

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

SEDIN KUMALIĆ

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ZDRUŽITEV
IN PREVZEMOV**

Ljubljana, maj 2010

SEDIN KUMALIĆ

IZJAVA

Študent SEDIN KUMALIĆ izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal v soglasju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čaterjem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	3
1.1 Opredelitev in pomen organizacijske kulture	3
1.2 Tipi organizacijskih kultur	5
1.2.1 Uvod v različne modele kultur podjetja	5
1.2.2 Opredelitev najbolj znanih modelov kultur	6
1.2.2.1 Tipologija po Charlesu Handyju	6
1.2.2.2 Tipologija po Dealu in Kennedyju	7
1.2.2.3 Hofstedejev model kulture	9
1.2.2.4 Scheinov model kulture	10
1.2.2.5 Tipologija Camerona in Quinna	11
1.3 Ustvarjanje in spreminjanje kulture podjetja	12
1.3.1 Nastanek organizacijske kulture	12
1.3.2 Vzdrževanje organizacijske kulture	13
1.3.3 Spreminjanje organizacijske kulture	14
1.3.3.1 Vpliv managementa na spremembo	15
1.3.3.2 Odpor do spremembe	15
2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	16
2.1 Opredelitev pojmov	16
2.2 Kapitalsko sodelovanje	17
2.2.1 Priključitve, prevzemi in pripojitve	17
2.2.2 Združitve	18
2.2.3 Skupna vlaganja	20
2.2.4 Vlaganja tveganega kapitala	20
2.3 Nekapitalsko (pogodbno) sodelovanje	20
2.4 Smeri združitvev in prevzemov	21
2.4.1 Vodoravne združitve in prevzemi	21
2.4.2 Navpične združitve in prevzemi	22
2.4.3 Koncentrične združitve in prevzemi	23
2.4.4 Konglomeratne združitve in prevzemi	23
3 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	24
3.1 Povezanost organizacijske kulture z združitvami in prevzemi	24
3.2 Organizacijska kultura kot eden izmed temeljnih razlogov za neuspeh združitvev in prevzemov	25
3.3 Ali naj kultura sledi strategiji ali strategija kulturi?	26
3.3.1 Vloga kulture pri uresničevanju strategije	26

3.3.2	Kaj naj ima prednost – strategija ali kultura?	28
4	ŠTUDIJA ŠTIRIH PRIMEROV ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	29
4.1	Združitve in prevzemi v svetu	29
4.1.1	DaimlerChrysler	29
4.1.1.1	Predstavitev podjetij	29
4.1.1.2	Opis procesa združitve	30
4.1.1.3	Ocena uspešnosti združitve danes s poudarkom na organizacijski kulturi	31
4.1.2	HP – Compaq	34
4.1.2.1	Predstavitev podjetij	34
4.1.2.2	Opis procesa združitve	36
4.1.2.3	Ocena uspešnosti združitve danes s poudarkom na organizacijski kulturi	37
4.2	Združitve in prevzemi v Sloveniji	39
4.2.1	Droga – Kolinska	39
4.2.1.1	Predstavitev podjetij	39
4.2.1.2	Opis procesa združitve	40
4.2.1.3	Ocena uspešnosti združitve danes s poudarkom na organizacijski kulturi	41
4.2.2	Novartis – Lek	43
4.2.2.1	Predstavitev podjetij	43
4.2.2.2	Opis procesa prevzema	46
4.2.2.3	Ocena uspešnosti prevzema danes s poudarkom na organizacijski kulturi	47
4.3	Primerjava rezultatov, pridobljenih pri študijah primerov, z vidika organizacijske kulture	50
	SKLEP	51
	LITERATURA IN VIRI	53
	KAZALO PRILOG	
	KAZALO SLIK	
	Slika 1: Temeljni elementi celotnega sistema organizacijske kulture	4
	Slika 2: Tipi organizacijskih kultur po Handyju	7
	Slika 3: Tipi organizacijskih kultur po Dealu in Kennedyju	8
	Slika 4: Ravni organizacijske kulture po Scheinu	11
	Slika 5: Model CVF	12
	Slika 6: Tveganje neuspeha v fazah združitve	25
	Slika 7: Hofstedejeva primerjava nacionalnih kultur ZDA in Nemčije	33
	Slika 8: Primerjava Drogine in Kolinske organizacijske kulture	42
	Slika 9: Primerjava organizacijskih kultur Novartisa in Leka	48

KAZALO TABEL

Tabela 1: Proces prevzemanja v treh fazah	18
Tabela 2: Triletno poslovanje podjetja Daimler	34
Tabela 3: Triletno poslovanje podjetja HP	38
Tabela 4: Triletno poslovanje Skupine Istrabenz	43
Tabela 5: Triletno poslovanje Skupine Droga Kolinska	43
Tabela 6: Triletno poslovanje podjetja Novartis	49
Tabela 7: Triletno poslovanje podjetja Lek	49

UVOD

Problematika in namen magistrskega dela

Vsak dan smo priča rekordnemu številu združitvev in prevzemov, ki polnijo naslovnice časopisov in ob vsem tem dogajanju se nam poraja vprašanje, katere bodo uspešne in katere ne. Pri združitvah in prevzemih je nenehno prisoten stres tako za podjetje kot tudi za zaposlene, vendar njihov uspeh je odvisen od dobro pripravljene strategije, v skladu s katero se morajo ravnati, hkrati pa morajo podjetja uresničevati tudi načrte za dolgoročno rast.

Rast podjetja se lahko doseže s pomočjo notranje ali zunanje strategije rasti podjetja. »Strategije notranje rasti podjetja so tiste možne poslovne usmeritve podjetja, ki obetajo organsko rast podjetja. Z njo razumemo usmeritev na investiranje v izgradnjo novih zmogljivosti podjetja, bodisi na že obstoječih strateških poslovnih področjih ali pa na za podjetje novih. Strategije zunanje rasti podjetja se pogosto uresničujejo s pomočjo priključitve, združevanja ali skupnih vlaganj. Strategije zunanje rasti podjetja je mogoče deliti na posamezne vrste z vidika njihove smeri in z vidika načina, kako namerava podjetje doseči svojo rast.« (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 62-68).

V obdobju pospešene globalizacije in povečane medsebojne odvisnosti svetovnih gospodarstev ter hitre internacionalizacije podjetij postajajo nacionalne kulture in razlike med njimi vedno pomembnejši dejavnik v mednarodnem poslovanju. Medtem ko se ekonomske ovire zmanjšujejo, se kulturne ovire povečujejo, kar je nov izziv za podjetja (Javidan & House, 2001, str. 289).

»V času globalizacije na področju kulture poteka dvoje nasprotujočih si gibanj. Na eni strani globalizacija prinaša vedno večje pritiske glede poenotenja kultur, na drugi strani pa se pojavlja tudi protireakcija, prepород državljske in regionalne zavesti ter razcvet regionalnih kultur.« (Lipovšek, 2003, str. 10). In v tem času, ko postajamo vsi del globalnega poslovnega omrežja, postaja ključen izziv za sodobnega managerja ta, da uspe razumeti tako nacionalno kot tudi organizacijsko kulturo in vplive, ki jih ima ta kultura na vsa področja v podjetju.

Nekaj desetletij nazaj so managerji vodili podjetja v povsem njim domačem okolju, za razliko od danes, ko se morajo soočati z različnimi kulturami, poslovnimi običaji, navadami ter novimi managerskimi prijemi.

»V vsaki kulturi pojme, kot so avtoriteta, birokracija, kreativnost, prijateljstvo, odgovornost, doživljajo po svoje. To, da jih vsi opisujemo z enakimi besedami, še ne pomeni, da so naše lastne kulturne predpostavke in ustaljeni načini vedenja univerzalni in primerni v drugačnih okoljih.« (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 57 v Trompenaars, 1993).

Zelo pomembno je dejstvo, da lahko managerji začutijo moč kulture tudi, brez da bi imeli stik z zunanjim svetom. Vsako podjetje ima svojo kulturo, ki je pogosto lahko zelo izrazita. Problem pa je v tem, ker prav managerji po navadi posvečajo premalo pozornosti

organizacijski kulturi, ki posledično lahko vpliva na uspešnost in poslovanje podjetja. Konkurenčna prednost, ki si jo lahko podjetja ustvarijo, je v tem, da poskušajo uskladiti svojo organizacijsko kulturo s svojo strategijo, kajti podjetja, ki tega ne uskladijo, povzročijo zaviranje naprednih sprememb v podjetju.

Moč organizacijske kulture pride najbolj do izraza pri združitvah in prevzemih več različnih podjetij. Številne raziskave namreč ugotavljajo, da je neskladnost organizacijskih kultur eden najpogostejših vzrokov za neuspeh poprevzemne integracije. V primerjavi s strateškim, finančnim in pravnim vidikom je kulturni vidik združitve za večino podjetij, vsaj v začetnih fazah, postranskega pomena. Če sta si organizacijski kulturi dveh podjetij precej različni, bodo pri delovanju novega podjetja nenehno nastajali številni konflikti in nesporazumi – prišlo bo do »trka kultur« (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 58 v Weber & Camerer, 2003).

Zato potrebujejo podjetja veliko dozo optimizma, kajti raziskave kažejo, da več kot 60 % vseh združitvev in prevzemov ne uspe doseči zastavljenih ciljev. Razlog, zakaj se to zgodi, je največkrat v tem, da vodje v podjetjih ne prepoznajo vpliva ljudi v podjetju in da je le-ta tudi pomemben, kot je pomembna tržna sinergija (Grant, 2008, str. 38).

Namen magistrskega dela je razširiti znanje o združitvah in prevzemih podjetij, ugotoviti ključne motive za povezovanje, poiskati najpogostejše vzroke za propad ter opomniti na pomembnost razumevanja kultur podjetij, ki se združujejo ali prevzemajo. Razlog, zakaj sem se odločil za ta naslov magistrske naloge, je v tem, da živimo v času, ko je skoraj stoo odstotno gotovo, da bo vsak vrhunski manager v prihodnosti in svoji karieri udeležen ali prisoten pri vsaj eni združitvi ali prevzemu. Bodisi v ciljni bodisi v dejavni vlogi. In prav iz tega razloga sem se odločil to področje natančneje preučiti in preštudirati.

Cilji magistrskega dela

Cilj magistrskega dela je na primeru domačih in tujih združitvev in prevzemov ugotoviti, kakšen vpliv ima organizacijska kultura na uspešnost združitvev in prevzemov, ter kako se na najboljši možni način izogniti težavam pri le-teh. S pomočjo domače in tuje strokovne literature nameravam proučiti in analizirati področje združitvev in prevzemov, še zlasti s poudarkom na organizacijski kulturi. Načrtujem izvesti podrobno analizo dveh združitvev podjetij v svetovnem merilu in dveh združitvev in prevzemov na področju Slovenije. Opraviti nameravam tudi primerjalno analizo med tujimi in domačimi združitvami in prevzemi in iz njih poskušati definirati vzroke za uspeh ali neuspeh.

Metodologija in struktura dela

Metodologija magistrskega dela je zasnovana na dveh metodoloških konceptih, in sicer na teoretičnem in empiričnem. Teoretični del temelji na dosedanjih spoznanjih različnih domačih in tujih avtorjev o organizacijski kulturi in njenem vplivu na uspešnost združitvev in prevzemov. Z vidika metode dela bom tako uporabil metodo deskripcije, s pomočjo katere

bom opisoval dejstva, procese in pojave, za katere bom poskušal poiskati vzroke in posledice. V empiričnem metodološkem konceptu bom s pomočjo kvalitativne in kvantitativne analize predstavil študije štirih primerov tujih in domačih združitvev in prevzemov ter rezultate raziskav drugih avtorjev. S pomočjo sinteze in dedukcije pa bom v zaključku predstavil tako teoretične kot tudi empirične ključne ugotovitve.

Magistrsko delo je sestavljeno iz petih poglavij, ki se medsebojno povezujejo in prepletajo. V uvodnem poglavju je predstavljena problematika in namen magistrskega dela ter cilji in metodologija, na kateri magistrsko delo temelji. Drugo poglavje predstavlja organizacijsko kulturo, in sicer od splošne opredelitve do različnih tipov kultur ter načina, kako se kultura ustvarja in spreminja. V tretjem poglavju so opredeljene združitev in prevzemi, in sicer na podlagi različnih vrst strategij zunanje rasti podjetja in z vidika načina, kako namerava podjetje doseči svojo rast. Četrto poglavje pa predstavlja interakcijo med organizacijsko kulturo in združitvami ter prevzemi. Predstavljen je problem med kulturo in strategijo podjetja, poleg tega so podani predlogi, kako ta problem na čim bolj uspešen način reševati. Peto poglavje temelji na štirih študijah primerov. Predstavljeni sta dve združitvi v svetu, in sicer HP-Compaq ter DaimlerChrysler, in dva primera združitvev in prevzemov, ki sta se zgodila v Sloveniji. To sta Droga-Kolinska in Novartis-Lek.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

1.1 Opredelitev in pomen organizacijske kulture

Opredelitev organizacijske kulture je zelo veliko. Obstajata dve osnovni členitvi opredelitev organizacijske kulture. To sta opredelitev organizacijske kulture v ožjem in širšem smislu. »Pojem organizacijska kultura v ožjem pomenu predstavlja koherentni sistem predstav in vrednot določene skupine. V širšem pomenu besede pa poleg vrednot opredeljuje tudi prepričanja in način ravnanja, simbole, postopke, tehnologijo in tehnična sredstva medsebojno povezanih ljudi.« (Rozman, 2001, str. 134).

Organizacijska kultura je dejansko zelo širok in kompleksen pojem. Dokaz za to so tudi mnogi avtorji, ki jo opredeljujejo na različne načine. V namen lažjemu predstavljanju in razumevanju organizacijske kulture si pogledjmo nekaj njenih temeljnih opredelitev, ki so nastale skozi čas njenega proučevanja.

»Organizacijska kultura je kolektivno programiranje uma (angl. *collective programming of mind*), ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije od članov drugih.« (Hofstede, 1980, str. 25).

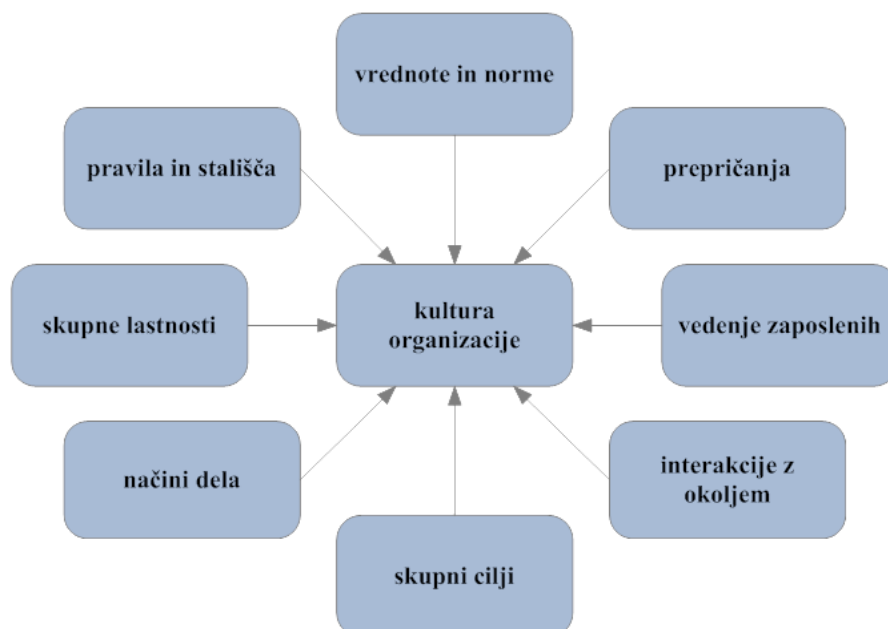
Najširša opredelitev organizacijske kulture je »način, kako pri nas delamo« (angl. *the way we do things around here*) (Deal & Kennedy, 1982, str. 4).

Najpogosteje citirana in splošno sprejeta opredelitev je: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije, vzorec, ki se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujemo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati te probleme« (Schein, 2004, str. 17).

Za kulturo na ravni podjetja bi lahko trdili, da je »lepilo«, ki drži podjetje skupaj. Lahko jo opredelimo kot: (1) način delovanja v podjetju, (2) sistem neformalnih, nepisanih pravil, (3) sistem skupnih vrednot, prepričanj, predpostavk, ki vodijo stališča, vedenje in običaje v podjetju in (4) vse, kar člani podjetja zaznavajo kot osrednji, trajni in prepoznavni del podjetja (Kramar Zupan, 2008, str. 80 v Trompenaars & Prud'homme, 2004).

»Mihalič (2007, str. 5) opredeljuje organizacijsko kulturo kot celostni in korporativni sistem vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti, načinov izvajanja procesov in postopkov, vedenja in načina delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij tako znotraj poslovnega sistema kot tudi z njegovim zunanjim okoljem, ki v sedanosti odražajo prakso skupne preteklosti in so obenem tudi pod vplivom občutka predvidene skupne prihodnosti pripadnikov posameznega poslovnega sistema. Preko vseh navedenih elementov se neka organizacijska kultura tudi razvija, krepi, ohranja in obenem spreminja ter prenaša na nove pripadnike sistema«. Slika 1 nam prikazuje povezanost vseh elementov organizacijske kulture.

Slika 1: Temeljni elementi celotnega sistema organizacijske kulture



Vir: R. Mihalič, Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo, 2007, str. 6.

V današnjem spreminjajočem se poslovnem okolju lahko pomenita razliko med uspehom in neuspehom prav razumevanje in ocenjevanje organizacijske kulture. Izredno pomembno je tudi, da podjetja spodbujajo zaposlene v prevzem večje odgovornosti, ter da ravnajo in razmišljajo kot lastniki. Zato so po navadi takšna uspešna podjetja z močno organizacijsko kulturo, ki podpirajo strategijo podjetja, tudi običajno bolj privlačna kot delodajalci. Celotna zgodba se začne pri najemanju sodelavcev. Če si želimo vzdrževati določeni tip kulture, moramo biti pozorni pri izbiri sodelavcev. Osredotočiti se moramo na točno določen tip človeka, ki bo pripomogel pri izgradnji delovne ekipe, ki bo pripravljena na zeleno organizacijsko kulturo.

Uspešno delovanje kulture podjetja je torej v njeni vlogi katalizatorja, ki ustvarja (notranjo) motivacijo: v idealnem primeru povzroči, da sodelavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih lastnih ciljev, zavestno ali podzavestno, mislijo in delujejo kot oblikovalci ter uresničevalci ciljev podjetja; kultura podjetja nas mora torej usposobiti, da kljub svoji različnosti, ki je zaželena in nujna, »vlečemo isto vrv« (Lipičnik, 2002, str. 208).

1.2 Tipi organizacijskih kultur

1.2.1 Uvod v različne modele kultur podjetja

Tako kot obstaja veliko opredelitev organizacijske kulture, je skozi čas razvitih tudi več njenih okvirov, modelov in tipologij, ki so jih razvili različni avtorji. Poskušali so poenostaviti prepoznavanje kulture v podjetjih. Mnogi od teh modelov potekajo v obliki 2 x 2 matrike, ki ločijo dva niza dimenzij kulture, ki vodijo do štirih vrst podjetniških kultur. Vsak od avtorjev je dal prednost tistim dimenzijam, za katere je menil, da so najpomembnejše.

Izhodišče pri primerjavi različnih kultur sestoji od opredelitve organizacijske kulture in od dimenzij, ki jih uporabimo pri študiji le-te. Ne obstaja standardna opredelitev kulture, niti ne univerzalni niz kulturnih dimenzij. Torej obstaja veliko potencialnih načinov, na podlagi katerih se kulture med seboj razlikujejo.

»Vsak model kulture je sestavljen iz opisa dimenzij kulture in pripadajoče baze podatkov, ki omogoča razvrstitev čim večjega števila držav po teh dimenzijah. Različni modeli »razbijejo« kulturo na različno število delov, zato se medsebojno nekoliko razlikujejo po številu in pomenu identificiranih dimenzij. Prav tako se pojavljajo razlike v kakovosti in obsežnosti zbranih podatkov. Ne glede na to pa obstaja med njimi precejšnja skladnost glede glavnih ugotovitev.« (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 63).

V nadaljevanju bom predstavil tipologije organizacijske kulture, ki so najpogosteje omenjene v domači in tuji literaturi.

1.2.2 Opredelitev najbolj znanih modelov kultur

1.2.2.1 Tipologija po Charlesu Handyju

Handy (1993, str. 20) je menil, da nobena kultura ni slaba ali dobra, ampak da je določen tip kulture lahko bolj ali manj primeren glede na določeno situacijo oziroma odvisno od situacijskih spremenljivk, v katerih podjetje deluje. Torej je vsak posamezni tip kulture primeren za določeno vrsto dela oziroma vsak od načinov, kako peljemo stvari v podjetju, je za nekaj dober.

Handy (1993, str. 183-191) loči štiri tipe organizacijskih kultur:

Kultura moči (angl. *Power culture*) – ponazarja jo pajkova mreža, kjer vse niti izhajajo iz centra. Moč in vpliv sta skoncentrirana v glavni figuri – pajku, ki kontrolira celotno podjetje preko majhnega števila ključnih oseb v podjetju. Zato je za zaposlene osebni odnos s tem človekom pomemben bolj kot vsak formalen položaj ali naziv. Za takšno podjetje je značilna močna hierarhična ureditev. Takšna kultura temelji na posamezniku, od katerega se pričakuje uspeh za vsako ceno (usmerjenost v rezultate), medtem ko timskega dela ni. Glavna prednost je v tem, da se lahko hitro odzove na izzive zunaj in znotraj podjetja. Pomanjkljivost pa je ta, da začne razpadati s tem, ko podjetje raste, saj »pajek« ne more več nadzorovati vsega. Po navadi razpade tudi, ko glavni, karizmatični vodja umre. Takšna kultura se pojavlja predvsem pri majhnih, družinskih podjetjih v stabilnih panogah in pri političnih strankah.

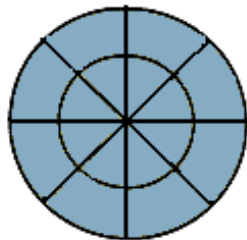
Kultura vlog (angl. *Role culture*) – simbolično jo ponazarja grški tempelj, ki temelji na močnih stebrih (sektorjih). Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa podjetij, z visoko stopnjo formalizacije in specializacije poslovanja. Od posameznika se pričakuje predvsem izvrševanje pravil in procedur, njegova moč je določena z vlogo (položajem) v podjetju in manj z njegovo dejansko sposobnostjo. Članom zagotavlja varnost zaposlitve, napredovanje z delovno dobo. Takšna kultura je lahko uspešna v relativno stabilnem okolju, manj pa v okolju, kjer se je potrebno stalno prilagajati. Ta vrsta podjetja se veliko pojavlja v javnem sektorju in večjih (monopolnih ali oligopolnih) podjetjih v stabilnih panogah.

Kultura nalog (angl. *Task culture*) – prevladujoča je v majhnih, inovativnih, projektno orientiranih podjetjih, kjer je značilna tudi matrična organizacijska struktura. Poudarek je na rezultatih in uspešno opravljenih nalogah. Značilno je timsko delo, moč posameznika pa je odvisna bolj od njegovega znanja in talenta, kot od formalnega položaja v podjetju. Zaposleni imajo v takšnem podjetju veliko avtonomije, njihovo uspešnost presojujejo na podlagi rezultatov. Takšna organizacijska kultura je izjemno prilagodljiva, zato se pojavlja v visoko konkurenčnem okolju, kjer so potrebne stalne inovacije. Ima pa tudi svoje slabosti. Ne izkorišča ekonomije obsega in ne razvija specializacije članov, saj se timi hitro formirajo in še hitreje razpuščajo ter tako člani pogosto prevzemajo nove zadolžitve.

