti.

Slika 1: Handyjeva predstavitev štirih tipov organizacijskih kultur



Vir: Handy v Kavčič, 2005, str. 44.

Tipologija Deala in Kennedyja

Tipologija Deala in Kennedyja temelji na dveh spremenljivkah: ena je stopnja tveganja pri odločanju in ukrepanju, ki ga v organizaciji sprejemajo, druga je hitrost odziva, predvsem s tržišča, na odločitve organizacije. Z razdelitvijo obeh spremenljivk dobimo štiri tipe organizacijskih kultur (Kavčič, 1991, str. 135).

- Robusna, trda, mačo kultura, je kombinacija velikega tveganja in hitrih reakcij s trga. Tveganja so velika, uspeh in neuspeh si sledita čez noč. Tveganje je vrlina, previdnost velja za slabost, bojevitost je pomembna, treba je delovati hitro in biti trd, nepopustljiv do sodelavcev.
- Kultura »trdo delo, dobra zabava«, ali poslovna kultura. Pri tej kulturi so tveganja majhna in porazdeljena, povratne informacije so hitre. Firme imajo vgrajene

številne kontrolne mehanizme za zmanjševanje tveganja, ki pravočasno pokažejo, če gre kaj narobe. Temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe, odločanje je hitro in enostavno. Merila uspešnosti so količinska, nekoliko zanemarjajo kakovost.

- Procesna kultura se razvije tam, kjer so tveganja zelo majhna, odzivov s trga oziroma strank pa skoraj ni. Pozornost je namenjena bolj obliki kot vsebini, značilna je prekomerna previdnost. Uspešni v taki kulturi so pristaši reda in discipline, natančnosti in točnosti. Poudarek je na formalnostih, hierarhija je stroga in trajna. Procesne kulture so uspešne v znanem in stabilnem okolju, niso pa sposobne hitrih reakcij, nimajo vizije in kreativnosti.
- Kultura tveganja je značilna za investicijsko dejavnost in velike projekte, kjer so tveganja izjemno velika, informacije s trga pa počasne. Investicije so velike, usmerjene v bodočnost, v odločanju veljata preudarnost in odločnost. Organizacije s tako kulturo so dobre za velike projekte, za znanstvene prodore, so pa zelo počasne v reakcijah na zunanje spremembe.

Tipologija Ketsa de Vriessa in Millerja

Tipologija organizacijskih kultur teh avtorjev je zanimiva iz razloga, ker je grajena na psihoanalitični teoriji. Povzeta je po poklicnem psihoanalitičnem opazovanju managerjev. Avtorja gradita na hipotezi, da managerji bistveno določajo kulturo organizacije in da je tudi kultura drugih članov zelo podobna managerski (Kasper, 1987, str. 98).

- Paranoična organizacijska kultura. Za to kulturo je značilno sumničenje in nezaupanje direktorja do sodelavcev, prevelika občutljivost, previdnost in redkobesednost, zaposleni so vedno v obrambnem položaju, so napadalni in razdražljivi, napihujejo majhne probleme, do sodelavcev se obnašajo sovražno. V organizaciji vlada strah in splošna nezaupljivost in šibka delovna morala.
- Depresivna organizacijska kultura. Za to kulturo je značilno prepričanje, da človek ne more vplivati na potek dogodkov, članom manjka samozaupanje in iniciativnost, izrazita sta občutek krivde in manjvrednosti. Managerji s tem vedenjskim vzorcem trpijo za preganjavico, kažejo strokovno nekompetentnost, so pasivni, ozkih nazorov in zadržani, brezciljni in apatični. Kultura je pasivna, voditelji nemotivirani, odklanjajo odgovornost, vsi se bojijo odločanja, ukvarjajo pa se s podrobnimi postopki. Kultura je primerna za zrele trge, kjer se uporabljajo isti postopki in tehnologije že dolgo vrsto let.
- Karizmatična organizacijska kultura. V središču vedenjskega vzorca glavnih managerjev je potreba, da vzbudijo pozornost pri drugih in nanje naredijo velik vtis, pretiravajo s svojo talentiranostjo in delovnimi rezultati in pretirano čustveno reagirajo. Odnosi z njimi so nestabilni, lahko so zelo pristrčni ali ravno nasprotno, nihajo med dvema ekstremoma, idealiziranjem in podcenjevanjem. Takšen obrazec je mešanica histerične in narcisoidne osebnosti. Njihov grandiozni stil dela ustreza osebam, ki so rade odvisne. Ta kultura je zelo aktivna, podjetna in impulzivna, takšno podjetje prevzema tveganje in diverzifikacijo. Vse se vrti okoli karizmatičnega vodje, v vodstvu podjetja se skoncentrira preveč moči, vodstvo se začne vmešavati v rutinska operativna opravila. Odločanje je intuitivno, impulzivno in povezano s tveganji.
- Prisiljevalna organizacijska kultura. Managerji s tem vzorcem vedenja si prizadevajo, da bi premagali strah pred tem, da so podrejeni dogodkom. Njihov življenjski cilj je dobiti kontrolo nad tistim, kar bi lahko vplivalo na njihovo življenje. Odnose do drugih ocenjujejo z vidika dominantnosti in podrejanja. Želja po popolnosti jim zmanjšuje učinkovitost, preveč časa porabijo za pravila in predpise, manjka jim spontanosti in domišljije. Težko se odločajo, bojijo se napak. Kultura je trda in brezosebna, prevladujejo pisna navodila in organizacijski

predpisi, vodenje poteka po predpisih, ne z zgledom. Vlada temeljitost, popolnost in skladnost s predpisi, podjetje je hierarhično strukturirano.

- Spolitizirana organizacijska kultura, značilna je nevpletenost in zadržanost, komunikacija je slaba, ni čustvenih odnosov. Ljudje so hladni in odmaknjeni, delujejo prazno. Takšna kultura je rezultat zadržanega glavnega managerja, ki odklanja svojo odgovornost kot vodja in ima malo stikov z drugimi in podrejenimi. V taki situaciji pridobijo pomen managerji na drugi ravni, ki se medsebojno borijo za moč in oblast z drugimi oddelki in iščejo načine, kako vplivati na neodločnega direktorja in ohraniti svoje fevde. Ti medsebojni spopadi onemogočajo koordinacijo in komunikacijo, firma je usmerjena navznoter, pomembnejše so politične igrice kot racionalnost.

Tipologija Qinna in McGratha

Oblikovala sta štiri generične kulture (Brown, 1998, str. 71). Intelktualna podlaga njunih utemeljitev je ugotovitev, da vedno ko pride med posamezniki ali skupinami do interakcije, pride do izmenjave neke vrednosti, dejstev, idej, dovoljenj. Te izmenjave določajo status posameznikov in skupin, določajo njihovo moč in zadovoljstvo s stanjem.

- Trg; to je racionalna kultura, dosega cilje s produktivnostjo in učinkovitostjo. Kulturo izvaja vodja, stil vodenja je direktivni, usmerjen na doseganje ciljev. Odločanje je odločno, presoja uspešnosti zaposlenih temelji na vidnem rezultatu. Vrednote so agresivnost, pridnost in iniciativnost.
- Adhokracija; je ideološka kultura, služi mnogim namenom, kar sledi iz glavnih kriterijev uspešnosti. Moč temelji na karizmi, ta pa na vrednotah. Vodje so inovativni, sprejemajo tveganje, pripadnost zaposlenih je zagotovljena s sprejemanjem organizacijskih vrednot, kot so prilagodljivost, avtonomija in kreativnost.
- Klan je kultura, ki temelji na soglasju članov, njen namen je vzdrževanje skupine. Avtoriteta je porazdeljena med člane, moč temelji na neformalnem statusu, odločanje je participativno, odloča se s soglasjem. Pričakovana je velika pripadnost članov organizaciji, vrednote so spoštljivost, poštenost, moralnost, socialna enakost.
- Hierarhija, je namenjena izvajanju pravil ter ohranjanju stabilnosti in kontrole. Oblast je porazdeljena po pravilih, izvajajo jo tisti s tehničnim znanjem. Odločanje temelji na analizi dejstev, vodje so konspirativni in previdni. Cenjena je predanost, varnost zaposlitve, vrednote so formalen položaj, logika, ubogljivost in poslušnost.

Tipologija McNamare

- Akademska kultura je kultura, značilna za skupino, ki je visoko strokovno usposobljena. Za člane je značilno, da želijo trajno ostati v skupini in v njej napredovati, organizacija zagotavlja članom pogoje za osebni razvoj.
- Kultura športnega kluba, tako označujeta kulturo, ki se razvije v organizacijah, katere člani so svobodnjaki z zelo cenjenimi lastnostmi. Zanje je na trgu veliko povpraševanje in z lahkoto dobijo zaposlitev. Zato niso vezani na nobeno organizacijo, dogodki si sledijo hitro, tveganja so velika.
- Društvena kultura je kultura, ki se razvije v organizacijah, kjer je za člane najpomembnejše, koliko se prilagodijo in vključijo v organizacijo. Navadno člani zaposlitev začnejo v organizaciji in v njej ostanejo, vodilne si organizacija pridobi iz okolja.

- Obrambna kultura je kultura, ki se razvije v organizacijah, v katerih člani ne vedo, kako dolgo bodo ostali v njej. Organizacije se pogosto in temeljito reorganizirajo. Priložnosti so številne, a le za visokospecializirane člane.

2.2. Vpliv organizacijske kulture na uspešnost organizacije

2.2.1. Organizacijska kultura in strategija

Strategija organizacije je blizu kulturi. Različni avtorji različno opredeljujejo strategije, nekaj možnosti definiranja (Kavčič, 2005, str. 66):

- strategija se nanaša na opredelitev zaželenega stanja organizacije čez določeno obdobje. Obsega predvsem opredelitev ciljev in poti do njihovega doseganja;
- strategija je načrt odnosov organizacije s konkurenčnim okoljem, je formalen akt o tem, kako naj se vede, da bo dosegla zaželene cilje;
- strategija je sistem vodenja in upravljanja. Je manj formaliziran proces vodenja, skupek načel, ki vključuje fleksibilnost in prilagodljivost;
- strategija je spretnost vodenja in upravljanja, ki jo izvajajo managerji. Je proces usklajevanja in je lepilo, s katerim dosegajo povezovanje v celoto.

Strategija ni povsem jasno opredeljiv pojav, je pa nekaj, kar organizacije morajo imeti, da bi dolgoročno uspevale. Oblikovanje lahko razdelimo na dve stopnji, in sicer na strateško analizo in dolgoročno planiranje.

Organizacijska kultura vpliva na strategijo na več načinov (Brown, 1998, str. 211):

- na oblikovanje strategije vpliva način, kako organizacija pridobiva informacije iz okolja. Organizacija lahko informacije le registrira ali aktivno išče. Spremljanje je lahko sistematično, formalizirano ali naključno in občasno, lahko je objektivno, formalno ali subjektivno, glede na to je lahko okolje negotovo ali obvladljivo;
- prevladujoče domneve vodstva delujejo kot perceptivni filtri in povzročajo selekcijo informacij, torej so nagnjene k temu, da zaznavajo le tiste informacije, ki jih želijo. Organizacije tudi različno vrednotijo različne vire informacij, enim verjamejo bolj kot drugim;
- ko so informacije zbrane, sledi interpretacija, ki je lahko analitična, temelječa na matematičnih modelih ali bolj intuitivna, temelječa na ideologiji. Take interpretacije postanejo filtri, kako ravnati z informacijami;
- po interpretaciji sledi vrednotenje, ocena pomembnosti posameznih zadev za organizacijo. Vrednotenje je lahko subjektivno, po napisanih postopkih, na podlagi soglasja. Tudi če v organizaciji dosežejo soglasje glede vrednotenja informacij še ni rečeno, da bodo enotni tudi glede izbire strategije. Določanje strategij vključuje etični vidik, torej vrednote pomembno vplivajo na odločitev o strateški izbiri;
- po določanju organizacijske strategije je pomembno še vprašanje moči posameznih delov poklicnih skupin v organizaciji. Vsaka skupina skuša uveljaviti rešitve, ki so optimalne z njenega vidika.

Brown (1998, str. 215) predlaga naslednji postopek za oceno kulturnega tveganja pri uresničevanju strategije. Vodstvo mora najprej opredeliti strateške cilje in potem za vsak cilj oceniti njegovo pomembnost za uresničitev strategije. To naredi na podlagi ocene, kakšno specifično vedenje spodbuja cilj in kako je cilj povezan s kritičnimi dejavniki uspeha strategije, potem mora za vsak cilj oceniti njegovo skladnost z organizacijsko kulturo. To naredi na podlagi tega, koliko sprememb v vedenje in odnose vnaša posamezni cilj, koliko je kultura fleksibilna, koliko je usposobljen management (tabela 1).

Tabela 1: Ocena kulturnega tveganja pri doseganju strateških ciljev

Pomembnost za strategijo	Raven kulturne skladnosti		
	Visoka	Srednja	Nizka
Visoka	obvladljivo tveganje	nesprejemljivo tveganje	nesprejemljivo tveganje
Srednja	zanemarljivo tveganje	obvladljivo tveganje	nesprejemljivo tveganje
Nizka	zanemarljivo tveganje	zanemarljivo tveganje	obvladljivo tveganje

Vir: Brown, 1998, str. 215.

Organizacijska kultura je tisti kritični dejavnik, ki določa, do kakšne mere organizacije uspejo uresničiti svojo strategijo (Brown, 1998, str. 213), praviloma je nikdar ne uresničijo v celoti. Neuspešnost je lahko kritična predvsem za vodstvo, saj nedoseganje strateških ciljev pogosto pomeni zamenjavo vodstva. Sledi torej, da mora vodstvo upoštevati organizacijsko kulturo pri načrtovanju uresničevanja strategije in oceniti, kolikšno tveganje za uresničitev strategije predstavlja organizacijska kultura. Vodstvo mora opredeliti strateške cilje in za vsak strateški cilj oceniti njegovo pomembnost za doseganje strategije. To naredi na podlagi ocene, kakšno vedenje spodbuja cilj, povezan s kritičnimi dejavniki uspeha strategije. Potem mora za vsak cilj oceniti njegovo skladnost z organizacijsko kulturo. To naredi na podlagi tega, koliko sprememb v vedenje in odnose vnaša posamezni cilj, koliko je kultura fleksibilna, koliko je usposobljen management. Če je tveganje majhno, je dobro, če pa je veliko, je na razpolago več alternativ. Management lahko kulturo ignorira, kar je slabo. Včasih lahko cilje prilagodimo kulturi. Management se lahko loti spreminjanja kulture ali spreminjanja strategij, da bi tveganje zmanjšali. Problem usklajenosti kulture in strategije se posebej pokaže pri združevanju in pripojitvah podjetij. Razlike v organizacijskih kulturah so pogosto vzrok neuspešnosti združevanja.

2.2.2. Kultura in gospodarska uspešnost

Raziskave so pokazale, da je sicer korelacija med močno kulturo in uspešnostjo organizacij pozitivna, vendar sorazmerno nizka (Kotter, Heskett, 1992, str. 21). Nekaj organizacij ima močno kulturo, vendar so neuspešne in obratno. Močna kultura lahko usmerja ljudi v napačno smer, prepreči uvajanje inovacij in sprememb, ne razvije novih vzorcev reakcij na spremembe v okolju, lahko ovira obstoj in razvoj različnosti v organizaciji.

Močna kultura naj bi ugodne učinke za gospodarsko uspešnost dosegala z naslednjim mehanizmom (Brown, 1998, str. 227):

- močna kultura pomeni, da člani organizacije skupno določijo cilje organizacije, identifikacija članov s cilji je visoka, visoka je tudi skladnost prepričanj o tem, kako te cilje doseči. Koordinacija je lažja, komunikacije je več, konfliktov manj, vsak član sebe usmerja k ciljem;
- močna kultura pomeni v veliki meri skupne vrednote in s tem veliko pripadnost organizaciji, kar daje članom visoko motivacijo za delo, ki se v le-tem delu uresničujejo, organizacija pri doseganju ciljev uporablja postopke, ki so članom blizu, jih razumejo in podpirajo;
- organizacija z močno kulturo se lažje uči, posebej iz preteklosti. Skupne norme, vrednote, obredi krepijo soglasnost v interpretaciji izkušenj, ki si jih organizacija nabira in so koristne za sedanost;

- skupni cilji, visoka motivacija, navdušujoče razmere omogočajo internalizacijo kontrole, saj zaposleni sami usmerjajo svojo dejavnost v doseganje organizacijskih potreb. Ponotranjena kontrola je pojav, ki je v strokovni literaturi deležen nasprotnih ocen, saj si nekateri avtorji to razlagajo kot najnovejšo iznajdbo kapitala, ki si tako poleg delavčevega telesa podredi tudi njegovo dušo.

Na notranje in zunanje okolje prilagodljiva kultura. Dolgoročno je lahko organizacija uspešna le, če je sposobna sprejeti in interpretirati signale iz okolja ter jih prevesti v takšne spremembe znotraj organizacije, ki bodo povečevale njene možnosti preživetja, njeno rast in razvoj. Dolgoročno je uspešna le organizacija, katere kultura člane usmerja k občutljivosti na informacije iz okolja. Vodstvo in vsi člani organizacije morajo ta sporočila interpretirati z zornega kota, kaj spremembe pomenijo za organizacijo, ali če spremembe v okolju zahtevajo tudi spremembe v organizaciji. Ločimo torej med adaptivno kulturo, kjer informacije tečejo gladko, zaposleni so navdušeni nad organizacijo in se problemi rešujejo in med birokratsko kulturo, kjer ni prilagodljivosti, ni sprememb, ni komunikacije, važna je formalna hierarhija.

Participativna kultura. Za to kulturo so najpomembnejši notranji organizacijski odnosi med člani, med njimi se razvije občutek lastništva, čeprav niso lastniki organizacije. Ta kultura se kaže v visoki pripadnosti članov, prevzemanju odgovornosti in tveganja, skupnem reševanju problemov, sodelovanju. Sistem participacije je lahko formaliziran ali ne. Temeljna hipoteza je, da visoka stopnja participacije članov organizacije ugodno vpliva na uspešnost organizacije, kljub temu pa njeno uresničevanje v praksi ni obsežno.

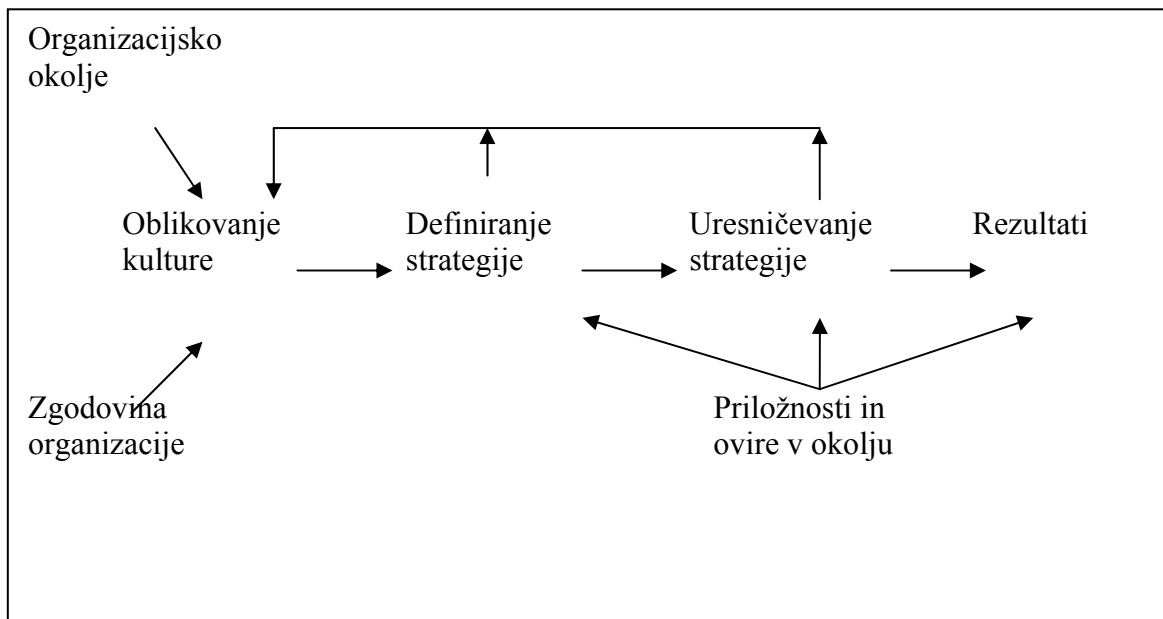
2.2.3. Kako razumeti odnos med kulturo in uspešnostjo

Kultura je eden od dejavnikov, ki določa uspešnost organizacije, vendar kultura sama ne pojasnjuje razlik v uspešnosti. Uvajanje uspešne organizacijske kulture je zahtevna naloga managementa, ki mora upoštevati številne notranje dejavnike in dejavnike v okolju organizacije. Upoštevati mora zgodovino, sedanost in bodočnost organizacije in razmere v okolju. Kako razviti uspešno vzpodbujajočo organizacijsko kulturo (Brown, 1998, str. 239):

- podjetnik ustanovi organizacijo z adaptivno kulturo, ki ceni deležnike in vzpodbuja vodenje na vseh ravneh,
- razvije poslovno strategijo, ki ustreza okolju in prinaša uspeh. Rezultat je, da ustanovitelja in kulturo visoko cenijo zaposleni, ki to kulturo sprejemajo,
- problem je trajno ohraniti uspešno kulturo, da se ne izrodi v neuspešno (arogantnost managerjev, zanemarjanje deležnikov, neobčutljivost za potrebne spremembe). Takrat organizacija potrebuje sposobne managerje, ki ustvarijo občutek krize in potrebe po spremembah. Oblikovati je potrebno novo smer razvoja, ki vključuje oblikovanje nove adaptivne kulture in primerne poslovne strategije,
- ključni je prenos glavnih vrednot srednjemu managementu, ki jih posreduje vsem zaposlenim. Vodje se morajo vedno obnašati skladno z temeljnimi vrednotami in ne smejo dopustiti, da se ponos zaradi uspešnosti spremeni v aroganco. Prav tako je pomembno, da se management realistično spopada z neuspehi.

Mere uspešnosti organizacije so precej raznolike, večinoma se uporabljajo finančne mere, kot so dobičkonosnost naložb, prodaje, razmerje med prihodki in prodajo, razmerje med dohodki in vlaganji ter podobno. Povezanost kulture, strategije in uspešnosti v organizaciji prikazuje slika 2.