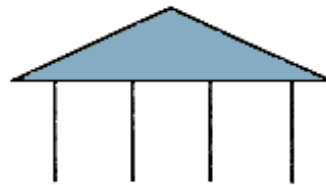
Kultura osebnosti (angl. *Person culture*) – gre za kulturo, kjer je posameznik najpomembnejši. Avtor jo simbolično prikazuje kot galaktično meglico. V primerjavi s prejšnjimi tremi tipi je odnos med podjetjem in posameznikom v bistvu obrnjen. Pri prejšnjih treh je bil posameznik s svojim delom tako ali drugače vpet v podjetje, tu pa je podjetje zato, da služi posamezniku. Njegov namen je ustvarjati pogoje, da posameznik lahko uresničuje svoje interese. Nastane tako, da se nekaj neodvisnih posameznikov (na primer odvetnikov, arhitektov, svetovalcev ...) združi, da bi imeli koristi od skupnega podjetja. V takšnem podjetju hierarhičnih struktur pravzaprav ni. Če že obstaja potreba po bolj izraženi moči, potem se ta pokaže na podlagi strokovnosti.

Slika 2: Tipi organizacijskih kultur po Handyju

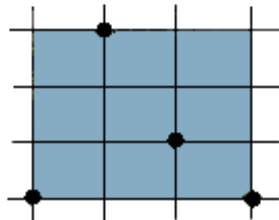
*Kultura moči (angl. *Power culture*)*



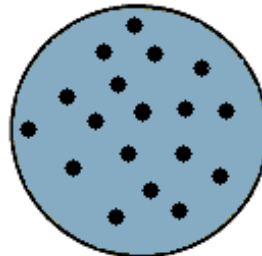
*Kultura vlog (angl. *Role culture*)*



*Kultura nalog (angl. *Task culture*)*



*Kultura osebnosti (angl. *Person culture*)*



Vir: B. Kavčič, Organizacijska kultura, 2005, str. 44.

1.2.2.2 Tipologija po Dealu in Kennedyju

S svojo tipologijo organizacijske kulture sta Deal in Kennedy zbudila precej pozornosti. Zasnovala sta jo na dveh kriterijih, ki vplivata na kulturne vzorce in prakse. Ta dva kriterija pomenita stopnjo tveganja, ki je povezana z glavnimi aktivnostmi podjetja, in hitrost, s katero podjetja oziroma njihovi uslužbenci pridobivajo povratne informacije o tem, ali so njihove odločitve in strategije uspešne. Določila sta štiri tipe kultur (Deal & Kennedy, 1999, str. 12-13):

Špekulacijska (mačo) kultura je kultura individualizma, ki vključuje veliko stopnjo tveganja in hitro pridobivanje povratnih informacij ter deluje po sistemu »vse ali nič«. Usmerjena je k hitremu zaslužku. Konkurenčnost in kreativnost sta pomembnejši od potrpežljivosti in

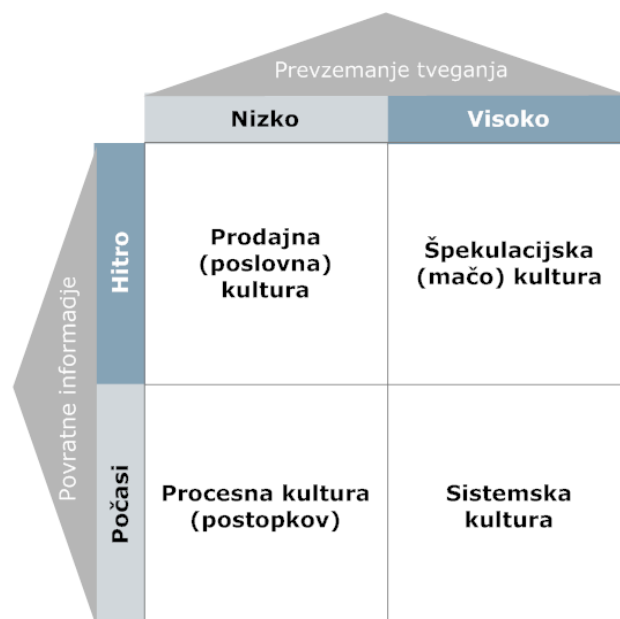
preudarnosti. Skupinska identiteta je zapostavljena na račun želja po individualnem prodoru. Takšna kultura podpira uveljavitev temperamentnih posameznikov, ki imajo pogosto omejena obzorja in so vraževerni, ne podpira pa takšnih subjektov, ki investirajo v dolgoročne cilje. Zato takšno podjetje ne razvije močne, kohezivne kulture.

Prodajna (poslovna) kultura vključuje majhno tveganje in hitre povratne informacije. Njene temeljne značilnosti so pragmatičnost, usmerjenost k trdemu timske delu in močno poudarjena pripadnost podjetju. Med posamezniki ni izrazitega razlikovanja. Uspeh je posledica delovne vneme in vztrajnosti, vendar obstaja v takšnih kulturah nevarnost, da povečevanje količine dela ni sorazmerno z njegovo kakovostjo ali pa ta celo upade.

Sistemska kultura ima veliko tveganje, povratne informacije pa so počasne. Zato je toliko pomembnejše, da so odločitve pravilne, saj sta po Dealu in Kennedyju (1999, str. 13) lahko že dve nepravilni odločitvi usodni za podjetje. Cilji v takšni kulturi so dolgoročni in odločitve, ki so povezane z njimi, sprejemajo na vrhu. Takšna kultura temelji na poudarjanju izkušenj, zato v njej ni mogoče hitro napredovati. Vrednote so usmerjene v prihodnost in poudarjajo pomen vlaganja vanjo.

Procesna kultura (postopkov) je kultura, kjer je tveganje majhno in povratne informacije počasne ali pa jih sploh ni. Takšne kulture so značilne zlasti za administracijo, upravne službe, zavarovalnice ipd. Uslužbenci težko ocenijo rezultate svojega dela, zato se bolj osredotočijo na načine opravljanja nalog, manj pa na to, kaj sploh delajo. Odločanje je počasno in natančno. Finančni priliv je majhen, člani podjetja pa so previdni, malenkostni in prilagodljivi.

Slika 3: Tipi organizacijskih kultur po Dealu in Kennedyju



Vir: T. E. Deal & A. A. Kennedy, *The new corporate cultures*, 1999, str. 12.

1.2.2.3 Hofstedejev model kulture

»Geert Hofstede se je pri raziskovanju kulture usmeril predvsem na vrednote, ki so povezane z delom. Podatke je pridobil od delavcev iz štiridesetih različnih držav, ki so bili zaposleni pri IBM-u. Ko je analiziral podatke več kot 160.000 zaposlenih, je izbral pet razsežnostnih vrednot, s katerimi je poskušal razložiti razlike med kulturami.« (Treven & Srića, 2001, str. 57). »Te razsežnosti naj bi določale načine, kako se v različnih državah podjetja strukturirajo in kako jih managerji upravljajo.« (Mesner Andolšek, 1995b, str. 35).

Individualizem/kolektivizem: ta dimenzija opisuje odnos med posamezniki in skupino, ki prevladuje v določeni kulturi. Nanaša se na moč povezave med posamezniki v družbi in je opredeljena s stopnjo, do katere se ljudje rajši obnašajo kot posamezniki, kot pa člani skupine. »V družbah z visoko stopnjo kolektivne usmerjenosti posamezniki pričakujejo, da bodo zanje poskrbeli sorodniki, klani ali delovne organizacije, medtem ko se razsežnost individualizma nanaša na rahlo povezan družbeni okvir, kjer ljudje skrbijo sami zase in za svoje družine.« (Mesner Andolšek, 1995b, str. 36).

Glavne posledice za podjetja v deželah z visoko stopnjo kolektivizma se kažejo predvsem v tem, da je vključitev posameznika v podjetje ne samo pragmatična odločitev, temveč ima veliko elementov moralne odločitve. Zaposleni pričakujejo, da bo podjetje skrbelo zanje, kot skrbi oče za družino. Če teh zahtev podjetje ne izpolnjuje, so zaposleni zelo odtujeni in nizko produktivni (Mesner Andolšek, 1995a, str. 114).

Porazdelitev moči: nanaša se na stopnjo, do katere družba in njeni člani tolerirajo razlike v moči oziroma poudarjajo enakost in neformalnost. Glavne posledice, ki jih ima višji indeks razlike v moči, so večja stopnja centralizacije, visoke organizacijske piramide, višji delež nadzornega osebja, večja diferenciacija v zasluških in nižja kvalifikacijska raven nižjih slojev (Mesner Andolšek, 1995a, str. 113).

Premagovanje negotovosti: ta dimenzija se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, ki je povezana s prihodnostjo. Premagovanje negotovosti govori o stopnji, do katere se ljudje počutijo ogrožene v negotovih situacijah in imajo vero ali institucije, ki jim pomagajo pri izogibanju negotovosti.

Najpomembnejše posledice za države z višjim indeksom negotovosti so večje število formaliziranih pravil, večji delež strokovnjakov, večja standardizacija in uniformnost podjetja. Vodje imajo več nadzora, manjša je tudi pripravljenost tveganja pri odločanju. Stopnja fluktuacije zaposlenih je nižja, stopnja zadovoljstva z delom pa višja (Mesner Andolšek, 1995a, str. 114).

Moško ali žensko zasnovana kultura: »razsežnost moškost – ženskost se predvsem nanaša na delovne cilje.« (Mesner Andolšek, 1995b, str. 36). »V moško zasnovanih kulturah, kot na primer v Nemčiji, prevladujejo tradicionalno moške vrednote, kot so doseganje vidnih

uspehov, razkazovanje uspešnosti in pridobivanje materialnih dobrin. V žensko usmerjenih kulturah pa zagovarjajo tradicionalne ženske vrednote, kot so pomoč drugim, zaščita okolja in dobri odnosi med ljudmi.« (Treven & Srića, 2001, str. 59).

Posledice za podjetja v deželah z visokim indeksom moškosti so predvsem v tem, da kariero ustvarjajo predvsem moški, na vodilnih in boljše plačanih mestih pa je malo žensk. Ker imajo podjetja v teh deželah legitimno pravico intervencije v posameznikovo zasebno življenje, so tudi stresi na delovnem mestu zelo pogosti (Mesner Andolšek, 1995a, str. 114).

Kratkoročno ali dolgoročno usmerjena kultura: »dolgoročno usmerjene kulture so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju (na primer varčevanje ali vztrajnost). Kratkoročno usmerjene kulture namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti. Poudarjajo vrednote, kot na primer spoštovanje tradicije in izpolnjevanje družbenih obveznosti.« (Treven & Srića, 2001, str. 59).

1.2.2.4 Scheinov model kulture

Scheinova opredelitev elementov organizacijske kulture je po mnenju mnogih avtorjev ena od razlag, ki povzema skoraj vse relevantne točke za spoznavanje organizacijske kulture. »Schein je pojav kulture glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev strukturiral v različne ravni.« (Mesner Andolšek, 1995a, str. 22).

Artefakti: prvo raven sestavljajo produkti, kot so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih. Ti elementi so najbolj vidni, torej stopnja razpoznavnosti je visoka, vendar so težko razločljivi. Za dobro razumevanje fizičnega sveta moramo analizirati tudi vrednote, ki usmerjajo obnašanje članov podjetja (Mesner Andolšek, 1995a, str. 22).

Prevzete vrednote: drugo raven kulture predstavljajo vrednote, ki jih lahko definiramo kot »nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je«. Schein pravi, da moramo ločevati med vrednotami, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami in tistimi, ki niso. Po sprejetih vrednotah še ne moremo soditi o organizacijski kulturi, kajti sprejete vrednote so včasih nasprotne obstoječi kulturi (Mesner Andolšek, 1995a, str. 22-23).

Temeljne predpostavke: tretjo raven kulture tvorijo temeljne predpostavke. Le-te so do te mere samoumevne, da znotraj določene skupine najdemo le minimalno stopnjo njihove različnosti. Temeljne predpostavke se močno zasedrajo v skupino, da postane obnašanje, ki ni v skladu s temi predpostavkami, za člane nerazumljivo in nesprejemljivo (Mesner Andolšek, 1995a, str. 23).

Slika 4: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



Vir: E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, 2004, str. 26.

1.2.2.5 Tipologija Camerona in Quinna

Cameron in Quinn sta razvila tipologijo, ki temelji na teoretičnem modelu, imenovanem model konkurenčnih vrednot (angl. »the competing values framework (CVF)), na podlagi katerega sta določila štiri tipe organizacijske kulture (Cameron & Quinn, 1999, str. 39-43).

Kultura hierarhije: podjetja s hierarhično kulturo so usmerjena navznoter in delujejo v stabilnem okolju. Samo podjetje je zelo strukturirano in formalizirano. Opisi delovnih nalog zelo podrobno narekujejo, kaj morajo zaposleni delati. Vsi se držijo postopkov in pravil. Vodje se vidijo kot dobri organizatorji in jih zanima predvsem učinkovitost. Formalna pravila in politika podjetja so tista, ki držijo podjetje skupaj. Člani podjetja so dolgoročno zaposleni. Dolgoročno pa jih zanima predvsem stabilnost, učinkovitost in tekoč potek dela. Podjetje je uspešno, če je učinkovito, dosega zanesljive dobave in proizvodnjo z nizkimi stroški.

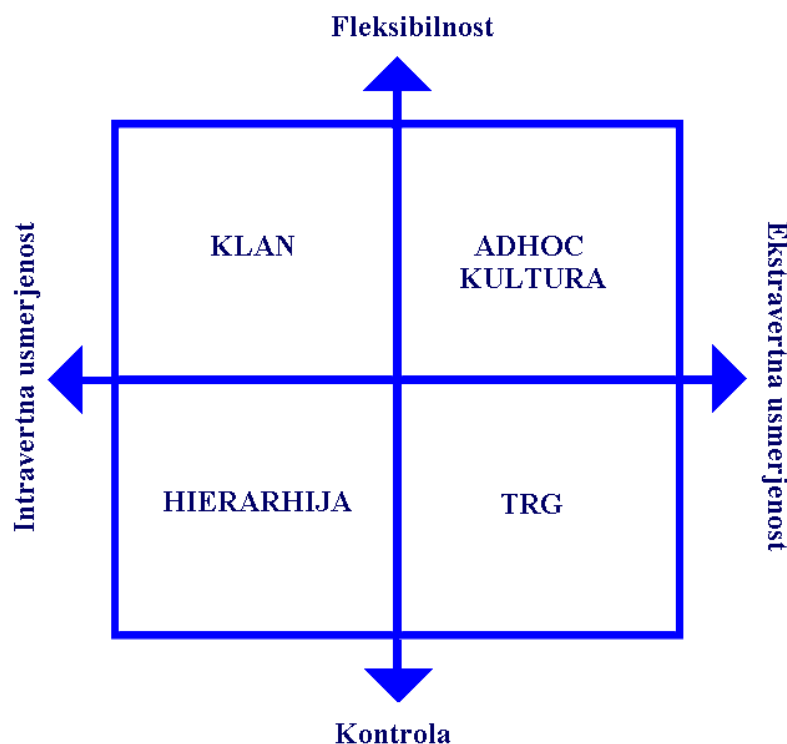
Kultura trga: podjetje s kulturo trga je usmerjeno navzven, hkrati pa člani še vedno stremijo k stabilnosti in kontroli. Člane podjetja zanimajo rezultati, zato je njihov glavni cilj, da so naloge narejene. Delovno okolje v takšnem podjetju je zelo tekmovalno, kar se lahko opazi že po slogu vodenja. Management namreč zanimajo predvsem rezultati, kar včasih dosega tudi na agresivni način. Management je strog in zelo zahteven. Njihova vizija uspeha je povečanje tržnega deleža in prodor na nove trge. Zato so konkurenčne cene in prevlada na trgih zelo pomembni. Lepilo, ki drži podjetje skupaj, so doseženi zastavljeni cilji.

Kultura klana: podjetje s takšno kulturo je usmerjeno navznoter, je fleksibilno in se zelo zanima za zaposlene. Podjetje je podaljšek družine. Vodje so predvsem mentorji, včasih pa celo starševski. Lepilo podjetja je lojalnost in tradicija. Zaposleni so podjetju zelo predani.

Delo je timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih. Dolgoročno se podjetje zavzema predvsem za razvoj zaposlenih. Zanje uspeh pomeni predanost kupcem ter skrb za zaposlene.

Adhoc kultura: člani v podjetju z adhoc kulturo so zelo dinamični, podjetniški in kreativni. Pripravljene so tvegati in poskušati vedno nekaj novega. Vodje so zelo inovativni in pripravljene tvegati za vsako ceno. Dolgoročno člani zanimajo vedno novo eksperimentiranje in pridobivanje novih virov. Zanje pomeni uspeh nov unikatni izdelek ter prodreti na trg kot prvi ponudnik. Člani cenijo inovativnost, izvirnost in svobodo odločanja.

Slika 5: Model CVF



Vir: S. K. Cameron & R. E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture*, 1999, str. 32.

1.3 Ustvarjanje in spreminjanje kulture podjetja

1.3.1 Nastanek organizacijske kulture

Ob ustanovitvi podjetja nima svoje organizacijske kulture. Le-ta se izoblikuje šele v procesu razvoja (rojstvo, rast, zrelost), v katerem podjetje razvije svojo identiteto. Preživetje podjetja je odvisno od uspešnega spoprijemanja z dvema vrstama problemov: s problemom zunanjega prilagajanja (eksterne adaptacije) in s problemi notranje (interne) integracije (Mesner Andolšek, 1995a, str. 67-73).

Veliko kultur v podjetju se oblikuje kot posledica dejavnosti njihovih ustanoviteljev. Proces oblikovanja organizacijske kulture v novem podjetju navadno vključuje nekatere izmed naslednjih korakov (Treven & Srića, 2001, str. 87-88):

- posamezna oseba (ustanovitelj) ima idejo o ustanovitvi novega podjetja,
- ustanovitelj pridobi eno ali več oseb iz okolja, ki so ključnega pomena za ustanovitev podjetja ter z njimi oblikujejo osrednjo skupino, ki vzpostavi skupno vizijo podjetja,
- osrednja skupina začne sporazumno delovati v smeri ustanavljanja podjetja,
- v podjetju se zaposlijo še drugi ljudje, s čimer se začne graditi njegova zgodovina.

Kultura se nenehno razvija, nanjo vplivajo dogodki, situacije in druge različne okoliščine. Po Scheinu so najpomembnejši dejavniki nastanka in spreminjanja kulture (Mesner Andolšek, 1995a, str. 80-88):

- **skupinska dinamika**, kar pomeni, da člani določene skupine delijo skupen pogled na probleme in njihovo reševanje; da do tega pride, je potreben določen čas, saj ljudje s seboj v podjetje prinesejo svoje izkušnje, vloge, pri nastajanju skupine v procesu vzpostavljanja skupnega pomenkega okvirja pa se oblikuje nova identiteta; sčasoma se oblikujejo bloki standardov in norm in če tem normam nihče ne nasprotuje, postanejo to stabilne in samoumevne skupne predpostavke; skupni pomeni, skupni smisli in skupno razumevanje postanejo način izražanja kulture, za kar je potreben tudi skupni komunikacijski sistem, ki vsebuje tudi veliko neverbalnih znakov;
- **vodenje**, pri čemer je vloga vodje, da oblikuje skupino, jo ohranja in vzdržuje s sooblikovanjem norm in standardov; za to je potrebno vsakodnevno delo v skupini s pridobivanjem in posredovanjem informacij in mnenj, s preizkušanjem konsenza pri odločanju; management gotovo vpliva na nastanek kulture bolj kot ostali člani podjetja že zaradi svoje pozicije, ki omogoča vpliv na nagrajevanje in sankcioniranje; nimajo pa vodje monopola pri oblikovanju kulture;
- **učenje**, saj je kultura skupinski proces učenja, ki je celo bolj kompleksen kot individualen; procesi učenja se pojavljajo na različnih ravneh. Ločimo dva tipa učenja, in sicer učenje v situaciji pozitivnega reševanja problemov, ki vodi v pozitivno krepitev naučenih skupinskih reševanj problemov. Drugi tip je učenje v situaciji izogibanja napetostim, ki ima za posledico pozitivno krepitev naučenega, če takšno ravnanje ustrezno zmanjša napetosti ali prepreči negativne posledice teh napetosti. Tako se razvije obrambni mehanizem in odgovori, ki so delovali v nevarnosti, postanejo stabilni in veljavni tudi, ko te nevarnosti ni več.

1.3.2 Vzdrževanje organizacijske kulture

Kultura, ki se vzpostavi z ustanovitvijo podjetja, v veliki meri izhaja iz filozofije njenih ustanoviteljev. Ta vpliva najprej na kriterije, ki se uporabljajo pri kadrovanju, nato pa tudi na odločitve najvišjega managementa o tem, kakšno vedenje je sprejemljivo za zaposlene v njihovem podjetju. Ali se bodo zaposleni sposobni prilagoditi zahtevam, ki se nanašajo na njihovo vedenje v podjetju, bo odvisno predvsem od procesa in metod socializacije, ki jih

določi najvišji management za svoje podjetje. Za ohranjanje kulture v podjetju so pomembni naslednji trije dejavniki (Treven & Srića, 2001, 88-90):

➤ **Izbira na novo zaposlenih**

Osnovni cilj vsakega procesa izbire je določiti in zaposliti kandidate, ki imajo potrebno znanje, spretnosti in sposobnosti za učinkovito izvedbo del v podjetju. Kandidati se v času izvajanja tega procesa veliko naučijo o samem podjetju in če zaznajo nasprotje med lastnimi vrednotami in vrednotami podjetja, lahko sami odstopijo od nadaljnjih aktivnosti, ki bi jih morda morali še opraviti v procesu izbire. S tem pa tudi sam proces izbire v veliki meri pripomore k ohranjanju kulture podjetja. Izloči namreč tiste kandidate, ki bi se morda zoperstavili ali poskusili spodkopati njene osrednje vrednote (Treven & Srića, 2001, 89-90).

➤ **Najvišji management**

»Managerji na najvišji ravni upravljanja s svojim načinom vedenja in besedami oblikujejo norme, ki se nato prevzamejo na vseh nižjih ravneh. Te se lahko nanašajo na stopnjo svobode, ki jo managerji dopuščajo sodelavcem, primernost oblačil, akcije v smeri povišanja plač, promocij in drugih nagrad, na naklonjenost ali nenaklonjenost k prevzemanju tveganja in na druge standarde vedenja.« (Treven & Srića, 2001, 90).

➤ **Socializacija**

Na novo zaposleni delavci, ki so izbrani v procesu izbire med več bolj ali manj primernimi kandidati, se ne prilegajo popolnoma kulturi v podjetju že takoj na začetku svoje nove zaposlitve, in to ne glede na to, kako dobro je bilo delo opravljeno pri kadrovanju in izbiranju. Ker niso povsem seznanjeni s kulturo podjetja, obstaja možnost, da kršijo navade in prepričanja podjetja. Da bi na novo zaposlenim delavcem pomagali pri prilagajanju na kulturo, se jih vključi v proces socializacije. Zato lahko socializacijo opredelimo kot proces, s katerim se zaposlene prilagaja kulturi podjetja (Treven & Srića, 2001, 90).

1.3.3 Spreminjanje organizacijske kulture

Stališča, norme, prepričanja, pisana in nepisana pravila, skupne lastnosti, vedenje, načini dela in podobno so v vsakem podjetju nekaj najbolj trdnega, utemeljenega in utečenega. Prav zaradi tega je organizacijsko kulturo tako zelo težko spreminjati, saj gre v bistvu za osebnost podjetja. Njeno spreminjanje je zato prav tako zahtevno kot spreminjanje osebnosti in vedenja vsakega posameznika; slednje pa je predpogoj, da se spremeni tudi kolektivna kultura celotnega poslovnega sistema (Mihalič, 2007, str. 6).