Slika 2: Povezanost kulture, strategije in uspešnosti



Vir: Brown, 1998, str. 243.

2.3. Vzdrževanje in spreminjanje organizacijske kulture

2.3.1. Vzdrževanje organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo vedno spremlja oznaka stabilnosti, gre za sorazmerno trajen pojav v organizaciji, kar pa ne pomeni, da se ne spreminja. Spreminja se počasi, sama od sebe ali namenoma. Ohranjanje organizacijske kulture je potrebno, če vodstvo oceni, da je koristna takšna, kot je. Vzdrževanje organizacijske kulture je potrebno iz dveh razlogov (Kavčič, 2005, str. 76):

- entropija, to je naravna tendenca sistemov k razgradnji ali razpadanju. Močna organizacijska kultura teži sama od sebe k slabitvi, k zmanjšanju soglasja med člani o temeljnih vrednotah in smereh aktivnosti za doseganje ciljev. Za ohranjanje moči kulture je potrebno organizirano prizadevanje,
- zaposlovanje novih članov; organizacija mora nadomestiti člane, ki so odšli, zato nenehno najema nove člane. Ti novi ljudje prinašajo v organizacijo nove vrednote, nove nazore, ki so lahko različni od obstoječe kulture in organizacija si mora prizadevati na novince prenesti obstoječo kulturo, jih socializirati.

3.1.1.1. Kadrovska dejavnost

Kadrovska dejavnost je tradicionalno povezana s problematiko organizacijske kulture. V kadrovske dejavnosti so zaposleni strokovnjaki, ki poznajo sestavine organizacijske kulture. Ukvarjajo se z zadevami, kot so simboli, postopki, obredi, nagrajevanja in podobno. Pomembno je, da si postopki ne nasprotujejo, da dosledno podpirajo isto kulturo, kar je v praksi redko. Med kadrovske dejavnosti, pomembnimi za vzdrževanje organizacijske kulture, so najpomembnejše (Brown, 1998, str. 167):

- pridobivanje in izbira novih članov organizacije. Novi zaposleni prinašajo v organizacijo drugačno kulturo od obstoječe, s privabljanjem in izbiro novih

zaposlenih bi morala kadrovska dejavnost čim manj rušiti obstoječo kulturo. Organizacije bi morale že v razpisih navesti temeljne vrednote, ki so značilne zanje in bi jih kandidati imeli v čim večji meri, nadalje bi morali pri selekciji upoštevati kriterij čim večje kulturne skladnosti. Iz organizacije pogosto odhajajo tisti, ki ne sprejemajo prevladujočih kulturnih vrednot;

- uvajanje novincev - socializacija ne pomeni le privajanje na novo tehnologijo, ampak tudi na odnose, norme, vrednote, postopke in druge sestavine organizacijske kulture. Novinci že pri selekciji vidijo, katera vprašanja jim kadroviki postavljajo, kateri odgovori so zaželeni. Za socializacijo novincev je pomemben tudi vpliv že zaposlenih;
- sistem merjenja in ocenjevanja uspešnosti zaposlenih. Zaposleni želijo uradno povratno informacijo o uspešnosti svojega dela v organizaciji, to pa predstavlja merjenje, ocenjevanje in vrednotenje njihovega dela. Povratna informacija je sredstvo vplivanja na njihovo prihodnje ravnanje. Pri ocenjevanju je pomembno, kaj se ocenjuje, časovni okvir ocenjevanja, katere metode so uporabljene in kdo ocenjuje;
- sistem nagrajevanja je najmočnejše sredstvo vplivanja na organizacijsko kulturo. V nižjih, slabše plačanih delovnih mestih, delajo mnogi zaposleni samo zaradi denarja. Z denarjem je možno vzpodbujati določeno kulturo in omejevati drugo. Za kulturo so najpomembnejši naslednji vidiki plačnega sistema:
 - plačevanje posameznika ali delovnega tima. Če sistem nagrajuje posameznika, potem bodo posamezniki optimirali svoje osebne interese in jih postavili pred timske in narobe,
 - bonusi, kako velik del zaslužka predstavljajo, kdo jih dobi in kdo ne, kdo o tem odloča,
 - povečanje plače, kaj na to vpliva, kateri kriteriji, kdo odloča,
 - dodatne ugodnosti, kot je velikost pisarne, potni stroški, službeni avto in podobno,
 - napredovanje, glavno vprašanje je, ali na izpraznjena delovna mesta kadrujejo od znotraj ali gre za pridobivanje zunanjih kadrov.

2.3.1.2. Dejavnost vodstva

Vodstvo razpolaga z večino orodij, s katerimi vpliva na dogajanje v organizaciji, lahko vpliva tudi na organizacijsko kulturo, bodisi na njeno vzdrževanje ali spreminjanje, vpliva tudi na moč kulture. Vpliv vodilnih na organizacijsko kulturo vpliva preko treh vzvodov (Kavčič, 2005, str. 79):

- posredovanje kulture z zgledom; za zaposlene je najprepričljivejši argument to, kaj managerji dejansko počnejo. Zaposleni zelo natančno in kritično spremljajo, kaj managerji govorijo in kaj delajo, zato je za managerje zelo pomembna skladnost besed in dejanj;
- posredovanje kulture s simboli; med vrstami simbolov so najpogosteje uporabljeni naslednji (Brown, 1998, str. 178): uporaba časa, za kar managerji uporabijo največ časa, je najpomembnejše, uporaba jezika, kaj in na kakšen način managerji govorijo, uporaba sestankov, določanje dnevnih redov, uporaba zapisnikov, okoliščine, kje in ob kakšnih priložnostih se pojavijo;
- uporaba obredov. Obredi so načrtovane aktivnosti, ki so običajno precej dramatične in služijo za sporočanje kulturnih vsebin. Med pomembne obrede sodijo (Brown, 1998, str. 180): obredi prehoda od vajenca do pravega zaposlenega, obredi zmanjševanja konfliktov (proslave, pikniki, športne igre, druge oblike nedelovnega

druženja, ki naj bi okrepile medčloveške odnose mimo formalnih statusnih razlik), obred degradacije, obred integracije (odhod na pijačo po službi), obred prenove.

Vpliv managerjev je lahko ne le pozitiven, ampak tudi negativen, če gre za spore znotraj vodstva, aroganco ali odtujenost vodstva, zasvojenost z drogami in podobno.

Vodstvo se lahko v okviru preobrazbe, glede na svojo naklonjenost do obstoječe kulture, odloči za (Tavčar, 2000, str. 108):

- ignoriranje kulture, kar lahko kratkoročno olajša spreminjanje, dolgoročno pa prinaša velike stroške ter ogroža uspešnost podjetja,
- izkoriščanje kulture, kar prinaša kratkoročne koristi, dolgoročno pa slabša možnosti podjetja zaradi odpora udeležencev,
- uporabljane kulture, kar obsega negovanje tistih vidikov kultur notranjih in zunanjih okolij, ki so pomembni za sprotno in dolgoročno uspešnost podjetja,
- spreminjanje kulture, kar je dolgoročno in tvegano početje, ki terja izdatno porabo zmoglosti podjetja.

2.3.2. Spreminjanje organizacijske kulture

2.3.2.1. Preučevanje in spreminjanje organizacijske kulture

Zaradi prikritosti posameznih elementov kulture je njeno preučevanje in spreminjanje zelo zahtevna naloga. Po Scheinu (1997, str. 17-26) ima kultura tri ravni, od vidne do nevidne ravni, ki se med seboj razlikujejo po prepoznavnosti. Za razumevanje organizacijske kulture moramo preučiti vse tri ravni:

- prvo raven predstavljajo struktura, procesi in sistemi podjetja, stavbe, razporeditev prostorov, oprema, način oblačenja, odnos do sodelavcev. Posamezne elemente opazovalec brez težav opazi, sliši, občuti, vendar pa je težje pojasniti njihov pomen;
- osvojene usmeritve predstavljajo vizija, cilji in strategije. Sem sodijo tudi napisane vrednote, načela in etika, kot na primer odnos do kupcev, skupinskega dela, okolja in celovitosti posameznika;
- osnovni viri vrednot in dejavnosti predstavljajo nezavedna prepričanja, misli in občutki, ki izvirajo iz zgodovine podjetja in temeljijo na vrednotah, prepričanjih in domnevah njegovih ustanoviteljev ter ključnih vodij, nastalih v procesu razvoja podjetja.

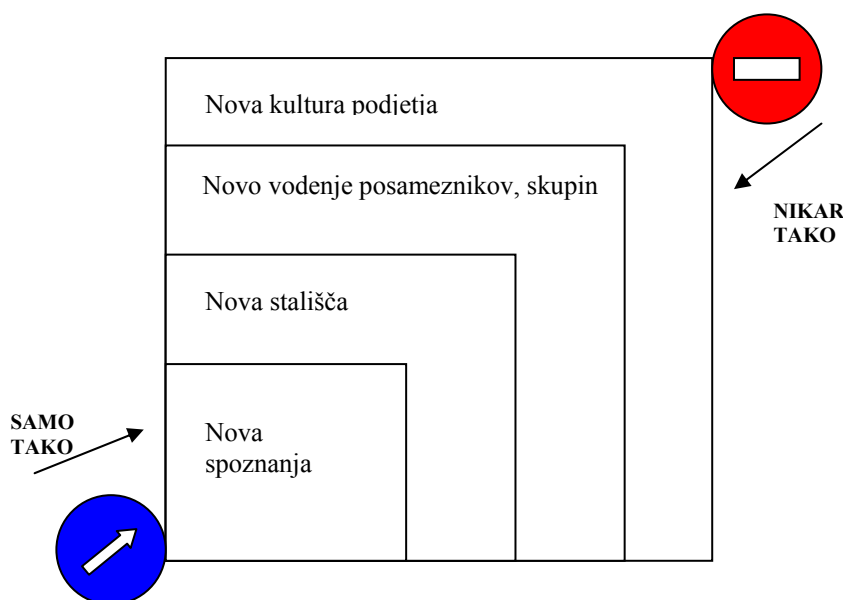
Temelj za razumevanje kulture podjetja predstavlja spoznanje osnovnih virov vrednot in dejavnosti, kar nam omogoča razumevanje ostalih bolj vidnih ravni kulture. Sprememba kulture se prične s spremembami temeljnih virov vrednot, zaradi česar je sprememba zahtevna, traja dolgo časa in je zelo kompleksna. Vsaka sprememba kulture je proces transformacije, ki vključuje opuščanje neustreznih elementov in učenje novih. Spreminjanje je boleč proces, ki pogosto povzroča odpore, ki izvirajo iz posameznika ali skupine. Samo spreminjanje kulture pa običajno poteka zelo počasi. Uvajanje sprememb brez sprememb kulture pomeni izvajanje novega načina dela s pomočjo starih vrednot, kar povzroči odpor proti spremembam (Nadler, 1998, str. 209) Odgovornost za spreminjanje podjetja in posledično kulture je na strani vodstva, ki kulturo težko spreminja zgolj od zgoraj, saj bi to lahko povzročilo velik odpor.

Izvajanje temeljnih sprememb za vsako ceno je brez ustreznega spreminjanja organizacijske kulture zelo tvegano, udeležence sprememb je s pravočasnim spreminjanjem kulture potrebno pripraviti na predvidene spremembe. Spreminjanje kulture

je dolgotrajen in zahteven proces, ki lahko preseže zmožnosti managementa in obstoj podjetja (Tavčar, 2000, str. 80). Kultura in organizacijska kultura pomenita veliko več, kot se zdi na prvi pogled, kar pa veliko teoretikov in praktikov managementa ne prepozna. Rezultat je, da o kulturi razmišljajo le na deklarativni ravni in so njihove metode in tehnike za spreminjanje organizacijske kulture neučinkovite. Za preučevanje in spreminjanje organizacijske kulture je potrebno raziskovati tako vsakdanje kot bolj živahne poglede na proces konstruiranja resničnosti. Ker so komaj opazni in vseprežemajoči, jih je pogosto zelo težko identificirati (Morgan, 2004, str. 128-129).

Projekti, ki zahtevajo spremembe posameznikovega in skupinskega obnašanja, sodijo z vidika stopnje težavnosti med najtežje (Verbič et al., 1994, str. 86). Vodstvo ne sme le z verbalno podporo ali samo z dekretom o uvedbi spremenjenega načina obnašanja spreminjati obstoječe kulture. S svojim aktivnim vključevanjem in s pripravljenostjo mora spremeniti tudi svoje obnašanje ter v resnici delati tako, kot govori, kot je razvidno iz slike 3. Zaposlene mora seznaniti z nevarnostmi za podjetje, jim zagotoviti pooblastila, vire, sredstva in informacije ter ustvariti pogoje, v katerih se znanje ne bo le uporabljalo, temveč tudi porajalo (Verbič et al., 1994, str. 100-107).

Slika 3: Možne smeri spreminjanja kulture podjetja



Vir: Koren, 2006, str. 58.

Ker je spreminjanje obnašanja pri odraslih zamudno in zapleteno, je priporočljivo, da vodstvo, ki se loteva organizacijskih sprememb, uporabi kar največ kadrovskih in kontrolnih ukrepov, ki lahko pri tem pomagajo (spremenjena kadrovska politika pri sprejemanju, razporejanju in prerazporejanju delavcev, politika napredovanja in nagrajevanja, ki stimulira opuščanje starih delovnih navad in pridobivanje novih, merila za spremljanje uspešnosti izvajanja novih politik).

2.3.2.2. Upiranje spremembam in uvajanje sprememb

Spremembe so univerzalno dejstvo, ne le v organizacijah, ampak povsod. Če se organizacija ne bi spreminjala in prilagajala spremenjenim razmeram znotraj sebe in v

okolju, ne bi bila sposobna preživeti, kar pa ne pomeni, da so spremembe dobrodošle in enostavne. Nekatere so povzročene zavestno, druge so povzročene s spremembami v okolju in se jim organizacija mora prilagajati. Pomembno je načelo, da je vsaka sprememba nekaj enkratnega in izjemnega, čeprav ima posamezne značilnosti drugih sprememb in torej za spremembe ne velja nobeno univerzalno načelo uspešnega prilagajanja spremembam. Na splošno velja, da se v organizaciji člani upirajo spremembam. Najpogostejši razlogi so sledeči (Kavčič, 2005, str. 82):

- neobveščenost o spremembah; praviloma je v organizaciji premalo pravih informacij o tem, kaj se pripravlja, zato se med zaposlenimi širi strah pred spremembami. Poseben primer neobveščenosti je napačna obveščenost, ko vodstvo na skrivaj pripravlja spremembe in jih skriva pred zaposlenimi;
- bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami; v organizaciji vsak član vzpostavi položaj, s katerim je zadovoljen, komur to ne uspe zapusti organizacijo. Plača je ključni dejavnik tihe, enostranske pogodbe, kaj mora zaposleni dobiti od organizacije, spremembe lahko to soglasje porušijo;
- bojazen pred socialnimi neugodnostmi; socialni odnosi v organizaciji in zunaj nje so povezani, delo je temeljna determinanta tudi drugih vidikov posameznikovega socialnega statusa, zato spremembe v položaju pri delu pomenijo tudi druge spremembe;
- bojazen pred neznanim, človek se boji neznanega, neznanih sprememb; strah pred neznanim je v vsakem človeku, od značaja posameznika je odvisno, koliko ga ta strah pred neznanim hromi in ovira;
- nestrinjanje z metodami uvajanja sprememb, druge neprijetnosti povezane z spremembami.

Spremembam se upirajo tudi organizacije, upira se management, iz sledečih razlogov (Clampitt, 1991, str. 185):

- zanikanje možnosti oziroma nujnosti sprememb. Ker se vodenih sprememb vedno loteva management, mora poskrbeti, da bo informacija popolna in utemeljena;
- jeza, užaljenost, jeza nad razlogi za spremembe; gre za čustveno napetost, ko kaže z zaposlenimi ravnati skrajno previdno, saj lahko majhni incidenti izzovejo velike požare. Manager takih reakcij ne sme jemati osebno, prav je, da čustveno napetost usmeri k vzrokom sprememb;
- pogajanje je naslednja faza, ko vsak posameznik skuša z različnimi menjavami čim več iztržiti zase;
- depresija je začetek sprememb, ko se zaposleni vdajo v usodo. Učinkovito je terapevtsko delovanje vodstva, ki naj pokaže razumevanje ob težavah zaposlenih;
- sprejemanje sprememb je zadnja faza, ko zaposleni začnejo delati po novem in ko se začnejo zavedati prednosti novega in na spremembe pristanejo, seveda, če so novosti uspešne.

Kavčič (1991, str. 262) je na osnovi analiz različnih modelov izvajanja sprememb zaključil, da je stres izhodišče in vir sprememb v organizaciji. Ljudje morajo sami spoznati, da so spremembe nujne, pri čemer ima bistveno vlogo vodstvo organizacije, ki mora prvo spoznati nujnost sprememb. Brez soglasja vodstva do sprememb ne pride, zato je pogosto za doseganje sprememb potrebno zamenjati vodstvo. Schein (1993, str. 88) priporoča vzporedno vzpodbujanje sledečih procesov:

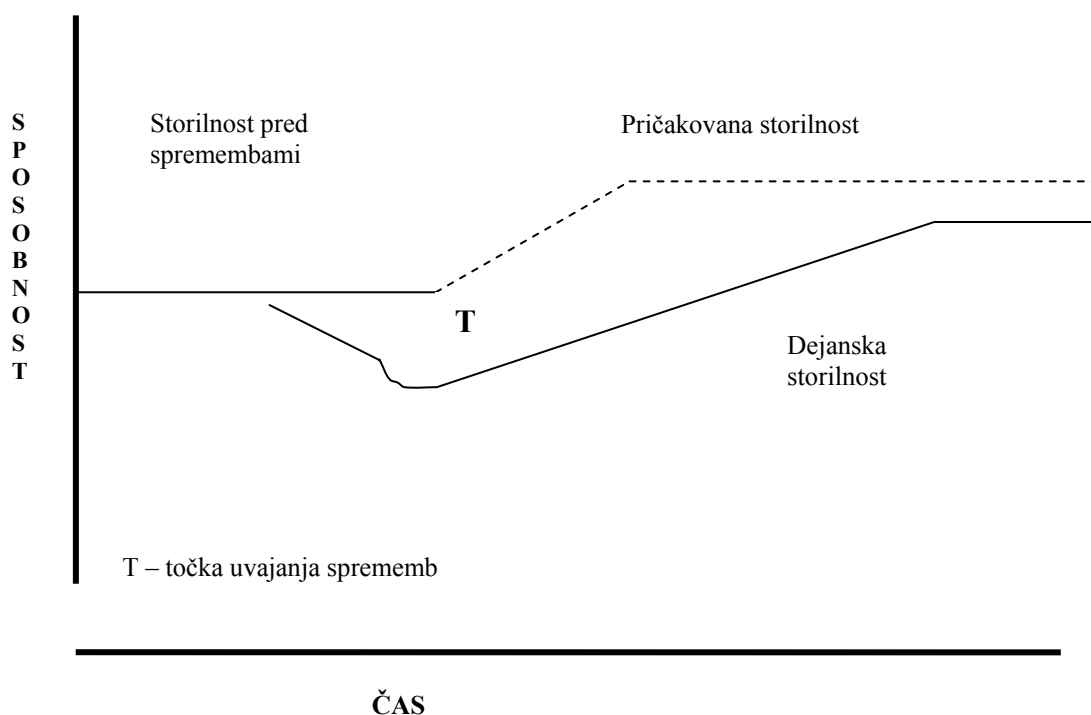
- slabitev organizacije; vodstvo mora s podatki dokazati, da sedanji način delovanja daje slabše rezultate;
- ustvarjanje občutka krivde ali strahu; samo opazovanje slabih rezultatov še ne spodbuja dovolj učenja, potrebno je prepričanje, da morajo oni nekaj ukreniti, da se

bo stanje izboljšalo. Gre za občutek krivde, če ne bodo nič naredili, ki je prepričljiv, če je povezan z njihovimi ideali ali nevarnostjo, da izgubijo službo;

- ustvarjanje psihološke varnosti; da bi pričeli s spremembami, morajo biti zaposleni prepričani, da so spremembe uresničljive in da so izhod iz težav. Zato morajo biti ustrezno usposobljeni, prepričani, da smejo delati tudi napake, in nagrajeni za pozitivne dosežke.

Čeprav se organizacija s spremembami prilagaja novim razmeram v sebi in v okolju, to ne pomeni, da so vse spremembe uspešne. Nasprotno, večina sprememb je neuspešnih. Novosti v organizaciji pogosto dajejo slabše rezultate, kakor je bilo prejšnje stanje, zaradi katerega so bile spremembe uvedene. Podrobnejše raziskave so pokazale, da je nemogoče napovedati, kaj bo šlo narobe pri uvajanju sprememb, zanesljiva je le napoved, da bo šlo narobe (Kavčič, 2005, str. 83). Ta zakonitost je postala zelo znana kot Murphyjev zakon, ki ga prikazuje slika 4.

Slika 4: Murphyjeva krivulja neuspešnosti sprememb



Vir: Chew, Leonard, Bohn v Kavčič, 2005, str. 82.

Po Hočevanju (2003, str. 174-175), obstaja šest transakcijskih mehanizmov, s katerimi lahko vodje komunicirajo s svojimi podrejenimi in jim prenesejo svoja prepričanja in vrednote ter tako ustvarijo podlago za razvoj nove organizacijske kulture. Prva sestoji iz tega, čemu vodje namenijo pozornost, kaj meri in kaj kontrolira, in tako pošilja jasen signal zaposlenim, kaj je pomembno in kaj ni. Drugi mehanizem je odziv vodje na kritične incidente in dogodke v podjetju. V trenutkih hude krize se vodja odzove v skladu s svojimi osnovnimi prepričanji in tako pokaže, kakšno naj bi bilo ravnanje v podjetju. Kot tretji mehanizem avtorji navajajo kriterije pri alokaciji resursov, ki vključuje tudi način, kako so sredstva razporejena. Četrty mehanizem je neposredni vzor vodij podrejenim, saj vodje s svojim vsakodnevnim obnašanjem sporočajo, kaj je pomembno in kaj ni. Naslednji mehanizem je sistem nagrajevanja in kaznovanja. Veliko vodij se vede nekonsistentno, saj zahtevajo od podrejenih dolgoročni razvoj, nagrajujejo pa le kratkoročne rezultate. Kulturo

podjetja določa in spreminja tudi način kadrovanja vodij in kako se podeljujejo napredovanja.

Kultura se resnično spremeni šele takrat, ko se v nekem omejenem obdobju izkaže, da je novi način poslovanja uspešen. Če vodstvo skuša spremeniti norme in vrednote, preden se je uvedel novi način poslovanja, mu ne bo uspelo. Lahko se sicer ustvari vedenje, ki zrcali želeno kulturo, toda to novo vedenje ne bo postalo norma in se kot norma ne bo prijelo, dokler proces ne bo speljan do konca.

3. ORGANIZACIJSKA KULTURA IN PROCESI ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

3.1. Pomen organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah

Vloga organizacijske kulture se še posebej poudarja pri združevanjih in prevzemih podjetij. Konkurenčnost in finančni pritiski globalizacije silijo podjetja k prevzemu in združitvam, saj tako utrjujejo svoj položaj na trgu, večajo tržni delež in vrednost kapitala. Izkoriščajo sinergijske učinke ekonomije obsega, povečajo prihodke, zmanjšajo tveganja, znižajo stroške ter izboljšajo pristopnost do novih priložnosti.

Združitve podjetij se pogosto izkažejo za neuspešne, pri čemer je eden glavnih razlogov prav kulturna neusklajenost (Webwe, Camerer, 2003, str. 401). Osnovni razlog za neuspeh je nerazumevanje vodilnih za združevanje podjetij. Ne gre le za združitve bilanc, resursov, poslovnih prostorov, opreme in drugih opredmetenih sredstev, temveč zajemajo tudi neotipljive vire, med katerimi velja poudariti predvsem človeške in organizacijske vire, ki jih ima podjetje.

Kulturna usklajenost ne pomeni nujno kulturne enakosti, ampak združljivost, dopolnjevanje in umeščanje skupnih, podobnih in različnih kulturnih elementov, ki se pojavljajo pri združevanju podjetij (Uljin et al., 2003, str. 77). Visoka stopnja kulturne usklajenosti pozitivno vpliva na uspešnost združitve. Podjetja, ki poslujejo znotraj iste panoge, so približno enako velika, imajo podobno zgodovinsko ozadje in so usmerjena k podobnim strateškim ciljem, imajo večjo možnost za kulturno ujemanje in posledično večjo verjetnost za uspeh združitve. Kljub temu je potrebno vsak primer združevanja obravnavati ločeno.

Da bi se podjetja izognila neuspehom zaradi neobvladljivih kulturnih razlik, je priporočljivo pred odločitvijo o prevzemu ali združitvi napraviti poleg skrbnega pregleda poslovanja tudi skrben pregled organizacijske kulture (Harper, 2004, str. 2). Zato je pomembno, da tudi podjetje, ki prevzema, pozna svojo organizacijsko kulturo in njene močne ter šibke točke. To prevzemniku omogoča, da predvidi nastanek morebitnih težav in pripravi načrt za njihovo odpravo.

Naloga prevzemnika je, da v razumnem času identificira razlike v kulturah obeh podjetij, jih analizira in oblikuje strategijo za premostitev kulturnih razlik. Management mora poznati značilnosti organizacijske kulture ciljnega podjetja, da lahko reagira z ustrezno taktično zamisljivo.

3.1.1. Stičišča organizacijske kulture ter združitev in prevzemov

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

Namere podjetja morajo biti jasne, zaposleni jih morajo poznati in razumeti, sicer jih ne morejo uresničevati. Po volji lastnikov se nenadoma skupaj znajdejo ljudje, ki so bili mnogokrat tekmeči, njihova pričakovanja so v razponu od strahu in obupa do navdušenja. Nekateri združitev podpirajo, drugi ji nasprotujejo, običajno iz istih razlogov: spremembe statusa, območje vplivanja, spremembe pri delu, vpliv sprememb na njihovo življenje. Največja napaka je, če zaposlene pustimo v negotovosti, brez informacij. Sicer zaposleni nimajo nobenega vpliva na združitev oziroma prevzem, vendar je njihova zgodnja vključitev združevanju le v korist. Dejstvo je, da vsem ni možno ustreči, s čimer se zaposleni morajo sprijazniti, zato pa je pomembno, da se izpolnijo obljube, dane pred prevzemom.

Izkušnje kažejo, da je namen združitve vedno sprememba, čeprav so razlogi za prevzeme in združitve različni. Integracija po združitvi je ključ do uspeha združenega podjetja. Vsaka sprememba v družbi ali v okolju je izziv, zato je dobro, da so priprave temeljite. Vodstvo mora analizirati, spremljati in razumeti spremembe, jih pričakovati in se pripraviti na vse njihove vidike, ki jih je možno predvideti. (Habeck, Kroger in Tran, 2000, str. 15).

Če pride do sprememb in nestabilnosti v notranjem ali zunanjem okolju (do tega vedno pride, se posebej pri prevzemih in združitvah), pa lahko temeljne predpostavke ravno zaradi svoje trdnosti postanejo slabost. Zelo težko je namreč doseči, da bi zaposleni trdne predpostavke hitro opustili (Schain v Križman, 2002, str. 32).

Spreminjanje kulture je zelo težavno, od voditeljev zahteva dosledno in simbolično izražanje novih pravil in prednosti, nenehno komunikacijo in krepitev. Zahteva zamenjavo celotne »value« kulture v sistemih, postopkih in simbolih. (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 101).

Kultura je prav tako gonilna sila družbe kot njena sredstva, izdelki, stranke in celo zmogljivost ljudi. Vsaki družbi, ki kupuje drugo, mora biti povsem jasno, kaj želi storiti s to kulturo in kako bi lahko čim bolj povečala njeno vrednost. Neustrezna obravnava kulturnih vprašanj lahko uniči velik del vrednosti, ki naj bi jo združitev ustvarila (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 102).

Ob upoštevanju navedenega in iz številnih drugih podobnih ugotovitev lahko sklepamo, da je stičišče organizacijske kulture ter procesov združitev in prevzemov odnos do sprememb. Problem, ki ga to stičišče prinaša, je, da organizacijska kultura lahko ali pospešuje ali zavira oziroma preprečuje spremembe, medtem ko prevzemi in združitve te spremembe neizogibno prinašajo v podjetje. To nasprotje v veliki meri vpliva na uspešnost prevzemov in združitev.

3.1.2. Akulturacija

Proces mešanja kultur je akulturacija (angl. »aculturation«). Prevzemnik se mora predhodno zavestno odločiti za model akulturacije v poprevzemnem obdobju. Na voljo ima tri modele: lahko uporabi eno ali drugo kulturo, lahko oblikuje kulturo, ki vključuje najmočnejše elemente ene od kultur, ali pa oblikuje popolnoma novo kulturo, ki ne temelji na nobeni od obeh kultur. V kontekstu mešanja organizacijskih kultur so možni štirje alternativni pristopi (Appelbaum et al., 2003, str. 652):

- integracija, kjer si želi ciljno podjetje ohraniti lastno kulturo ter identiteto in želi ostati neodvisno, kar vodi v strukturno asimilacijo dveh kultur, ki rezultira v simbiozi prevzemnika in ciljanega podjetja.;
- asimilacija je 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 tako preneha obstajati kulturna identiteta ciljnega podjetja. Thomson (v Lahovnik, 1998, str. 71) navaja dve obliki asimilacije:
 - učinek talilnega lonca, ko prevzeto podjetje prostovoljno prevzame kulturo prevzemnika,
 - učinek pritiska, ko ciljno podjetje pod pritiskom prevzame kulturo prevzemnika.
- separacija, vključuje poskuse ohranjanja kulture z ločevanjem in neodvisnostjo od dominantne strani. V tem primeru obe strani delujeta neodvisno, kulturna izmenjava je minimalna;
- dekulturacija, ki pomeni izgubljanje oziroma pretrganje kulturnih stikov, kar lahko označimo kot kulturni pluralizem.

V okviru procesa akulturacije se glede implementacije kulturnih vzorcev prepletajo različni interesi prevzemnika in ciljnega podjetja. Mnogokrat prihaja zaradi hegemonističnega interesa prevzemnika do navzkrižja kulturnih interesov in do konfliktnih situacij, saj imata tako prevzemnik kot ciljno podjetje oblikovan niz preferenc glede akulturacije. Potek akulturacije v obdobju integracije, 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 (v Grmek, 2006, str. 38) 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 asimilacije in integracije. Nadalje avtorja menita, da je pri izoblikovanju preferenc ciljnega podjetja glede načina akulturacije v fazi integracije zelo pomembno vrednotenje lastne kulture, saj pozitivna podoba o lastni kulturi močno zamegli privlačnost oziroma zanimanje za partnerjevo kulturo. Oba elementa, tako privlačnost kulture partnerja, kot vrednotenje lastne kulture, sta dinamična elementa, ki potekata v interakciji med partnerjema.

3.1.3. Organizacijska kultura in neuspešnost združitvev in prevzemov

Steffen (1999, str. 13) in mnogi drugi avtorji so si enotni, da so kulturni vzroki glavni krivec za nedoseganje zastavljenih ciljev v procesih združitvev in prevzemov. Izkušnje kažejo, da so človeški in kulturni dejavniki zelo pomembni za uspešnost združitvev in prevzemov. Kulturne razlike med subjektoma v združevalnem procesu so eden najpogostejših vzrokov za neuspeh združitve. Neuspeh se lahko zgodi tako v predzdružitveni kot pozdružitveni fazi (Resklies, 2002).

Obstajajo številne študije uspešnosti združitvev in prevzemov, ki ocenjujejo pomen in vpliv organizacijske kulture na uspešnost procesov združitvev in prevzemov. V literaturi so različne ocene uspešnosti, od najbolj kritičnih, ki ocenjujejo le 20 % uspešnost doseganja zastavljenih združitev oziroma prevzemnih ciljev, do manj kritičnih, ki še vedno navajajo le 50 % uspešnost. Študija 115 globalnih transakcij, ki jo je opravila svetovalno podjetje A. T. Kearney v letih 1998 in 1999 je razkrila, da 58 % podjetij, ki so se združila, ni doseglo vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo vodstvo (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 15).

Številna svetovalna podjetja ugotavljajo, da je 83 % prevzemov ni povečalo vrednosti za delničarje, da dve tretjini bančnih prevzemov nista uspešni, da 85 % prevzemov zgreši zastavljene cilje in da so največje kupčije najmanj uspešne. Raziskave tudi kažejo, da so bili cilji, zaradi katerih je prišlo do združitvev ali prevzema, uresničeni oziroma doseženi samo polovično. Še več, glavni cilji so bili doseženi najkasneje (Feldman in Spratt v Mišič, 2001, str. 26).

Na osnovi navedenega lahko zaključimo, da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost oziroma neuspešnost združevalnih aktivnosti. Vprašanje pa je, katere so bistvene napake pri načrtovanju in izvajanju združitev in procesov in kje so vzroki za zapostavljanje organizacijske kulture.

3.1.4. Vzroki za neupoštevanje kulturnih dejavnikov v procesih združitvev in prevzemov

Najpogostejši vzroki neupoštevanja dejavnikov organizacijske kulture v procesih združitvev in prevzemov so naslednji:

- kultura kot izgovor; organizacijska kultura je lahko le izgovor za številne napake drugih področij. Prodornost kulture in težave z opredelitvijo, kaj pravzaprav kultura je, so vzrok, da mnogi krivijo kulturo za propadle združitve. Kulturne razlike naj bi bile vsesplošni vzrok, ki zajema napake v komunikaciji, razhajanje v ciljnih, razlike med poslovnimi modeli, politično rivalstvo in spore med pomembnimi posamezniki (Habeck, Kröger in Tram, 2000, str. 99);
- zanikanje pomembnosti tako imenovanih mehkih elementov; vzroke za zapostavljanje organizacijske kulture v procesih združitvev in prevzemov opisujeta Larry in Cole (v Primožič, 1999, str. 72):
 - prepričanje, da vrednost ustvarja tehnična stran, je zmotna. Prihodek ustvarjajo ljudje, ki sodelujejo pri doseganju skupnega cilja,
 - preprosto je delati s sistemi in procedurami, ker so konkretni in vidni, organizacijska kultura pa je abstraktna, neopredeljena in velikokrat določena s sistemi vrednot in osebnostmi vodstva,
 - napredek je preprosteje izmeriti skozi tehnično plat, tehnične spremembe so fizično zaznavne. Upoštevati pa je potrebno, da je možno meriti tudi človeško plat poslovnih procesov,
 - Najodpornější bodo preživeli; nekateri gledajo na združitve kot na proces izbire, ki ohrani najbolj trpežne, prilagodljive in vztrajne osebe, neprimerne in slabše pa žrtvuje za uspeh združitve,
 - premalo vemo o uspešnem ravnanju z ljudmi oziroma s človeškim virom, zato ga obidemo. To je posledica asimetričnega izobraževanja, ki nas pripravlja na premagovanje tehničnih ovir, umetnost dela z ljudmi pa zanemarja.

Združitve vplivajo na organizacijsko kulturo, najbolj značilne so tri situacije (Gallagher, 2000):

- učinek »kaj se bo zgodilo z mano«: zaposleni se soočajo s strahom, kakšen vpliv bo imelo združevanje na njihovo službo, pozicijo v novem podjetju, pristojnosti in odgovornosti. Pojavijo se vprašanja o odnosu novih vodilnih do zaposlenih, ali se bo zamenjalo vodstvo, ali bodo evidentirani presežni delavci. Gre za vprašanje vpliva prevzemov na individualno raven, ki se kaže v spremembi osredotočenosti z delovnih obveznosti na lastno eksistenco;
 - učinek »zmagovalcev in poražencev«. Čeprav vodstva prikrivajo ta fenomen se pogosto razvijajo razmišljanja, da je ena organizacija »zmagala« nad drugo, kar se kaže med ljudmi kot odnos med zmagovalci in poraženci, kar lahko slabi sistem vrednot v novem podjetju;
 - učinek »kulturne izolacije« nastane zaradi kulturnih razlik, na primer pri prevzemu odgovornosti, procesih odločanja, izoblikujejo se posamezniki in skupine, ki se izolirajo in so izolirani (Recklies, 2002).
- Časovni element je zelo pomemben. Po globalni študiji svetovalne družbe A. T. Kearney, opravljenih v 115 podjetjih v letih 1998/1999, so kot najbolj kritično označili fazo integracije, saj je tako izjavilo 53 % vodilnih managerjev. Medtem ko je 30 % vprašanih menilo, da je najbolj kritična prva, predprevzemna faza. Integracija je najbolj kritična tudi zato, ker se podjetja prepozno ali pa se sploh ne začnejo ukvarjati z vprašanjem organizacijske kulture novega podjetja.
- Izvajanje premoči in »okupacija«. Prej omenjena raziskava A. T. Kearney je tudi ugotovila, da je pri združitvah in prevzemih problem, da močnejši partner izkorišča svojo moč tudi pri vsiljevanju lastne kulture, kar počne brez ocene primernosti obeh kultur za novo organizacijo. Tak pristop sicer vodi do uspeha v določenih situacijah, medtem ko v drugih takšno vsiljevanje lastne kulture uniči pričakovano vrednost združitvene transakcije. Ocenjevanje kultur in iskanje najboljše kombinacije organizacijske kulture je še zlasti pomembno, ko sta organizacijski kulturi obeh partnerjev zelo različni (Recklies, 2002).
- Izguba človeškega kapitala oziroma beg strokovnjakov. Rezultat vsiljenih sprememb in okupacija organizacijske kulture prevzetega podjetja oziroma šibkejšega podjetja v združevalnem procesu se kaže tudi v odtujevanju zaposlenih od lastnega podjetja in v iskanju nove zaposlitve. V negotovih časih imajo največ možnosti za odhod najboljši zaposleni. Če ti zapustijo podjetje, je potrebno vložiti dodaten napor v iskanju novih na enaki ravni.
- Napad konkurence. V procesih združitve in prevzemov se konkurenčna podjetja zavedajo, da zaposleni v prevzetih podjetjih nimajo jasne predstave o tem, kje in kaj bodo delali v združenem podjetju, kakšna bo njihova pozicija v organizacijski strukturi in vidijo priložnost za krajo strokovnega kadra. Poleg zaposlenih lahko v času prevzemov konkurenčna podjetja uspešno kradejo tudi odjemalce oziroma kupce, saj so vse aktivnosti podjetij, ki se združujejo, osredotočena na združitvene procese in ne na običajne poslovne procese.
- Stres in drugi psihološki dejavniki. Empirične ugotovitve kažejo, da se besede prevzem, združitve ali nakup podjetja z vidika organizacijske kulture berejo kot sprememba, ki se zaključí v novih postopkih, sistemih, navodilih in ljudeh. Največja motnja nastane med zaposlenimi v ciljnem podjetju, njih največkrat preplavi strah, kaos in zmeda (Primožič, 1999, str. 66). V raziskavi, ki jo navaja Steffen (1999, str. 12), je kar 91 odstotkov odgovarjajočih prevzeme in združitve povezalo z odpuščanjem. 82 odstotkov vprašanih meni, da v združitve in prevzeme vodijo finančni vidiki, enak odstotek meni, da združitve in prevzemi niso le modna muha in da se bodo dogajali tudi v prihodnje. Nadalje 77 odstotkov vprašanih kot bistven element organizacijske kulture navaja vodstvo in stil vodenja.

Premagovanje kulturnih razlik je daleč najtežavnejši del, povezan z združitvijo ali pripojitvijo. Skupaj se najdejo ljudje različnih kultur, od katerih se pričakuje, da se bodo ukvarjali s kompleksnimi vprašanji strategije in dela. Razmere so še slabše zaradi negotovosti, kdo bo dobil katero službo, kaj bo opuščeno in na kakšen način bo dosežena sinergija zmanjševanja stroškov (Habeck, Kröger in Tram, 2000, str. 99).

Pogost problem pri združitvah in prevzemih je sodelovanje nekdanjih konkurentov, ki so navajeni medsebojnega tekmovanja, nenadoma pa postanejo sodelavci. Zgraditi je potrebno zaupanje in jasno postaviti cilje in pot do njih, usmeriti pozornost na delovne procese, navzven, sicer kmalu zaidemo v situacijo, ko začnemo izgubljati najboljše kadre in stranke.

Posamezniki, ki vodijo procese združitve in prevzemov, pogosto spregledajo strahove zaposlenih, ki postanejo dojemljivi za sprejemanje in širjenje govoric o aktivnostih, ki spremljajo združitve in prevzeme, še zlasti strah glede odpuščanja. Zato postanejo zaposleni predvsem okupirani s skrbmi o lastni službi in lastnih interesih, manj pozornosti posvečajo delu samemu. Takšni odnosi povzročajo veliko stopnjo stresa.

Ključni problemi pri vprašanju organizacijske kulture v procesih prevzemov in združitve, so (Kelly, Cook in Spitzer v Novak, 2003, str. 45):

- nejasnost glede vodstva povzroča nejasnost v obnašanju vseh zaposlenih, kar pogosto še potencira boj za nadvlado med posamezniki ali skupinami v organizaciji;
- »beg možganov«, zaradi omenjene nejasnosti najboljši zaposleni pogosto zapustijo podjetje;
- razlike v dojemanju poslovnih procesov, obnašanju. Veliko oviro za uspešno poslovanje združenega podjetja lahko pomenijo razlike med zaposlenimi v prej različnih podjetjih, ki se lahko razvijejo v neproduktivno tekmovanje in konfliktno, stresno situacijo;
- vse predzdružitveno načrtovanje je nepomembno, če zaposleni ne želijo ali niso pripravljeni in sposobni izpeljati vseh predvidenih sprememb, se prilagoditi spremembam in izpeljati načrtovane sinergijske učinke.

3.2. Trk organizacijskih kultur

Srečanje različnih kultur v obdobju integracije povzroči kulturni trk, ki ga najboljše označujejo naslednji simptomi (Carleton, Lineberry, 2004, str. 13):

- 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 se obravnava delo, ljudje, kako se sprejemajo odločitve,
- motnje, ki nastanejo, ko neko podjetje, ki obravnava zaposlene in poslovanje na svoj način, preide v sistem drugega podjetja, ki vodi poslovanje in obravnava zaposlene na drugačen 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, v stopnji formalnosti med dvema podjetjema, stopnji formalnosti glede oblačenja, jezika, delovnega prostora, komunikacije,
- način komuniciranja v stilu »zmagovalci proti poražencem«.

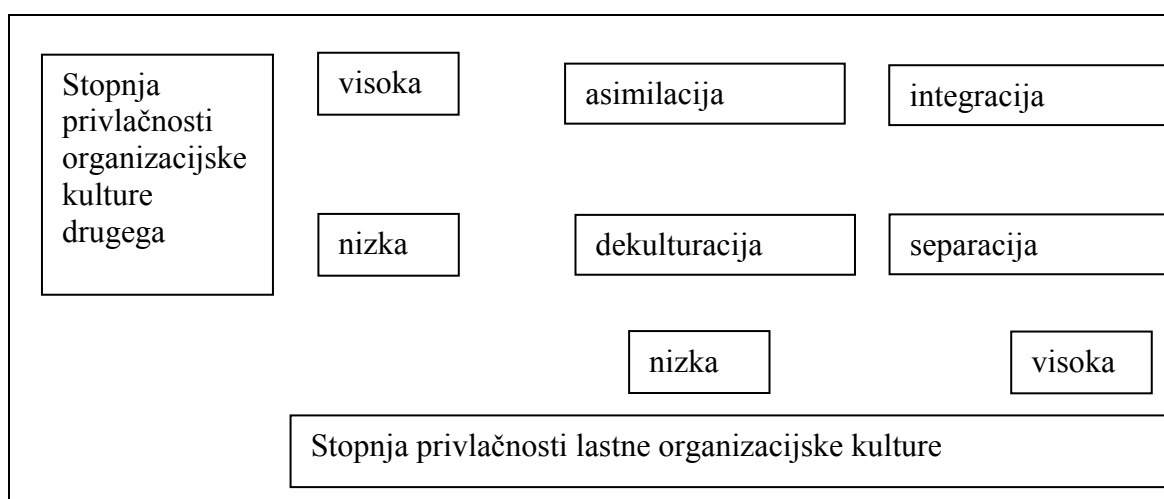
Kulturni trk se začne s spoznanjem, da podjetji združujeta dve različni zgodovini, dva stila, dve različni celostni podobi in tako dalje. Tega se morajo zavedati managerji obeh podjetij, saj se le tako lahko zagotovi konstruktivna diskusija, soočenje s prepovedanimi temami, ignoranca nekaterih iracionalnih stereotipov, kar privede do ublažitve negativnih posledic trka organizacijskih kultur. 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, šibkejši strani še ne pomeni njihovo prevzemanje, ampak samo razumevanje, ki vodi v večjo učinkovitost.