Ko se podjetje znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Kulturna sprememba ni cilj po sebi, pač pa nujnost, ki jo narekuje okolje, v katerem želi podjetje preživeti. Vendar je proces spreminjanja zelo težavna naloga, kajti zaposleni se svojih kulturnih predpostavk običajno ne zavedajo (Mesner Andolšek, 1995a, str. 100).

Spreminjanje kulture poteka v več zaporednih korakih. Prvo je analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture, sledi opredeljevanje ciljev podjetja po spremembi kulture, zatem pa obravnavanje sprememb kulture v delovnih skupinah poslovodij in sodelavcev. Uvajanje spremembe poteka z nizom dogovorov, ki obsegajo ocenjevanje obstoječega in spoznavanje zelenega vedenja, pomoč pri spreminjanju, prikazovanje in učenje novih načinov vedenja, nazadnje pa sledi še ocenjevanje dosežkov (Tavčar, 2002, str. 355 v Rüttinger, 1986, str. 206-219).

1.3.3.1 Vpliv managementa na spremembo

Kultura, ki jo bo podjetje razvilo, je v veliki meri odvisna od začetnega ravnanja managementa. V začetku management velikokrat »vsili« svoje predpostavke o tem, kaj je dobro, primerno, kako deluje okolje in kako bi se stvari morale urejati. Organizacijska kultura ne nastaja iz nič, niti ni rezultat naključja. Prav tako kot podjetje, tudi njeno kulturo oblikujejo zaposleni skozi artikulacijo lastnih predpostavk. Končna oblika pa je rezultat kompleksne interakcije nameranih in nenameranih dejanj, pa tudi zavestnega in nezavednega delovanja, tako managementa kot tudi ostalih članov podjetja – je rezultat njihove skupne zgodovine (Mesner Andolšek, 1995a, str. 102).

Za spreminjanje kulture podjetja ima management na voljo dva pristopa. Kratkoročnejši pristop temelji na poudarjanju tistih vrednot sodelavcev ali drugih ljudi, ki so v prid drugačni kulturi podjetja – in izhaja iz domneve, da je vsaj nekaj takšnih vrednot v teh ljudeh. Ne gre torej za spreminjanje vrednot ali pridobivanje novih, temveč za poudarjanje tistih, ki so v prid drugačne kulture. Za ta pristop je značilno intenzivno komuniciranje – sporočila, nastopi, izjave managementa – in kar najbolj vidno nagrajevanje obnašanja, ki je v skladu s takšnimi vrednotami. Seveda pa je vprašljiva trajnost takšnih sprememb, saj temeljijo na spodbudah in nagradah, ko pa te zaradi raznih razlogov ponehajo, lahko tudi zaželeno vrednote potonejo v ozadje in spremenjena kultura se vrne na staro. Dolgoročnejši pristop pa meri na oblikovanje novih lastnih vrednot ali na privzemanje vrednot drugih ljudi, zlasti vzornikov. Ta pristop je v bistvu sestavina individualnega in organizacijskega učenja, to je spoznavanje raznih možnosti, analiziranja, tehtanja in rešetanja ter nazadnje izbiranja. Kratkoročni pristop temelji na privzemanju prednostne razvrstitve vrednot zaradi nagrad ali pritiskov, dolgoročni pristop pa na usvajanju vrednot, ki jih ljudje vzamejo za svoje, se obnašajo v skladu z njimi in jih zagovarjajo. Ta pristop očitno terja več časa in večjo porabo zmožnosti podjetja in managementa, vendar prinaša trajnejše rezultate (Tavčar, 2002, str. 354).

1.3.3.2 Odpor do spremembe

Zaposleni se najpogosteje upirajo spremembam zaradi tega, ker so premalo obveščeni o spremembah, ki se v podjetju pripravljajo ali uvajajo. Prav tako je zaposlene strah pred neugodnimi ekonomskimi posledicami, ki bi jih prinesle spremembe, saj si vsak član v podjetju vzpostavi svoj položaj, ki ga sprejme kot zadovoljivega in za katerega dobi tudi primerno plačo. Spremembe pa lahko takšen položaj porušijo. Spremembe skoraj vedno

prinašajo poleg znanih tudi neznane učinke, zato se jih ljudje bojijo, ker ne vedo, kaj jim bodo prinesle. Strah pred neznanim je v vsakem posamezniku, vendar je od njegovega značaja odvisno, kolikšen pomen mu pripisuje oziroma koliko neznanega se boji (Kavčič, 2005, str. 82-83).

Odpori in težave pri spreminjanju kulture so večji, če so sestavine kulture podjetja sorazmerno stabilne, pa tudi, če je kultura nastajala mnogo let in ima korenine v vrednotah, ki so jim sodelavci močno zavezani (Tavčar, 2005, str. 63).

Organizacijska kultura se najpogosteje spreminja nenadzorovano, vendar ne nujno naključno. Nanjo vpliva okolje. Vedenje zaposlenih lahko poskušamo uravnati z navodili, predpisi, velikokrat pa deluje le neposredna akcija. Izboljšanja medsebojnih odnosov ne bomo dosegli na primer z ukazom, naj se odnosi izboljšajo. Odnosi naj se izboljšujejo s krožki za kakovost, skupinskimi razgovori, z intenzivno formalno komunikacijo, individualnim svetovanjem, izobraževanjem itd. Zaposleni morajo nekako sprejeti in upoštevati koristi, ki jih imajo kulturne spremembe na uspešnost podjetja (Newstrom & Davis, 1993, str. 63).

2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI

2.1 Opredelitev pojmov

Zunanja rast postane v strateškem smislu za podjetje zanimiva takrat, ko podjetje prej natančno in poglobljeno preveri vse možnosti interne rasti in se zanje iz različnih razlogov ne odloči. Zunanja rast je nadomestilo za notranjo rast, nanjo pa vplivajo dejavniki, kot so pravne, tehnološke, davčne, konkurenčne in druge spremembe. Med dejavniki rasti, ki narekujejo zunanjo rast podjetja, je treba opozoriti na hitro se razvijajoče gospodarske panoge, na obstoječe in ugotovljene tržne priložnosti, na učinke zunanje ekonomije, na ekonomijo velikega obsega v povezavi z vprašanjem zagotavljanja čim večje stopnje poslovne fleksibilnosti in na potrebe po naslanjanju na poslovna področja, ki obljublajo potencialno poslovno rast (Pučko, 1996, str. 174).

»Za strategijo zunanje rasti podjetja je torej značilno, da gre za tisto poslovno usmeritev, ki naj bi omogočila podjetju rast bodisi z nakupovanjem podjetij, njihovim združevanjem ali dolgoročnim sodelovanjem. Strategije zunanje rasti podjetja je mogoče deliti na posamezne vrste z vidika njihove smeri in z vidika načina, kako namerava podjetje doseči svojo rast.« (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 68).

Pri opredelitvi pojmov združitve in prevzemov se tako v domači kot tudi tuji literaturi srečujemo s številnimi podobnimi, vendar tudi povsem nasprotujočimi si razlagami. Razlike so prisotne pri določanju razmerij med pojmi in njihovimi opredelitvami. V angloameriški literaturi se pri obravnavi združitve in prevzemov podjetij srečujemo s tremi različnimi izrazi (*angl. merger, acquisition, takeover*), med katerimi je težko potegniti jasno ločnico in jih

enolično opredeliti. Razlike v uporabi omenjenih izrazov so med avtorji precejšnje. Še dodatno težavo pa prinaša prevajanje omenjenih pojmov v slovenski jezik.

2.2 Kapitalsko sodelovanje

2.2.1 Priključitve, prevzemi in pripojitve

»Strategija priključitve je usmeritev podjetja na nakup kontrolnega deleža v drugem podjetju ali kar celotnega podjetja, z namenom napraviti priključeno podjetje in njegovo dejavnost za del produktnega portfelja priključitelja. Obstaja več različnih motivov za izbiro strategije priključitve. Eden izmed bolj pomembnih je večja tržna moč, ki izvira iz obsega podjetja in njegovih virov ter zmožnosti tekmovati na trgu.« (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 71).

Strategija prevzema je v okviru priključitve ožji pojem, ki se nanaša na tiste procese priključevanja, ki ne temeljijo na pogajanju s ciljnim podjetjem. Mnogi prevzemi niso izvedeni ob podpori managementa ciljnega (priključenega) podjetja. Gre za sovražne in ne prijateljske prevzeme. Do prevzema pride, ko posameznik, skupina investorjev ali neko drugo podjetje kupi znaten delež delnic podjetja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 71). O tako imenovanih sovražnih prevzemih (*angl. hostile takeovers*), ki pripeljejo do boja med podjetji, pri čemer se je v praksi razvila vrsta ofenziv (na strani ponudnikov) in obrambnih (na strani ciljnih podjetij) taktik, govorimo, če se management podjetja ne strinja s priključitvijo (Lahovnik, 1998, str. 15). Poudariti pa je potrebno, da so prevzemi lahko sovražni le do managementa ciljnega podjetja, ne pa do delničarjev, za katere je sovražni prevzem celo priložnost, da realizirajo visoke premije. Management se tako lahko pred sovražnimi prevzemi brani na različne načine, pri čemer ni nujno, da s temi obrambnimi ukrepi prevzem prepreči, lahko pa ga precej podraži.

Pripojitev predstavlja obliko povezovanja podjetij, pri kateri eno podjetje pripoji drugo, slednji pri tem navadno preneha obstajati oziroma posluje naprej, kot podrejeno hčerinsko podjetje (Tajnikar, 2000a, str. 25).

Po neoklasični ekonomski teoriji je odločitev za priključitev podjetja nujno vezana na povečevanje vrednosti premoženja lastnikov podjetja. Če priključitev ne prinese za lastnike podjetja priključitelja povečanja vrednosti njegovega podjetja, potem se zanjo management in organi upravljanja ne bi smeli odločiti (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 71).

»Po managerski hipotezi o rasti podjetja je mogoče motive za izbiro strategije priključitve razlagati z interesi poslovođnikov, da maksimizirajo rast svojega podjetja ob upoštevanju potrebe po doseganju zadovoljive ravni njegove donosnosti. Z rastjo podjetja se namreč povečujejo plače in dodatki, ki jih dobivajo poslovođniki, njihov ugled, družbeni status in prestiž, ki ga uživajo v družbi, ekonomska moč podjetja, s tem pa varnost zaposlitve poslovođnikov. Zmanjšuje se tudi nevarnost, da bi takšno podjetje nekdo prevzel in da bi zato

poslovodniki izgubili svoje položaje. Zaradi vsega navedenega poslovodniki težijo po čim hitrejši rasti podjetja. Pri tem svojem obnašanju pa morajo upoštevati potrebo, da bo njihovo podjetje le dosegalo neko zadovoljivo raven donosnosti.« (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 71-72).

»Strategijo priključitve je treba sistematično oblikovati in potem uresničevati. Zato si je treba ustvariti neko sliko procesa oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve.« (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 72). Tako je Sudarsanam (1995, str. 43) proces prevzemanja razdelil v tri faze.

Tabela 1: Proces prevzemanja v treh fazah

1. Faza načrtovanja
<ul style="list-style-type: none"> ➤ razvijanje strategije prevzema ter določitev kriterijev za prevzem ➤ identifikacija potencialnih kandidatov ➤ strateško vrednotenje potencialnih kandidatov za prevzem in ugotavljanje upravičenosti le-tega
2. Faza pogajanja
<ul style="list-style-type: none"> ➤ priprava ponudbene strategije ➤ finančno vrednotenje kandidata ➤ pogajanje, financiranje in izvedba transakcije prevzema
3. Faza integracije
<ul style="list-style-type: none"> ➤ vrednotenje organizacijske kulture ➤ oblikovanje integracijskega pristopa ➤ usklajevanje skupne strategije, organizacije in kulture prevzemnega in prevzetega podjetja ➤ rezultati

Vir: P. S. Sudarsanam, The essence of mergers and acquisitions, 1995, str. 43.

Razčlenitev procesa prevzema na tri faze je pomembna tudi z vidika načrtovanja same strategije prevzema, saj nadaljnja sistemizacija aktivnosti po fazah omogoča lažji nadzor nad sprejemanjem odločitev in povečuje učinkovitost pri implementaciji strategije.

2.2.2 Združitve

»Strategija združitve pomeni, da se dve samostojni podjetji povežeta v novo pravno osebo ter pri tem integrirata svojo poslovno dejavnost na sorazmerno enakopravni osnovi. Za razliko od strategije priključitve je značilnost oblikovanja in uresničevanja strategije združitve v tem, da se morata z njo strinjati oba partnerja. Gre za značilno prostovoljno izbiro te strategije prizadetih podjetij. Motivi za izbiro takšne strategije so bodisi v iskanju določenih sinergičnih učinkov, v težnji po hitri pridobitvi na tržni moči ali pa sploh zadostne ekonomske moči za opravljanje raziskav in razvoja na določenem področju. Posledica združitve je običajno

znatno povečanje stopnje koncentracije v ustreznih panogah.« (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 80).

Podjetja, ki se združujejo, še vedno doživljajo nesrečne polome pri nekaterih področjih. Namesto da bi dosledno in prepričljivo pravilno opravila tiste stvari, ki so poglobitve, jih še vedno izvajajo pomanjkljivo. Problemi se redno pojavljajo na naslednjih področjih (Habeck et al., 2000, str. 21-22):

Vizija: partnerja, ki se združujeta, nimata jasne predstave, čemu je namenjeno njuno združevanje. V časopisih in poslovnih revijah je mogoče pogosto prebrati, da želita zmanjšati stroške in/ali v nekem smislu realizirati sinergijo. Mogoče so ta obvestila objavljena zato, ker delniški trg takšne obljube nagraduje že v kratkem. Vendar so najbolj pogoste takšne združitve tudi zadnje.

Management: podjetja niso prav hitra pri dodeljevanju vodstva. Veliko podjetij se rajši sprijazni z zmešnjava, ki se sčasoma izrodi, tako da preživijo najmočnejši. S tem zapravljajo dragoceni čas in vire, hkrati pa povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo delavcev.

Rast: podjetja še vedno vidijo poglobitveno logično osnovo za združitve v rasti, vendar se veliko preveč osredotočajo na sinergijo stroškov. Zaneso jih kratkoročen uspeh, vendar ta ne bo trajen. Ko jim uspe kakor koli zmanjšati stroške, se pogosto preprosto vrnejo nazaj k tisti obliki delovanja, ki so je vajeni od prej, preden so se združile, namesto da bi se posvetile rasti.

Zgodnji uspehi: podjetja pogosto izgubijo stik z resničnostjo in menijo, da bodo zaposleni kupili delnice novega podjetja po objavi združitve. V resnici pa imajo skoraj vsi zaposleni v obeh podjetjih sprva občutek, da združitve ne bo prinesla uspeha. Z drugimi besedami, nakupa delnic ni mogoče nikoli predvidevati. Treba si ga je zaslužiti. Če je mogoče doseči zgodnje uspehe – hitre, pozitivne, otipljive dokaze – in jih na primeren način posredovati, bodo začeli ljudje priznavati, da obstaja svetlejša prihodnost zanje in za njihovo podjetje.

Kultura: podjetja pogosto nočejo priznati, da obstajajo kulturne pregrade in da jih ni mogoče na hitro odstraniti. Zapostavljajo dejstvo, da sprememba mora priti in da se je zato treba lotiti na strokoven način.

Komunikacija: številna podjetja imajo zaposlene managerje za komunikacijo, strokovnjake, katerih naloga je izboljšati in olajšati prehod iz dveh podjetij v eno. To, česar nimajo, pa je prava oblika komunikacije. Ta naloga ne zahteva le okrožnic zaposlenim in dobro sestavljenih pisem strankam, temveč tudi dejavno vključitev, ki – v večjem obsegu – zmanjša negotovost in razočaranje zaposlenih. To pripomore k občutku poštenosti in odprtosti.

Obvladovanje tveganj: podjetja slabo obvladujejo različna tveganja, ki so sestavni del vsake združitve. O tveganjih se le redko govori. Če že kdo razpravlja o njih, jih ne obvladuje pravilno, in to je vzrok, da se tveganja kmalu spremenijo v grožnje, ovire ali celo katastrofe. Če bi posvetili več pozornosti obvladovanju tveganj, bi lahko to sliko spremenili.

2.2.3 Skupna vlaganja

Pomembna stvar pri strategiji skupnih vlaganj je usmeritev, ki ima namen, da se dve ali več podjetij združi tako, da del svojih virov prenesejo na ustanovljeno novo pravno osebo, ki jo bodo vsi ustanovitelji skupaj upravljali v skladu s svojimi kapitalskimi vložki. Obstajajo tri alternativne razlage glavnih motivov za izbiro te strategije. Prva je teorija transakcijskih stroškov, ki pravi, da se bodo partnerji odločili za skupno vlaganje takrat, ko bodo s tem minimizirali skupne stroške (stroške proizvodnje in transakcijske stroške). Ugotovitev je, da je ta razlaga zelo abstraktna in se v praksi težko uporablja. Druga teorija je strateško poslovanje, ki trdi, da bi morali izbrati to strategijo takrat, kadar nam obljublja maksimizirati dolgoročne dobičke na temelju izboljšane konkurenčnega položaja podjetja, ki mu ga ta strategija prinaša. Obstaja zelo veliko podjetij, ki s skupnimi vlaganji iščejo prav to. In tretja alternativna, to je pojasnitev, zakaj izbrati strategijo skupnih vlaganj, ki temelji na teoriji organizacijskega učenja, ki omogoča podjetju učiti se od partnerja, razvijati svoje zmožnosti in uspešno proizvajati in tržiti novosti po izteku dobe sodelovanja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 80-82).

2.2.4 Vlaganja tveganega kapitala

Druga strategija pri dolgoročnem sodelovanju na temelju kapitalskega povezovanja je strategija vlaganj tveganega kapitala, pri kateri gre za to, da se večje podjetje usmerja na vlaganje v mala hitro rastoča podjetja kot največkrat manjšinski investitor. Najbolj pogosto se ta strategija uporablja na področju razvijanja visoke tehnologije, kjer si večja podjetja zagotovijo spremljanje razvoja te tehnologije in lažji poznejši vstop na področje te nove tehnologije, če se ta pokaže za obetavno (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 80-82).

2.3 Nekapitalsko (pogodbeno) sodelovanje

Pri nekapitalskem ali pogodbenem sodelovanju se partnerji odločijo za dolgoročno sodelovanje, vendar to ne zahteva združevanja kapitala. Obstaja veliko različnih strategij, ki so osnovane na tem temelju. Na kratko bom predstavil samo nekatere od njih, kot so: strategija razvijanja odnosov franšizinga, strategija dolgoročnega proizvodnega sodelovanja in strategija licenčnega sodelovanja. Pri strategiji razvijanja odnosov franšizinga gre za to, da omogoča prodajalcu franšize, da pride posredno, hitro in brez večjega tveganja do dodatnega kapitala, ki mu omogoči širjenje njegove dejavnosti na še druge trge ali tržne segmente, ki jih sam ni sposoben obdelovati. Dodatni kapital priskrbi jemalec franšize, ki prevzame tudi tveganje izgube tega kapitala. Prodajalec in jemalec franšize se lahko dogovorita za različne vrste poslovnega sodelovanja. Ena od njih je razvijanje odnosov franšizinga na osnovi proizvoda ali blagovne znamke, kjer franšizojemalec sam razvija celoten sistem poslovanja svojega podjetja na osnovi znanega proizvoda ali blagovne znamke. Drugi način sodelovanja pa je tudi, če franšiza zajema uporabo celotnega poslovnega koncepta, ko franšizodajalec da na voljo franšizojemalcu svoj celoten sistem poslovanja. Naslednja strategija pri pogodbenem povezovanju je strategija dolgoročnega proizvodnega sodelovanja, ki predstavlja dolgoročne

stabilne odnose dveh podjetij, ki temeljijo na obojestranskih koristih. Takšna vrsta sodelovanja partnerjema omogoča, da odpravita vse vrste neracionalnega poslovanja in jih na koncu pripelje do rasti produktivnosti. Z razvijanjem odnosov med partnerjema je mogoče zagotavljati višjo raven kakovosti proizvodov ali storitev, učinkoviteje zagotoviti pravočasnost dobave, lažje je odpravljati slabosti in omogoča hitrejše vključevanje partnerja v razvijanje novih proizvodov ali storitev. S tem se tudi poveča fleksibilnost na področju razvoja. Zadnja strategija pogodbenega sodelovanja je strategija licenčnega sodelovanja. Licenčno sodelovanje pomeni vzpostavitev odnosa, v katerem je podjetju kupcu dovoljeno, da proizvaja proizvod ali storitev, ki jo je razvilo podjetje prodajalec, ki je ta proizvod ali storitev tudi patentno zaščitilo. Najbolj pogosto se zgodi, da sta partnerja v licenčnem sodelovanju podjetji iz različnih držav. Obstajajo različni motivi za izbiro te strategije. Podjetje prodajalec licence se bo odločilo za takšno strategijo, ko samo ne bo sposobno tržiti tehnične novosti na določenem trgu ali ko bo to edini način, da vstopi na določen trg. Drugi razlogi so lahko tudi, če podjetje želi s tem doseči hitro standardizacijo tehnološke rešitve na določenem trgu ali če si s tem želi ustvariti dobrega tekmeca. Možen razlog je tudi potreba po hitrem doseganju dobička, ne da bi bilo za to potrebno angažirati dodatni kapital. Na drugi strani pa ima podjetje kupec licence malo drugačne motive za izbiro takšne strategije. Z izbiro te strategije si bistveno zniža tveganje, kot če bi sami raziskovali in razvijali. Z nakupom licence lažje pridejo do tehnoloških in tržnih rešitev, ki jih sami mogoče ne bi bili sposobni razviti. Torej, če vse skupaj povzamemo, strategija licenčnega sodelovanja omogoča podjetju kupcu licence, da z novostjo pridejo hitro na trg in da z novostjo hitro razširijo svojo ponudbo (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 82-87).

2.4 Smeri združitve in prevzemov

Strategije zunanje rasti podjetja je torej mogoče deliti na posamezne vrste z vidika njihove smeri. Večina avtorjev uporablja delitev na štiri glavne oblike, in sicer:

- vodoravne (horizontalne),
- navpične (vertikalne),
- koncentrične,
- konglomeratne.

Glavne razlike med njimi so v stopnji povezanosti dejavnosti ciljnega podjetja s podjetjem, ki ga je prevzelo, in v stopnji produkcijske verige, na kateri se podjetji nahajata.

2.4.1 Vodoravne združitve in prevzemi

V primeru vodoravnih združitve in prevzemov gre za povezovanje podjetij iz iste panoge. Običajno, preden pri takšnih podjetjih pride do združitve ali prevzema, na trgu delujeta kot tekmeca. Takšna oblika združitve ali prevzema omogoča podjetjem, da izkoriščajo ekonomije obsega, hitro rast in povečujejo konkurenčne prednosti ter pridobivajo na monopolni moči. Države so običajno v preteklosti poskušale vedno omejevati tržno koncentracijo, ki je

temeljila na vodoravnih združitvah in prevzemih, in sicer so to počeli s protimonopolno zakonodajo.

Glavni razlogi, ki upravičujejo vodoravno rast, so (Besanko, Dranove & Shanley, 2000, str. 71):

- ekonomije obsega:
 - ✓ nedeljivost in razpredanje fiksnih stroškov,
 - ✓ povečevanje produktivnosti variabilnih dejavnikov (specializacija),
 - ✓ upravljanje z zalogami,
 - ✓ pravilo kocka – kvadrat,
- ekonomije obsega in povezanih proizvodov:
 - ✓ moč pri dobaviteljih,
 - ✓ marketing,
 - ✓ raziskave in razvoj.

Poleg slabih lastnosti, kot so nastajanje monopolov v nepopolni konkurenci, obstajajo lahko tudi tiste, ki so dobre. Velika večina podjetij, ki izkoriščajo ekonomije obsega, je zaslužnih za precejšen delež inovacij, ki dolgoročno vplivajo na rast.