3.3. Procesi združitve in prevzemov in organizacijska kultura

Kdor poskuša razumeti vpliv različnih kultur podjetij v združevanju, se lahko izogne velikemu delu težav, kdor vpliv različnih kultur zanika, pa ta vpliv spozna na težji način (Kellog, 2002).

Velik vpliv na potek integracijskega procesa ima zaznavanje privlačnosti kulture, tako lastne kot podjetja na drugi strani, ki je lahko ciljno podjetje ali podjetje prevzemnik, kar ponazarja slika 5.

Slika 5: Vpliv privlačnosti kultur



Vir: Recklies, 2002.

Pri asimilaciji je zaradi nizke privlačnosti lastne kulture in visoke privlačnosti organizacijske kulture drugega, združitve z vidika organizacijske kulture relativno enostavna. Pri dekulturaciji sta tako lastna kultura kot kultura nasprotnega podjetja za zaposlene nepriljubeni, zato je rezultat odtujitev zaposlenih. V primeru integracije sta obe kulturi privlačni, kar nakazuje kompatibilnost in omogoča integracijo. Zadnja oblika, separacija, je rezultat visoke privlačnosti lastne organizacijske kulture in nizke privlačnosti organizacijske kulture drugega, kar povzroča multikulturalnost ali kulturne trke.

Kulturni pluralizem in kulturno spajanje v večini primerov ne delujeta. Posledica je kulturni odpor, ki mu sledi kulturni prevzem. Razvoj nove, skupne kulture, je kritični dejavnik za uspeh združitve (Recklies, 2002).

Strokovnjaki KPMG (Kelly, Cook, Spitzer, 1999, str. 3) v svoji globalni študiji, v katero so zajeli 107 podjetij, ki so bila udeležena v procesu združevanja, o vplivu mehkih elementov omenjajo sledeče:

- podjetja, ki so že v fazi načrtovanja združitve ali prevzema kot pomembno točko vključila izbor vodstva, so s tem zmanjšala organizacijske probleme, ki jih povzroča negotovost, so imela za 26 % več možnosti za uspeh;
- prav tako so imela 26 % več možnosti za uspeh podjetja, ki so se že v fazi načrtovanja osredotočila na kulturne dejavnike;
- podjetja, ki so poudarila pomembnost komuniciranja, so imela 13 % več možnosti za uspeh.

3.3.1 Integracijski načrt in integracijski tim

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 skupnem podjetju. Integracijski načrt mora biti poznan ključnim osebam z obeh strani.

Uspešna podjetja imajo strokovnjake za človeške vire in korporativno komuniciranje vključene v delovno skupino oziroma projekt, ki izvaja skrbni pregled ciljnega podjetja in opravijo skrbni pregled organizacijske kulture ciljnega podjetja. Torej se lahko pripravijo za prevzem vnaprej, tako da imajo že pred objavo združitve ali prevzema pripravljene opomnike, načrte aktivnosti in osebe, ki so zadolžene za posamezne aktivnosti. Ti strokovnjaki lahko v predprevzemni fazi ugotovijo, ali je združitev oziroma prevzem ciljnega podjetja s stališča organizacijske kulture sploh možno izpeljati, v skladu z zadanimi cilji in kaj vse bo potrebno narediti v fazi pogajanj in poprevzemne integracije za preprečitev negativnih vplivov obstoječih organizacijskih kultur. Če pride do združitve ali prijateljskega prevzema, je smiselno, da so v integracijski tim vključeni strokovnjaki obeh sodelujočih podjetij.

3.3.2. Analiza organizacijske kulture

Da bi se uspešno soočili z izzivi, ki jih v procesu združitve in prevzemov pred nas postavlja organizacijska kultura, je potrebno razviti ustrezna orodja za analizo organizacijske kulture in pripraviti strategijo kulturne integracije. Strategija mora vsebovati jasno vizijo, ki pojasnjuje aktivnosti, ki se kot posledica združevanja ali prevzema odvijajo v organizaciji in vodijo do jasno zastavljenih ciljev. Ključ do uspešne združitve je ocenjevanje organizacijske kulture tako tarče kot izvajalca prevzema. Bistveno je, da podjetja ugotovita kulturne razlike in da zaposleni razumejo družbene procese, ki so posledica vzpostavljanja nove organizacijske kulture. Vrednotenje organizacijske kulture je težavno, že posebej zato, ker je skrita celo ljudem, ki so del te kulture (Habeck, Kroger, Tram, 2000, str. 113). Dodatna težava se pojavi v primeru sovražnega prevzema, kjer se podjetja zaprejo pred prevzemnikom in mu skušajo dati čim manj informacij.

Ocena organizacijske kulture mora biti del procesa »due diligence«, ne da ugotovi le razlike med obstoječima kulturama, ampak da ugotovi odstopanja obeh kultur od zelene nove kulture združenega podjetja (Nies v Novak, 2005, str. 50).

V večini primerov se skrbni pregled osredotoča na pravne in finančne zadeve, vendar je skrbni pregled organizacijske kulture ravno tako pomemben: prevzemno podjetje mora nujno pregledati, kako si potencialni partner predstavlja poslovanje in katere so bistvene vrednote, ki vplivajo na to predstavo. Whalen (1999, str. 3) opozarja, da bi morale vsako podjetje v predprevzemni fazi preveriti naslednja vprašanja:

- Ali ciljno podjetje zahteva enako stopnjo izobraževanja in izkušenj za vsako raven?
- Ali ciljno podjetje določa delitev prostorov?
- Kakšna je politika dopustov v ciljnem podjetju?
- Ali so disciplinski ukrepi ciljnega podjetja primerljivi s tistimi v prevzemnem podjetju?
- Kakšne pogodbe ima ciljno podjetje z zaposlenimi oziroma sindikati?
- Ali ciljno podjetje nudi svojim zaposlenim ugodnosti, ki niso skladne s pravili v prevzemnem podjetju?
- Kakšno izobraževanje bo potrebno, da se ciljno podjetje oziroma njegovi zaposleni prilagodijo prevzemniku?

Whalenova navaja, da je že s prehodom skozi podjetje možno oceniti številne značilnosti organizacijske kulture (Whalen, 1999, str. 8):

- Ali zaposleni delajo za zaprtimi vrati?
- Koliko je »nedelovnih« prostorov, kot so kadilnice, čajnice, jedilnice?
- Koliko ljudi se zadržuje v teh prostorih?
- Kako so opremljeni prostori, kako so vzdrževani?
- Ali so parkirna mesta rezervirana, kako so razdeljena?
- Ali obstajajo prostori za rekreacijo, otroški vrtec?
- Ali obstajajo mehanizmi za komuniciranje z vsemi zaposlenimi, oglasne table, ozvočenja?
- Ali obstajajo mehanizmi za komuniciranje od spodaj navzgor?
- Kakšen je odnos zaposlenih do managementa?
- Kako se dodeljujejo pisarne, koliko zaposlenih je v njih?

To je le del navzven vidnih navad in običajev, ki pa nam omogočajo vsaj delni vpogled v organizacijsko kulturo podjetja.

3.3.3. Imenovanje vodstva

Že prej smo omenili, da raziskave kot enega najpomembnejših elementov za uspešno vzpostavljanje organizacijske kulture navajajo postavitev vodstva oziroma hierarhije. To je še zlasti pomembno, saj vsaka nova generacija voditeljev doda novo plast kulture (Habeckm, Kroger in Tram, 2000, str. 100).

Pomembno je, da vprašanje vodstva in hierarhije čim prej pojasnimo. Problemi z neuspešnimi združitvami se začnejo že v predzdružitveni fazi, ko partnerji konceptualizirajo posel in se pogajajo. To je kritični trenutek za vodilne, da določijo stopnjo sodelovanja ter strateške, finančne in kulturne cilje. Naloga vodstva je, da definira pomembne sestavine kulture, kot so organizacijski nadzor in postopki. Ustvarja se »valuta« kulture za plačila, nagrajevanje, kazni, nazive delovnih mest, meritve, simbole, simbole moči in statusa. Ta »valuta« krepi pravila sprejemljivega obnašanja (Habeckm Kroger in Tram, 200, str. 100).

3.3.4. Postavitev poslanstva in vizije združenega podjetja

Če ljudje ne delijo skupne vizije in ne razumejo svojih vlog in odgovornosti ter ne poznajo sistemov nagrajevanja, se to kaže v nemotiviranosti in neučinkovitosti. Vizija je še posebej pomembna, da zaposleni lažje razumejo in sprejmejo obljubo, ki jo daje nova združena organizacija in tako lažje nadomestijo kulturne vrednote in navade stare organizacije.

Brez jasne vizije nove združene organizacije zaposleni ne vidijo vodstva, pogrešajo smernice za delovanje in kontrolne mehanizme, to pa lahko vodi v propad podjetja (Nies v Novak, 2003, str. 52).

3.3.5. Zaščita organizacijske kulture šibkejšega podjetja

Preprečiti je potrebno, da bi zaposleni iz prevzemnega podjetja dobronamerno učili odgovorne v ciljnem podjetju, kako je treba poslovati in delovati, kaj je v prevzemnem podjetju zaželeno in kaj ni. Temu se izognemo tako, da komuniciranje v prehodnem obdobju poteka preko določenih oseb, ki delujejo kot »vratarji - pazniki«, ki prepuščajo samo upoštevanja vredne informacije (Primožič, 1999, str. 84).

Eden od načinov premagovanja trkov organizacijskih kultur v procesu združitve in prevzemov je medsebojno približevanje navad med ljudmi iz dveh organizacij. Znan je primer, ko sta se ob IBM-ovem prevzemu Lotusa srečala managementa obeh podjetij, IBM predstavniki so prišli v majicah in kavbojkah, Lotusovi pa v nasprotju s svojimi vsakodnevnimi navadami v klasičnih oblekah in s kravatami. Ta situacija je jasno prikazala pripravljenost na sprejemanje sprememb in medsebojno sprejemanje drugačnosti, ki pa je za vsako podjetje posebej pomenilo tudi del uspešnih praks za uspešno delovno okolje.

3.3.6. Odpuščanje in zaposlovanje

Izogibati se je potrebno odpuščanju zaposlenih. Zagotoviti je potrebno pošten odnos do odvečnih zaposlenih, ki vključuje jasno argumentacijo, prerazporeditve, pomoč pri iskanju nove zaposlitve in primerno odpravnino. S tem se tudi delavcem, ki ostanejo, jasno pokaže, da ima podjetje ustrezen odnos do svojih zaposlenih (Primožič, 1999, str. 84).

Zelo pomembno je tudi vprašanje ključnih oseb v ciljnem podjetju, kamor sodijo vodilni managerji, glavni strokovni delavci in mnenjski voditelji, torej vsi tisti, ki ključno prispevajo k uspešnemu poslovanju ciljnega podjetja. Te je potrebno identificirati že v predzdružitveni fazi skrbnega pregleda ciljnega podjetja.

3.3.7. Komuniciranje

Potem, ko je imenovano vodstvo, je najpomembneje zgraditi komunikacijski kanal med kulturama. Tovariški sistemi, skupne ekipe, skupne lokacije in neformalni dogodki, vse to lahko pripomore k skupnemu delovanju (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 112). Ob propadu združitve in prevzemov je kot najpomembnejši vzrok naveden konflikt kultur, ta pa je posledica nezadostnega komuniciranja (Whalen, 2001, str. 5).

Z ustreznim informiranjem zaposlenih pred, med in po procesu združitve ali prevzema ima organizacija pomembno prednost pred tistimi organizacijami, ki začnejo komunicirati sredi te poti, ko produktivnost že pade in moti proces združitve ali prevzema (Nies v Novak, 2003, str. 23).

Proces komuniciranja pri združitvah lahko razdelimo na tri glavne faze:

- načrtovanje komunikacije,

- izvedba in integracija:
 - napoved in aktivnosti pred izvedbo,
 - aktivnosti takoj po izvedbi in
 - integracija
- spreminjanje komuniciranja.

Pri implementaciji igra pomembno vlogo komuniciranje, ki mora temeljiti na odprtosti in odkritosti. Bistveno pri komuniciranju je, da ni enosmerno, le od zgoraj navzdol, ampak je zelo pomembno poslušanje in upoštevanje povratnih informacij zaposlenih. S temi povratnimi informacijami dobivamo odgovor, ali so naše aktivnosti kulturne integracije in komuniciranja dosegle namen, ali je komuniciranje učinkovito, če ni, je potrebno znova preučiti strategijo in jo po potrebi spremeniti.

Za učinkovito komunikacijsko strategijo je potrebno upoštevati sledeče (Rensberg v Novak, 2000, str. 54):

- komuniciranje je prioriteta;
- vse komunikacijske aktivnosti morajo biti odkrite, proaktivne in interaktivne;
- organizacija mora vzpostaviti model dvosmerne komunikacije, neposredna srečanja vodstva z zaposlenimi so zelo pomembna. Z neposrednimi srečanji z zaposlenimi vodstvo pokaže pripadnost ideji, ki jo zastopa;
- zaradi osebnega srečanja z zaposlenimi je zelo pomembno predvidevanje vprašanj in reakcij zaposlenih;
- potrebno je identificirati ključne ljudi in mnenjske vodje, ki določajo vrednote, ki jim sledi večina.

Poleg analize organizacijske kulture obeh podjetij Recklies (2002) v povezavi z uspešno kulturno integracijo omenja še naslednje aktivnosti na področju komuniciranja, ki pripomorejo h kulturni integraciji združujočih se podjetij:

- interni časopisi in posebne telefonske linije,
- sprotno seznanjanje zaposlenih z rezultati poslovanja in realistične napovedi razvoja dogodkov,
- delavnice,
- integracijski timi,
- vzpostavljanje novih delovnih skupin,
- medsebojno ocenjevanje in mešane delovne skupine,
- raziskave in analize povratnih informacij.

4. PREDSTAVITEV ERE IN MERCATORJA TER NJUNIH ORGANIZACIJSKIH

KULTUR PRED PREVZEMOM

4.1. Era, d. d.

Skupino Era sestavljajo trgovska in netrgovska podjetja v Sloveniji in tujini. Poleg matičnega podjetja Era, d. d., so v skupini še odvisna in pridružena podjetja. Osnovna dejavnost Ere je trgovina z živilskimi in neživilskimi izdelki, s sedežem v Velenju. V Sloveniji je bila leta 2005 (pred prodajo maloprodajne mreže Mercatorju) četrti največji trgovec v trgovini na drobno, z vrednostjo konsolidiranega kapitala okrog 37 mio evrov in z letnim prometom okrog 260 mio evrov. Odvisna podjetja, članice skupine Era, so pred prodajo Mercatorju bila: Era d. d. Velenje, Era Koplaz d. o. o. Velenje, Era Vino d. o. o. Šmartno, Era Disgro d. o. o. Miren, Era-SV d. o. o. Ptuj, Avtoservis d. d. Nova Gorica, Era Tornado d. o. o. Samobor, Skopski Saem d. d. Skopje, Era d. o. o. Podgorica, Era Plus d. o.

o. Beograd, Era Plus d. o. o. Sarajevo, Era Trade d. d. Skopje in Rima s. r. l. Gorica v Italiji. Skupina je v letu 2005 zaposlovala 2246 ljudi.

Era je nastala leta 1951 kot Krajevno trgovsko podjetje Velenje, ime Era poleg obdobja, ere označuje področje delovanja takratnega podjetja, to je elektroindustrija, rudarstvo in agrarija. Po lastninski konsolidaciji so bili storjeni prvi poslovni stiki s ciljnim trgovskimi podjetji, ta podjetja so: Agrina Žalec, Korotan Ravne, Center Celje, Jamnica Prevalje, Dolina Šoštanj, Savinja Mozirje, Potrošnja Zagorje, Dravinjski dom Slovenske Konjice in Ojstrica Dravograd. V letu 1998 je Era pripojila trgovska podjetja Emono Merkur Ptuj, Ojstrico Dravograd in Agrino Žalec. V letu 2000 so pripojili Savinjo Mozirje in Dolino Šoštanj, naslednje leto Center Celje, Potrošnja Zagorje, Avto servis Nova Gorica in Disgro Miren pri Gorici. Glavnino prevzemov je Era opravila leta 2002, to so: Era Koplas, Era Vino Šmartno, Jamnica Prevalje, Korotan Ravne, Petlja Ptuj, Dravinjski dom Slovenske Konjice, Koloniale Prehrana Maribor, Koloniale Veleprodaja Maribor in Koloniale Maksima Maribor, skupaj osemnajst pripojenih podjetij.

Na dan 1. 1. 2003 je imela Era 122 poslovnih enot s skupno 87.499 kvadratnih metrov uporabnih površin, od tega 42.999 kvadratnih metrov prodajnih površin. Poslanstvo in strateški cilji Ere so bili nuditi največjo uporabno in dodano vrednost v okviru področij poslovnega sodelovanja vsem deležnikom - kupcem, dobaviteljem in lastnikom, hkrati pa nenehno zagotavljati strokovni in osebni razvoj ter rast zaposlenih.

Strategija Ere za 3. tisočletje temelji na (Kljajič, 2001, str. 53):

- zaupanju, ki se odraža v poštenosti in poslovnosti posameznika in družbe,
- znanju, kar se kaže v celovitosti storitev, strokovnosti in zagotavljanju, da so vsi zaposleni seznanjeni z vizijo, poslanstvom, cilji in organizacijsko kulturo,
- uresničevanju ciljev in vizije sistema s celovitim obvladovanjem kakovosti:
 - izdelkov, kar poudarjajo priznane blagovne znamke, zdravju prijazni izdelki, sodoben dizajn, primerne cene, garancije,
 - vseh storitev, kar se kaže v spoštovanju rokov ter v profesionalnosti izvedbe,
- kakovosti odnosov, kar se odraža v učinkovitem in kupcem prijaznem, razumljivem sistemu komuniciranja in vzpostavljanja dolgoročnih partnerstev.

4.2. Organizacijska kultura Ere

V Eri so se z razvojem organizacijske kulture veliko ukvarjali, vodstvo je posvečalo tej temi ustrezno pozornost. Kljub temu v vseh osemnajstih pripojenih podjetjih še ni nastala nova enotna Erina organizacijska kultura, zaradi velike dinamike prevzemov in relativno kratkega časa sobivanja prevzetih podjetij v podjetju prevzemniku. Ključni dejavniki Erine organizacijske kulture so (Kljajič, 2001, str. 58):

- vizija, postati pomemben trgovec v jugovzhodni regiji na področju držav bivše Jugoslavije, z živili in izdelki dnevne rabe,
- poslanstvo je zadovoljevanje vseh deležnikov,
- strateške cilje naj bi dosegli z razvojem maloprodajne mreže in strateškimi partnerstvi, z razvojem visokega nivoja ponudbe in storitev,
- vrednote so osredotočene na kulturo trga (osredotočenost na rezultate, konkurenčnost, tržna moč, produktivnost).

Ker je podjetje zaposlovalo v povprečju starejše delavce (četrtnina zaposlenih je bila stara med 41 in 45 let, 4 % zaposlenih je imelo končano sedmo stopnjo izobrazbe ali več), je bil poudarek v ohranjanju vitalnosti zaposlenih in skupnem postavljanju in prepoznavanju ciljev.

Organizacijska kultura je temeljila na znanju, zaupanju, poštenosti in pripadnosti podjetju. Poudarjali so timsko delo, povezanost pri reševanju problemov, medsebojno zaupanje in skupno doseganje ciljev. Pomembna vrednota je bila tudi sposobnost prilagajanja in pripravljenost ter usposobljenost za sprejemanje sprememb.

Prav tako so v Eri poudarjali poklicni in osebni razvoj kadrov. Enkrat letno so organizirali izbor naj sodelavca, naj poslovodje in naj prodajalne ter druga tekmovanja v različnih timih. Z akcijo »naj ideja« so vzpodbujali zaposlene k inovativnosti. Enkrat letno se je organiziralo »Erarajanje«, družabno srečanje vseh zaposlenih, kjer je bilo omogočeno neformalno druženje ne glede na hierarhično pozicijo zaposlenih.

Deklarativno je bila organizacijska kultura Ere močna, predvsem v kolektivnem duhu in medsebojnem sodelovanju, v resnici pa se sistematično analitično s preučevanjem dejanske organizacijske kulture niso ukvarjali.

4.3. Poslovni sistem Mercator, d. d.

Mercator, d. d., je obvladujoče podjetje Skupine Mercator, vodilne trgovske verige v Sloveniji. S svojo maloprodajno in veleprodajno mrežo oskrbuje prebivalstvo in velike potrošnike z izdelki market programa in dopolnilnim programom tekstila in lepote, športa in tehnike. Osnovna dejavnost Mercatorja je trgovina na drobno v nespecializiranih prodajalnah, pretežno z živili.

Mercatorjevi začetki segajo v leto 1949, ko je vlada Ljudske Republike Slovenije z odlokom ustanovila trgovsko podjetje na debelo "Živila, Ljubljana", štiri leta kasneje pa se uveljavi ime Mercator kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Vse do leta 1990 sledi čas spreminjanja organiziranosti, dopolnjevanja predmeta poslovanja in prilagajanja gospodarskim in družbenim razmeram. Jedro poslovanja sta trgovina na debelo in na drobno, poleg njiju pa še agroživilska industrija, kmetijska proizvodnja in storitve. Z letom 1990 se uveljavijo kapitalske povezave na osnovi neodplačanega prenosa družbenega kapitala podjetij hčera na podjetje mater, kar je bila podlaga za koncernsko organiziranost in uveljavitev imena Poslovni sistem Mercator, d. d.. Lastninsko preoblikovan Poslovni sistem Mercator, d. d., je 12. oktobra 1995 vpisan v sodni register pri Okrožnem sodišču v Ljubljani. Osnovni kapital podjetja na dan 31. 12. 2006 je znašal 37.653.610.000 SIT oziroma 157.125.730 evrov (Poslovni sistem Mercator, Letno poročilo za leto 2006).

Skupina Mercator je ena največjih gospodarskih podjetij v jugovzhodni Evropi. Poleg krovnega podjetja skupino sestavljajo še odvisna gospodarska podjetja doma in na tujih trgih. Skupina Mercator je vodilna trgovska veriga na slovenskem trgu, poleg tega pa postaja pomemben trgovec z izdelki vsakdanje potrošnje v gospodinjstvih na hrvaškem trgu, na tržišču Srbije ter BiH. V Mercatorjevih podjetjih je zaposleno preko 20.000 zaposlenih. Skupino Mercator sestavljajo: Poslovni sistem Mercator, d. d., Mercator-H, d. o. o. (Hrvaška), Mercator-S, d. o. o. (Srbija), Mercator-BH, d. o. o. (Bosna in Hercegovina), Mercator Makedonija, d. o. o. (Makedonija), M-Rodič, d. o. o. (Srbija), Pekarna Grosuplje, d. d., Eta, d. d., Mercator-Emba, d. d., Mercator-Optima, d. o. o., M Hotel, d. o. o., M.Com, d. o. o. (Poslovni sistem Mercator, Letno poročilo za leto 2006).

Osnovna dejavnost Skupine Mercator je trgovina na debelo in drobno. Ima 1085 maloprodajnih enot različnih tipov in velikosti v skupni izmeri prodajne površine 521.006 m², s katerimi je prisoten v vsaki slovenski regiji in na tujih trgih. Pomemben tržni delež pa predstavlja tudi prodaja v Mercatorjevih franšiznih prodajalnah. Netrgovska podjetja v

sestavu skupine so prestrukturirale svoje proizvodne programe in se organizirale tako, da so sposobne učinkovito zadovoljevati potrebe trgovskih podjetij sistema, slovenskega in širšega tržišča. V ta namen se povezujejo s strateškimi domačimi in tujimi partnerji (Poslovni sistem Mercator, Letno poročilo za leto 2006).

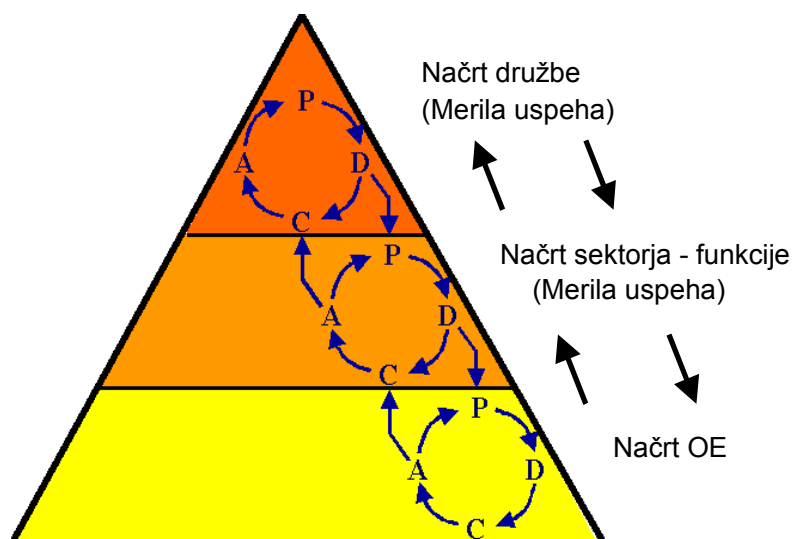
4.4. Organizacijska kultura Mercatorja

V Mercatorju se z organizacijsko kulturo ukvarjajo sistematično, vsaj s posameznimi elementi kulture. Tako kot vizija in poslanstvo so tudi vrednote organizacijske kulture jasno opredeljene v strateških dokumentih. Formalne vrednote temeljijo na zaupanju in spoštovanju moralnih ter etičnih vrednot na vseh trgih, kjer posluje skupina Mercator. Podjetje vzpodbuja ustvarjalnost, skupinsko delo in motivacijsko vodenje.

Mercatorjeva vizija: biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v jugovzhodni Evropi (Poslovni sistem Mercator, 2005a, Akt o upravi Poslovnega sistema Mercator).

Uprava Mercator, d. d. določa vizijo, poslanstvo, vrednote in strateške cilje Skupine Mercator ter načine njihovega uresničevanja in jih objavi. Vodstvo posameznega podjetja določa poslanstvo, vrednote, politiko in strategije za njihovo doseganje v okviru posameznega podjetja tako, da zagotavlja uresničevanje poslanstva, vrednot in politik Mercatorja na področju, za katerega je podjetje zadolženo. Politike in cilji so razdelani v načrtih za različne nivoje vodenja, tako da so ovrednoteni, njihovo uresničevanje ustrezno merjeno, analizirano, v primeru odstopanj pa so pripravljene ustrezni ukrepi, kot prikazuje slika 6 (Poslovni sistem Mercator, 2007a, Poslovnik sistema vodenja kakovosti družbe Mercator).

Slika 6: Planiranje kakovosti na različnih nivojih vodenja



Vir: Poslovni sistem Mercator, 2007a, str. 11.

Delovna področja in pooblastila predsednika in članov uprave so določena v Aktu o upravi Poslovnega sistema Mercator, d. d. Delovna področja, ki niso posebej navedena, koordinira predsednik uprave neposredno ali preko člana uprave, ki ga pooblasti. Odgovornosti in pooblastila predsednika in članov uprave prikazuje tabela 2.

Tabela 2: Matrika odgovornosti v Mercatorju

Področja poslovanja, ki jih vodijo predsednik in člani uprave	Razvoj in investicije, informatika, finance, kontroling in računovod. In strateški projekti	Upravljanje s člov. viri, organiz. in kakovost, pravne zadeve, spl. zad.	Trženje izd. in storitev, tržne raz. in razvoj, nabava, odnosi z javnostmi	Maloprodaja, veleprodaja, logistika in franšizni sis.
PROCESI				
Vodenje	P			
Komuniciranje s kupci			P	
Upravljanje s prodajnimi formati			P	
Upravljanje z blagovnimi skupinami			P	
Upravljanje z veleprodajnimi kupci				P
Upravljanje z maloprodajno mrežo				P
Kreiranje nabavnih virov			P	
Nabavljanje blaga				P
Skladiščenje in dostavljanje blaga				P
Lastna proizvodnja				P
Prodajanje blaga in storitev				P
Investiranje, gradnja in prenavljanje objektov	P			
Razvijanje in vzdrževanje informacijskih tehnologij in infrastrukture	P			
Zagotavljanje finančnih virov	P			
Računovodenje	P			
Analiziranje, poročanje in revidiranje	P			
Upravljanje organizacije ter kontrola kakovosti proizvodov in storitev		P		
Zagotavljanje ustreznih kadrov		P		
Spremljanje in izpolnjevanje zahtev zakonodaje in standardov		P		
Vzdrževanje objektov, opreme in naprav		P		
Upravljanje z nepremičninami		P		
Upravljanje in nabavljanje netrgovskega blaga in storitev		P		
Upravljanje s strateškimi projekti	P			
Merjenje in izboljševanje	P			

Legenda: **P**, primarno odgovoren predsednik ali član uprave področja

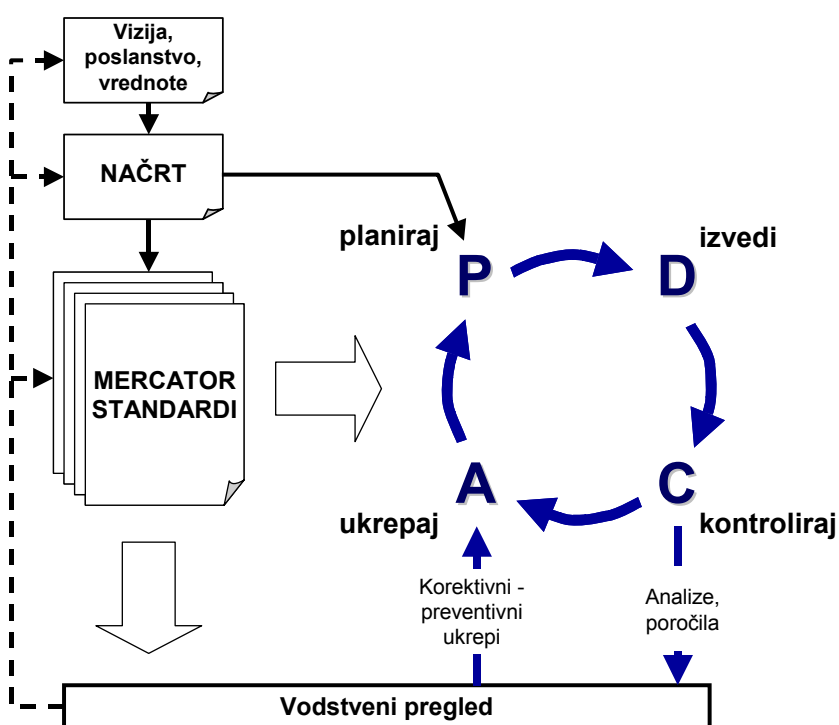
Vir: Poslovni sistem Mercator, 2007a, str. 15.

Po besedah predsednika uprave Mercatorjeve vrednote predstavljajo temelj organizacijske kulture Mercatorja (Poslovni sistem Mercator, 2005a, Akt o upravi Poslovnega sistema Mercator). Te vrednote so:

- povezuje nas zaupanje in medsebojno spoštovanje;
 - močno timsko delo,
 - odkritost v odnosih,
 - spodbujanje ustvarjalnosti,
 - motiviranje sodelavcev,
- nihče ne pozna želja kupcev bolje od nas;
 - dosledno izobraževanje doma in v tujini,
 - stalen prenos znanja,
 - zagotavljanje osebne rasti in razvoja,
 - izjemna konkurenčnost kadrov,
- naše poslovanje je v vsakem trenutku in na vseh ravneh skrbno in pregledno;
 - konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva,
 - dostopnost do ključnih informacij,
 - doslednost in poštenost,
- širimo se s čvrsto korporacijsko kulturo;
 - usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog,
 - razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju.

Sistem vodenja kakovosti v Mercatorju razumejo in izvajajo kot sistem učinkovitega vodenja podjetja. Sistem vodenja kakovosti Skupine Mercator zagotavlja učinkovito upravljanje vseh procesov, skozi katere izpolnjujejo zahteve kupcev, uresničujejo razvojne usmeritve in povečujejo zadovoljstvo kupcev, zaposlenih, lastnikov, poslovnih partnerjev in družbenega okolja. Sistem zagotavlja potreben nadzor uresničevanja in pospešuje proces nenehnega izboljševanja z uporabo zanke planiraj-izvedi-preveri-ukrepaj (P-D-C-A). Sistem je skladen z zahtevami standarda ISO 9001. Shematsko sistem vodenja kakovosti in njegovo delovanje prikazuje slika 7.

Slika 7: Delovanje sistema vodenja kakovosti v Mercatorju



Vir: Poslovni sistem Mercator, 2007a, str. 11.

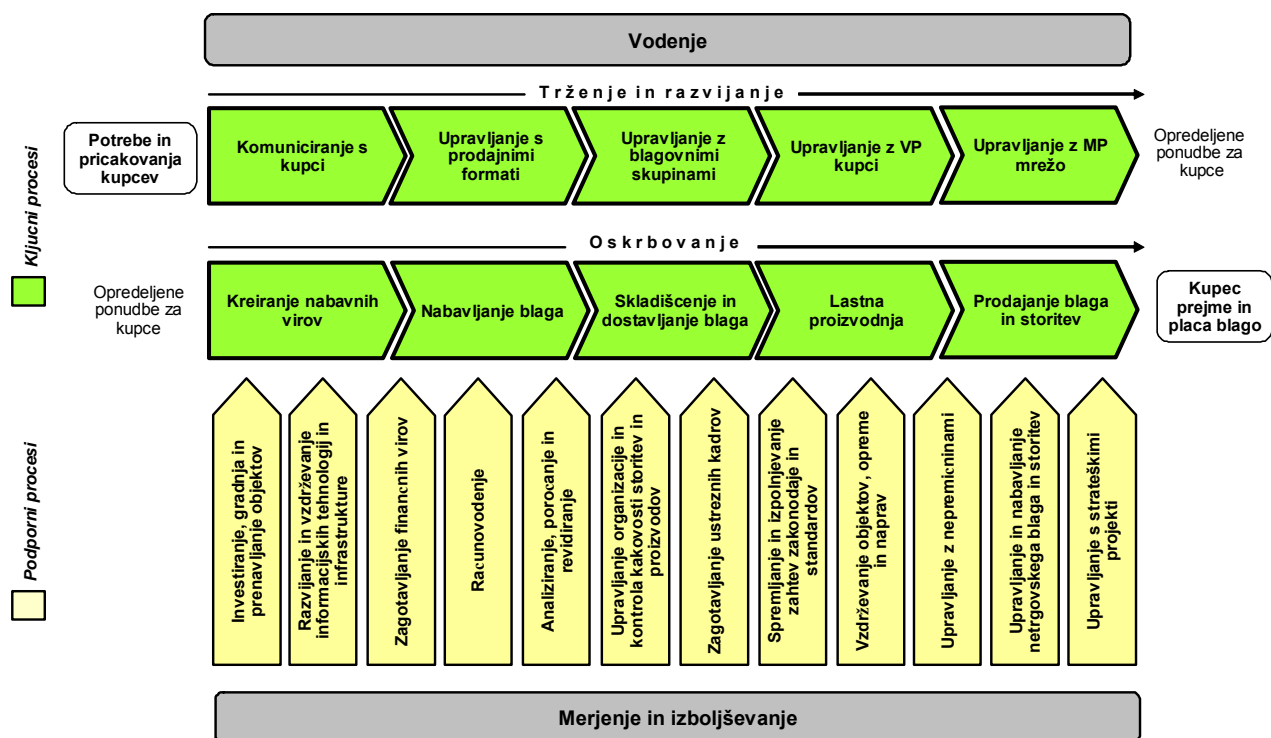
Poslovni procesi

Poslovne procese v Mercatorju razvrščajo v procese vodenja, ključne procese (proces, povezan z dejavnostjo podjetja), podporne procese (proces, povezan z zagotavljanjem potrebnih virov in razvojem sistema vodenja) in procese merjenja analiz in izboljševanja (slika 8).

V okviru sistema skrbno določijo vsak proces posebej in njihove medsebojne povezave, saj to omogoča uspešno vodenje procesov in učinkovit sistem. Sistem vodenja kakovosti je vgrajen v vse organizacijske enote Skupine Mercator. Vsaka organizacijska enota je odgovorna za uresničevanje ciljev na svojem delovnem področju. Neposredno odgovornost nosi vodja enote, vsak zaposleni pa je odgovoren za ustrezno kakovost dela (Poslovni sistem Mercator, 2007a, Poslovnik sistema vodenja kakovosti družbe Mercator).

Dobre rešitve v posamezni organizacijski enoti ali funkciji standardizirajo in kot dobro prakso uporabijo v vseh ustreznih delih Skupine Mercator. Vodstvo zagotavlja, da vsak sodelavec razume svojo vlogo pri zagotavljanju nenehnega izboljševanja učinkovitosti sistema vodenja kakovosti.

Slika 8: Shema procesov v Skupini Mercator



Vir: Poslovni sistem Mercator, 2007a, str. 12.

Mercator posveča veliko pozornost zaposlenim, omogoča jim osebni in profesionalni razvoj. Z zaposlenimi se opravljajo letni individualni razgovori, ki pripomorejo k boljši komunikaciji in odkrivanju sposobnosti in ciljev vsakega zaposlenega. Z rednim letnim napredovanjem, nagradami za posebne dosežke, priznanji za življenjsko delo, denarnimi nagradami in priznanji za aktivno sodelovanje pri uresničevanju internih vsebin

izobraževanja in usposabljanja z možnostjo pridobitve certifikata internega predavatelja, dodatno motivirajo vse zaposlene.

Najboljše ocene v Poročilu o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih za leto 2007 po metodi SiOK za Mercator so:

- uvedba in dosledna izvedba letnih razgovorov,
- neposredni vodja se drži stvari, ki jih je obljubil,
- zaposleni imajo jasno predstavo o tem, kaj se od njih pričakuje,
- odločitve se sprejemajo pravočasno,
- zaposleni so pri opravljanju svojega dela samostojni,
- vodje in sodelavci se pogovarjajo sproščeno in prijateljsko,
- stalnost zaposlitve,
- zadovoljstvo z neposrednim vodjem.

Najbolje so ocenjene trditve, ki opisujejo neposredno vodenje zaposlenih, kot je trditev: »V Mercatorju imam vsaj enkrat letno temeljit razgovor s svojim vodjem in moj neposredni vodja se drži stvari, ki sva se jih dogovorila« (Poslovni sistem Mercator, 2007, Poročilo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih).

Najslabše ocene pa so po isti raziskavi dobile trditve:

- da so razmerja med plačami v Mercatorju ustrezna,
- da zaposleni prejemajo plačo, ki je enakovredna ravni plač na trgu,
- da je del plače odvisen od delovne uspešnosti,
- da si lahko zaposleni razložijo plačilno listo,
- da konflikte rešujejo v skupno korist,
- da so zaposleni ponosni, da so zaposleni v Mercatorju,
- da je naše vodstvo učinkovito,
- da so poslovna politika in cilji jasni vsem zaposlenim.

Največ pripomb je na plačo, na sistem nagrajevanja, razvoj kariere in odnose med zaposlenimi.

Da bi izboljšali organizacijsko klimo, je že v teku Šola za vse poslovodje, Mednarodna poslovna akademija, evidentiranje in posebna skrb za ključne in obetavne kadre, uveden je kolegij ključnih kadrov, izredno nagrajevanje in skrb za kariero ključnih kadrov, ocenjevanje ključnih kadrov po metodi 360 stopinj in prenovljen motivacijski sistem nagrajevanja.

Ocenjuje se, da ima Mercator močno organizacijsko kulturo, ki se je leta sistematično gradila in je ostala močna tudi po zadnji menjavi uprave leta 2005. Ključne vrednote uprave so tudi vrednote zaposlenih, kar je ključno za izgradnjo močne kulture. Temeljne vrednote podjetja so pri zaposlenih globoko privzete, kar vpliva na pripadnost podjetju, red in vzajemnost.

Opredelitev obstoječe Mercatorjeve kulture

Meritve organizacijske kulture v Mercatorju, kot tudi v Eri, niso izvajali, zato temelji poskus opredelitve tipologije na vidnih elementih kulture, torej na adaptivnem konceptu.

Če poskušamo opredeliti Mercatorjevo kulturo po Handyju ugotovimo, da obstoječe kulture ni možno opredeliti kot eno od štirih čistih oblik kulture, ampak gre za mešanico osnovnih tipov kulture s tem, da so posamezni elementi posameznega tipa kulture bolj

izraženi kot drugi. Ločiti je tudi potrebno med dejanskim in želenim, deklarativno oziroma predpisano kulturo.

Kot delavec z dolgoletnimi izkušnjami na različnih odgovornih delih v Mercatorju menim, da je dejanska Mercatorjeva organizacijska kultura mešanica vseh štirih osnovnih tipov organizacijske kulture po Handyju, s tem, da je najbolj poudarjena in formalno deklarirana in zaželena kultura nalog, ki tudi izhaja iz Mercatorjeve matrične in projektne organizacijske strukture in zapisanih vrednot, ki predstavljajo temelj Mercatorjeve formalne organizacijske kulture.

Poleg te, po mojem mnenju prevladujoče kulture, je v dejanski kulturi zaslediti tudi elemente kulture vlog, saj je izpolnjevanje predpisanih in napisanih pravil zelo pomembno in cenjeno, organizacija je razdeljena na sektorje, ki so zelo specializirani in je koordinacija med njimi prešibka, preveč formalna in je zagotovljena le preko vodstev sektorjev, moč posameznikov temelji na vlogi v hierarhiji in ne na znanju in sposobnostih, posameznik je večinoma le izvajalec pravil. Da je v Mercatorju mogoče zaslediti elemente kulture vlog, ki je značilna za organizacije birokratskega tipa, je gotovo rezultat izjemne velikosti podjetja, saj če procesi ne bi bili formalizirani, ne bi bilo možno obvladovati tako velike organizacije.

Ostala dva tipa kulture po Handyju sta manj izražena, čeprav je pred spremembo na čelu uprave leta 2005 bilo evidentnih kar precej elementov kulture moči in kulture osebnosti, s čimer pa se takratne odgovorne osebe oziroma vodstvo Mercatorja ne bi strinjalo.

Opredelitev po Dealu in Kennedyju je zahtevnejša in manj primerna za Mercator, ki deluje na relativno stabilnem trgu in v stabilni dejavnosti in zelo hitre in velike spremembe na trgu blaga široke potrošnje niso običajne, stopnja tveganja pri odločanju pa je nizka.

Opredelitev Ketsa de Vriessa in Millerja ravno tako ni primerna za Mercator, ki je veliko globalno podjetje na več nacionalnih trgih in kultura oziroma obnašanje glavnega managerja ne vpliva odločilno na kulturo celotne organizacije. So pa bili elementi karizmatične organizacijske kulture evidentni v prejšnji upravi s prejšnjim predsednikom uprave na čelu.

Primernejša za Mercator je tipologija po Quinnu in McGrathu, kjer z lahkoto opredelimo Mercator s kulturo trga, kjer je najpomembnejše doseganje ciljev s produktivnostjo in učinkovitostjo, kjer kulturo izvaja vodja, podlaga njegove moči pa je sposobnost. Je pa precejšnja razlika med formalnimi deklariranimi vrednotami v Mercatorju in vrednotami kulture trga, kot so agresivnost, pridnost in iniciativnost, teh Mercator nima formalno zapisanih v dokumentih.

Tudi ostali tipi kulture Quinna in McGratha so prisotni v Mercatorju, še najbolj kultura hierarhije, kjer stabilnost ohranja izvajanje pravil, odločanje temelji na podlagi dejstev, vodje kažejo tendenco h konzervativnosti in previdnosti. Elementi kultur adhokracije in klana niso zaželeni, so pa v posameznih delih podjetja tudi prisotni.