Glavne ovire za širitev pa izvirajo iz diseconomij obsega in so naslednje (Besanko, Dranove & Shanley, 2000, str. 71):

- stroški dela:
 - ✓ večanje moči sindikatov,
 - ✓ omejenost človeških virov,
 - ✓ motivacija in pripadnost v velikih podjetjih,
- naraščanje birokracije,
- obvladovanje in upravljanje specializiranih postopkov,
- konfliktnost širitve.

2.4.2 Navpične združitve in prevzemi

Pri navpičnih združitvah in prevzemih gre za povezovanje podjetij iz enakih panog na različnih stopnjah produkcijske verige. Produkcijski proces se začne s pridobivanjem surovin in konča z distribucijo oziroma prodajo izdelkov. Na vsaki stopnji produkcijskega procesa ima podjetje na razpolago odločitev, ali bo rajši samo proizvajalo ali bo blago kupilo. Torej najbolj pogoste združitve in prevzemi pri navpični integraciji so dobavitelji surovin, materiala ali sestavnih delov ter distributerji in odjemalci. Združitve ali prevzemi pri navpični integraciji lahko potekajo tako, da podjetje prevzame svojega dobavitelja (prevzem nazaj) ali svojega kupca (prevzem naprej).

Glavni motivi za izbiro strategije navpične integracije so (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 69):

- možnost zagotavljanja enakomernejšega in stabilnejšega obsega proizvodnje na posameznih navpičnih reprodukcijskih stopnjah,
- možnost boljšega izkoriščanja proizvodnih in drugih virov (materiala, energije itd.),
- odprava posrednikov pri menjavi faznih proizvodov,
- lažje zagotavljanje višje ravni kakovosti proizvodov oziroma storitev,
- boljše možnosti varovanja svojih poslovnih rešitev in novosti,
- večja ekonomska varnost večjega poslovnega sistema.

»Glavne nevarnosti, vezane na uresničevanje te strategije, pa so v težavah zadovoljivega usklajevanja obsegov proizvodnje posameznih navpično povezanih enot, od katerih vsaka teži po svoji optimalni velikosti, pa tudi v zmanjšani fleksibilnosti podjetja.« (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 69-70).

2.4.3 Koncentrične združitve in prevzemi

Pri koncentričnih združitvah in prevzemih se najbolj pogosto povezujejo podjetja iz sorodnih dejavnosti. Takšna podjetja bodisi uporabljajo podobno tehnologijo bodisi imajo enake poslovne procese ali delujejo na enakih trgih. Najbolj pogosto je v ozadju združitve ali prevzema zniževanje stroškov ali povečevanje donosov.

»Kot glavni motiv za izbiro strategije koncentrične diverzifikacije je največkrat izkoriščanje sinergij. Podjetje, ki se želi koncentrično diverzificirati, bo iskalo poslovne priložnosti, vezane na povezane proizvode ali storitve, sorodne trge ali distribucijske poti, sorodne tehnologije ali zahtevane vire. S takšnimi povezavami lahko pride do sinergičnih učinkov. Pri tem pa se kaže kot pogosta nevarnost, da poskuša podjetje s to strategijo samo zmanjšati svoje obstoječe slabosti in nanj prežeče nevarnosti.« (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 70).

2.4.4 Konglomeratne združitve in prevzemi

V primeru konglomeratnih združitvev in prevzemov govorimo o povezovanju podjetij, ki so prisotna pri nepovezanih trgih in nepovezanih dejavnostih. Najbolj pogosto gre tukaj za diverzifikacijo, ki ima v ozadju finančne sinergije, zmanjševanje transakcijskih stroškov ali za znanja in spretnosti managerjev.

»Ta strategija velja za najnevarnejšo med vsemi doslej obravnavanimi, ker pač zahteva delo z novimi tehnologijami in novimi trgi (odjemalci), ki so podjetju doslej nepoznani. Kljub temu jo podjetja kar pogosto izbirajo. Pri tem najpogosteje sledijo motivom, kot so potreba po selitvi podjetja v privlačnejše panoge. Večkrat podjetja izberejo to strategijo, ker imajo potrebo po reinvestiranju dobičkov, ki so jih ustvarila, pa dobrih investicijskih priložnosti v njihovi (stagnantni) panogi ni ali pa jih je premalo. Konglomeratna diverzifikacija je

spodbujena seveda tudi z motivom graditi večje, močnejše podjetje, ki bo težko postalo tarča apetitov drugih po prevzemu.« (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 70).

3 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

3.1 Povezanost organizacijske kulture z združitvami in prevzemi

Najbolj pogosta napaka, ki se je v preteklosti pojavljala, je, da sta se zapostavljala vloga in pomen organizacijske kulture v procesih združitve in prevzemov. Vendar sedaj, ko smo v obdobju čedalje večje tržne konkurenčnosti in ko postajajo združitve in prevzemi sestavni del poslovnega življenja, postaja vprašanje organizacijske kulture vedno bolj pomembno.

Združitve in prevzemi podjetij vsaj za eno, pogosto pa kar za obe sodelujoči strani prinašajo spremembe in drugačne pristope k opravljanju nalog in doseganju skupnih ciljev. Izkušnje kažejo, da je namen združitve vedno določena sprememba, ki vpliva na eno ali obe podjetji, ki sta vključeni v povezavo. Načrtovanje sinergij v procesu združitve in prevzema je veliko lažje, kot pa poznejše uresničevanje. Zato čedalje več avtorjev ugotavlja, da je integracija po združitvi ali prevzemu pravzaprav najpomembnejša faza v procesu kapitalskega povezovanja. Med dejavniki, ki najbolj vplivajo na uspešno integracijo, je najbolj izpostavljena prav organizacijska kultura. Paradoks vpliva organizacijske kulture na združitve in prevzeme je, da organizacijska kultura v določeni meri preprečuje spremembe, medtem ko jih sam proces združitve in prevzema samodejno vnaša v podjetje (Lahovnik, 2008, str. 108).

Vsaka sprememba v okolju je izziv. Boljše je, da so priprave temeljite. Management mora razumeti spremembe, jih pričakovati in se pripraviti na vse vidike sprememb, ki jih je mogoče predvideti. Ljudje, ki pripadajo podjetju, ki je kupec, na začetku – ko se začne združevanje ali pripojitev in njen vpliv – ne zaznavajo velikih težav. Pripadajo novemu matičnemu podjetju in zdi se jim, da nimajo vzroka pričakovati večjih sprememb. Kadar pa se združita dve enaki stranki, spremembe prizadenejo obe strani. Spremembe stališč se razvijajo sicer počasi, vendar zanesljivo. V izjemnih okoliščinah obe podjetji preprosto nadaljujeta to, kar sta počeli pred transakcijo, vendar z manj pozitivnim razmišljanjem kot pred objavo o združitvi (Habeck et al., 2000, str. 17).

Vzrok za takšen odziv zaposlenih je v štirih dejavnikih, navzočih v vseh okoliščinah, ki vključujejo ljudi in spremembe (Habeck et al., 2000, str. 18):

- izguba statusa in prejšnjega območja vpliva,
- pomanjkanje očitnosti namenov podjetja,
- povečevanje delovne obremenitve zaradi prostovoljnega ali neprostovoljnega odhoda nekaterih ljudi,
- vpliv na zasebno življenje.

Kultura je prav tako gonilna sila podjetja, kakor njena sredstva, izdelki, stranke in celo zmogljivosti ljudi samih. Vsakem podjetju, ki kupuje drugo, mora biti povsem jasno, kaj želi storiti z njegovo kulturo in kako bi lahko čim bolj povečalo vrednost novega podjetja. Neustrezno obravnavanje vprašanj kulture lahko uniči velik del vrednosti, ki naj bi ga ustvarila združitev (Habeck et al., 2000, str. 102).

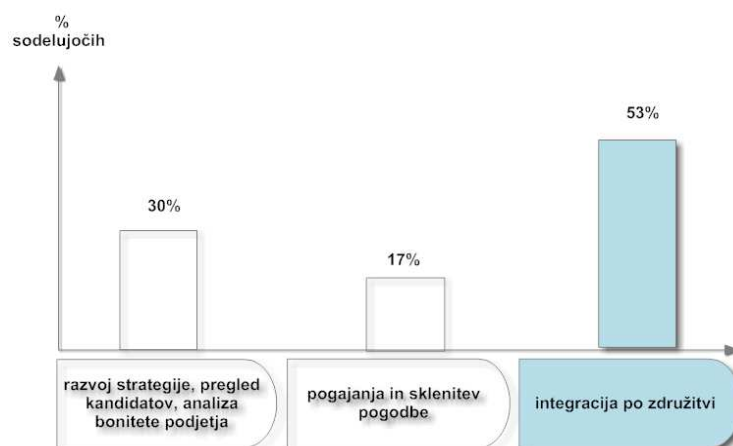
3.2 Organizacijska kultura kot eden izmed temeljnih razlogov za neuspeh združitve in prevzemov

Splošno je torej znano, da so kulturne razlike med dvema partnerjema pri združitvi ali prevzemu eden izmed najpogostejših razlogov za neuspeh. Ta neuspeh se lahko pripeti tako pred, kot tudi po združitvi ali prevzemu.

Globalna študija 115 transakcij, ki jo je opravil A. T. Kearney v letih 1998/99, je razkrila, da 58 % podjetij, ki so se združila, ni uspelo doseči vrednostnih ciljev, ki jih je postavil glavni management. »Namesto da bi partnerja, ki sta združila sile, pripeljala svoji podjetji na višjo raven, sta v več kot polovici primerov končala z razočaranjem, ustvarila manj kot sorodna podjetja in povzročila propadanje vrednosti.« (Habeck et al., 2000, str. 15).

Slika 6 prikazuje tveganje neuspeha v fazah združitve, kjer je okrog 30 % vseh sodelujočih v študiji poudarilo pomembnost faze pred združitvijo ali prevzemom, torej ko poteka oblikovanje prizorišča in tečejo priprave na izvedbo. Velika večina, in sicer kar 53 % vseh sodelujočih, pa je odgovorila, da predstavlja največja tveganja faza izvedbe – »integracija po združitvi« (Habeck et al., 2000, str. 16-17)

Slika 6: Tveganje neuspeha v fazah združitve



Vir: M. Habeck et al., Čas združitve – sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetja, 2000, str. 16.

Integracija po združitvi predstavlja največje tveganje tudi zato, ker se podjetja začnejo preporno ukvarjati z vprašanjem organizacijske kulture. Kulturna integracija je kritična za

uspeh vsake združitve ali prevzema, vendar jo je mogoče obvladati. Nekaj nasvetov, kaj je potrebno storiti pri združitvi ali prevzemu (Habeck et al., 2000, str. 117):

- **Razvijte strategijo za kulturno integracijo še pred združitvijo.** Odločite se, ali boste uvedli prevlado ene od kultur ali pustili kulturi ločeni ali pa boste ustvarili sestavljeno kulturo. Preden uvajate prevlado kulture, se prepričajte, ali je nova kultura boljša od tiste, ki jo nadomeščate.
- **Hitro imenujte nov management.** Čim bolj zmanjšajte negotovost in kulturno »praznino«. Management se mora obnašati kot povezana skupina.
- **Temeljito ovrednotite kulturo.** Spoznajte razlike med obema kulturama, ugotovite morebitne ovire in nesporazume. Upravičite razlike in razpravljajte o njih. Vključite v vrednotenje tudi organizacijske sisteme, kot so človeški viri, izdelava poročil in informacijska tehnologija.
- **Odločite se, kaj bi radi od nove kulture.** Če ustvarjate sestavljeno kulturo, opredelite, kakšna naj bo nova kultura in zakaj. Dejavno spodbujajte nastanek nečesa povsem novega, nekaj, kar gradi na močeh obeh partnerjev.
- **Ustvarite povezavo med obema podjetjema.** Nič ni lepšega, kakor delati skupaj, da bi ustvarili razumevanje.
- **Zasidrajte novo kulturo s kulturno valuto.** Vzpostavite sistem spodbud in kazni, ki bo krepil in spodbujal nove norme in postopke. Zagotovite, da bo nov management deloval kot vzorčni model za nenehno krepitev zaželenega obnašanja. Trdo se pogajajte z ljudmi, ki skušajo spodnesti novo smer.
- **Imejte potrpljenje.** Potreben je čas, da se ljudje prilagodijo novi kulturni resničnosti.

3.3 Ali naj kultura sledi strategiji ali strategija kulturi?

3.3.1 Vloga kulture pri uresničevanju strategije

Odločilni vpliv ustrezne strategije na gospodarski položaj posameznega podjetja je bil vedno znova nedvoumno dokazan. Organizacijska kultura pa ima pomemben vpliv na opredelitev strategije podjetja, saj strategija vključuje tudi vrednote. Organizacijska kultura je tisti ključni dejavnik, ki določa, do kakšne mere podjetja uspejo uresničiti svojo strategijo. Strategija podjetja pa sodi med tiste pojave, ki so zelo blizu organizacijski kulturi. Management mora upoštevati organizacijsko kulturo pri načrtovanju uresničevanja strategije in tudi oceniti, kolikšno tveganje za uresničitev strategije predstavlja organizacijska kultura (Kavčič, 2005, str. 66-68).

Organizacijska kultura vpliva na organizacijsko strategijo na več načinov (Kavčič, 2005, str. 67-68 v Brown, 1998, str. 211-213; Schneider, 1989):

- Na oblikovanje strategije vpliva način, kako podjetje pridobiva informacije iz okolja. Podjetje lahko le registrira informacije, ki pridejo do njega iz okolja, lahko pa jih aktivno išče. Ker ne more spremljati vseh informacij, lahko spremlja širši spekter informacij ali se usmeri ozko le na določeno področje. Spremljanje je lahko sistematično, formalizirano, ali bolj naključno in občasno. Nadalje so informacije lahko objektivne (uradne, preverjene) ali subjektivne (govorice, zbrane z neposrednim pogovarjanjem). Glede na to lahko ocenjuje okolje kot negotovo ali kot obvladljivo.
- Prevladujoče domneve (temeljne predpostavke) managementa in članov podjetja delujejo kot perceptualni filtri in povzročajo selektivno percepcijo informacij. V skladu s temeljnimi predpostavkami podjetja usmerjajo pozornost na nekatere informacije in zanemarjajo druge. Bolj pozorne so na informacije, ki ustrezajo temeljnim predpostavkam. Torej so nagnjene k temu, da zaznavajo tiste informacije, ki jih želijo, ki so zanje bolj ugodne kot druge. Obenem pa zanemarjajo druge informacije. Na tej podlagi potem izbirajo določene strateške opcije in zavrnejo druge.
- Ko so informacije zbrane, sledi njihova interpretacija. Manjše probleme je treba povezati v večje, glavne. Postavljene so vzročno-posledične zveze. Posamezne zadeve dobijo oznako nevarnost ali priložnost ali ugodnosti in izgube. Interpretacija je lahko analitična, temelječa na matematičnih modelih, ali pa temelječa bolj na intuiciji, ideologiji, filozofiji. Tako interpretacije postanejo filtri ali pravila, kako ravnati z informacijami, ki bodo zbrane in selekcionirane v preteklosti.
- Po interpretaciji sledi vrednotenje zadev. Pomeni, da v podjetju ocenijo pomembnost posameznih zadev za podjetje. Vrednotenje je lahko subjektivno, z vidika posameznih voditeljev, po napisanih postopkih, glede na to, kaj se je dogajalo v preteklosti, na podlagi političnega pogajanja ali soglasja. Tudi če v podjetju dosežejo soglasje glede vrednotenja informacij iz okolja, še ni rečeno, da bodo enotna tudi stališča, katero strategijo izbrati. Izbira je odvisna, poleg pomembnosti, tudi od ocene nujnosti ukrepanja in ocene negotovosti rezultata. Določevanje prioritete vključuje tudi etični vidik, torej vrednote zelo pomembno vplivajo na odločitve o izbiri strateških aktivnosti.
- Pri dejanskem določanju organizacijske strategije je, potem ko je že doseženo soglasje o pomembnosti posameznih vidikov, pomembno še vprašanje moči posameznih delov ali služb ali poklicnih skupin v podjetju. Gre za to, da posamezne službe, enote ali poklicne skupine pogosto predlagajo različne rešitve za skupaj definirane in ovrednotene probleme. Vsaka skupina (enota) pač poskuša uveljaviti rešitve, ki so optimalne z njenega vidika. Tako razvojni oddelki navadno predlagajo drugačne rešitve kot komerciala, marketing drugačne kot proizvodnja itd. V takšni različnosti potem svojo voljo uveljavi močnejši.

Kultura nadalje vpliva na uresničevanje strategije. Učinkovitost podjetja pri uresničevanju strategije je funkcija vključenosti članov podjetja v uresničevanje in njihovo sodelovanje pri uresničevanju. V tistem podjetju – kjer so odnosi med zaposlenimi in vodilnimi dobri, kjer je vključenost zaposlenih v odločanje velika, kjer med subkulturo vodilnih in subkulturo izvajalcev ni bistvenih razlik – so izpolnjeni kulturni predpogoji za učinkovito uresničevanje strategije. Stopnja uresničenosti strategije je nedvoumno odvisna od prizadevnosti članov za njeno uresničevanje. Prizadevnost članov pa je povezana s stopnjo njihove participacije pri odločanju v podjetju. Tako pojasnjujemo temeljni vpliv stopnje sodelovanja zaposlenih pri odločanju v podjetju na uresničevanje strategije (Kavčič, 2005, str. 66-68).

3.3.2 Kaj naj ima prednost – strategija ali kultura?

Nacionalna kultura posredno vpliva na poslovanje podjetja, organizacijska kultura pa je njen sestavni del. Organizacijska kultura je »bistvo«[»] podjetja – tisto, kar ga drži skupaj. Tesno je povezana s strategijo ter strukturo in sistemi v podjetju, struktura pa povratno vpliva na kulturo. Podobno je s strategijo. Za uspešno izvedbo strategije je potrebna ustreza kultura. Strategija lahko vpliva na premik od obstoječe kulture k željeni. Po drugi strani je tudi strategija kulturno pogojena, ker glavni akterji v ta proces vstopajo z določenimi predpostavkami, pričakovanji, načinom razmišljanja in svojstvenim dojemanjem sveta. Če so tri ključne komponente podjetja – strategija, struktura in sistemi ter organizacijska kultura – usklajene, je podjetje na dobri poti, da postane uspešno. Če pa se med njimi pojavljajo neskladja, se podjetje lahko hitro znajde v težavah (Kramar Zupan, 2008, str. 79).

Organizacijska kultura ima velik učinek na uresničevanje strategije in na uspešnost podjetja, saj vpliva na način sprejemanja odločitev, uporabe človeških potencialov in odzivanje podjetja na okolje. Pri tem so njeni učinki lahko pozitivni ali negativni. Zato je za podjetje zelo pomembno, da se zaveda lastne kulture ter svojih prednosti in slabosti. Pozitivni in negativni učinki so bolj izraziti pri močnih kulturah kot pri šibkih. Zato je lahko le močna organizacijska kultura osnova za konkurenčno prednost in učinkovito uresničevanje strategije podjetja. Toda ta prednost ni nujno trajna. Če se okoliščine poslovanja podjetja zelo spremenijo, lahko postane takšna kultura breme za uresničevanje strategije podjetja in njegova konkurenčna slabost (Kramar Zupan, 2008, str. 79).

Iz vsega skupaj ugotovimo, da kultura sama po sebi ne more biti niti dobra niti slaba. Njeno ustreznost v določenem podjetju lahko ovrednotimo šele takrat, ko jo povežemo s strategijo v določenem podjetju. Organizacijska kultura je torej tisti ključni dejavnik, ki določa, do kakšne mere organizacije uspejo uresničiti svojo strategijo.

4 ŠTUDIJA ŠTIRIH PRIMEROV ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

V tem poglavju bom s pomočjo štirih študij primerov, in sicer dveh odmevnih svetovnih združitvev in dveh slovenskih znanih združitvev in prevzemov, predstavil praktični del magistrske naloge. Ta del vsebuje rezultate raziskave, s katero sem teoretična dognanja o organizacijski kulturi ter združitvah in prevzemih, ki sem jih predstavil v prejšnjih poglavjih, uporabil pri analizi študij primerov.

4.1 Združitve in prevzemi v svetu

4.1.1 DaimlerChrysler

4.1.1.1 Predstavitev podjetij

Daimler AG (prej Daimler-Benz AG, DaimlerChrysler AG) je nemški proizvajalec avtomobilov ter trinajsti največji svetovni proizvajalec avtomobilov, kot tudi največji proizvajalec tovornjakov na svetu. Poleg avtomobilov Daimler proizvaja tudi tovornjake in zagotavlja finančne storitve preko svoje skupine Daimler Financial Services. Podjetje ima v lasti tudi večje deleže v letalski in vesoljski EADS skupini, visoko tehnologijo in matično podjetje Vodafone McLaren Mercedes, dirkalno ekipo McLaren Group ter japonska izdelovalca tovornjakov Mitsubishi Fuso Truck in Bus Corporation. V svoji zgodovini se je podjetje večkrat preimenovalo in doživelo različne vrste združitvev in povezovanj. Vse skupaj se je začelo, ko je nastalo podjetje Daimler-Benz AG s podpisom sporazuma o skupnem interesu, ki je bil sklenjen leta 1924 med podjetjema Benz & Cie, ki ga je leta 1883 ustanovil Karl Benz, in med podjetjem Daimler Motoren Gessellschaft, ki sta ga leta 1890 ustanovila Gottlieb Daimler in Wilhelm Maybach. Karl Benz in njegova vozila so zaslovela takrat, ko je začel izdelovati večvaljne motorje, ki so imeli moč šestnajstih konjev, kar je dajalo dodatno moč agregatu. Prodaja njegovih vozil je skokovito naraščala, sam pa se je odločil, da se upokoji in vodenje podjetja prepusti svojim sinovoma Eugenu in Richardu. Tudi ko je umrl, je za seboj pustil ogromno dediščino in še danes velja za pionirja med graditelji motornih vozil z notranjim zgorevanjem. Gottlieb Daimler je že leta 1883 pridobil patent za motorno kolo, čigar agregat s prostornino 100 cm³ in z eno konjsko močjo je pri 600 vrtljajih prekašal vse motorje, ki so bili do tedaj izdelani in so imeli največjo moč 200 vrtljajev. Obe podjetji sta imeli še naprej ločeno proizvodnjo svojih avtomobilov, ki so bili prepoznavni po notranjem zgorevanju. Vse skupaj je trajalo dve leti, dokler se leta 1926 nista podjetji formalno združili in postali podjetje Daimler-Benz AG (Daimler AG – Wikipedia, 2009).

Ko je leta 1995 direktor postal Jürgen Schrempp, je reorganiziral celotno skupino. Primarno se je osredotočil na glavno dejavnost podjetja, in sicer avtomobilsko dejavnost, ter z velikimi stroški izločil poslovne enote, ki so povzročale izgubo. V avtomobilski panogi je osnoval tudi nove projekte, in sicer model A-Class in Smart, ter dal zgraditi tovarno v Alabami. Izgradnja tovarne v Alabami je bil odgovor na velike izgube tržnega deleža v ZDA v devetdesetih letih in je rešila številne probleme podjetja. Tako se je prodaja povečala, izognili pa so se tudi

plačilu uvoznih davkov. Podoben koncept so potem izvedli tudi v Južni Ameriki, natančneje v Braziliji. Schremppu je tako uspelo pripeljati podjetje na ameriško borzo, pozneje ga je preoblikoval v holding, kar je predstavljalo dobro iztočnico za združitev z velikim partnerjem (Paul, 2003, str. 5).