4.5. Strategija prevzemanja v podjetju Mercator

Največji slovenski trgovec je v svojih dokumentih opredelil strateške usmeritve Skupine Mercator takole (Poslovni sistem Mercator, 2007a, Poslovnik sistema vodenja in kakovosti družbe Mercator):

- ostati največji trgovec v Sloveniji; ohraniti vodilni tržni delež v market programu v Sloveniji z izboljševanjem konkurenčnosti ponudbe in razvojem maloprodajne mreže;
- postati vodilni trgovec na sosednjih trgih jugovzhodne Evrope; postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije in Črne Gore ter Bosne in Hercegovine s strateškimi povezavami in razvojem lastne maloprodajne mreže;
- vstopiti na druge trge jugovzhodne Evrope; vstopiti oziroma zagotoviti možnost vstopa na druge trge jugovzhodne Evrope, kjer obstaja potencial postati eden od petih vodilnih trgovcev v market programu, z nakupi privlačnih lokacij, z razvojem maloprodajne mreže in z strateškimi povezavami;
- razvoj nemarket programov; razvijati nemarket programe, ki omogočajo izkoriščanje pozitivnih sinergij z market programom in/ali predstavljajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok;
- dobičkonosno poslovanje; zagotavljati dobičkonosno poslovanje z ukrepi za ohranjanje višine trgovskih marž, ukrepi za stroškovno racionalizacijo in povečevanje produktivnosti ter ukrepi za povečevanje produktivnosti investiranega kapitala.

4.6. Strateški cilji Skupine Mercator

Strateški cilji skupine Mercator so opredeljeni v strateških aktih skupine Mercator (Poslovni sistem Mercator, 2007a, Poslovnik sistema vodenja kakovosti družbe Mercator).

- Rast čistih prihodkov trgovske dejavnosti: povprečna letna organska rast v EUR je predvidena 5 %, dodatna rast s strateškimi povezavami.
- Ciljni tržni deleži: Slovenija 40 %, Hrvaška 12 %, Srbija in Črna Gora 10 %, Bosna in Hercegovina 5 %.
- Naložbe in viri financiranja naložb: letne naložbe v višini 130–150 mio EUR in izdaja novega kapitala za izvedbo strateških povezav.
- Povečevanje poslovne uspešnosti in učinkovitosti:
 - s programom splošne racionalizacije poslovanja Skupine Mercator doseči najmanj 40 mio evrov prihrankov letno od leta 2008 naprej (brez stroškov implementacije),
 - s programom upravljanja z blagovnimi skupinami (UBS) doseči najmanj 20 mio evrov učinkov na leto od leta 2009 naprej (brez stroškov implementacije),
 - v povprečju mora biti rast denarnih tokov iz poslovanja za 1-odstotno točko hitrejša od rasti čistih prihodkov od prodaje,
 - zagotoviti najmanj 1-odstotno povprečno letno rast ekonomske produktivnosti dela v obdobju 2006 - 2010,
 - zagotoviti najmanj 1-odstotno povprečno letno rast produktivnosti investiranega kapitala v obdobju 2006 - 2010.

5. ŠTUDIJA PRIMERA PREVZEMA ERE S STRANI MERCATORJA

5.1. Kratka predstavitev prevzema

Uvodoma je potrebno poudariti, da v primeru Mercatorjevega prevzema Ere ne gre za klasičen, običajni prevzem ali združitev dveh ali več podjetij, temveč gre za nakup dela podjetja, za pripojitev zaokrožene dejavnosti posameznega podjetja k drugemu, gre za

poslovni dogovor dveh podjetij, ki obe še naprej poslujeta po delnem prevzemu, kar celoten proces pripojitve dela enega podjetja k drugemu dodatno oteži, še posebej z vidika pripojenih delavcev, ki so predmet dogovarjanja oziroma trgovanja.

Mercator je konec maja 2005 prejel pisno ponudbo uprave Ere za poslovno sodelovanje in v povezavi s tem ponudbo za odkup posameznih poslovnih delov Skupine Era na slovenskem, hrvaškem in makedonskem trgu (Poslovni sistem Mercator, 2005c, Prevzem posameznih poslovnih delov skupine Era in njegov vpliv na tržni delež in konsolidirane izkaze skupine Mercator).

Na podlagi ponudbe in gradiva, ki ga je posredovala Era, je bilo izdelano interno vrednotenje sredstev podjetja Era v Sloveniji in na Hrvaškem. Predsednika uprav podjetij sta medsebojni dogovor sklenila v neformalni obliki v začetku junija 2005, in sicer za odkup 100 % deleža podjetja Era Tornado in Trgohit ter nepremičnine Samobor na Hrvaškem dne 2. 6. 2005, ter za odkup maloprodajne in veleprodajne dejavnosti v Sloveniji dne 6. 6. 2005.

Dogovor predsednikov uprav je bil formaliziran v obliki predpogodb za posamezne trge dne 12. 7. 2005. Skladno s predpogodbami je Mercator plačal Eri aro v višini 3,9 mlrd SIT, za zavarovanje posla so bile medsebojno izmenjane menice. Ara je bila Eri dana predvsem z namenom izpolnitve prvega pogoja iz predpogodbe, in sicer za odkup 27-odstotnega lastniškega deleža v Eri, ki je bil v lasti družbe Zvon Ena holding. Drugi pogoj se je nanašal na soglasje skupščine Ere k prodaji sredstev v lasti Ere v Sloveniji.

Mercator je dne 20. julija 2005 seznanil Urad RS za varstvo konkurence s sklenjeno Predpogodbo št. 1 v zvezi z nameranim nakupom maloprodajnih enot Ere v Sloveniji in prevzemom dejavnosti ter delavcev, ki opravljajo dejavnost maloprodaje. Dogovorjeno je bilo, da bosta Era, d. d. in Mercator, d. d., sklenila kupoprodajne pogodbe za nakup nepremičnin, maloprodajnih enot, potem ko bo skupščina Ere odobrila sklenitev teh pogodb. Skupščina podjetja Era je potrdila odprodajo premoženja Mercatorju dne 2. 11. 2005.

V juniju 2005 je bil izveden ogled vseh objektov v lasti Ere, ki so predmet nakupa. Glavne ugotovitve so bile, da je Erina trgovska mreža sodobna in za Mercator lokacijsko ustrezna (Poslovni sistem Mercator, 2005c, Prevzem posameznih poslovnih delov skupine Era in njegov vpliv na tržni delež in konsolidirane izkaze skupine Mercator).

Dne 22. 12. 2005 sta upravi podjetij na podlagi podpisane predpogodbe z dne 12. 7. 2005, podpisali pogodbe za nakup maloprodajnih in veleprodajnih ter tehničnih enot v Sloveniji, s pripadajočimi zalogami, ki jo je potrdila skupščina Ere. Posamezne enote je Mercator prevzemal postopoma, skladno s plačili, vendar najkasneje do 31. 1. 2006. Postopke vključevanja dejavnosti in delavcev Ere v Mercator podrobno definira Predpogodba št. 1, katere predmet so nepremičnine (objekti in zemljišča) z opremo, zaloge trgovskega blaga in prevzem zaposlenih delavcev (Poslovni sistem Mercator, 2005b, Predpogodba med Poslovnim sistemom Mercator in Ero št. 1).

Kupnina za vse nepremičnine in opremo je znašala 14 mlrd SIT, s čimer je Mercator pridobil 83967 kvadratnih metrov dodatnih bruto površin (66202 maloprodajnih in 17765 kvadratnih metrov veleprodajnih površin), ter 225246 kvadratnih metrov zemljišč oziroma 47 trgovin z market programom in 11 tehničnih trgovin in tri skladišča, prevzel pa je tudi pravice in obveznosti iz leasing pogodb za 7 objektov v skupni vrednosti 3,1 mlrd SIT. Kupnina, preračunana na kvadratni meter zazidane površine z opremo skupaj s prevzetim

leasingom, znaša 851 evrov za kvadratni meter (Poslovni sistem Mercator, 2005b, Predpogodba med Poslovnim sistemom Mercator in Ero št. 1).

Za pripravo in izvedbo vključevanja dejavnosti in delavcev Ere je uprava Mercatorja dne 8. 11. 2005 ustanovila prvo projektno skupino vodilnih delavcev Mercatorja, torej integracijski tim, ki je pripravil vse potrebno za nemoten potek vključevanja dejavnosti in delavcev Ere k Mercatorju. Ta skupina je opredelila med drugim roke vključevanja, na osnovi opravljenih simulacij je morala skupina predlagati, ali bodo delavci Ere prešli na plačni sistem Mercatorja, ali bodo še najmanj eno leto ohranili plačni sistem Ere. Projektna skupina je bila zadolžena za operativno izvedbo nakupa nepremičnin, odkup zalog, za pripravo predloga nadaljevanja poslovanja posameznih trgovin Ere, oddaje v franšizo ali zaprtja enot, ki so v neposredni bližini obstoječih maloprodajnih Mercatorjevih enot, s terminskim planom zapiranja ter planom preureditve notranjih in zunanjih obeležij celostne grafične podobe trgovin Era po Mercatorjevih standardih.

Projektna skupina je obravnavala vsako posamezno prodajalno podjetja Era ter zanjo oblikovala predlog o njenem nadaljnjem poslovanju, ki se je izvajal v naslednjih smereh (Poslovni sistem Mercator, sklep uprave, 2005d):

- direktna vključitev v Mercatorjevo maloprodajno mrežo,
- vključitev v verigo diskontov Hura,
- vključitev v tehnično verigo Mercator,
- vključitev v Mercatorjev franšizni sistem,
- zaprtje prodajalne.

Nakup trgovske mreže Ere je za Mercator pomenil povečanje tržnega deleža za dodatnih 2,4 %, s čimer je okrepil tržni položaj na slovenskem trgu še zlasti v luči prihajajoče konkurence diskontnih verig. Tako naj bi tržni delež Mercatorja padal počasneje, kot so prvotno predvideli.

Sam akt prevzema je potekal rutinsko; kritično vodstvo Mercatorja ocenjuje le pomanjkanje dvosmernega pretoka informacij in vodstveno praznino prve dni prevzema.

Integracijski tim se je osredotočil na izvajanje predpogodbe, na izvajanje Protokola o dobavi blaga, na sodelovanje med Mercatorjem in še obstoječo Ero v zvezi s poslovnim sodelovanjem, na skupni nastop do nekaterih dobaviteljev in skupni nastop na tretjih trgih. Sama operativna izvedba integracije pa je bila prepuščena srednjemu in nižjemu vodstvu prevzemnika, ki dostikrat ni imel ustreznih informacij in jih tudi ni znal poiskati, seveda tudi ni imel pooblastil za takojšnje ukrepanje (Poslovni sistem Mercator, 2005d, sklep uprave).

Vodstvo Mercatorja ocenjuje, da je bilo splošno pomanjkanje informacij tik pred prevzemom in prve dni po aktu prevzema rezultat pomanjkanja razpoložljivega vodstvenega kadra prevzemnika, saj tik pred prevzemom in takoj po njem v novonastali organizacijski enoti ni bilo postavljenih kompetentnih vodstvenih ljudi prevzemnika, kar je rezultiralo dodatno negotovost pri prevzetih delavcih in je zmanjševalo učinkovitost prevzema in produktivnost prevzetih enot, saj so se zaposleni bolj kot z delom ukvarjali s svojo usodo.

5.2. Reševanje kadrovskih vprašanj v prevzetem podjetju

V sporočilu za javnost z dne 22. 12. 2005 se je Mercator zavezal, da bo prevzel vse zaposlene v kupljenih maloprodajnih enotah in skladiščih v Sloveniji ter jim še naprej

zagotavljal ustrezne delovne pogoje in socialno varnost. Upravi Mercatorja in Ere sta se dogovorili, da bo Mercator prevzel vse delavce po stanju na dan 31. 12. 2004 in z njimi sklenil redno delovno razmerje (Poslovni sistem Mercator, 2005b, Predpogodba med Poslovnim sistemom Mercator in Ero št. 1).

Era se v Predpogodbi št. 1 zavezuje delavcem, ki bodo prešli k Mercatorju, do dneva prehoda plačati vse plače in druge obveznosti z naslova delovnega razmerja. Prehod delavcev iz Ere k Mercatorju se je izvedel v skladu s 73. členom Zakona o delovnih razmerjih, Mercator pa je z delavci sklenil pogodbe o zaposlitvi skladno z določili branžne kolektivne pogodbe in podjetniške pogodbe.

Prevzem delavcev s strani Mercatorja se je vršil istočasno s primopredajo nepremičnin, ki so bile predmet prevzema, in se je opravil do 31. 1. 2006.

Mercator je za obdobje enega leta zagotovil vsem prevzetim delavcem enake bruto plače z vsemi dodatki po zakonu in morebitnimi pripadajočimi veljavnimi aneksi, prav tako so vsi pripojeni delavci obdržali bonitete povezane z delom, višino letnih dopustov, povračilo potnih stroškov. Mercator je tudi takoj po zaposlitvi uredil zdravstveno zavarovanje vsem delavcem.

Za vse delavce iz maloprodajnih enot in skladišč, katerih skupno število ni smelo presegati števila po seznamu z dne 31. 12. 2004, je obstajal poimenski seznam kot priloga Predpogodbe št. 1, (te zaposlene se je Mercator obvezal prevzeti). Poleg tega seznama je obstajal še en seznam delavcev Ere, ki so bili zaposleni v veleprodaji in komerciali in so bili povezani z delom maloprodaje ter so bili poimensko navedeni v drugem seznamu ter jih Mercator ni bil dolžan prevzeti, o njih sta se stranki pogajali od »primera do primera« (Poslovni sistem Mercator, 2005b, Predpogodba med Poslovnim sistemom Mercator in Ero št. 1).

5.3. Spreminjanje organizacijske kulture prevzetega podjetja

Iz opisov organizacijskih kultur obeh podjetij je razvidno, da sta si obe kulturi podobni in kompatibilni, zato v procesu spajanja oziroma integracije ni bilo pričakovati velikih zapletov. Obe podjetji sta imeli podobne ključne dejavnike, ki vplivajo na razvoj organizacijske kulture:

- podjetji sta delovali v isti panogi v istem konkurenčnem in kulturnem okolju,
- obe podjetji delita podobno zgodovino velikih sprememb, združitve in prevzemov,
- podjetji sta podobno stari (nekaj čez 50 let),
- podjetji imata podobno vizijo, biti največji (Mercator) oziroma pomemben (Era) trgovec v jugovzhodni Evropi,
- podjetji imata podobno poslanstvo, to je zadovoljstvo vseh deležnikov,
- podobne strateške cilje, to je rast z razvojem maloprodajne mreže in z strateškimi partnerstvi,
- tudi vrednote obeh podjetij so podobne, le da so v Mercatorju, kot ostali dejavniki organizacijske kulture, bolj definirane, to so osredotočenost na trg, na rezultate, na produktivnost, zadovoljstvo kupcev in zaposlenih.

Vodstvo Mercatorja ocenjuje, da sta tako kultura nalog kot kultura trga najbolj prisotni v obeh podjetjih glede na tipologijo organizacijske kulture, s tem da je v Mercatorju bolj prisotna in zaželena kultura nalog, v Eri pa kultura trga. Mercatorjevo in Erino organizacijsko kulturo torej lahko opredelimo s kulturo trga, kjer je najpomembnejše

doseganje ciljev s produktivnostjo in učinkovitostjo, kjer kulturo izvaja vodja, podlaga njegove moči pa je sposobnost (Zavrl, 2007).

Razlike med kulturama izhajajo iz različnih velikosti podjetij, iz različnih organizacijskih struktur, lokalnega mikrookolja, iz dejstva, da so v Mercatorju vsi procesi standardizirani, kar v Eri niso, ter dejstva, da je v Mercatorju opazna osredotočenost na procese, standarde, spoštovanje hierarhije, predvidljivost in doslednost. Era je kljub deklariranemu globalnemu poslovanju mnogo bolj lokalno omejena kot Mercator.

Dejstvo je, da je bil Mercator dominantno podjetje z dominantno kulturo, Era pa podrejena z vidika organizacijske kulture, vendar z relativno privlačno organizacijsko kulturo, ki se je v veliki meri asimilirala v Mercatorjevo organizacijsko kulturo, delno pa integrirala (Zavrl, 2007).

Vodstvo Mercatorja ocenjuje, da je Erina organizacijska kultura v dominantni, Mercatorjevi kulturi prepoznala zanimivo obliko kulturnih vzorcev in jo primerjala z lastno. Ker je v tej dominantni kulturi odkrila privlačnost, se ocenjuje, da je to kulturo tudi sprejela in pričakujemo lahko akulturacijo na način asimilacije in integracije. Pozitivno je na proces akulturacije vplivalo tudi pozitivno vrednotenje Erine lastne kulture v fazi integracije.

Natančnega načrta poprevzemne integracije Erine organizacijske kulture ni bilo, niti ni bilo opravljenih raziskav organizacijske klime v Eri, zato ni možno meriti sprememb organizacijske kulture v novem podjetju.

Organizacijske kulture torej - pred prevzemom - integracijski tim ni obravnaval in tudi niso bili pripravljene nobeni ukrepi ali aktivnosti, ki bi organizacijsko kulturo preučili in jo spremenili v enega od sinergijskih učinkov in v katalizator procesa združevanja (Zavrl, 2007).

Prevzem Erine maloprodaje s strani Mercatorja je bil prav gotovo za zaposlene precejšen šok, saj zaposleni zaradi hitre širitve podjetja in javno znanih ambicioznih načrtov tega niso pričakovali.

Razgovori z zaposlenimi s strani prejšnjega delodajalca so potekali zelo formalistično. Zaposlenim v maloprodajnih enotah Ere njihovo vodstvo ni razložilo namena in pravih razlogov za prodajo maloprodajne mreže (Zavrl, 2007).

Ker se je skupina Era hitro širila s prevzemi, so bili zaposleni vajeni na spremembe, vendar se kljub deklarirani pozornosti vodstva Ere na pomembnost organizacijske kulture, še posebej v procesih poprevzemne integracije, dejansko s preučevanjem organizacijske kulture v Eri, niso ukvarjali.

Kot rečeno, prevzem Erine maloprodaje v Sloveniji je potekal brez skrbnega kulturnega pregleda (»Cultural due dilligence«) obeh podjetij, glede na kompatibilnost obeh organizacijskih kultur tudi ni prišlo do kulturnega trka, ampak se je organizacijska kultura Ere integrirala z Mercatorjevo organizacijsko kulturo v procesu akulturacije na način asimilacije in deloma integracije.

Ta proces torej ni potekal načrtovano, ampak kot logična posledica prevzema. Prevzemnik Mercator je absorbiral ciljno podjetje Ero v svoj sistem in kulturna identiteta Erine organizacijske kulture je prenehala obstajati. To se je zgodilo večinoma z metodo talilnega

lonca, torej je prevzeto podjetje prostovoljno prevzelo kulturo prevzemnika, delno pa pod pritiskom, saj druge možnosti kot prevzeti novo organizacijsko kulturo prevzemnika, prevzeti zaposleni niso imeli.

5.4. Ocena prevzema z vidika vpliva na različne interesne skupine

5.4.1. Ocena prevzema z vidika doseganja ciljev managementa prevzemnika

Kot glavni razlog prevzema v publikaciji *Prevzem posameznih poslovnih delov skupine Era in njegov vpliv na tržni delež in konsolidirane izkaze skupine Mercator (Poslovni sistem Mercator, 2005c)* se navaja, da prevzem že delujočih lokacij za Mercator pomeni hitrejšo in cenejšo pot za doseg cilja, ki si ga je zastavil v svojem srednjeročnem načrtu, to je ohraniti in še okrepiti vodilni položaj na slovenskem trgu še zlasti v luči prihajajoče konkurence tujih diskontnih verig.

Mercator je z nakupom trgovske mreže Ere v Sloveniji povečal svoj tržni delež za dodatnih 2,4 % ter je tako začasno zaustavil padanje tržnega deleža, torej je glavni cilj nakupa po srednjeročnem planu realiziral. V letu 2006 so v Mercatorju realizirali 494.757 mio SIT, kar je za 18,1 % več kot v letu 2005 in je posledica novih maloprodajnih enot in prevzema maloprodajnih enot Ere v Sloveniji (*Poslovni sistem Mercator, Letno poročilo za leto 2006*).

Poleg tega glavnega cilja je pomembno za Mercator še, da je z nakupom Erine maloprodaje pridobil nekatere do takrat nepokrite trge zgornje savinjske, šaleške in koroške regije, da Mercator zagotavlja enako dostopnost do blaga, ki ga trži, za vse prebivalce države, da ostane na Mercatorjevih policah blago slovenskega izvora in da zagotavlja nadaljnjo socialno varnost in ustrezne delovne pogoje vsem zaposlenim v maloprodaji in skladiščih prevzetega podjetja (Zavrl, 2007).

5.4.2. Ocena prevzema z vidika vpliva na konkurenco

Na trgu prodaje izdelkov za vsakdanjo rabo se je že leta 2000 začela oblikovati protiutež Mercatorju v obliki gospodarskega interesnega združenja Suma 2000, ki so ga ustanovila podjetja Vele Domžale, Era Velenje, Živila Kranj in Koloniale Maribor. Ta podjetja naj bi se kmalu tudi kapitalsko povezala, Uradu za varstvo konkurence Republike Slovenije so že priglasila koncentracijo podjetij, le-ta jo je tudi odobril, vendar do združitve ni prišlo, saj so vsa podjetja ostala samostojna in so taka tudi nastopala na trgu. Bilo je sicer nekaj poskusov skupnega nastopanja do dobaviteljev, združenje je tudi izdalo nekaj skupnih reklamnih oglasov in sporočil, več od tega pa se ni zgodilo. V teh negotovih razmerah glede Sume 2000, pogojih vse močnejše konkurence in vse večjih zahtevah kupcev, ki zahtevajo od svojega trgovca najboljše razmerje med kvaliteto in ceno, se je poslovanje Ere pričelo slabšati v letih od 2002 do 2004, saj je njen tržni delež stagniral ali celo padal in uprava je pričela iskati kot najboljšo rešitev za svoje podjetje strateškega partnerja oziroma kupca podjetja. Povezati so se želeli s slovenskim podjetjem, čeprav so imeli resne ponudbe tudi iz tujine. Mercator je iz združenja Suma 2000 prevzel Živila Kranj, Tuš Vele, Era pa Koloniale (*Poslovni sistem Mercator, Poročilo o delovanju in učinkovitosti trgovine na drobno za obdobje 1. 1. 2006 - 31. 12. 2006c*).

Mercator je 20. 7. 2005 seznanil Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence o sklenjeni Predpogodbi št. 1 v zvezi z nameravanim nakupom maloprodajnih enot in skladišč Ere v Republiki Sloveniji in prevzemom dejavnosti in vseh zaposlenih delavcev,

ki opravljajo dejavnost maloprodaje. Urad je po pridobitvi vseh dodatnih pojasnil, ki jih je zahteval, koncentracijo podjetij tudi odobril.

Glede ravnanja ostalih dveh glavnih trgovcev v Sloveniji ob prevzemu Ere s strani Mercatorja, je vodstvo Mercatorja predvidevalo, da nista bila zainteresirana za nakup, saj je Tuš že imel dokaj visoko razvito maloprodajno mrežo na tem trgu in tudi ni rabil skladišč, ker ima svoje distribucijsko skladišče v neposredni bližini in z nakupom Erine maloprodaje ne bi bistveno izboljšal svojega položaja na trgu Slovenije, niti ne na lokalnem trgu koroške in savinjsko-šaleške regije. Enako vodstvo Mercatorja ocenjuje za Spar, ki je tudi že imel večje prodajne objekte na domicilnem področju Ere, največje prav v Velenju in z nakupom ne bi bistveno izboljšal svojega tržnega položaja, poleg navedenega tudi ne razvija prodajnih formatov velikosti oziroma »tipa«, kot jih je imela Era na tem lokalnem trgu (Zavrl, 2007).

5.4.3. Ocena prevzema z vidika zadovoljstva potrošnikov

Potrošniki so z širitvijo Mercatorja na nove lokalne trge koroške regije, zgornje savinske in šaleške regije pridobili kakovostnejši, cenovno ugodnejši in širši asortiman izdelkov široke potrošnje. Mercator zagotavlja svoje poslanstvo na vseh trgih, kjerkoli je prisoten in to je zagotoviti najboljše razmerje med kvaliteto in ceno za potrošnika, torej zagotoviti odlične trgovske storitve, visoko kakovost blaga po najnižjih konkurenčnih cenah. Potrošniki so tudi na tem območju deležni vseh dolgoročnih in kratkoročnih tržnih aktivnosti za kupce, možnosti nakupa na odloženo plačilo in na obroke brez obresti, sodelovanja v projektih lojalnosti z različnimi ugodnostmi za potrošnike, kot so različno veliki popusti, darila ali popusti ob določenih dneh na posameznih lokacijah in podobno. Največji trgovec v državi ima standardizirane maloprodajne procese in zagotavlja enak nivo storitev na vseh lokalnih trgih in je zelo občutljiv na želje in navade kupcev, ki se jim lokalno prilagaja (Zavrl, 2007).

Vodstvo Mercatorja ocenjuje, da so potrošniki zelo veliko pričakovali od prihoda največjega slovenskega trgovca na ta lokalni trg in so bili takoj po prevzemu razočarani, ker se spremembe niso zgodile čez noč v tolikšni meri, kot so pričakovali. Spremembe so bile velike tudi za potrošnike, na policah se je znašlo veliko novega blaga, ki ga prej niso poznali. Recimo čez tisoč izdelkov Mercatorjeve blagovne znamke je zamenjalo Erino blagovno znamko, Mercatorjeva kartica Pika je zamenjala Erino, s tem da ima Mercatorjeva bistveno več bonitet in je tudi plačilna kartica, kar Erina ni bila. Spremenila se je zunanja in notranja celostna podoba in intenzivno se je pričelo z obnovami prodajaln, vendar je ta sprememba zahtevala nekaj časa zaradi velikega obsega sprememb (Zavrl, 2007).

5.4.4. Ocena prevzema z vidika države

Republika Slovenija je z izdanim soglasjem dovolila prevzem Ere s strani Mercatorja, torej je koncentracija podjetij skladna z Zakonom o preprečevanju in omejevanju konkurence.

S prenovitvijo maloprodajne mreže, kakovostnejšo in celovitejšo ponudbo se realno pričakuje oživitev maloprodajne aktivnosti v - do prevzema - precej iztrošenih in zastarelih prodajalnah, v katere se že dlje časa ni nič investiralo. Maloprodajna dejavnost s prevzemom s strani Mercatorja na novo zaživi z novim elanom in svežimi investicijskimi sredstvi, na zdravih temeljih z zelo jasno vizijo in strategijo, kar je dobro tudi za širše okolje (Zavrl, 2007).

5.4.5. Ocena prevzema z vidika vpliva na zaposlene v prevzetem podjetju

Zaposleni so bili v stresu, saj je bilo tik pred prevzemom in po njem prisotno med zaposlenimi veliko pomanjkanje informacij. To je delno rezultat specifikave prevzema, saj Mercator ni prevzel celega podjetja Era, ampak samo maloprodajo in skladišča ter je bil odvisen od informacij s strani prevzetega podjetja, ki pa je informacije doziralo in omejevalo in je z njimi manipuliralo.

Razgovori z zaposlenimi s strani prejšnjega delodajalca so potekali zelo formalistično. Zaposlenim v maloprodajnih enotah Ere njihovo vodstvo ni razložilo namena in pravih razlogov za prodajo maloprodajne mreže (Zavrl, 2007).

Posebej zaposleni s tako imenovane priloge št. 4 iz predpogodbe med Mercatorjem in Ero, so bili v veliki negotovosti, saj se ni vedelo, ali bodo obdržali službo ali ne, kakšna bo njihova nova pozicija v novem podjetju, kje sploh bodo delali (veliko jih je moralo iz Velenja v Ljubljano) in so bili v zelo stresni situaciji (Poslovni sistem Mercator, 2005b, Predpogodba med Poslovnim sistemom Mercator in Ero št. 1).

Po formiranju vodstva in odgovorne osebe s strani prevzemnika so se zadeve umirile, stekla je obojestranska komunikacija, iz Mercatorja so se prenesli ključni in podporni procesi, sistem vodenja kakovosti, ki je skladen z zahtevami standarda ISO 9001. Takoj so se tudi pričele prenove prodajaln, zamenjava zunanje in notranje celostne podobe, razširitev ponudbe po globini in širini asortimanov, skladno z Mercatorjevimi standardi upravljanja z blagovnimi skupinami (UBS), kar je pozitivno vplivalo tako na pričakovanja kupcev kot zaposlenih.

Takoj se je pričelo tudi izobraževanje za vse zaposlene, kjer so se vsi novozaposleni podrobno seznanili z organizacijo, strukturo in procesi v novem podjetju. Za izobraževanje in usposabljanje so v Mercatorju v letu 2006 namenili 1,44 milijona EUR, kar je 73,9 evrov na zaposlenega (Poslovni sistem Mercator, Letno poročilo za leto 2006).

Takoj po priključitvi se je pričelo ugotavljanje viškov zaposlenih v priključenem maloprodajnem območju bivše Ere, saj je bila Era nizko produktivna, poleg tega je pred prodajo dovolila nemoteno prehajanje zaposlenih iz vseh administrativnih služb v maloprodajo, ker je bila obveznost prevzemnika zaposliti dogovorjeno skupno število zaposlenih v maloprodaji in skladiščih na dan 31. 12. 2004, prevzem pa se je zgodil več kot leto dni kasneje. Vse, ki so zaradi naravne fluktuacije odšli, so nadomestili od drugod, iz podpornih in administrativnih služb, kar je povečevalo nizko učinkovitost zaradi prezaposlenosti in neustreznih zaposlenih brez znanj in izkušenj v maloprodaji, saj mnogi niso še nikoli prej delali v maloprodaji. Takoj se je pričelo s premeščanjem zaposlenih iz mejnih področij izven tega maloprodajnega območja, premeščanje znotraj področja, najmanjše nerentabilne enote se je ukinilo, nekaj prevzetih enot se je oddalo v franšizo, spremembe so se dogajale z veliko dinamiko, evidentirali so se tudi viški iz poslovnih razlogov.

Kljub vsemu navedenemu se zaposleni v prevzetem podjetju na letnih razgovorih pozitivno izražajo o novem podjetju, ki jih je prevzelo, skupna ocena zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime je po raziskavi Merjenja zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime za leto 2006 nad povprečjem v Mercatorju, novo zaposleni se redno udeležujejo vseh dogodkov in prireditvev za zaposlene, so zelo lojalni novemu podjetju, izkazujejo navdušenje in so veseli, da so postali del Mercatorja, ki jim zagotavlja dolgoročno socialno

varnost in normalne delovne pogoje (Poslovni sistem Mercator, Merjenje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime 2006b in 2007).

5.5. Kritična ocena prevzema s poudarkom na oceni prilagajanja organizacijske kulture prevzetega podjetja

Organizacijska kultura je prav tako gonilna sila vsakega podjetja kot njegova sredstva, izdelki, stranke in celo zmogljivost ljudi. Vsakemu podjetju, ki kupuje drugo, mora biti povsem jasno, kaj želi storiti s to kulturo in kako bi lahko čim bolj povečala njeno vrednost. Neustrezna obravnava kulturnih vprašanj lahko uniči velik del vrednosti, ki naj bi jo združitev ustvarila (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 102).

Vloga organizacijske kulture se še posebej poudarja pri združevanjih in prevzemih podjetij. Konkurenčnost in finančni pritiski globalizacije silijo podjetja k prevzemom in združitvam, saj tako utrjujejo svoj položaj na trgu, večajo tržni delež in vrednost kapitala. Izkoriščajo sinergijske učinke ekonomije obsega, povečajo prihodke, zmanjšajo tveganja, znižajo stroške ter izboljšajo pristopnost do novih priložnosti.

Da bi se podjetja izognila neuspehom zaradi neobvladljivih kulturnih razlik, je priporočljivo pred odločitvijo o prevzemu ali združitvi napraviti poleg skrbnega pregleda poslovanja tudi skrben pregled organizacijske kulture (Harper, 2004, str. 2).

Naloga prevzemnika je, da v razumnem času identificira razlike v kulturah obeh podjetij, jih analizira in oblikuje strategijo za premostitev kulturnih razlik. Management mora poznati značilnosti organizacijske kulture ciljnega podjetja, da lahko reagira z ustrezno taktično zamisljivo.

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

Iz opisov organizacijskih kultur obeh podjetij je razvidno, da sta si obe kulturi podobni in kompatibilni, zato v procesu spajanja oziroma integracije ni bilo pričakovati velikih zapletov. Uprava Mercatorja ocenjuje, da sta tako kultura trga kot kultura nalog najbolj prisotni v obeh podjetjih glede na tipologijo organizacijske kulture s tem, da je v Mercatorju nekoliko bolj prisotna kultura nalog, v Eri pa kultura trga. Mercatorjevo in Erino organizacijsko kulturo torej lahko opredelimo s kulturo trga, kjer je najpomembnejše doseganje ciljev s produktivnostjo in učinkovitostjo, kjer kulturo izvaja vodja, podlaga njegove moči pa je sposobnost.

Namen spreminjanja kulture Ere je seveda večja uspešnost in učinkovitost priključenega podjetja in celotnega poslovnega sistema Mercator ter njegova realna rast. Mercator je bil v procesu združitve dominantno podjetje z dominantno kulturo, Era pa podrejena z vidika organizacijske kulture, vendar z relativno privlačno organizacijsko kulturo, ki se je v veliki

meri integrirala v Mercatorjevo. Erina organizacijska kultura je v dominantni, Mercatorjevi kulturi prepoznala zanimivo obliko kulturnih vzorcev in jo primerjala z lastno. Ker je v tej dominantni kulturi odkrila določeno privlačnost, vodstvo Mercatorja ocenjuje, da je to kulturo tudi sprejela in da se je zgodila akulturacija v obliki asimilacije in integracije. Pozitivno je na proces akulturacije vplivalo tudi pozitivno vrednotenje Erine lastne kulture v fazi integracije.

Mercator je v svojih strateških dokumentih opredelil želeno kulturo, ni pa opredelil smernic in politike spreminjanja kulture, ni opredelil strateških, taktičnih in operativnih ciljev oblikovanja kulture ter usmerjanja le-te v predvideno smer. Tudi ni bilo izvedbe merjenja kulture (redno vsakoletno se meri organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih Mercatorja), torej ni bilo akcijskega načrta z določitvijo aktivnosti, odgovornosti, pristojnosti in terminskih rokov izvajanja spreminjanja kulture.

Najpomembnejše orodje pri tem je kvalitetno opravljene posnetek stanja kulture, ki lahko predstavlja zelo koristen pripomoček vodilnim ter vsem ostalim zaposlenim, pri prepoznavanju prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti, vzrokov problemov in možnosti lažjega uvajanja sprememb v sistemu in v splošnem priložnosti za proaktiven način dela in vodenja s cilji.

Načrta poprevzemne integracije Erine organizacijske kulture ni bilo, niti ni bilo opravljenih raziskav organizacijske klime v Eri, zato ni možno meriti sprememb organizacijske kulture v novem pripojenem podjetju. Organizacijske kulture torej pred prevzemom integracijski tim ni obravnaval in tudi niso bili pripravljene nobeni ukrepi ali aktivnosti, ki bi kulturo preučili in jo spremenili v enega od sinergijskih učinkov in v katalizator procesa združevanja.

Prevzem Erine maloprodaje s strani Mercatorja je bil prav gotovo za zaposlene precejšen šok, saj zaposleni zaradi hitre širitve podjetja in javno znanih ambicioznih načrtov tega niso pričakovali. Ker se je skupina Era hitro širila s prevzemi, so bili zaposleni vajeni na spremembe, vendar se kljub deklarirani pozornosti vodstva Ere na pomembnost organizacijske kulture, še posebej v procesih poprevzemne integracije, dejansko s preučevanjem organizacijske kulture niso ukvarjali.

Ključnega pomena za uspešno in učinkovito izvajanje poprevzemne integracije, s poudarkom na spreminjanju organizacijske kulture v želeni smeri, je vključenost vseh zaposlenih, aktivna podpora vodstva, zagotavljanje primerljivosti, periodičnosti ter kvantitativnosti raziskav organizacijske kulture, njeno usmerjanje v želeno smer ter integracija z drugimi pristopi, orodji in tehnikami pri analiziranju, organiziranju in vodenju oziroma usmerjanju in nadzorovanju, kar se v obravnavanem primeru, razen podpore vodstva, vsaj v prvih dneh po prevzemu ni izvajalo.

Kot rečeno, prevzem Erine maloprodaje v Sloveniji je potekal brez skrbnega kulturnega pregleda (»Cultural due dilligence«) obeh podjetij, glede na kompatibilnost obeh organizacijskih kultur ni prišlo do kulturnega trka, ampak se je organizacijska kultura Ere integrirala z Mercatorjevo organizacijsko kulturo v procesu akulturacije na način asimilacije in deloma integracije.

Ta proces torej ni potekal načrtovano, ampak kot logična posledica prevzema podjetja. Prevzemnik Mercator je absorbiral ciljno podjetje Ero v svoj sistem in kulturna identiteta Erine organizacijske kulture je prenehala obstajati. To se je zgodilo večinoma z metodo talilnega lonca, torej je prevzeto podjetje prostovoljno prevzelo kulturo prevzemnika, delno

pa pod pritiskom, saj druge možnosti, kot prevzeti novo organizacijsko kulturo prevzemnika, prevzeti zaposleni niso imeli.

6. SKLEP

Organizacijska kultura je pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje zaposlenih v podjetju, na uresničevanje njegove strategije in doseganje zastavljenih ciljev. Kultura podjetja sama po sebi ni ne dobra ne slaba, šele ko jo povežemo s strategijo podjetja, to je z želenimi cilji in načini dela, lahko ovrednotimo njeno ustreznost. Osnovni namen preučevanja organizacijske kulture je v doseganju večje uspešnosti in učinkovitosti podjetja ter njegova stalna rast.

Vloga organizacijske kulture se posebej poudarja pri načrtovanju združitvev podjetij, saj je kultura pogosto razlog za neuspešno združitvev. Da bi se izognili neuspehom zaradi neobvladljivih kulturnih razlik, je priporočljivo pred odločitvijo o prevzemu, poleg skrbnega pregleda poslovanja, opraviti tudi skrbni pregled organizacijskih kultur obeh podjetij, ki se združujeta.

V primeru prevzema Erine maloprodajne mreže s strani Mercatorja ni bil opravljen skrbni pregled organizacijske kulture Ere, niti nismo zasledili nobenih podatkov v korespondenci pred prevzemom, ki bi namenjali organizacijski kulturi ciljnega podjetja pozornost s strani managementa Mercatorja. Integracijski tim se s tem vprašanjem ni ukvarjal, kot da to vprašanje ne obstaja. Namen ugotavljanja in spreminjanja kulture Ere je seveda večja uspešnost in učinkovitost priključenega podjetja in celotnega poslovnega sistema ter njegova realna rast.

Mercator je v svojih strateških dokumentih opredelil želeno kulturo, ni pa opredelil smernic in politike spreminjanja kulture, ni opredelil strateških, taktičnih in operativnih ciljev oblikovanja kulture ter usmerjanja le-te v predvideno smer. Tudi ni bilo izvedbe merjenja kulture (redno vsakoletno se meri organizacijska klima in zadovoljstvo zaposlenih Mercatorja), torej ni bilo akcijskega načrta z določitvijo aktivnosti, odgovornosti, pristojnosti in terminskih rokov izvajanja spreminjanja kulture. Najpomembnejše orodje pri tem je kvalitetno opravljen posnetek stanja kulture, ki lahko predstavlja zelo koristen pripomoček vodilnim ter vsem ostalim zaposlenim pri prepoznavanju prednosti, slabosti, priložnosti, nevarnosti, vzrokov problemov in možnosti lažjega uvajanja sprememb v sistemu in v splošnem priložnosti za proaktiven način dela in vodenja s cilji.

Iz opisov organizacijskih kultur obeh podjetij je razvidno, da sta si obe kulturi podobni in kompatibilni, zato v procesu spajanja oziroma integracije ni bilo pričakovati velikih zapletov. Uprava Mercatorja ocenjuje, da sta tako kultura trga kot kultura nalog najbolj prisotni v obeh podjetjih glede na tipologijo organizacijske kulture. Mercatorjevo in Erino organizacijsko kulturo torej lahko opredelimo s kulturo trga, kjer je najpomembnejše doseganje ciljev s produktivnostjo in učinkovitostjo, kjer kulturo izvaja vodja, podlaga njegove moči pa je sposobnost.

Ker je Mercator podjetje z dominantno in močno organizacijsko kulturo, je v procesu poprevzemne integracije ta kultura asimilirala Erino organizacijsko kulturo, saj sta kulturi zaradi podobnosti kompatibilni. V Mercatorju ocenjujejo, da je Erina organizacijska kultura v močni, dominantni Mercatorjevi organizacijski kulturi prepoznala zanimivo obliko kulturnih elementov, privlačnih za lastno kulturo in je to kulturo sprejela, prišlo je

do akulturacije v obliki asimilacije in integracije. To se je v predhodnih podobnih prevzemih vedno zgodilo, saj se Mercator hitro širi s prevzemi in do sedaj še nikoli ni prišlo do večjih težav zaradi trka različnih organizacijskih kultur.

Proces ni potekal načrtovano, ampak kot logična posledica prevzema. Prevzemnik Mercator je absorbiral ciljno podjetje Ero v svoj kulturni sistem in kulturna identiteta Ere je s tem prenehala obstajati. Kako natančno je to potekalo, ni virov, iz razgovora z akterji lahko zaključimo, da se je asimilacija Erine kulture večinoma dogajala prostovoljno z metodo talilnega lonca, torej je šlo za prostovoljni prevzem Mercatorjeve kulture, delno pa pod pritiskom kulture dominantnega podjetja.

Ključnega pomena za uspešno in učinkovito izvajanje poprevzemne integracije, s poudarkom na spreminjanju organizacijske kulture v zeleni smeri, je vključenost vseh zaposlenih, aktivna podpora vodstva, zagotavljanje primerljivosti, periodičnosti ter kvantitativnosti raziskav organizacijske kulture, njeno usmerjanje v zeleno smer ter integracija z drugimi pristopi, orodji in tehnikami pri analiziranju, organiziranju in vodenju oziroma usmerjanju in nadzorovanju, kar se v obravnavanem primeru, razen odločne podpore vodstva, vsaj v prvih dneh po prevzemu, ni izvajalo.

Kljub opustitvi skrbnega pregleda organizacijskih kultur in odsotnosti operativnega akcijskega plana spreminjanja organizacijske kulture v zeleni smeri, lahko na osnovi pozitivnih ocen uspešnosti prevzema vseh zainteresiranih skupin zaključimo, da je bil prevzem Erine maloprodajne mreže in skladišč v Sloveniji s strani Mercatorja uspešen, bil pa bi lahko še uspešnejši in manj stresen za zaposlene, ob ustreznem načrtovanju poprevzemnih aktivnosti.

7. LITERATURA IN VIRI

7.1. Literatura

1. Appelbaum S.H. 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.
2. Bate Paul: The Impact of Organizational Culture and Approaches to Organizational Problem - Solving. *Organization Studies*, 5(1984), 1, str. 44.
3. Bešter Janez: Poprevzemne integracije. *Bančni vestnik*, Ljubljana, 53(2004), 12, str. 8 - 13.
4. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi motivi - empirična analiza na primeru Slovenije. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 238 str.
5. Bešter Janez: Prezvemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 157 str.
6. Brown William F., Dodd G. Nancy: Utilizing Organizational Culture Gap Analysis to Determine Human Resource Development Needs. *Leadership & Organizations*, San Francisco: Josey - Bass, 1998.
7. Carleton J. Robert: Achieving Post - merger Success: A Stakeholder's Guide to Cultural Due Dilligence, Assessment and Integration. San Francisco: Pfeiffert, 2004. 213. str.
8. Chatman Jeniffer, Eunyoung Cha Sandra: Leading by Leveraging Culture. *California Management Review*, 45(2003), 4, str. 19 - 34.
9. Clappitt Ph. G.: Communicating for Managerial Effectiveness. SAGE, London, 1991.
10. Dolar Bojan: Kako do uspešne združitve. *Svetovalec*. *Gospodarski vestnik*, Ljubljana, 2002, 21, str. 74 - 76.
11. Gallagher Robert: Mergers and Organizational Culture. [URL:http://www.orgdct.com/mergers_and_organizational_cult.htm], 2. 2. 2008.
12. Grmek Uroš: Poprevzemna oziroma pozdružitvena integracija kot kritični moment uspešnosti prevzemov in združitvev: primeri slovenskih podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 82 str.
13. Habech M. Max, Kröger Fritz, Michael R. Träm: Čas združitve: Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana: DZS, 2000. 168 str.
14. Handy Charles: The Age of Paradox. Boston: Harvard Business School Press, 1995. 303 str.
15. Harper Sarah, White Steven: Cultural Due Dilligence Protocols. *Fointeinbleau: Instead*, 2004, str. 2 - 15.
16. Hočevar Marko, Jaklič Marko, Zagoršek Hugo: Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju. Ljubljana: GV založba, 2003, 288 str.
17. Hofstede Geert: Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York: McGraw-Hill, cop., 2005. 434 str.
18. Jelovac Dejan: Poslovna etika. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze, 1997. 105 str.
19. Kasper Helmut: Organizations - Culture. Service, Wien, 1987.
20. Kavčič Bogdan: Organizacijska kultura. Celje: Visoka komercialna šola, 2005. 157 str.
21. Kavčič Bogdan: Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1991, 329 str.
22. Kellog Chriss: Does Corporate Culture Really Affect M&A? [URL:<http://www.wallingfordcapital.com/corpculture>], 2. 2. 2008.