Chrysler Corporation je ameriški proizvajalec avtomobilov s sedežem v predmestju Detroitu, v Auburn Hills, Michigan. Podjetje je leta 1925 ustanovil Walter P. Chrysler. Celotna zgodba se je začela, ko je Chrysler znotraj podjetja Willys-Overland ustanovil podružnico, Chrysler Motor Company, ki naj bi proizvajala vozilo, imenovano chrysler six. Pridobil si je tudi pravico, da je pomagal avtomobilski znamki Maxwell Motor Company, kjer je sicer zahteval le majhno plačo, a precejšen delež delnic. Podjetje Maxwell Motor Company je bilo v popolnem razsulu. Chrysler ga je začel postavljati na noge pod popolnoma svobodnimi pogoji. Reorganiziral je podjetje in izboljšal proizvodnjo. V tem času je Willys-Overland propadel. Chrysler je po izteku pogodbe zapustil podjetje in v času propada ni bil več v upravi, podjetje pa je zapustila tudi napredna inženirska ekipa, ki jo je sestavil Chrysler. Upravi Maxwell Motor Company je priporočil, da kupi podjetje, ki so ga ustanovili omenjeni inženirji, in s tem pridobi njihove ideje. Leta 1923 so predstavili prototip novega Maxwellovega avtomobila, ki je bil kombinacija prototipa chrysler six in novih idej, ki jih je prinesla inženirska ekipa.

Kot že pri Willysu, so bili tudi tu lastniki podjetja skeptični glede prodaje avtomobila, ki je vseboval veliko novih idej. Chrysler pa se je odločil, da bo vse prototipe razstavil na avtomobilskem salonu v New Yorku, da bi videl odziv. A ko je prispel v New York z avtomobili, je izvedel, da so razstavljeni lahko le serijski modeli. Zakupil je vežo hotela, v katerem so stanovali organizatorji in vanjo postavil svoje prototipe. Navdušenje mimoidočih je bilo ogromno, deževati so začela naročila in Chrysler je našel tudi financerja za serijsko izdelavo avtomobilov. Leta 1924 se je začela proizvodnja chryslerja six. Od celotne prodaje Maxwellovih avtomobilov je bila več kot tretjina chryslerjev six. Lastniki pa še vedno niso bili zadovoljni z dolgovi. V strahu, da bo izgubil svoj avtomobil, je Chrysler od skeptičnih bankirjev odkupil delnice. 6. junija 1925 je iz podjetja Maxwell ustanovil svoje podjetje, Chrysler Corporation. Junija leta 1928 je uvedel novo znamko – Plymouth. Julija je po pet dni trajajočih, skoraj neprekinjenih pogajanjih kupil Dodge, avgusta pa ustanovil še novo znamko DeSoto. Chrysler Corporation je tako imela v vsakem priljubljenem cenovnem razredu svoj avtomobil (Praper, 2006).

4.1.1.2 Opis procesa združitve

V sredini devetdesetih let prejšnjega stoletja je bil Chrysler Corporation najbolj donosen avtomobilski proizvajalec na svetu. Vzrok visoke prodaje in prihodkov podjetja je bil v izjemni ponudbi tovornjakov, kombijev in sedanov. Chrysler je sprejel tveganje v proizvodnji vozil in tako postal podjetje, ki je obvladovalo ameriški trg in omejevalo uvoz avtomobilov v ZDA. Znamke, s katerimi jim je to uspelo doseči, so bile Dodge Ram, Jeep Grand Cherokee in LH Sedan Series. S temi znamkami je Chrysler uspel doseči pozornost kupcev in

zanimanje za njihova vozila ter tako uspel v letu 1997 v ZDA povzpeti tržni delež na 23 %. Medtem ko so prihodki in tržni delež rasli, so se stroški za razvoj izdelkov zmanjšali na 2,8 % od prihodkov – v primerjavi s 6 % v Fordu in 8 % v General Motorsu. Tako je Chrysler integrirano oblikoval ekipo ljudi in nekonkurenčne odnose z dobavitelji, s pomočjo katerih je zniževal stroške na zavidljivo raven. Medtem je Daimler-Benz iskal sorodno dušo za združitev. Kljub cvetočemu gospodarstvu v ZDA so njihovi luksuzni avtomobili zajemali manj kot 1 % ameriškega trga. Njihova metoda za proizvodnjo vozil je bila zelo delovno intenzivna – potrebovali so dvakrat več delavcev na enoto izdelka v primerjavi s Toyota's Lexus divizijo. Spoznali so, da bi imeli zelo velike koristi od ekonomije obsega v tej kapitalsko intenzivni industriji. Z 2,8 milijarde ameriških dolarjev letnega dobička, izjemno učinkovitostjo, nizkimi stroški dizajniranja in obsežno mrežo dobaviteljev po celotni ZDA je bil Chrysler popoln za združitev (Finkelstein, 2002, str. 1-2).

Tako sta maja leta 1998 Daimler-Benz in Chrysler javnosti sporočila namero o njihovi združitvi. Novembra istega leta pa se je napovedana združitev tudi uresničila in tako je nastalo novo podjetje, ki se je imenovalo DaimlerChrysler AG. Novo podjetje je bilo peto največje avtomobilsko podjetje na svetu glede na tržni delež. Pred njim so bila podjetja General Motors, Ford, Toyota – Daihatsu in Volkswagen. Združitev je bila vredna 36 milijard ameriških dolarjev, novonastalo podjetje pa je bilo vredno 92 milijonov ameriških dolarjev. Število zaposlenih v DaimlerChryslerju pa je bilo 428.000 ljudi. Obe podjetji sta pred združitvijo bili dobro finančno stoječi in sta imeli ugled med proizvajalci vozil. Daimler-Benz je veljal za močnega v proizvodnji luksuznih vozil, po drugi strani pa je bil slab pri izdelovanju varčnih avtomobilov, ki jih je Chrysler proizvajal v zelo velikem obsegu. Tudi geografska kombinacija podjetij je bila zelo dobra, saj so tako pokrivali dva izjemno razvita svetovna trga avtomobilov. Obenem pa so skupaj ustvarjali tudi potencial za nove trge (Taylor III, 1999, str. 92-96).

Z vidika smeri združitve DaimlerChrysler lahko rečemo, da je šlo za vodoravno ali horizontalno združitev. Za to vrsto združitve je značilno, da gre za povezovanje podjetij iz iste panoge, ki so si pred združitvijo bili tekmeci in jim je cilj pridobiti na monopolni moči. Tako Daimler kot tudi Chrysler sta imela svoje razloge za združitev. Temeljni razlogi za združitev pri Daimlerju so bili, da so želeli povečati količino prodanih vozil, razporediti stroške na večjo količino, doseči komplementarnost proizvodne linije in proizvodov ter geografsko komplementarnost in dejstvo, da so bili njihovi obstoječi trgi že zasičeni. Razlogi pri Chryslerju pa so bili visoki stroški raziskav in razvoja, premalo prodanih vozil, nezmožnost samostojnega nastopa na tujih trgih ter slabša kakovost in tehnološka odličnost njihovih vozil.

4.1.1.3 Ocena uspešnosti združitve danes s poudarkom na organizacijski kulturi

V obdobju pred združitvijo sta obe podjetji poslovali dobičkonosno, Daimler celo malo slabše kot Chrysler, ki je bil takrat celo najbolj dobičkonosen izdelovalec avtomobilov v Ameriki. Daleč okrog je bilo razširjeno enakovredno mnenje, da bo združitev uspešna. Zaposleni v obeh podjetjih so pričakovali, da bo njihova »združitev enakih« omogočila pretok moči in

sposobnosti iz enega v drugo podjetje. Delničarji v obeh podjetjih so z velikim optimizmom podprli združitev. Kakor koli, rezultati po združitvi so kazali prav nasprotno, temno sliko. Situacija je bila še zlasti slaba pri Chryslerju. V mesecu po združitvi je vrednost delnice po dosegu najvišje vrednosti takoj po združitvi padla skoraj za polovico¹. Chryslerjeva divizija, ki je bila dobičkonosna pred združitvijo, je začela kmalu po združitvi izgubljati vrednost, pričakoval pa se je tudi nadaljnji padec. Kot da to ne bi bilo dovolj, so sledile tudi nenapovedane odpustitve (Weber & Camerer, 2003, str. 401).

Največja napaka, ki jo je management novonastalega podjetja DaimlerChrysler naredilo, je, da so podcenjevali pomen kulturnih razlik. Namesto da bi se z njimi soočili, so se razpravljajući o kulturnih razlikah rajši izognili. Njihova odločitev je bila, da bodo še naprej delovali tako kot do sedaj in bo vsako podjetje zase gojilo svojo kulturo. Kritični sta bili tako različni nacionalni kulturi, kot tudi organizacijski kulturi, ki sta si bili zelo različni predvsem z vidika delovnega sloga, plačnega sistema in komunikacije. Prišlo je do stika ne samo dveh različnih nacij, vendar tudi dveh popolnoma različnih šol upravljanja in vodenja. Za Američane velja, da uporabljajo bolj neformalen način komuniciranja in upravljanja ter grede tudi izven določenih okvirjev. Njihovi direktorji pa so bolj samostojni in imajo tako pristojnosti kot tudi odgovornosti. Po drugi strani pa je nemški sistem bolj hierarhičen in upravljanje se opravlja s soodločanjem, načrtovanjem in togim sledenjem procesov. Tako sta dva različna sistema, ki sta vsak na svojem poslovnem okolju bila uspešna, povzročila veliko nasprotij in nesoglasij, ko sta se združila. Na organizacijski ravni pa je šlo za poroko dveh nasprotij. Daimler je bil znan po svoji hierarhiji, formalnosti in strukturiranem procesu odločanja. V Chryslerju pa so zaposleni delovali v funkcionalnih timih, ki so bili naklonjeni neformalnemu slogu oblačenja in odprti komunikaciji. Zelo pomembna stvar pri razlikah v organizacijski kulturi, ki se je veliko podjetij ne zaveda, je, da ne smemo v velikih podjetjih, kjer je število zaposlenih ogromno, poskušati na silo spreminjati njihovega načina obnašanja. V primeru DaimlerChrysler se je zgodilo prav to, da je Daimler-Benz, kot predstavnik nemškega načina upravljanja in vodenja, poskušal vsiliti svoj način obnašanja v poslovno okolje Chryslerja. Nobeno od podjetij ni bilo pripravljeno na odstopanje od svojih vzorcev poslovanja in tako prispevati k sprejetju razlik ali do oblikovanja novega načina poslovanja, ki bi bil za obe podjetji najboljši. Vsako podjetje je zase menilo, da je njegovo delovanje najboljše in brez napake. Namesto da bi od vsake nacionalne in organizacijske kulture vzeli le tisto najboljše, so se rajši odločili, da drug drugemu vsiljujejo svojo kulturo. Vse skupaj se je začelo odražati v slabih rezultatih podjetja in nesoglasjih.

Slika 7 prikazuje Hofstedejevo primerjavo nacionalnih kultur Združenih držav Amerike in Nemčije. Iz primerjave so razvidne nekatere očitne razlike med kulturami. Najbolj se kulturi razlikujeta v individualizmu in izogibanju negotovosti.

¹ Glej Prilogo 2 (Gibanje delnice DaimlerChrysler)

ZDA:

Individualizem (91) – visoka stopnja individualizma, ki kaže družbo z bolj individualističnim odnosom in razmeroma ohlapnimi vezami z drugimi. V narodu vlada samozaupanje in gledajo samo nase in na svoje ožje družinske člane (Hofstede, 2010).

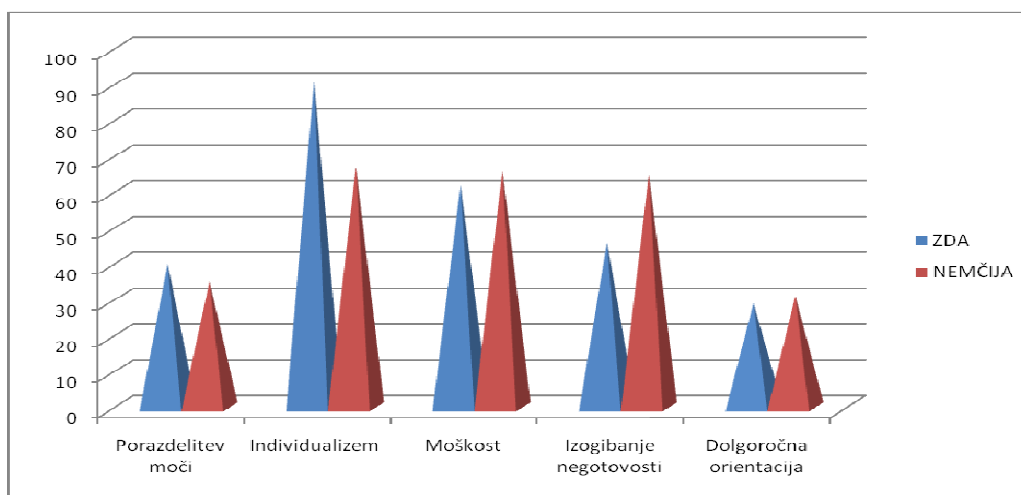
Izogibanje negotovosti (46) – zelo nizka razvrstitev v primerjavi s svetovnim povprečjem, ki znaša 64. Nizka uvrstitev v dimenziji izogibanje negotovosti kaže družbo, ki ima manj pravil in ne poskuša nadzorovati vseh pridobljenih rezultatov. Prav zato ima takšna kultura večjo stopnjo strpnosti do različnih idej, misli in prepričanj (Hofstede, 2010).

NEMČIJA:

Individualizem (67) – v Nemčiji dajejo velik poudarek na osebne dosežke in individualne pravice in poskušajo zadovoljiti svoje lastne potrebe. Obenem pa tudi dajejo velik pomen skupinskemu delu in pričakujejo drug od drugega, da si pomagajo (Hofstede, 2010).

Izogibanje negotovosti (65) – v primerjavi z ostalimi državami lahko rečemo, da ima Nemčija dokaj visok indeks izogibanja negotovosti. Nemci niso ravno zagovorniki negotovosti in tveganja, zato radi vse skrbno načrtujejo in se tako poskušajo izogniti negotovosti. V Nemčiji družba temelji na pravilih, zakonih in drugih predpisih. Nemci so ljudje, ki želijo tveganje zmanjšati na minimum in prihajati do sprememb počasi, korak za korakom (Hofstede, 2010).

Slika 7: Hofstedejeva primerjava nacionalnih kultur ZDA in Nemčije



Vir: G. Hofstede, *Cultural dimensions*. Najdeno 15. januarja na spletnem naslovu <http://www.geert-hofstede.com>

Združitev med nemškim Daimler-Benzom in ameriškim Chrysler Corporation je trajala točno 9 let. Uradno so se ločili leta 2007, ko se je Daimler-Benz odločil za prodajo 80,1-odstotnega deleža newyorškemu investicijskemu skladu za 7,4 milijarde ameriških dolarjev. Preostali 19,9-odstotni delež pa je novonastalo podjetje Daimler AG zadržalo zase. Prodaja Chryslerja

ni vplivala na sestavo tovarne divizije in lastništvo že pred združitvijo prevzetih ameriških znamk tovornjakov Freightliner, Western Star in Sterling, ki ostajajo trdno v Daimlerjevih rokah. Brema Chryslerja, ki je prinašal samo izgubo, je postalo pretežko za Daimler, zato so se ga morali nujno znebiti, če niso hoteli potoniti z njim. Leta 1998 izvedena združitev, ki so ji onkraj Atlantika mnogi oporekali, da gre dejansko za prevzem domačega velikana, je sprožila pravi vihar v panogi. Chrysler je bil praktično vseskozi pešajoči člen naveze, ki je v letu 2006 zabeležil kar milijardo in pol ameriških dolarjev izgube. Sodeč po ocenah poznavalcev so poglavitni vzroki težav: višje cene goriva in posledično upadanje prodaje pogonskih motorjev večjih prostornin, kjer je prav Chrysler najmočnejši, rast cen surovin in dvig stroškov zdravstvenega zavarovanja zaposlenih (Transportal, 2009).

V Tabeli 2 so zajeti pomembni podatki, ki prikazujejo poslovanje podjetja Daimler v obdobju od leta 2006 do leta 2008. Iz tabele je razvidno, da ni prišlo do drastičnih sprememb v poslovanju v letu 2007 in v letu 2008, glede na to, da sta se podjetji Daimler in Chrysler odločili ločiti v letu 2007 in začeti poslovati vsako zase. Tudi danes kljub temu, da sta podjetji ločeni, prodana približno enako število vozil. V svetovni proizvodnji vozil je Daimler na 12. in Chrysler na 13. mestu².

Tabela 2: Triletno poslovanje podjetja Daimler

Leto	2008	2007	2006
Prihodki (v milijonih evrih)	95.873	99.399	99.222
Dobiček (v milijonih evrih)	1.414	3.985	3.783
Sredstva (v milijonih evrih)	132.219	135.094	217.634
Število zaposlenih	273.200	272.380	274.000

Vir: Daimler, Annual Report 2008, str. 216-217.

4.1.2 HP – Compaq

4.1.2.1 Predstavitev podjetij

Hewlett-Packard Company, ali krajše HP, je podjetje, ki se ukvarja s tehnologijo in ima sedež v mestu Palo Alto, Kalifornija, ZDA. HP je največje tehnološko podjetje na svetu in deluje v skoraj vseh državah. Specializirano je za razvoj in proizvodnjo računalnikov, shranjevanje in povezovanje strojne opreme, programske opreme in storitev. Glavni proizvodni program vključuje osebne računalnike, strežnike podjetjem, povezane naprave za shranjevanje, kakor tudi različne vrste tiskalnikov in drugih izdelkov za izdelovanje fotografij. HP trži svoje izdelke za gospodinjstva ter za mala in srednje velika podjetja, tako neposredno kot tudi preko spletne prodaje (HP Timeline, 2010).

² Glej Prilogo 3 (Svetovna proizvodnja vozil za leto 1999 in 2008)

William Hewlett in David Packard sta ustanovitelja podjetja, ki sta leta 1935 diplomirala iz elektrotehnike na Univerzi Stanford. Podjetje sta ustanovila v Packardovi garaži v bližini Palo Alta. Njihov začetni kapital je znašal 538 ameriških dolarjev. Od številnih projektov, ki so jih razvijali, se je izkazal za najbolj finančno uspešnega njihov natančni avdiooscilator model HP200A. Pri prodaji tega izdelka so bili zelo konkurenčni, saj so ga prodajali za 54,40 ameriških dolarjev, medtem ko so slabši proizvod prodajali njihovi tekmeci za več kot 200 ameriških dolarjev. Po 33 letih prodaje je ta izdelek najverjetneje najdlje prodajan elektronski izdelek vseh časov. Podjetje HP je tako leta 1939 uspelo ustvariti 5.369 ameriških dolarjev prihodkov in je imelo dva zaposlena delavca. Na začetku 2. svetovne vojne pa so se povečala naročila s strani ameriške vlade. V letu 1940 je tako podjetje HP že začelo graditi, in sicer so zgradili svojo prvo zgradbo. Razširili so tudi paleto svojih izdelkov in začeli ustvarjati in oblikovati svojstven slog managementa in organizacijske kulture, ki je bila pozneje bolj znana kot »the HP way«. Ta organizacijska kultura temelji na prepričanju, da so ljudje predani k dobremu opravljanju svojega dela, ter da so sposobni sprejemati pravilne odločitve. Posebne tehnike managementa, ki so bile značilne za »the HP way«, so (HP Timeline, 2010):

- ciljni management (angl. *management by objectives*): omogoča jasno posredovanje splošnih ciljev in daje fleksibilnost zaposlenim za delo v smeri teh ciljev na način, za katerega sami menijo, da je najboljši za njihovo področje odgovornosti,
- politika odprtih vrat (angl. *open door policy*): pisarne vodilnih v podjetju so brez vrat, razlog za to pa je, da se ustvari ozračje zaupanja in medsebojnega razumevanja. Politika odprtih vrat spodbuja zaposlene, da razpravljajo o problemih z managementom brez povračilnih ukrepov ali negativnih posledic.

Na samem začetku 21. stoletja se je HP skoncentriral na zniževanje stroškov v podjetju, kompleksnost sistemov informacijske tehnologije za podjetja ter na ozaveščanje potrošnikov o splošnem vtisu, ki so ga imeli o tehnologiji (HP Timeline, 2010).

Compaq Computer Corporation je bilo ameriško podjetje, ki je proizvajalo osebne računalnike in je bilo ustanovljeno leta 1982. V Houstonu v državi Teksas so ga ustanovili Rod Canion, Jim Harris in Bill Murto, ki so bili zaposleni kot managerji v podjetju Texas Instruments. Za razvoj svojega prvega proizvoda je vsak od njih vložil 1.000 ameriških dolarjev. Ideja pa je bila izdelati prenosni računalnik, ki bi bil prvi kompatibilen s programsko opremo IBM-a. Novembra leta 1982 je tako Compaq predstavil svoj prvi izdelek Compaq Portable. V prodajo so ga dali marca leta 1983 po ceni 2.995 ameriških dolarjev in je bil bistveno ugodnejši od ostalih ponudnikov v tistem času. Compaq Portable je bil eden izmed prednikov današnjega prenosnika (»laptop«). Nekateri so ga zaradi svoje velikosti in zunanje podobe imenovali tudi »kovček računalnik«. Bil je drugi računalnik, ki je bil združljiv z vso programsko opremo IBM-a. Izdelek Compaq Portable je bil izreden komercialni uspeh. V prvem letu so ga že prodali v enormnih količinah, in sicer 53.000 enot, ter z njegovo pomočjo uspeli ustvariti 111 milijonov ameriških dolarjev prihodkov od prodaje. Compaq Portable je bil prvi izdelek v seriji izdelkov, ki jih je pozneje Compaq ponudil svojim kupcem. Nekoč je

podjetje veljalo za največjega dobavitelja osebnih računalniških sistemov na svetu. Podjetje je bilo vodilno na področju izdelkov, storitev in rešitev informacijske tehnologije za poslovno rabo. Razvijali, proizvajali in tržili so programsko opremo ter prenosne in namizne računalnike. Ime »COMPAQ« je nastalo iz besed »**compatibility and quality**«, kar v prevodu pomeni združljivost in kakovost. Compaq je obstajalo kot neodvisno podjetje vse do leta 2002, ko se je združilo s podjetjem HP (Compaq – Wikipedia, 2010).

4.1.2.2 Opis procesa združitve

Delničarji Hewlett-Packarda niso bili naklonjeni povezovanju s Compaqom, kot tudi ne potomci ustanoviteljev podjetja Williama Hewletta in Davida Packarda. Najpomembnejšo vlogo v boju proti združitvi je imel sin Williama Hewletta Walter Hewlett. Walter Hewlett je bil član nadzornega odbora, ko so potekala dogovarjanja o združitvi in je imel svoje zadržke, kar se združitve tiče, vendar ji ni nasprotoval, če bi potekalo glasovanje v nadzornem svetu. Ko je pa javno izrazil nasprotovanje združitvi in pozval delničarje, naj na glasovanju glasujejo proti združitvi, je bil management podjetja neprijetno presenečen. Walter Hewlett in ostali delničarji, ki so bili proti združitvi, so to poskušali preprečiti s tako imenovano borbo preko pooblastil (proxy fight). V tem primeru se lastniki delnic sami odločajo in preprečujejo managementu podjetja ali pooblaščenim osebam, da na skupščini delničarjev glasuje namesto njih. V tej tekmi za pridobitev pooblastil je skušala skupina delničarjev na čelu z Walterjem Hewlettom pridobiti nadzor nad podjetjem in managementom ali celo doseči njegovo zamenjavo. Način obrambe takšnemu sistemu je takšen, da se tudi managerji potegujejo za pooblastila in se s tem poskušajo izogniti pritiskom nadzornega sveta. Ko se je tudi fundacija Davida in Lucile Packard 7. 12. 2001 odločila glasovati proti združitvi, je znašala vsota delnic dedičev ustanoviteljev proti združitvi 18 %. Eden od razlogov, da so bili proti združitvi, je bilo dejstvo, da so družinski delničarji bistveno manj nagnjeni k tveganju, kot ostali. Glasovanje o združitvi je bilo napovedano 19. marca 2002 in do takrat sta obe strani pridobili veliko delničarjev, kot tudi velike investicijske vlagatelje na svojo stran. Izid glasovanja je bil zelo tesen in razlika 1 % je bila v prid združitvi. Razlog za dokončno združitev je bila odločitev 14. največjega delničarja, ki se je tik pred glasovanjem odločil, da bo glasoval za združitev. Pozneje so se pojavile govorice, da naj bi se 14. največji delničar odločil za glasovanje zato, ker je HP zagrozil s prekinitvijo poslov. Ta namigovanja je Walter Hewlett poskušal dokazati na gospodarskem sodišču v Wilmingtonu, ko je vložil tožbo proti lastnemu podjetju zaradi domnevnega zavajanja delničarjev in nezakonitega pridobivanja glasov v podporo združitvi. Hewlett je zahteval, da sodišče razveljavi glasovanje in združitev razglasi za neveljavno ali pa razpiše novo glasovanje. Kljub vsemu se je združitev priznala in uresničila (Vesel, 2005).