23. Kelly John, Cook Colin, Spitzer Don: Mergers & Acquisitionc - A Global Research Report, 1999, KPMG, [URL:http://www.kpmg.com/rut2000_prod/documents/9/ma%202001.pdf], 2.2.2008.
24. Kerin Katja: Primerjava organizacijskih kultur podjetij v fazi združevanja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2006. 76 str.
25. Kets F. R. Manfred: The Leadership Mystique. Fontainebleau: Instead, 1994. 30 str.
26. Kljajič Damijan: Z obeh strani pulta. Velenje: Era, d. d., 2001. 80 str.
27. Kotter P. John, Heskett L. James: Korporate Culture and Performance. New York: The Free Press, 1992. 260 str.
28. Kovač Bogomir: Poslovna mitologija. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1996. 371 str.
29. Kovač Bogomir: Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini. Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana: Društvo ekonomistov, 2000. Str. 71-93.
30. Lahovnik Matej: Združitve in prevzemi podjetij, Gradiva za predavanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.
31. Lewin David et al.: Research Frontiers in Industrial Relations and Human Resources. Wisconsin: Industrial Relations Association, 1992. 625 str.
32. Lipičnik Bogdan, Mežnar Drago: Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1998. 422 str.
33. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor: Založba obzorje, 1987. 365 str.
34. Macur Sabina: Prevzemi podjetij - strateški vidik. Svetovalec. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1996, 28, str. 71-86.
35. Mesner Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
36. Mihelič Renata: Dimenzije upravljanja organizacijske kulture in klime. Ljubljana: Društvo mladih raziskovalcev Slovenije - združenje podiplomskih študentov, 2004, str. 381-389.
37. Moorhead Gregory: Organizartional Behavior. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998. 622 str.
38. Morgan Gareth: Podobe organizacij. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2004. 425 str.
39. Možina Stane et al.: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
40. Nadler A. Davis: Champions Of Change: How Ceos and their Copmpanies are Mastering the Skills of Radical Change. San Franciso: Jossey-Bass Publishers, 1998. 325 str.
41. Noč Davor: Kulturni kapital - novi vir konkurenčne prednosti. Svetovalec iz Gospodarskega vestnika, Ljubljana, 2001, str. 60.
42. Novak Božidar: Krizno komuniciranje in upravljanje nevarnosti. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 2000. 263 str.
43. Petrič Tine: So sinergije le mit? Manager, Ljubljana, 2003, 4, str. 50-52.
44. Primožič Marko: Pridružitvene aktivnosti podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 110 str.
45. Pučko Daniel: Strateško upravljanje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 390 str.
46. Recklies Oliver: Merges and Corporate Culture. [URL:http://www.themanager.org/strategy/merger_culture.htm], 2.2.2008.
47. Robbins Stephen: Managing Today. Upper Saddle River: Printice-Hall, 2000, 651 str.
48. Robinson Stephen P., Langton N.: Organizational Behaviour. Upper Saddle River: Printice-Hall, 1998, 675 str.
49. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
50. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 154 str.

51. Schein H. Edgar: *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1992. 191 str.
52. Schein H. Edgar: *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Cultural Change*. San Francisco: Jossey - Bass cop., 1999, 199 str.
53. Schein H. Edgar: *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey - Bass Publishers, 1999. 191 str.
54. Schnajder Benjamin: *Organizational Climate and Culture*. San Francisco: Josey - Bass Publishers, 1990. 449 str.
55. Steffen Jonathan: *The Value of Mainatining Value. Strategic Communication Management*. Chicago: Melcrum Publishing, Ltd., 1999 dec./jan., str.10.
56. Tajnikar Maks: *Pripojivte, spojitve in prevzemi. Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb*. Ljubljana: Društvo ekonomistov, 2000, str. 25-39.
57. Tavčar I. Mitja: *Strateški management*. Koper, Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002. 476 str.
58. Tosi L. Henry: *The Fundamentals of Organizational Behavior: What Managers Need to Know*. Malden: Blackwell, cop., 2003. 301 str.
59. Treven Sonja: *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba, 2001. 268 str.
60. Ulijn J., Duijsters Schaetzlein R., Remer S.: *Culture and its Perception in Strategic Alliances, Does it Affect the Performance? An Exploratory Study into Dutch German Ventures*. Technische Universitet Eindhoven, 2003. 224 str.
61. Urbanija Anamarija: *Veliko porok, a tudi pogrebov*. Manager, Ljubljana, 2000, 6, str. 48.
62. Vila Antun: *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija, 1994. 388 str.
63. Weber A. Roberto, Camerer F. Collin: *Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach*. Management Science, 49(2003), 4, str. 400 - 415.
64. Wenger Etienne: *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, cop., 2002, 284 str.
65. Whalen Patricia: *How Communication Drives Merges Sucess*. San Francisco: IABC, 2001. 106 str.

7.2. Viri

1. Poslovni sistem Mercator, Letno poročilo za leto 2005.
2. Poslovni sistem Mercator, Letno poročilo za leto 2006.
3. Poslovni sistem Mercator: Akt o upravi Poslovnega sistema Mercator d. d., 13. 12. 2005a.
4. Poslovni sistem Mercator: Kadrovska strategija za skupino Mercator 2006 - 2010, 2. 11. 2006a.
5. Poslovni sistem Mercator: Merjenje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime 2006b.
6. Poslovni sistem Mercator: Poročilo o delovanju in učinkovitosti trgovine na drobno za obdobje 1. 1. 2006 - 31. 12. 2006c.
7. Poslovni sistem Mercator: Poročilo o organizacijski klimi in zadovoljstvu zaposlenih, Letno poročilo za leto 2007.
8. Poslovni sistem Mercator: Poslovnik sistema vodenja kakovosti družbe Mercator, d. d., 5. 4. 2007a.
9. Poslovni sistem Mercator: Predpogodba med Poslovnim sistemom Mercator d. d. in Ero d. d. št. 1, 12. 7. 2005b.
10. Poslovni sistem Mercator: Prevzem posameznih poslovnih delov skupine Era in njegov vpliv na tržni delež in konsolidirane izkaze skupine Mercator. Mercator, december 2005c.

11. Poslovni sistem Mercator: Primerjalna analiza konkurence v panogi trgovine z živili in podobnim blagom, 1. 11. 2006d.
12. Poslovni sistem Mercator: Sklep uprave št. 18, 22. 11. 2005d.
13. Poslovni sistem Mercator: Statut delniške družbe Poslovni sistem Mercator d. d., 27. 6. 2007b.
14. Razgovor z članom uprave Mercator d. d. Petrom Zavrlom, osebni intervju, 2007.
15. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Slovenska akademija znanosti in umetnosti, 1998, 1714 str.
16. Spletne strani Ere [URL: <http://www.era.si>], 20. 10. 2007.
17. Spletne strani Poslovnega sistema Mercator [URL:<http://www.mercator.si>], 20. 10. 2007.

PRILOGA: OSEBNI INTERVJU S ČLANOM UPRAVE MERCATOR D. D. PETROM ZAVRLOM

1. Organizacijska kultura je pomemben dejavnik, ki vpliva na vedenje zaposlenih v podjetju, na uresničevanje njegove strategije in doseganje zastavljenih ciljev. Ali se v Mercatorju zavedate pomena organizacijske kulture, kako jo ugotavljate?

V Mercatorju se z organizacijsko kulturo ukvarjamo sistematično, vsaj s posameznimi elementi kulture. Tako kot vizija in poslanstvo so tudi vrednote organizacijske kulture jasno opredeljene v strateških dokumentih. Formalne vrednote temeljijo na zaupanju in spoštovanju moralnih ter etičnih vrednot na vseh trgih, kjer posluje skupina Mercator. Podjetje vzpodbuja ustvarjalnost, skupinsko delo in motivacijsko vodenje.

Mercatorjeva vizija je biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v jugovzhodni Evropi. Uprava Mercatorja določa vizijo, poslanstvo, vrednote in strateške cilje Skupine Mercator ter načine njihovega uresničevanja in jih objavi. Vodstvo posameznega podjetja povzema poslanstvo, vrednote, politiko in strategije za njihovo doseganje v okviru posameznega podjetja tako, da zagotavlja uresničevanje poslanstva, vrednot in politik Mercatorja na področju, za katerega je podjetje zadolženo. Politike in cilji so razčlenjeni v načrtih za različne nivoje vodenja, tako da so ovrednoteni, njihovo uresničevanje ustrezno merjeno, analizirano, v primeru odstopanj pa so pripravljene ustrezne ukrepi.

2. Mercator ima strategijo širitve opredeljeno v svojih dokumentih. Ali je šlo pri prevzemu Erine maloprodajne mreže v Sloveniji za klasični prevzem ali so bile pri tem prevzemu kakšne posebnosti?

Uvodoma je potrebno poudariti, da v primeru Mercatorjevega prevzema Ere ne gre za klasičen, običajni prevzem ali združitev dveh ali več podjetij, temveč gre za nakup dela podjetja, za pripojitev zaokrožene dejavnosti posameznega podjetja k drugemu, gre za poslovni dogovor dveh podjetij, ki obe še naprej poslujeta po delnem prevzemu, kar celoten proces pripojitve dela enega podjetja k drugemu dodatno oteži, še posebej z vidika pripojenih delavcev, ki so predmet dogovarjanja oziroma trgovanja.

3. O samem prevzemu ni veliko pismene dokumentacije, ali lahko navedete najpomembnejše dokumente prevzema?

Obširno in natančno gradivo kot podlaga za nakup je »Prevzem posameznih poslovnih delov skupine Era in njegov vpliv na tržni delež in konsolidirane izkaze skupine Mercator« iz decembra leta 2005 in zajema podrobni pregled poslovanja Ere. Nakup pa se je realiziral na osnovi Predpogodbe med Mercatorjem in Ero št. 1, ki vsebuje natančen protokol kupoprodaje nepremičnin, zalog trgovskega blaga in prevzem zaposlenih delavcev. Zelo pomembni so še nekateri sklepi uprave Mercatorja, recimo sklep o ustanovitvi projektne skupine vodilnih delavcev različnih sektorjev Mercatorja, ki so bili zadolženi za pripravo vsega potrebnega za nemoten potek vključevanja dejavnosti in zaposlenih Ere k Mercatorju.

4. Ali je v dokumentu, ki govori o podrobnem pregledu poslovanja Ere, zaslediti karkoli o organizacijski kulturi Ere, ali je morda bil pred prevzemom izveden podroben pregled organizacijske kulture Ere?

Prevzem Erine maloprodaje v Sloveniji je potekal brez skrbnega pregleda oziroma seznanitve z organizacijsko kulturo obeh podjetij. Organizacijske kulture torej - pred prevzemom - integracijski tim ni obravnaval in tudi niso bili pripravljene nobeni ukrepi ali aktivnosti, ki bi organizacijsko kulturo preučili in jo spremenili v enega od sinergijskih učinkov in v katalizator procesa združevanja. Natančnega načrta poprevzemne integracije Erine organizacijske kulture ni bilo, niti ni bilo opravljenih raziskav organizacijske klime v Eri, vendar smo ocenjevali, da zaradi podobnosti organizacijskih kultur ne bo prišlo do trka kultur ampak, da bo močnejša Mercatorjeva kultura integrirala Erino v procesu akulturacije. To se je v predhodnih podobnih prevzemih vedno zgodilo, saj se Mercator hitro širi s prevzemi in nikoli ni prišlo do večjih težav zaradi trka različnih organizacijskih kultur.

5. Vodstvo Mercatorja in Ere se je zavedalo pomena organizacijske kulture za uspešnost in učinkovitost podjetij, kako bi lahko opredelili kulturi, podobnosti in razlike med kulturama obeh podjetij?

Ocenjujem, da sta tako kultura trga kot kultura nalog najbolj prisotni v obeh podjetjih s tem, da je v Mercatorju nekoliko bolj prisotna kultura nalog, v Eri pa kultura trga. Mercatorjevo in Erino organizacijsko kulturo torej lahko opredelimo s kulturo trga, kjer je najpomembnejše doseganje ciljev s produktivnostjo in učinkovitostjo, kjer kulturo izvaja vodja, podlaga njegove moči pa je sposobnost.

Obe podjetji sta imeli podobne ključne dejavnike, ki vplivajo na razvoj organizacijske kulture, to so delovanje v isti panogi v istem konkurenčnem in kulturnem okolju, podobna zgodovina velikih sprememb, združitve in prevzemov, podjetji imata podobno vizijo, biti največji (Mercator) oziroma pomemben (Era) trgovec v jugovzhodni regiji, podjetji imata podobno poslanstvo, to je zadovoljstvo vseh deležnikov, podobne strateške cilje, to je rast z razvojem maloprodajne mreže in z strateškimi partnerstvi, tudi vrednote obeh podjetij so podobne, le da so v Mercatorju, kot ostali dejavniki organizacijske kulture, bolj definirane, to so osredotočenost na trg, na rezultate, na produktivnost, zadovoljstvo kupcev in zaposlenih.

Razlike med kulturama izhajajo iz različnih velikosti podjetij, iz različnih organizacijskih struktur, lokalnega mikro-okolja, iz dejstva, da so v Mercatorju vsi procesi standardizirani v Eri niso ter dejstva, da je v Mercatorju bolj kot v Eri opazna osredotočenost na procese, standarde, spoštovanje hierarhije, predvidljivost in doslednost. Era je kljub deklariranemu globalnemu poslovanju mnogo bolj lokalno omejena kot Mercator.

6. Kako je potekal prevzem, se spomnite kakšnih težav prve dni po prevzemu?

Sam akt prevzema je potekal rutinsko, kritično ocenjujem le pomanjkanje dvosmernega pretoka informacij in vodstveno praznino prve dni po prevzemu; integracijski tim se je osredotočil na izvajanje predpogodbe, na izvajanje Protokola o dobavi blaga, na sodelovanje med Mercatorjem in še obstoječo Ero v zvezi s poslovnim sodelovanjem, na skupni nastop do nekaterih dobaviteljev in skupni nastop na tretjih trgih. Sama operativna izvedba integracije pa je bila prepuščena srednjemu in nižjemu vodstvu prevzemnika, ki dostikrat ni imel ustreznih informacij in jih tudi ni znal poiskati, seveda tudi ni imel pooblastil za takojšnje ukrepanje.

Razgovori z zaposlenimi s strani prejšnjega delodajalca so potekali zelo formalistično. Zaposlenim v maloprodajnih enotah Ere njihovo vodstvo ni razložilo namena in pravih razlogov za prodajo maloprodajne mreže.

Ocenjujem, da je bilo pomanjkanje informacij med zaposlenimi tik pred prevzemom in prve dni po aktu prevzema, tudi rezultat pomanjkanja razpoložljivega vodstvenega kadra prevzemnika, saj tik pred prevzemom in takoj po njem v novonastali organizacijski enoti ni bilo postavljenih kompetentnih vodstvenih ljudi prevzemnika, kar je rezultiralo dodatno negotovost pri prevzetih delavcih in je zmanjševalo učinkovitost prevzema in produktivnost prevzetih enot, saj so se zaposleni bolj kot z delom ukvarjali s svojo usodo.

7. Kako ste reševali kadrovske zadeve?

Upravi Mercatorja in Ere sta se dogovorili, da bo Mercator prevzel vse delavce po stanju na dan 31. 12. 2004 in z njimi sklenil redno delovno razmerje. Era se v Predpogodbi št. 1 zavezuje delavcem, ki bodo prešli k Mercatorju, do dneva prehoda plačati vse plače in druge obveznosti z naslova delovnega razmerja. Prehod delavcev iz Ere k Mercatorju se je izvedel v skladu s 73. členom Zakona o delovnih razmerjih, Mercator pa je z delavci sklenil pogodbe o zaposlitvi skladno z določili branžne kolektivne pogodbe in podjetniške pogodbe. Mercator je za obdobje enega leta zagotovil vsem prevzetim delavcem enake bruto plače z vsemi dodatki po zakonu in morebitnimi pripadajočimi veljavnimi aneksi, prav tako so vsi pripojeni delavci obdržali bonitete povezane z delom, višino letnih dopustov, povračilo potnih stroškov. Mercator je tudi takoj po zaposlitvi uredil zdravstveno zavarovanje vsem delavcem.

Za vse delavce iz maloprodajnih enot in skladišč, katerih skupno število ni smelo presežati števila po seznamu iz 31. 12. 2004, je kot priloga Predpogodbe št.1 obstajal poimenski seznam (te zaposlene se je Mercator obvezal prevzeti); poleg tega seznama je obstajal še drugi seznam delavcev Ere, ki so bili zaposleni v veleprodaji in komerciali in so bili povezani z delom maloprodaje ter so bili poimensko navedeni v drugem seznamu, teh Mercator ni bil dolžan prevzeti, o njih sta se stranki pogajali od »primera do primera«.

8. Kako ocenjujete prevzem z vidika vpliva na različne interesne skupine, recimo vpliv na management prevzemnika, vpliv na konkurenco, potrošnike, državo?

Mercator je z nakupom trgovske mreže Ere v Sloveniji pokril z maloprodajno mrežo nekaj območij, kjer ni bil oziroma je bil premalo prisoten in je povečal svoj tržni delež za dodatnih 2,4 % ter je tako začasno zaustavil padanje tržnega deleža, torej je glavni cilj nakupa po srednjeročnem planu realiziral. Poleg tega glavnega cilja je pomembno za Mercator še, da je z nakupom Erine maloprodaje pridobil nekatere do takrat nepokrite trge zgornje savinjske, šaleške in koroške regije, da Mercator zagotavlja enako dostopnost do blaga, ki ga trži, za vse prebivalce države, da ostane na Mercatorjevih policah večinsko blago slovenskega izvora in da zagotavlja nadaljnjo socialno varnost in ustrezne delovne pogoje vsem zaposlenim v maloprodaji in skladiščih prevzetega podjetja.

Glede ravnanja ostalih dveh glavnih trgovcev v Sloveniji ob prevzemu Ere s strani Mercatorja je vodstvo Mercatorja predvidevalo, da nista bila zainteresirana za nakup, saj je Tuš že imel dokaj visoko razvito maloprodajno mrežo na tem trgu in tudi ni rabil skladišč, ker ima svoje distribucijsko skladišče v neposredni bližini in z nakupom Erine maloprodaje ne bi bistveno izboljšal svojega položaja na trgu Slovenije niti ne na lokalnem trgu koroške in savinjsko - šaleške regije. Prav enako bi lahko ovrednotili Spar, ki je tudi že imel večje prodajne objekte na domiciljnem področju Ere, največje prav v Velenju in z nakupom ne bi bistveno izboljšal svojega tržnega položaja, poleg navedenega tudi ne razvija prodajnih formatov velikosti oziroma »tipa«, kot jih je imela Era.

Menim, da so potrošniki zelo veliko pričakovali od prihoda največjega slovenskega trgovca na ta lokalni trg in so bili takoj po prevzemu nekoliko razočarani, ker se spremembe niso zgodile čez noč v tolikšni meri, kot so pričakovali. Spremembe so bile velike za potrošnike, na policah se je znašlo veliko novega blaga, ki ga prej niso poznali. Recimo čez tisoč izdelkov Mercatorjeve blagovne znamke je zamenjalo Erino blagovno znamko, Mercatorjeva kartica Pika je zamenjala Erino, s tem da ima Mercatorjeva bistveno več bonitet in je tudi plačilna kartica, kar Erina ni bila. Spremenila se je zunanja in notranja celostna podoba in intenzivno se je pričelo z obnovami prodajaln, vendar je ta sprememba zahtevala nekaj časa zaradi velikega obsega sprememb.

Potrošniki so z širitvijo Mercatorja na nove lokalne trge koroške regije, zgornje savinjske in šaleške regije pridobili kakovostnejši, cenovno ugodnejši in širši asortiman izdelkov široke potrošnje. Mercator zagotavlja svoje poslanstvo na vseh trgih, kjerkoli je prisoten in to je zagotoviti najboljše razmerje med kvaliteto in ceno za potrošnika, torej zagotoviti odlične trgovske storitve, visoko kakovost blaga po najnižjih konkurenčnih cenah. Potrošniki so tudi na tem območju s prihodom Mercatorja postali deležni vseh dolgoročnih in kratkoročnih tržnih aktivnosti za kupce, možnosti nakupa na odloženo plačilo in na obroke brez obresti, sodelovanja v projektih lojalnosti z različnimi ugodnostmi za potrošnike, kot so različno veliki popusti, darila ali popusti ob določenih dneh na posameznih lokacijah in podobno. Največji trgovec v državi ima standardizirane maloprodajne procese in zagotavlja enak nivo storitev na vseh lokalnih trgih in je zelo občutljiv na želje in navade kupcev, ki se jim lokalno prilagaja.

S prenovitvijo maloprodajne mreže, kakovostnejšo in celovitejšo ponudbo se realno pričakuje oživitev maloprodajne aktivnosti v - do prevzema - precej izrabljenih in zastarelih prodajalnah, v katere se že dlje časa ni nič investiralo. Maloprodajna dejavnost s prevzemom s strani Mercatorja na novo zaživi z novim elanom in svežimi investicijskimi sredstvi, na zdravih temeljih z zelo jasno vizijo in strategijo, kar je dobro tudi za širše družbeno okolje.

9. Kako ocenjujete integracijo dve leti po prevzemu?

Kot rečeno, vse interesne skupine ocenjujejo prevzem Erine maloprodajne mreže v Sloveniji pozitivno, s to oceno se strinjam.

Spoštovani gospod Zavrl, za vaše sodelovanje, vaš čas in podporo, se vam najlepše zahvaljujem!