Evropska unija je združitev med Hewlett-Packardom in Compaqom odobrila brez kakršnih koli zahtev. Odločitev EU je bila pričakovana in kot obrazložitev, zakaj se strinjajo z združitvijo, so navedli, da Hewlett-Packard kljub združitvi ne bo mogel dvigniti cen in tudi porabniki bodo še vedno imeli prednosti izbire izdelkov in inovacij. Z združitvijo Hewlett-

Packarda in Compaqa je ocenjeni tržni delež, ki ga je novo podjetje imelo, znašal od 22 do 23 % v Evropi na področju osebnih računalnikov in 47 % na področju strežnikov in enotah za shranjevanje podatkov (Usenik, 2002). Tudi Ameriška zvezna komisija za trgovino (FTC) je načrtovano združitev dveh velikanov soglasno odobrila. Ta združitev je postala največja v zgodovini, kjer sta se združili dve podjetji visoke tehnologije. Ko je FTC glasoval za združitev, se je sklenila protimonopolna preiskava zvezne komisije, ki je ugotovila, da ni zadržkov za načrtovano združitev računalniških velikanov. Ugotovili so, da se z združitvijo ne bo ustvarila konkurenčna prednost novonastalega podjetja (Zmagaj, 2002).

4.1.2.3 Ocena uspešnosti združitve danes s poudarkom na organizacijski kulturi

Management obeh strani je bil prepričan, da bo novo podjetje zelo uspešno in da bo delovalo po njihovih vizijah. Splošna ugotovitev pa je, da podjetje HP z združitvijo s podjetjem Compaq ni doseglo pričakovanih uspehov in sinergijskih učinkov. Novo podjetje je doseglo finančne uspehe in uspelo jim je tudi znižati stroške, vendar podjetju ni uspelo doseči tistega, kar so pričakovali in to je zadovoljiva prodaja v primerjavi s tekmeci v panogi. Podjetji sta po združitvi bili izpostavljeni drugačnim razmeram na trgu, ki so zahtevale veliko novega znanja in prilagajanja ter inovacije v informacijski panogi. Združitev je na začetku delovala kot zelo uspešna, zato sta bili obe podjetji z njo zadovoljni. Združeno podjetje se je pozneje moralo soočiti s povečano kompleksnostjo podjetja in z integracijo podjetniških kultur. Po združitvi je HP začel izgubljati tržni delež in neuspešno je oživiljal svoje marže. Najboljša stvar pri tej negotovi združitvi pa je HP-ju omogočila več časa za zniževanje stroškov. Prihranki stroškov na začetku niso pripomogli k povišanju marže, ki si jo je podjetje zastavilo ob združitvi. Koristi, napovedane pred združitvijo, se torej na začetku združitve niso uresničile in tudi zmanjšala se je vrednost podjetja, saj se je cena HP delnic v letu 2004 drastično znižala³. Potrebno je tudi omeniti slabše rezultate informacijske panoge v celoti, torej tudi to je pripomoglo k slabšim rezultatom novega podjetja. Vendar so kljub slabim rezultatom informacijske tehnologije nekatera konkurenčna podjetja še vedno bila zelo uspešna in delovala po pričakovanjih. Kljub vsemu se torej novo podjetje HP ni znašlo na trgu. Rešitev za uspeh podjetja HP je skrita v inženirskem znanju in ne v združitvi s Compaqom. Nihče ni bil zmožen iz dveh ostarelih podjetij z združitvijo narediti uspešno podjetje. Združeno podjetje ni imelo prav veliko možnosti, da bi konkuriralo na trgu, kjer je delovala kar močna konkurenca (Vesel, 2005).

Prvotni cilj pred združitvijo podjetij HP in Compaqa je bil, da poskušajo izkoristiti sinergijo med podjetjema in se tako čim bolj približajo podjetju IBM, ki je bilo v tistem času vodilno podjetje v informacijski panogi. Na začetku je delovalo tako, da je združitev bila koristna za obe podjetji, tako za HP kot tudi za Compaq, kar se je pozneje drugače izkazalo. Če pogledamo danes, podjetje Compaq ne obstaja več kot podjetje, vendar samo kot divizija v podjetju HP, ki je postal popolnoma prevladujoč. Uspeli so doseči to, da se je združitev

³ Glej Prilogo 4 (Gibanje delnice podjetja HP)

prelevila v prevzem. Prav zato so bili tudi problemi na samem začetku združitve, ker se je takrat začelo vsiljevanje HP kulture v kulturo podjetja Compaq. Predvsem se je to kazalo v managementu podjetja, kjer je takrat vodilna v podjetju HP, Carlton S. Fiorina, želela sama izpeljati svojo vizijo velikega podjetja strojne opreme. Kot vodja je želela biti prisotna povsod, vendar se ni zavedala, da potrebuje pomočnike in da sama ne bo zmogla. Istočasno je bila predsednica, izvršna direktorica in vizionarka podjetja. Vse svoje napore je usmerila h Compaqu, vendar ji kljub temu ni uspelo. Spodletelo ji je tako pri integraciji podjetij v eno veliko celoto, kot tudi pri integraciji organizacijskih kultur obeh podjetij. V novem podjetju je nastal kulturni odpor, ki je povzročal veliko različnih kulturnih konfliktov. Vse skupaj se je izražalo tako, da se je management podjetja zamenjal, tržni deleži podjetja so padali in tudi pričakovane sinergije niso bile uresničene. Dvomov, ki so se na začetku združitve pojavljali o tem, ali bosta podjetji še naprej ostali združeni, je danes konec. Podjetji še vedno poslujeta skupaj, vendar v malo drugačnih vlogah. Kljub temu gre podjetju zelo dobro, saj poslovni časopis Fortune, ki izvaja primerjave ameriških podjetij, uvršča podjetje HP na prvo mesto v svoji panogi in na deveto mesto od tisoč najboljših podjetij v Združenih državah Amerike v letu 2009⁴. Tudi če primerjamo podjetje HP s podjetjem IBM, ki nista v isti panogi, ugotovimo, da je HP na Fortunovi lestvici boljše pozicioniran in je šele na 14. mestu. Vprašanje je, kako bi bilo s podjetji HP in Compaq, če se ne bi združili in bi poslovali ločeno. Glede na zaostrovanje konkurence v informacijski tehnologiji obstaja možnost, da bi podjetji bili še v slabšem položaju, kot sta danes. Samostojno vsako zase bi zelo težko preživel.

Tabela 3 prikazuje triletno poslovanje podjetja HP, v katerem je vključen tudi Compaq, ki v podjetju deluje kot divizija. Podjetje je lahko zadovoljno z rezultati poslovanja. Kot je razvidno iz tabele, je iz leta v leto očitni napredek. Drastična sprememba pa se kaže v številu zaposlenih, ki je v letu 2008 zelo porasla.

Tabela 3: Triletno poslovanje podjetja HP

Leto	2008	2007	2006
Prihodki (v milijonih ameriških dolarjev)	118.364	104.286	91.658
Dobiček (v milijonih ameriških dolarjev)	10.473	8.719	6.560
Sredstva (v milijonih ameriških dolarjev)	113.331	88.699	81.981
Število zaposlenih	321.000	172.000	156.000

Vir: HP, Annual Report 2008, str. 36.

⁴ Glej Prilogo 5 (Fortunova lestvica 1.000 najboljših podjetij v ZDA)

4.2 Združitve in prevzemi v Sloveniji

4.2.1 Droga – Kolinska

4.2.1.1 Predstavitev podjetij

Podjetje Droga Kolinska d. d. je 3. maja 2005 nastalo s spojitvijo podjetij Droge d. d. in Kolinske d. d., z namenom povečanja tržne moči in rasti podjetja. Proces združevanja je predvideval reorganizacijo in konsolidacijo podjetij Skupine Droga Kolinska. Droga Kolinska je globalno podjetje, ki proizvaja in trži živilske izdelke visoke kakovosti in uveljavljenih blagovnih znamk potrošnikom po vsem svetu. Dolgoletno tradicijo in izkušnje bogati z znanjem ter združuje z najsodobnejšimi tehnikami in tehnologijami proizvodnje. Strateški cilj Skupine Droga Kolinska je postati največje prehrambno podjetje v regiji, tako skozi organsko kot tudi eksterno rast, z nadaljnjim kapitalskim povezovanjem. K uresničenju teh ambicij bodo prispevale že uveljavljene blagovne znamke, med katerimi imajo nekatere regionalni in celo globalni potencial. Skupina združuje poslovno uspešnost in finančno moč, tržno naravnost, močne in poznane lastne blagovne znamke, vlaganja v razvoj, ljudi in tehnologijo (Predstavitev skupine Droga Kolinska, 2009).

Skupina Droga Kolinska, ki v regiji svojega delovanja povezuje 2.619 sodelavcev (na dan 30. 9. 2009), na trg prinaša izbrano paleto živilskih izdelkov, in sicer kavo, vodo in brezalkoholne pijače, delikatesne namaze, sladke in slane prigrizke ter otroško hrano. Trenutno število vseh podjetij v Skupini Droga Kolinska je 25 in obsegajo 12 glavnih različnih dejavnosti (Predstavitev skupine Droga Kolinska, 2009).

Droga: 1964 – ustanovitev podjetja Droga, s polnim nazivom Prehrambna industrija Droga Portorož. Dejavnost podjetja: predelava dišavnic, pridobivanje soli ter odkupi, predelava in prodaja zdravilnih zelišč in gozdnih sadežev (Predstavitev skupine Droga Kolinska, 2009).

Kolinska: 1908 – ustanovitev enega najstarejših ljubljanskih podjetij, Kolinske. Proizvajali so le cikorijo. (1946 – 1994) – na začetku obdobja je proizvodnja obsegala več vrst in blagovnih znamk kavnih nadomestkov, proti koncu obdobja se je asortiment izdelkov zelo širil. Proti koncu šestdesetih je začelo podjetje proizvodnati tudi licenčne izdelke (Predstavitev skupine Droga Kolinska, 2009).

Droga Kolinska skupaj s svojimi odvisnimi podjetji sestavlja Skupino Droga Kolinska, ta pa predstavlja sestavni del Skupine Istrabenz. Holdinška družba Istrabenz, krovna družba v Skupini Istrabenz, je odgovorna za strateško upravljanje premoženja in nadzor družb v Skupini. Osrednja dejavnost holdinške družbe je upravljanje naložb. Oblikuje se kot strateški holding in aktivno razvija naložbe na področjih Skupine Istrabenz. Skupina Istrabenz je organizirana na področju energetike, prehrane, turizma, informacijske tehnologije in drugih naložb. Krovna družba na področju prehrane je Droga Kolinska s sedežem v Ljubljani. Področje poleg matičnega podjetja zajema še 25 povezanih podjetij v Sloveniji, na Hrvaškem,

v Bosni in Hercegovini, Srbiji, Makedoniji, Nemčiji, na Švedskem in v Rusiji. Osnovna dejavnost prehrabnega področja je proizvodnja prehrabnih artiklov, v okviru katere prinaša na trg široko paleto živilskih izdelkov. Med njimi so najbolj znane blagovne znamke za kavo Barcaffé, za gazirano brezalkoholno pijačo Cockta, paštete Argeta in mineralno vodo Donat Mg. Istrabenz je začel svojo zgodovino pisati 28. oktobra 1948 kot Istra-benz. V naslednjih desetletjih se je podjetje hitro razvijalo in širilo svoje poslovanje preko lokalnih ter regionalnih meja. Iz prodajalca naftnih derivatov je zraslo v poslovno skupino z več kot 70 podjetji. Iz majhnega lokalnega podjetja za oskrbo z naftnimi derivati so zrasli v mednarodno poslovno skupino s skoraj 5.000 zaposlenimi v več poslovnih področjih (O holdingu, 2009).

4.2.1.2 Opis procesa združitve

Kljub temu, da je ideja o kapitalnem povezovanju Droge in Kolinske obstajala še veliko prej, je do resnejših pogovorov prišlo šele v letu 2004. Takrat sta podjetji objavili prvo skupno sporočilo za javnost o pripravah na združitev. Glavna razloga za združitev Droge in Kolinske sta bila potreba po zavarovanju pred sovražnimi prevzemi in doseganje konkurenčne prednosti pred močno konkurenco, ki je prihajala iz Evropske unije. Dejansko se je združitev med Drogo in Kolinsko začela februarja 2004, ko je Kolinska kupila 19,6-odstotni delež Droge, marca istega leta pa je Kolinska imela že 20 % delnic Droge v svoji lasti. V ozadju te združitve pa je bil prisoten in navzoč vpliv Istrabenza, ki je po končani združitvi zelo spretno postal večinski lastnik združenega podjetja Droga Kolinska. Istrabenzu se je uspelo tudi izogniti plačilu dela prevzemne premije. Vse skupaj je bil odraz dobro postavljene strategije Istrabenza pred prevzemom. Holdinška družba Istrabenz je začela s prevzemom Droge Kolinske, še preden sta se podjetji Droga in Kolinska dejansko združili. Istrabenz je pri sami združitvi odigral zelo pomembno vlogo. S svojo dobro pripravljeno strategijo o vlaganju v prehrabno industrijo in prevzemu ter povezovanju podjetij Droge in Kolinske je Istrabenz začel marca 2004, ko je kupil 6-odstotni delež Droge in 5,5 % delnic Kolinske. V avgustu istega leta pa se je delež Istrabenza v Drogi že povečal na 12,1 %. Novembra 2004 je Istrabenz objavil ponudbo za odkup vseh delnic Kolinske, in sicer po ceni 6.500 SIT za delnico. Ta objava je Istrabenzu omogočila, da je zelo hitro prišel do 10,4 % delnic Kolinske (Skupina Istrabenz, Letno poročilo 2004, str. 4). Tudi v upravi Kolinske so se odločili, da je ponujena cena za delnico primerna in so tako prodali svoj delež, ki je znašal 0,1 %. Do izteka ponudbe je Istrabenzu uspelo pridobiti 73,3 % delnic, če so pa upoštevali tudi vse delnice, ki so jih pridobili izven ponudbe, je bil skupni delež Istrabenza v Kolinski kar 93,2-odstoten. V tistem času podjetji Droga in Kolinska še nista bili združeni in so bile jasne namere podjetja Istrabenz, ki je priznal, da si prizadeva za združitev teh dveh podjetij. Naslednji korak, ki so ga vsi pričakovali, je bil, da bo Istrabenz glede na to, da je preko Kolinske imel četrtno delnic Droge, čim prej objavil prevzemno ponudbo tudi za Drogo, vendar se to ni zgodilo. Zelo spretno se je Istrabenz izognil prevzemni ponudbi, in sicer na način, da so se v nadzornem svetu Kolinske odločili za prodajo 20-odstotnega deleža Droge. Zanimivo je bilo predvsem to, da je Istrabenz kupil prav toliko delnic Droge, da je na koncu imel natanko 24,9-odstotni delež, kar je pomenilo, da mu po zakonu o prevzemih ni potrebno objaviti prevzemne

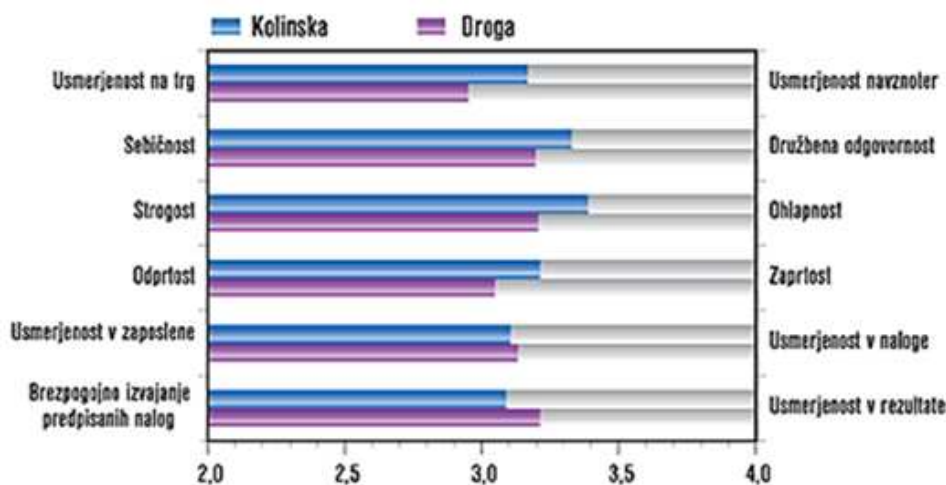
ponudbe. Največjo izgubo v celotni zgodbi so čutili delničarji Droge (Skupina Istrabenz, Letno poročilo 2005, str. 24).

Tik pred združitvijo Droge in Kolinske je imel Istrabenz v lasti 24,9 % delnic Droge in kar 94,37 % delnic Kolinske. Po zaključeni združitvi je tako Istrabenz imel v lasti 55,6 % delnic novega podjetja in to je pomenilo, da je večinski lastnik Droge Kolinske. Če bi se Istrabenz odločil dati prevzemno ponudbo za vse preostale delnice Droge, ki še niso bile v njegovi lasti, bi zanje odštel 21,6 milijarde SIT. Upoštevano je, da bi za delnice ponudil 102.000 SIT, po kolikor je podjetje kupovalo delnice v zadnjih šestih mesecih. Vendar je vrednost delnice Droge po objavi menjalnega razmerja bila le 92.625 SIT. To je za 9.375 SIT manj kot je bilo pričakovano. Če se je upoštevala razlika med vrednostmi, so bili delničarji Droge na slabšem za okrogli dve milijardi SIT. Največ sta izgubila KAD in SOD, in sicer je KAD izgubil 233,7 milijona SIT, SOD pa 226,7 milijona SIT (Grahek, 2005).

4.2.1.3 Ocena uspešnosti združitve danes s poudarkom na organizacijski kulturi

Holdinška družba Istrabenz je imela značilno strategijo poslovanja, in sicer je šlo za korporacijsko diverzifikacijo. Natančneje je šlo za konglomeratno diverzifikacijo, kjer se podjetje odloči, da poleg svoje primarne dejavnosti vključi še druge dejavnosti, ki pa niso v povezavi z osnovno dejavnostjo. Osnovni cilj takšnega načina poslovanja je v tem, da podjetje svoje sposobnosti in finančna sredstva prenese tudi v druge panoge. Prav to se je zgodilo tudi v primeru Istrabenza, ko se je odločilo s prevzemom Droge Kolinske vstopiti na področje prehrane. Bolj kot z organizacijsko kulturo Istrabenza, se je novonastalo podjetje Droga Kolinska moralo ukvarjati s kulturami prej ločenih podjetij Droge in Kolinske. Prav zato bom več pozornosti posvetil prav tema dvema podjetjema. Pri primerjavi obeh organizacijskih kultur pa seveda ne bom pozabil vključiti tudi Istrabenza, ki je imel in ima velik vpliv na poslovanje podjetja Droga Kolinska. Slika 8 prikazuje primerjavo organizacijskih kultur Droge in Kolinske, iz katere je razvidno, da sta podjetji pred združitvijo imeli dokaj podobni kulturi, vendar so kljub temu obstajale tudi nekatere razlike. Največ sta se kulturi obeh podjetij razlikovali v stopnji usmerjenosti na trg. V primerjavi z Drogo je bila Kolinska bolj usmerjena navzven, kar je pomenilo, da je podjetje delovalo bolj vzajemno s svojimi kupci in tekmeci. Drogin kultura pa je bila bolj usmerjena navznoter, kar pa je po drugi strani pomenilo, da se je podjetje bolj ukvarjalo z internimi zadevami, kot so načrtovanje in organiziranje procesov, upravljanje zaposlenih ter reševanje osebnih in medoddelčnih konfliktov. V Drogi Kolinski je komunikacija med vrhnjim managementom in preostalimi ravnmi bila slaba in ni potekala učinkovito, kar se je tudi poznalo pri poslovanju. Dejstvo je, da management sprejema strateške odločitve, vendar izvajajo jih prav nižji managerji, zato je njihovo sodelovanje odločilnega pomena (Lisjak et al., 2005, str. 262-265).

Slika 8: Primerjava Droge in Kolinske organizacijske kulture



Vir: M. Lisjak et al., *Kulturna usklajenost podjetja Droga Kolinska*, 2005, str. 262.

Organizacijska kultura Kolinske: zaposleni v Kolinski so bili bolj usmerjeni k rezultatom in manj k togim opravljanjem predpisanih nalog in procesov. To pa pomeni, da so bili zaposleni zmožni preseči določen del lastnih interesov z namenom doseganja zastavljenih ciljev. Prevzemanje odgovornosti in doseganje rezultatov je v takšnih podjetjih temeljna vrednota. Managerji Kolinske so bili bolj usmerjeni v naloge kot v zaposlene, kar odraža velik pomen, ki ga podjetje pripisuje doseganju zastavljenih ciljev. Kljub temu, da managerji niso posvečali veliko pozornosti zaposlenim, je organizacijska kultura Kolinske veljala bolj za ohlapno kot strogo. Kljub temu, da je Kolinska zasledovala dobičkonosni motiv, je podjetje bilo bolj družbeno odgovorno kot sebično (Lisjak et al., 2005, str. 261).

Organizacijska kultura Droge: zaposleni v Drogi pa so bili enako usmerjeni v rezultate, kot tudi v brezpogojno izvajanje predpisanih nalog. Razumeli so dejstvo, da je podjetje enako usmerjeno k njihovem profesionalnemu razvoju, kot tudi k izpolnjevanju delovnih nalog. Tudi Drogin organizacijska kultura je bolj ohlapna kot stroga. Drogini managerji so bili manj naklonjeni javni razpravi o javnih napakah in sprejemanju kritik zaposlenih. Zato je Drogin organizacijska kultura veljala za zaprto, saj zaposleni in managerji niso imeli navade reševati medsebojnih težav s sodelavci (Lisjak et al., 2005, str. 261).

Medtem ko sta se Droga in Kolinska borili za integracijo svojih organizacijskih kultur, je Istrabenz povečeval svoj delež v združenem podjetju Droga Kolinska. Marca leta 2006 so objavili namero o ponudbi za prevzem, v katerem so za eno delnico Droga Kolinske ponudili 2.450 SIT (10,21 evra). Delničarji so bili mnenja, da je ponujena cena za delnico prenizka, vendar se v tej ponudbi ni spremenila. Istrabenzu je uspelo pridobiti še 4,6 % delnic in tako povečati svoj delež v Drogi Kolinski na 60,2 % (Skupina Istrabenz, Letno poročilo 2006, str. 24). Februarja 2007 pa je Istrabenz ponovno dal ponudbo za prevzem Droge Kolinske, vendar je sedaj ponudil več kot v prejšnji ponudbi, in sicer 16 evrov. Ta prevzemna ponudba se je izkazala za mnogo bolj uspešno. Istrabenz je tako uspel dobiti še dodatnih 30,6 % delnic in

tako je postal 90,9-odstotni lastnik podjetja Droga Kolinska (Skupina Istrabenz, Letno poročilo 2007, str. 24).

Tabeli 4 in 5 prikazujeta poslovanje Skupine Istrabenz in Skupine Droga Kolinska za obdobje treh let. Kot je razvidno iz finančnih podatkov obeh skupin, je šlo Skupini Istrabenz dokaj slabo v letu 2008, saj so ustvarili za kar 221 milijonov evrov izgube. Tudi pri poslovanju Skupine Droga Kolinska so opazne velike spremembe. Dobiček v letu 2008 se je več kot prepolovil glede na leto 2007 in je znašal le 6,2 milijonov evrov.

Tabela 4: Triletno poslovanje Skupine Istrabenz

Leto	2008	2007	2006
Prihodki (v tisočih evrih)	677.571	626.690	716.682
Izguba (v tisočih evrih)	-221.084	116.391	28.686
Sredstva (v tisočih evrih)	1.035.258	1.198.642	944.724
Število zaposlenih	4.725	4.793	4.983

Vir: Skupina Istrabenz, Letno poročilo 2008, str. 45 in str. 94.

Tabela 5: Triletno poslovanje Skupine Droga Kolinska

Leto	2008	2007	2006
Prihodki (v tisočih evrih)	387.792	376.338	344.056
Dobiček (v tisočih evrih)	6.207	14.110	21.194
Sredstva (v tisočih evrih)	409.925	385.830	383.583
Število zaposlenih	2.953	3.274	3.525

Vir: Skupina Droga Kolinska, Letno poročilo 2008, str. 9.

4.2.2 Novartis – Lek

4.2.2.1 Predstavitev podjetij

Novartis Group s sedežem v Baslu v Švici je vodilno podjetje na svetu pri proizvodnji zdravil in skrbi za zdravje potrošnikov. Skupina je nastala leta 1996 z združitvijo švicarskih farmacevtskih gigantov Ciba-Geigy in Sandoz. Posluje v več kot 140 državah po vsem svetu in kotira tudi na NYSE (Rejc Buhovac & Slapničar, 2005, str. 169). Novartis ponuja rešitve za varovanje zdravja, ki izpolnjujejo vedno večje potrebe bolnikov in družbe. Usmerjen je samo na področja rasti pri varovanju zdravja in za čim boljše izpolnjevanje potreb ponuja zelo raznoliko paleto zdravil: inovativna zdravila, cenovno ugodna generična zdravila, preventivna cepiva in diagnostična sredstva in izdelke za zdravje potrošnikov. Novartis je edino podjetje, ki je na vodilnem mestu na teh področjih. V letu 2007 so podjetja v skupini Novartis (brez upoštevanja odprodaj v letu 2007) dosegla čisti prihodek od prodaje v višini 38,1 milijarde

ameriških dolarjev in čisti dobiček 6,5 milijard ameriških dolarjev. Približno 6,4 milijarde ameriških dolarjev je bilo vloženih v raziskave in razvoj. Skupina Novartis ima sedež v Baslu v Švici, v njenih članicah, ki poslujejo v več kot 140 državah po vsem svetu, pa je zaposlenih okoli 98.200 ljudi (O Leku, 2009).

Sandoz, divizija skupine Novartis, je vodilno podjetje na svetu na področju generičnih zdravil, ki ponuja široko paleto kakovostnih, cenovno dostopnih zdravil, ki niso več zaščitena s patenti. Sandoz ima v svojem portfelju več kot 950 učinkovin in prodaja svoja zdravila v več kot 130 državah. Med njegove ključne skupine zdravil sodijo antibiotiki, zdravila za bolezni in motnje osrednjega živčevja ter zdravila za prebavila, srce in ožilje in različne hormonske terapije. Poleg teh zdravil Sandoz razvija, proizvaja in trži tudi farmacevtske in biotehnološke učinkovine ter zdravila za zdravljenje vnetij. Poleg močne organske rasti v zadnjih letih, je Sandoz izvršil tudi vrsto združitvev, vključno s podjetji Lek (Slovenija), Sabex (Kanada), Hexal (Nemčija) in EonLabs (ZDA). V letu 2007 je imel Sandoz okoli 23.000 zaposlenih po vsem svetu in je dosegel prodajo v višini 7,2 milijarde ameriških dolarjev (O Leku, 2009).

Lek, član skupine Sandoz, je eden od stebrov vodilne globalne generične družbe Sandoz. Deluje kot globalni razvojni center za izdelke in tehnologije, kot globalni proizvodni center za učinkovine in zdravila, kot kompetenčni center za razvoj vertikalno integriranih izdelkov, kot kompetenčni center Sandoza na področju razvoja in proizvodnje biofarmacevtskih izdelkov in kot center oskrbe za trge SVE⁵, JVE⁶ in SND⁷, prodaje Slovenije ter prodajnih storitev za globalne Sandozove trge. Lek podpira delovanje Sandoza na njegovi poti postati prvo generično farmacevtsko podjetje na svetu. Lekovo srednjeročno in dolgoročno poslovanje sledi viziji in strategiji Sandoza postati vodilni svetovni generični proizvajalec. Lek d. d. zaposluje v Sloveniji preko 2.400 ljudi (O leku, 2009).

Že od samega začetka delovanja Lek zaznamuje dinamičen razvoj in težnja po internacionalizaciji poslovanja. Stalna in intenzivna rast, ki je značilna za celotno Lekovo zgodovino pa je še zlasti izrazita v zadnjem obdobju

1946 – uradno je bila ustanovljena tovarna zdravil Lek. Obogatitev izbora izdelkov in povečanje količine doma izdelanih zdravil je bila prva naloga, ki so si jo zadali kot mlado podjetje.

1965 – z novimi vlaganji se je začela njihova hitra rast, naraščalo je število zaposlenih, dvigovala se je stopnja izobrazbene strukture.

1980 – Lekovo poslovanje je zaznamoval začetek razvoja in proizvodnje klavulanske kisline, pomembne sestavine njihovega vodilnega izdelka amoksiklava.

⁵ SVE (Srednja in Vzhodna Evropa)

⁶ JVE (Jugovzhodna Evropa): Romunija, Hrvaška, Srbija, Črna gora, Bosna in Hercegovina, Makedonija, Albanija, Bolgarija;

⁷ SND (Skupnost neodvisnih držav): Rusija, Ukrajina, Latvija, Litva, Uzbekistan, Kazahstan, Gruzija;

2002 – prelomno leto za Lek. V novembru se je uspešno zaključil prijateljski prevzem, s katerim je Lek postal del poslovne skupine Novartis. Na ameriškem trgu so pridobili dovoljenje regulatornih organov za prodajo bromokriptina, zdravila za zdravljenje Parkinsonove bolezni, in lisinopriila, zdravila za zdravljenje zvišanega krvnega tlaka. V Ljubljani so odprli nov Lekov razvojni center, ki omogoča še tesnejše sodelovanje Lekovih raziskovalnih enot z raziskovalno dejavnostjo znanstvenih ustanov in fakultet doma in v tujini. V Romuniji so položili temeljni kamen novega obrata za proizvodnjo varnih in kakovostnih antibiotikov, na Poljskem pa temeljni kamen ene največjih Lekovih investicij – Centra za farmacevtsko proizvodnjo in logistiko v Strykoku.

2003 – pomemben poslovni korak je pomenila pridobitev dovoljenja za vstop na trg ZDA z izdelkom co-amoksiklav v letu 2003. Položaj na največjem svetovnem trgu so še utrdili z dovoljenjem za promet z omeprazolom, drugim najbolj prodajanim farmacevtskim izdelkom na svetu. Uspešno so ubranili tudi evropski patent za sintezo omeprazola. Po uspešnosti poslovanja se je Lek uvrstil na prvo mesto med slovenskimi podjetji, po rasti je prehitel regionalne tekmece in dosegel vodilno mesto po prodaji med primerljivimi farmacevtskimi podjetji v Srednji in Vzhodni Evropi.

2004 – v Mengšu so odprli nov obrat za proizvodnjo biofarmacevtikov, prvi te vrste v Srednji in Vzhodni Evropi. Z njim so okrepili lastne raziskave in razvoj ter prispevali k doseganju vodilne vloge Sandoza na področju biofarmacevtikov. Delovati sta začela nova farmacevtska obrata v Romuniji in na Poljskem, ki bosta zagotavljala proizvodnjo zdravil za naraščajoče potrebe evropskega tržišča in utrjevala Novartisovo zavezo s trgi razširjene Evropske unije. Sandoz je začel s trženjem pravastatina, zdravila za zniževanje holesterola, v Veliki Britaniji, Nemčiji, na Nizozemskem in Danskem. Zdravilo je plod Lekovega znanja in uspešne povezanosti Lekovega razvoja, proizvodnje in patentne zaščite z možnostmi, ki jih ponuja Sandozova globalna mreža.

2006 – v septembru so položili temeljni kamen za gradnjo Lekovega razvojnega centra biofarmacevtike v Mengšu, kjer bodo razvijali in proizvajali biofarmacevtike za globalne Sandozove trge. V Ljubljani so uspešno dogradili novo linijo za tehnološko zahtevno tehnologijo statinskih tablet. Začeli so s projektom povečevanja proizvodnje, ki predvideva povečanje obsega proizvodnje na 5 milijard tablet letno. V Lendavi so dokončali projekt izgradnje vzporednih fermentacijskih zmogljivosti s postavitvijo novega skladišča.

2007 – v oktobru so odprli nov razvojni center biofarmacevtike, ki je eden od šestih centrov biofarmacevtike v Novartis. V Ljubljani so izgradili nov center kakovosti z laboratoriji za testiranje in sproščanje Lekovih in Sandozovih izdelkov, skupaj s sodobnim mikrobiološkim laboratorijem. Konec leta so uspešno zaključili projekt prestrukturiranja in optimiranja procesov v Oskrbi, ki je postala oskrbni center za trge CVE, JVE, SND in Slovenijo v okviru podjetja Sandoz (Lek, 2009).

4.2.2.2 Opis procesa prevzema

Podjetje Lek d. d. je dne 22. 8. 2002 prejelo dopis z vabilom k pogajanjem o morebitni ponudbi za odkup vseh delnic. Ponudba je bila rezultat dogovorov, ki jih je vodila uprava podjetja in o katerih so 21. 8. 2002, skladno s predpisi, tudi obvestili Agencijo za trg vrednostnih papirjev. Podjetje, ki se je ponujalo za odkup vseh delnic podjetja Lek, je bilo na samem začetku tajno. Ker informacija o prevzemniku kmalu ni bila več znana samo ozkemu krogu pooblaščenih oseb in je pomembno vplivala na ceno vrednostnih papirjev podjetja Lek, so 23. 8. 2002 z namenom, da bi zaščitili neobveščene investitorje o prevzemniku, obvestili tudi Ljubljansko borzo. Tega istega dne je bilo trgovanje z Lekovimi delnicami tudi začasno ustavljeno. Le nekaj dni pozneje je bila informacija o ponudniku razkrita in Novartis Pharma Storitve d. o. o. (slovenska odvisna družba v popolni lasti skupine Novartis) je objavila namero za ponudbo in odkup delnic podjetja Lek po ceni 95.000 SIT za delnico. Izplačilo so nameravali opraviti v gotovini. V ponudbi, ki jo je Lek dobil, je bilo tudi zapisano, da bo podjetje Lek še vedno poslovalo kot ločeno podjetje s sedežem v Sloveniji in da nimajo namere zmanjševati števila zaposlenih ali poslovanja, saj se bo podjetje Novartis osredotočilo predvsem na pospeševanje rasti in boljši dostop do trgov. Blagovno znamko Lek je Novartis obljubil zadržati in zaščititi z namenom optimizacije uspešnosti poslovanja in rasti. Svoje mnenje glede ponudbe za odkup vseh delnic podjetja Lek je 5. oktobra 2002 podala tudi uprava Leka. Po njihovem mnenju je šlo za prijateljski prevzem, glede na to, da sta bila tako ponudba kot tudi prospekt sestavljena v skladu s sporazumom med upravama obeh podjetij. Ceno 95.000 SIT za delnico so ocenili kot primerno, kjer so se tudi zanašali na nepristransko mnenje finančnega svetovalca ABN AMRO Corporate Finance Ltd. London, ki je ponujeno ceno tudi ocenil kot primerno. Tako je uprava javno vsem delničarjem priporočila, da ponudbo sprejmejo. Vendar kljub vsemu na skupščini delničarjev ta ni bila sprejeta. Prav iz tega razloga je Novartis kot ponudnik 19. oktobra 2002 posredoval obvestilo o spremembi ponudbe za odkup delnic z dne 28. 9. 2002, ter da delničarjem ponujajo višjo ceno za delnico, in sicer 105.000 SIT za delnico. S tem se je tudi podaljšala veljavnost ponudbe, in sicer na datum 4. 12. 2002. Par dni za tem je Lek prejel obvestilo svojih največjih delničarjev v tistem času (KAD⁸, SOD⁹, NFD¹⁰ in Triglav družba za upravljanje d. o. o.), da bodo novo ponudbo Novartisa sprejeli in bodo svoje delnice prodali. Tako je Novartis do 28. oktobra 2002 že imel v svoji lasti 57,2 % vseh izdanih delnic Leka. Za Novartis Generics je bil nakup Leka njihov največji nakup do tedaj in so tako do izteka ponudbe pridobili 99,7 % vseh delnic Leka. Celotna nakupna vrednost je znašala 876 milijonov evrov ali 1,3 milijarde CHF. Od 18.151 delničarjev, ki so se odločili za sprejem ponudbe in prodajo svojih delnic, jih je 83 % (71 % celotnega delniškega kapitala) izbralo plačilo v slovenskih tolarjih (SIT), ostali pa v evrih (Sporočila za javnost, 2002).

⁸ KAD – Kapitalska družba d. d. (14,8 % delnic Leka)

⁹ SOD – Slovenska odškodninska družba d. d. (11 % delnic Leka)

¹⁰ NFD – Nacionalna finančna družba d. o. o. (3,5 % delnic Leka)

Obstajalo je veliko različnih razlogov in vzrokov, zakaj se je Lek želel povezati z Novartisom. Ključni motivi, ki so povzročili, da je do tega tudi prišlo, pa je dejstvo, da so se želeli zavarovati pred tveganji v prihodnosti. Skupaj z Novartisom so želeli bolj intenzivno prodreti na ameriški in evropski trg, ter dejstvo, da so tako imeli dostop do razvojnih, proizvodnih in prodajnih funkcij v Novartisu. Potrebovali so partnerja, ki bi jih lahko finančno podprl na področju R&R (raziskav in razvoja). Kar se tiče razlogov za prevzem Leka pri Novartisu, pa je v tem, da je bil Lek za njih zelo zanimiv, ker je bil prisoten na trgih Srednje in Vzhodne Evrope. Novartisov cilj je bil povečati svojo prisotnost na področju tranzicijskih držav, ki naj bi v prihodnosti prinašala zelo visoke rasti in donose. Prednost je bila tudi Lekova prepoznavnost na teh trgih. Kratkoročno pa je bil Lek za Novartis zanimiv izključno zaradi antibiotika amoksiklav in klavulanske kisline, ki je sestavni del tega antibiotika. Klavulanska kislina je bila zanimiva tudi za ostala povezana podjetja skupine Novartis. Skupni razlogi so torej bili povezava znanj podjetij in širitev prodaje na hitro rastoče trge.

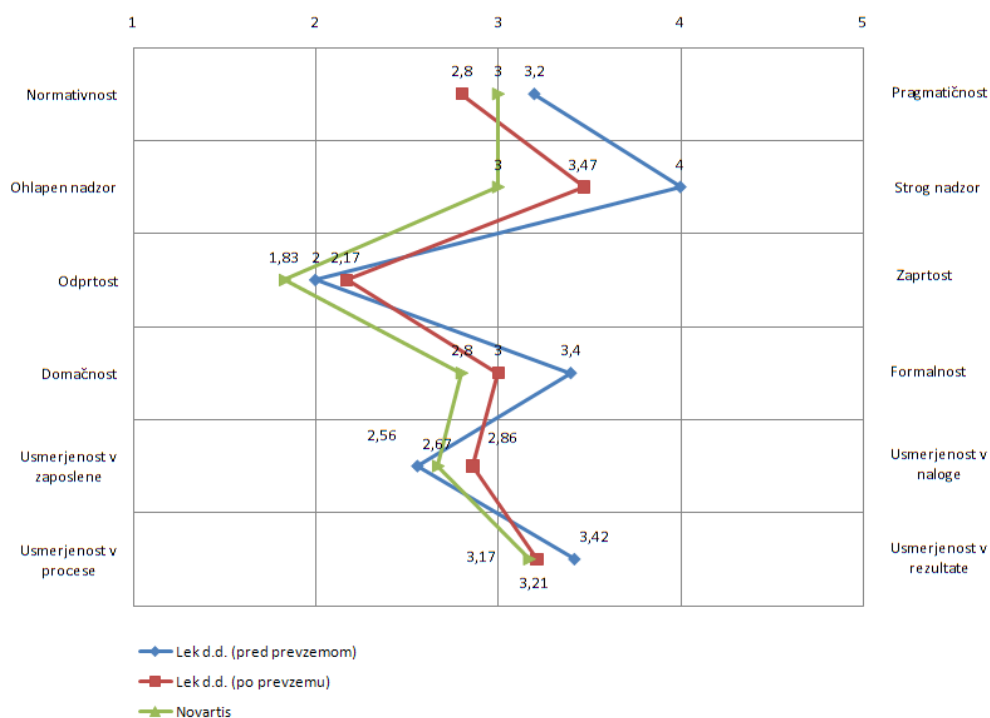
4.2.2.3 Ocena uspešnosti prevzema danes s poudarkom na organizacijski kulturi

Preden se je Lek odločil za povezavo z Novartisom, je preučeval tudi druge različne opcije za doseg svojih ciljev. Razmišljali so o treh različnih opcijah: samostojni poti, povezavi s podobno oziroma enakovrednimi podjetji po velikosti in pa o povezavi z enim od vodilnih farmacevtskih podjetij. S pomočjo in na podlagi strokovnih analiz je management Leka ugotovil, da je tako samostojna pot kot tudi povezovanje s podobnim podjetjem tvegano in ne bi veliko pomagalo pri doseganju zastavljenih ciljev. Zato so se rajši odločili za slednjo opcijo in se priključili Novartisu.

V primeru Novartis – Lek je šlo za zelo preišljen prevzem, ki ga je matično podjetje začelo z nizom skrbnih pregledov strateške primernosti Leka in njegove organizacijske kulture. Preučevali so produkte, prodajne mreže, raziskave in razvoj ter podobno. Kaj kmalu so spoznali eno od odlik slovenske nacionalne kulture, in sicer prilagodljivost. Na prilagojenost je tako Novartis lahko računal predvsem pri redkih dimenzijah organizacijske kulture Leka, ki se že od samega začetka niso ujemale s kulturo Novartisa. Danes pa lahko opazimo, da so prisotne določene spremembe pri poslovanju Leka v skupini Novartis. Spremembe so opazne v dimenzijah organizacijske kulture Leka v smeri večje skladnosti z organizacijsko kulturo Novartisa. Za Novartis je finančni vidik uspešnosti poslovanja daleč prevladujoči kriterij uspešnosti. Prav zato v skupini Sandoz niso prav dolgo čakali z reorganizacijo. Leku in ostalim prevzetim generikom so dali nekaj, vendar ne kaj dosti časa za prilagajanje mehkejših delov podjetja. Prva reorganizacija se je zgodila v finančni funkciji, kjer so morali uveljavljati postopke, skladne s SEC pravili, nato so reorganizirali nabavo in uvedli indirektno nabavo (Rejc Buhovac & Slapničar, 2005, str. 176).

Slika 9 prikazuje primerjavo organizacijskih kultur Novartisa in Leka. Čim bolj se linije med seboj prekrivajo, tem bolj so organizacijske kulture usklajene. Opazimo lahko, da se je linija pri Leku po prevzemu že začela bolj približevati organizacijski kulturi Novartisa.

Slika 9: Primerjava organizacijskih kultur Novartisa in Leka



Vir: A. Rejc Buhovac & S. Slapničar, *Organizacijska kultura in managerski nadzor po mednarodnem prevzemu* 2005, str. 173.

V Leku je postala usmerjenost v zaposlene po prevzemu nekoliko šibkejša, a še vedno prevladuje nad usmerjenostjo v naloge, vendar je uporaba notranjih kriterijev in subjektivnega, a celovitega ocenjevanja uspešnosti majhna. Razlog za to je, da Novartis kotira na borzi v New Yorku in Švici in je tako podvržen nujnosti sistematičnega zunanjega poročanja, zunanjim kriterijem uspešnosti in objektivnosti. Pred prevzemom je v Leku prevladovala kultura formalnih odnosov. Po Novartisovem prevzemu se je moč te dimenzije nekoliko zmanjšala in se začela bližati značilni domačnosti odnosov v matičnem podjetju. Opaziti je tudi relativen porast pomena individualnega nad skupinskim merjenjem in nagrajevanjem uspešnosti, kar s pomočjo predpostavke ni skladno s tendenco zmanjševanja formalnosti v odnosih. Pomemben je tudi porast deleža variabilnega nagrajevanja zaposlenih, ki tudi ni v skladu s predpostavko, je pa skladno z individualnim merjenjem uspešnosti. Opaziti je mogoče tudi premik k večji normativnosti pri Leku po prevzemu, torej je navzoč proces usklajevanja te značilnosti z normativnostjo v podjetju Novartis (Rejc Buhovac & Slapničar, 2005, str. 174).

Tabeli 6 in 7 prikazujeta triletno poslovanje podjetja Novartis in podjetja Lek v okviru skupine Sandoz. Kot je razvidno iz podatkov, gre podjetju Novartis zelo dobro. S pomočjo prevzemov in različnih vrst kapitalskih povezovanj so uspeli doseči tretje mesto na lestvici najboljših farmacevtskih podjetij¹¹. Uspeli so doseči tudi precejšen napredek v dobičku v letu 2008 glede na leto 2007. Zelo veliko je vplivala svetovna finančna kriza tudi na poslovanje podjetij v farmaciji. To je razvidno iz gibanja delnice podjetja Novartis¹², kjer je opazen precejšen upad v letu 2009.

Tabela 6: Triletno poslovanje podjetja Novartis

Leto	2008	2007	2006
Prihodki (v milijonih ameriških dolarjev)	41.459	38.072	34.393
Dobiček (v milijonih ameriških dolarjev)	8.163	6.540	6.825
Sredstva (v milijonih ameriških dolarjev)	78.299	75.452	68.008
Število zaposlenih	96.717	98.200	94.241

Vir: Novartis, Annual Report 2008, str. 58.

Tudi Lek je dosegal dobre rezultate. Izkazalo se je, da se je Novartis držal obljub, ki jih je omenjal pred prevzemom. Veliko sredstev so vlagali v Lek in je posledično zato tudi dosegal dobre rezultate. Res je, da je opazen padec v poslovanju Leka v primerjavi med letoma 2007 in 2008, vendar kljub temu je Novartis lahko zelo zadovoljen.

Tabela 7: Triletno poslovanje podjetja Lek

Leto	2008	2007	2006
Prihodki (v milijonih evrih)	684,07	738,41	720,69
Dobiček (v milijonih evrih)	67,43	79,79	114,91
Sredstva (v milijonih evrih)	1.120,67	955,55	910,14
Število zaposlenih	2.780	3.076	2.816

Vir: Lek, Letno poročilo 2008, str. 6.

¹¹ Glej Prilogo 6 (Najbolj uspešna podjetja v farmaciji)

¹² Glej Prilogo 7 (Gibanje delnice podjetja Novartis)

4.3 Primerjava rezultatov, pridobljenih pri študijah primerov, z vidika organizacijske kulture

Vsaka od zgoraj štirih preučevanih študij primerov ima svojo zgodbo in posebnosti, ki zelo veliko prispevajo k oblikovanju teoretičnih podlag za doseganje napredka v primerih združitve in prevzemov. Vsak primer je unikaten, vendar vsi primeri imajo skupno točko in to je bodisi organizacijska bodisi nacionalna kultura. Pri vsakem primeru je do velikega izraza prišla kultura, ki je na koncu odločala o tem, ali bo združitev ali prevzem uspešen ali ne.

Velika večina managerjev meni, da je kultura pri ocenjevanju združitve majhen dejavnik v primerjavi s proizvodnimi in tržnimi sinergijami. Vendar pa le ni tako. Kultura obstaja in se širi povsod, kamor ge tok njenih pripadnikov. Kultura »odloča«, kako bo izpeljan vsakdan v podjetju, ali obstajata skupno razumevanje na sestankih in politika napredovanja, kako so postavljene prioritete in ali so le-te enotno priznane, ali so obljube izpolnjene in ali je dojemanje časa enako (Weber & Camerer, 2003, str. 401).

V primeru DaimlerChrysler je do izraza prišla razlika predvsem v nacionalni kulturi, ki je predstavljala največje probleme za normalno integracijo med podjetjema. Po drugi strani pa je vzrok za neuspeh bila tudi hitrost, s katero so se lotili združitve, ter koncentracija kapitala na napačna mesta v podjetju. Tako se je dogajalo, da ko so reševali določen del podjetja, se je zalomilo pri drugem in so se tako vrteli v krogu. Pred združitvijo je DaimlerChrysler imel napovedano zelo svetlo prihodnost, vendar je bila realnost daleč od tega. Pri vsem tem se poraja vprašanje, ali je sploh možen uspeh pri tako velikih podjetjih. Odgovor je seveda pritrdilen, saj je ključ do uspeha v kulturni ozaveščenosti in pripravljenosti na prilagajanje.

Pri združitvi podjetij HP in Compaq je podjetje Compaq preneslo vse svoje premoženje in obveznosti na podjetje HP in tako samo prenehalo delovati. Pri obravnavani združitvi gre za horizontalno ali vodoravno združitev, ker gre za podjetji iz iste panoge. Obe podjetji sta se zavedali velike odgovornosti pri združitvi. Niso smeli ponoviti napak, ki so jih podobno velika podjetja delala in zanemarjala pomen organizacijskih kultur. Kljub vsemu pa novonastalo podjetje ni uspelo doseči vseh načrtovanih sinergij in združitve zaključiti na najbolj uspešen način. Danes gre podjetju HP zelo dobro, saj je na prvem mestu v svoji panogi, vendar bi iz združitve s podjetjem Compaq lahko veliko več iztržili.

Pri združitvi podjetij Droga in Kolinska je šlo za podjetji podobne velikosti, ki sta delovali v isti panogi in imeli podobni poslanstvi in vrednote, kar je seveda veliko vplivalo na zmanjševanje verjetnosti kulturne neusklajenosti. Manjše razlike so bile opazne le v zgodovinskem razvoju in postavljanju vizije podjetij. Organizacijski kulturi Droge in Kolinske sta si bili podobni, vendar to še ni pomenilo, da sta bili tudi enaki. Manjša razlika je obstajala predvsem, kar se tiče stopnje usmerjenosti podjetij na trg. Podjetje Istrabenz je bilo nekakšna povezava med podjetji Droga in Kolinska in je odigralo zelo pomembno vlogo pri združitvi prej ločenih podjetij Droge in Kolinske. Istrabenz je postopoma pridobival delnice

podjetja Kolinske in tako počasi izpeljeval prej dobro zastavljeno strategijo o prevzemu obeh podjetij.

V primeru Novartis – Lek pa je šlo za zelo premišljen prevzem, katerega je podjetje Novartis začelo tako, da so zelo dobro preučili strateško primernost Leka in seveda tudi organizacijsko kulturo. Šlo je za prijateljski prevzem, kjer sta se obe podjetji skupaj dogovarjali za dobrobit obeh. Danes ugotavljamo, da je Novartis kupil Lek po zelo ugodni ceni, saj je še danes zelo konkurenčno na trgu in dosega zelo dobre rezultate. Za prevzemnika se je torej Lek izkazal kot zelo primerno podjetje in dobra naložba, nekoliko manj od celotne sinergije med podjetjema pa imajo nekdanji lastniki, ki bi si lahko izborili višjo vrednost delnic.

SKLEP

Zavedati se moramo, da postajajo združitve in prevzemi sestavni del poslovnega življenja in prav zato je dobro, če vemo, kakšen je najboljši način, s pomočjo katerega se lotimo takšnega podviga. Vsako podjetje, ki se združuje ali prevzema, ima vedno cilj biti uspešno. Izkušnje pa kažejo, da več kot polovici pri tem ne uspe. Razlogov, zakaj je temu tako, je lahko več in se od primera do primera razlikujejo. V osnovi pa je problem v tem, da združitve ali prevzem s seboj vedno prinaša nekakšno spremembo, ki je tako za podjetja kot tudi za ljudi izziv. Nasproti od spremembe pa je organizacijska kultura v podjetju, ki je sestavljena iz vrednot, norm, pravil, stališč, prepričanj, skupnih lastnosti in načinov izvajanja procesov in postopkov, ki niso podvržena spremembam in se zelo težko spreminjajo. Premagovanje kulturnih razlik je tako najtežavnejši del pri združevanju in prevzemih podjetij.

»Po prevzemu se sinergije ne pojavijo kar samodejno. Uresničijo se lahko s čiščenjem skupin proizvodov, zniževanjem stroškov z odpravo nepotrebnih aktivnosti, odpravo presežnih zmogljivosti, ekonomijo obsega pri nabavi in prodaji, močnejšim tržnim nastopom in drugimi pristopi. Da bi maksimirala dobiček na ravni korporacije, lahko nadnacionalka omeji razvoj določenih poslovnih funkcij, jih reorganizira v okviru skupine, uvede transferne cene, prerazporeja stroške, omejuje nabavo in prodajo, zaračunava stroške know-howa itd. (Buhovac & Slapničar, 2005, str. 159 v Noerreklitt, Schoenfeld, 2000). Mnogi od teh ukrepov prizadenejo motivacijo in delovno moralo zaposlenih v prevzetem podjetju, saj so povezani z reorganizacijo njihovega dela, merjenjem uspešnosti, ambicioznejšimi cilji in grožnjo odpuščanj. Asimetrija informacij ter dejstvo, da zaradi kompleksnosti nalog in spremenljivega stanja okolja ni mogoče vsega vnaprej določiti s pogodbami, odpirata v odvisnem podjetju možnosti oportunističnega vedenja. Mnoge izmed opisanih značilnosti nastanejo po katerem koli prevzemu, toda asimetrija informacij je že mnogo bolj problematična v mednarodnem okolju.« (Buhovac & Slapničar, 2005, str. 159-160).

»V mednarodnem poslovanju je splošen odziv poslovnežev na drugačno kulturo različen. Najpogostejši odziv je ignoriranje kulturne različnosti. Poslovneži zagovarjajo enak pristop do vseh držav, kjer koli poslujejo. Drug pristop je etnocentričnost; prepoznavajo različnost, a le kot izvor težav. V takšnih podjetjih so mnenja, da je njihov način najboljši, torej gre za

nekakšno kulturno prevlado. Nasprotni pristop je kulturno prilagajanje v smislu »ko si v Rimu, se obnašaj tako kot Rimljani«. Adler priporoča kulturno sinergijo kot odgovor na kulturno različnost. Zaposleni in poslovneži uporabljajo sinergijski pristop, to je, da se načini razlikujejo, toda nobeden ni superioren. Kulturna sinergija pomeni graditi na podobnosti in povezovanju različnosti. To je pristop, ki predpostavlja, da nismo vsi enaki in da je treba spoštovati in vzdrževati svojo kulturno posebnost.« (Jazbec, 2005, str. 87 v Adler, 1997).

Dokaz za različen odziv poslovnežev v mednarodnem poslovanju je združitev podjetij Daimler in Chrysler. V tem primeru je šlo za etnocentričnost, kjer so prepoznali izvor težav, vendar je vsako od podjetij menilo, da je njihov način delovanja in poslovanja najboljši in so ga tako eni drugim vsiljevali. Res je to, da so njihovi sistemi bili najboljši in so z njimi delovali odlično, vendar vsak posamezno na svojem geografskem področju. Ko so se združili, bi pa morali skupaj graditi novo kulturo, ki bi vsebovala vse tisto najboljše od obeh kultur.

»Po prevzemu je tako ena od prvih nalog oblikovanje primerne nadzorne sistema, ki upošteva potencialne razlike v nacionalnih kulturah, hkrati pa razvija novo organizacijsko kulturo. Nadzor je kompleksen proces v vseh diverzificiranih podjetjih, še bolj pa v mednarodnih povezavah, v katerih je učinkovito nadziranje odvisnih podjetij težje zaradi geografske oddaljenosti, kulturnih razlik in institucionalnega okolja.« (Buhovac & Slapničar, 2005, str. 160).

Na osnovi opravljenih študij primerov ugotavljam, da obstaja nekaj ključnih dejstev, ki so zelo pomembna pri združitvah in prevzemih. Podjetja, ki se združujejo ali prevzemajo, bi se morala v teh procesih držati nekaterih zlatih pravil, ki so:

- osredotočiti se morajo na svoje jedro dejavnosti (*angl. core business*),
- poslovati bi morali s sorodnimi dejavnostmi,
- pripraviti si morajo močna finančna sredstva,
- izogibati bi se morali »združitvam enakih«.

Pozorni moramo biti tudi na to, da zelo veliko podjetij ali managementov podjetij kot glavni razlog neuspešne združitve ali prevzema izpostavi organizacijsko kulturo, ki pa ni vedno glavni krivec za neuspeh. To se dogaja predvsem zato, ker podjetja ne želijo priznati svoje druge napake, ki so skrite v dejstvu, da niso bila pripravljena na spremembo in kompromise.

LITERATURA IN VIRI

1. Besanko, D., Dranove, D., & Shanley, M. (2000). *Economics of strategy*. New York: John Wiley & Sons.
2. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž Kveder, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Cameron, S. K., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading, M. A.: Addison – Wesley.
4. *Compaq (Wikipedia – podatki o podjetju)*. Najdeno 11. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://en.wikipedia.org/wiki/Compaq>
5. *Daimler Annual Report 2008*. Stuttgart: Daimler (2008).
6. *Daimler AG (Wikipedia – podatki o podjetju)*. Najdeno 11. novembra 2009 na spletnem naslovu http://en.wikipedia.org/wiki/Daimler_AG
7. *Daimler AG (Interni podatki podjetja)*. Najdeno 9. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.daimler.com/dccom/shareprice>
8. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Readings: Addison-Wesley.
9. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1999). *The new corporate cultures*. London: Orion business books.
10. Finkelstein, S. (2002). *The DaimlerChrysler Merger*. (Business Case). Dartmouth: Tuck School of Business.
11. *Fortune (Podatki o industriji – raziskava)*. Najdeno 15. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2009/industries/8/index.html>
12. Grahek, A. (2005, 18. januar). Delničarji lahko le sanjajo Istrabenzove milijarde. *Finance*. Najdeno 14. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/109892/Delni%E8arji-lahko-le-sanjajo-Istrabenzove-milijarde>
13. Grant, E. A. (2008). First, the merger then, the culture clash. How to fix the little things that can tear a company apart. *Inc. Magazin*. 30 (1), 38-39.
14. Grmek, U. (2006). *Poprevzemna oziroma pozdružitevna integracija kot kritičen moment uspešnosti prevzemov in združitev: primeri slovenskih podjetij*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Habeck, M., Kröger, F., & Träm, M. (2000). *Čas združitev: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
16. Handy, C. (1993). *Understanding organization (4th ed.)*. London: Penguin.

17. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage.
18. Hofstede, G., & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and organizations, software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw-Hill.
19. Hofstede, G. (2010). *Cultural dimensions*. Najdeno 15. januarja na spletnem naslovu <http://www.geert-hofstede.com>
20. *HP Annual Report 2008*. Palo Alto: HP (2008).
21. *HP Timeline (Interni podatki o podjetju HP)*. Najdeno 11. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.hp.com/hpinfo/abouthp/histnfacts/timeline/index.html>
22. *HP Investor Relations (Interni podatki)*. Najdeno 7. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://h30261.www3.hp.com/phoenix.zhtml?c=71087&p=irol-stockQuote>
23. *IMS Health (Podatki o industriji – raziskava)*. Najdeno 5. januarja 2010 na spletnem naslovu http://www.imshealth.com/deployedfiles/imshealth/Global/Content/StaticFile/Top_Line_Data/Global-Top_15_Companies.pdf
24. Javidan, M., & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: lessons from project GLOBE. *Organizational dynamics*, 29 (4), 289-305.
25. Jazbec, M. (2005). Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje poslovnih ljudi. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 85-107). Ljubljana: Časnik Finance.
26. Kavčič, B. (2005). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
27. Kramar Zupan, M. (2008). Vloga kulture v uresničevanju strategije. V B. Rusjan, R. Rozman, & J. Kovač, (2008). *Vloga kulture v združbah (organizacijah): zbornik referatov*. (str. 78-88). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management; Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
28. Lahovnik, M. (1998). *Proučevanje strategije priključitve podjetja*. (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
29. Lahovnik, M. (2008). Vloga organizacijske kulture pri prevzemih. V B. Rusjan, R. Rozman, & J. Kovač, (2008). *Vloga kulture v združbah (organizacijah): zbornik referatov*. (str. 108-113). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management; Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
30. *Lek. Letno poročilo podjetja Lek za leto 2008*. (2008). Ljubljana: Lek.
31. Lipičnik, B. (2002). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Lipovšek, B. (2003). *Kultura kot razvojni dejavnik države in regij*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
33. Lisjak, M., Knežević Cvelbar L., Franca, V., Gorenčič, A., Novak, M., Ogorevc, A., & Pestotnik, M. (2005). Kulturna usklajenost podjetja Droga Kolinska. V J. Prašnikar & A.

- Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 253-270). Ljubljana: Časnik Finance.
34. Mihalič, R. (2007). *Upravljam organizacijsko kulturo in klimo: praktični nasveti, metodologija, interni akt in model usposabljanja za celostno upravljanje, učinkovito merjenje in uspešen razvoj ustrezne in spodbudne organizacijske kulture in klime*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
35. Mesner Andolšek, D. (1995a). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
36. Mesner Andolšek, D. (1995b). *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
37. Newstrom, W. J., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior. Human behavior at work* (9th ed.). New York: McGraw – Hill.
38. *Novartis. Annual Report 2008*. Basel: Novartis (2008).
39. *Novartis (Interni podatki)*. Najdeno 8. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.novartis.com/investors/share-data-analysis/nyse.shtml>
40. *O holdingu (Interni podatki o podjetju Istrabenz)*. Najdeno 20. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.istrabenz.si/slo/oholdingu>.
41. *OICA (Podatki o industriji – raziskava)*. Najdeno 7. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://oica.net/category/production-statistics>.
42. *O Leku (podjetje Lek d. d.)*. Najdeno 23. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/slo/predstavitev/o-leku>.
43. Paul, H. (2003). *DaimlerChrysler: Lessons in post – merger integration*. Mainz: University of Applied Sciences.
44. Praper, A. (2006, 27. junij). DaimlerChrysler – Walter P. Chrysler. Najdeno 11. novembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.starodobnik.net/prispevek/358>
45. *Predstavitev skupine Droga Kolinska (podjetje Droga Kolinska)*. Najdeno 20. novembra 2009 na spletnem naslovu http://www.drogakolinska.si/sl/o_nas/predstavitev_skupine_droga_kolinska
46. Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
47. Pučko, D., Čater, T., & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Rejc Buhovac, A., & Slapničar, S. (2005). Organizacijska kultura in managerski nadzor po mednarodnem prevzemu. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 159-180). Ljubljana: Časnik Finance.
49. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

50. Rüttinger, R. (1986). *Unternehmenskultur: Erfolge durch Vision und Wandel*. Düsseldorf: Econ Verlag.
51. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
52. *Letno poročilo Skupine Droga Kolinska za leto 2008*. (2008). Ljubljana: Skupina Droga Kolinska.
53. *Skupina Istrabenz. Letno poročilo Skupine Istrabenz za leto 2004*. (2004). Koper: Skupina Istrabenz.
54. *Skupina Istrabenz. Letno poročilo Skupine Istrabenz za leto 2005*. (2005). Koper: Skupina Istrabenz.
55. *Skupina Istrabenz. Letno poročilo Skupine Istrabenz za leto 2006*. (2006). Koper: Skupina Istrabenz.
56. *Skupina Istrabenz. Letno poročilo Skupine Istrabenz za leto 2007*. (2007). Koper: Skupina Istrabenz.
57. *Skupina Istrabenz. Letno poročilo Skupine Istrabenz za leto 2008*. (2008). Koper: Skupina Istrabenz.
58. *Sporočila za javnosti (podjetja Lek d. d.)*. Najdeno 14. decembra 2009 na spletnem naslovu <http://www.lek.si/slo/mediji/sporocila-za-javnost>
59. Sudarsanam, P. S. (1995). *The essence of mergers and acquisitions*. London: Prentice Hall.
60. Tajnikar, M. (2000a). *Tvegano poslovanje: knjiga o poslovanju rastočih poslov* (2. izdaja). Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
61. Tavčar, I. M. (2002). *Strateški management: učbenik za podiplomski študij*. Koper: Visoka šola za management, Maribor: Ekonomska-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa, cop.
62. Tavčar, I. M. (2005). *Strateški management nepridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
63. Taylor III, A. (1999). The Germans take charge. *Fortune*, 139 (1), 92-96.
64. *Transportal (Članek o DaimlerChryslerju)*. Najdeno 3. decembra 2009 na spletnem naslovu http://www.transportal.si/iz_podjetij_in_zdruzenj/daimlerchrysler_locitev_ne_zadeva_tovornega_programa.html
65. Treven, S., & Srića, V. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
66. Trompenaars, F., (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. London: The Economist Books.

67. Trompenaars, F. & Prud'homme, P. (2004). *Managing change across corporate cultures*. Chichester: Capstone.
68. Usenik, B. (2002, 3. februar). EU odobrila združitev HP in Compaq. *Finance*. Najdeno 14. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/17737/EU-odobrila-zdru%BEitev-HP-in-Compaq>
69. Vesel, A. (2005). *Ocena uspešnosti združitve podjetij HP in Compaq po nekaj letih*. (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Weber, R. A. & Camerer, C. F. (2003). Cultural conflict and merger failure: an experimental approach. *Management Science*, 49 (4), 400-415.
71. Zagoršek, H., & Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar, & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57-85). Ljubljana: Časnik Finance.
72. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
73. Zmagaj, P. (2002, 7. marec). Hewlett Packard in Compaq dobila dovoljenje za združitev. *Finance*. Najdeno 14. januarja 2010 na spletnem naslovu <http://www.finance.si/19651/Hewlett-Packard-in-Compaq-dobila-dovoljenje-za-zdru%BEitev>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovar	1
Priloga 2: Gibanje delnice DaimlerChrysler	1
Priloga 3: Svetovna proizvodnja vozil za leto 1999 in 2008	2
Priloga 4: Gibanje delnice podjetja HP	2
Priloga 5: Fortunova lestvica 1000 najboljših podjetij v ZDA	3
Priloga 6: Najbolj uspešna podjetja v farmaciji	3
Priloga 7: Gibanje delnice podjetja Novartis	4

Priloga 1: Slovar

collective programming of mind	kolektivno programiranje uma
the way we do things around here	način, kako pri nas delamo
power culture	kultura moči
role culture	kultura vlog
task culture	kultura nalog
person culture	kultura osebnosti
the competing values framework (CVF)	model konkurenčnih vrednot
merger	združitev
acquisition	akvizicija, priključitev
takeover	prevzem
hostile takeover	sovražni prevzem
proxy fight	borba preko pooblastil
Federal Trade Commission (FTC)	ameriška zvezna komisija
New York Stock Exchange (NYSE)	Newyorška borza
U. S. Securities and Exchange Commission (SEC)	neodvisna agencija vlade Združenih držav Amerike
core business	jedro dejavnosti

Priloga 2: Gibanje delnice DaimlerChrysler



Vir: Daimler AG, 2010.

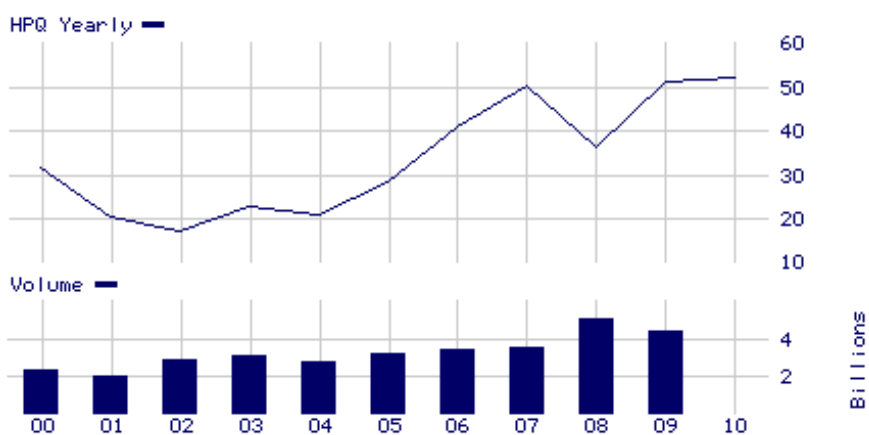
Priloga 3: Svetovna proizvodnja vozil za leto 1999 in 2008

SVETOVNA PROIZVODNJA VOZIL ZA LETO 1999						
POZICIJA	PODJETJE	SKUPAJ	AVTOMOBILI	LAHKA KOMERCIALNA VOZILA	TEŽKA KOMERCIALNA VOZILA	AVTOBUSI
1	GM	8.421	5.344	3.010	63	4
2	FORD	6.638	3.534	3.102	2	0
3	TOYOTA-DAIHATSU	5.462	4.328	1.117	9	8
4	DAIMLERCHRYSLER	4.828	1.997	2.500	289	42
5	VOLKSWAGEN	4.784	4.519	254	11	0
6	FIAT	2.631	2.234	283	107	7
7	PSA PEUGEOT CITROEN	2.515	2.042	473	0	0
8	NISSAN	2.455	1.911	522	21	1
9	HONDA	2.425	2.249	176	0	0
10	RENAULT	2.349	1.976	288	81	4

SVETOVNA PROIZVODNJA VOZIL ZA LETO 2008						
POZICIJA	PODJETJE	SKUPAJ	AVTOMOBILI	LAHKA KOMERCIALNA VOZILA	TEŽKA KOMERCIALNA VOZILA	AVTOBUSI
1	TOYOTA	9.237.780	7.768.633	1.102.502	251.768	114.877
2	GM	8.282.803	6.015.257	2.229.833	24.842	12.871
3	VOLKSWAGEN	6.437.414	6.110.115	271.273	46.186	9.840
4	FORD	5.407.000	3.346.561	1.991.724	68.715	
5	HONDA	3.912.700	3.878.940	33.760		
6	NISSAN	3.395.065	2.788.632	463.984	134.033	8.416
7	PSA	3.325.407	2.840.884	484.523		
8	HYUNDAI	2.777.137	2.435.471	85.133	151.759	104.774
9	SUZUKI	2.623.567	2.306.435	317.132		
10	FIAT	2.524.325	1.849.200	516.164	135.658	23.303
11	RENAULT	2.417.351	2.048.422	368.929		
12	DAIMLER AG	2.174.299	1.380.091	330.507	395.123	68.578
13	CHRYSLER	1.893.068	529.458	1.356.610	7.000	
14	B.M.W.	1.439.918	1.439.918			
15	KIA	1.395.324	1.310.821	83.159		1.344

Vir: OICA, 2009.

Priloga 4: Gibanje delnice podjetja HP



Vir: HP Investor Relations, 2010

Priloga 5: Fortunova lestvica 1000 najboljših podjetij v ZDA

POZICIJA V PANOGI RAČUNALNIKI IN PISARNIŠKA OPREMA	PODJETJE	PRIHODKI V MIO. ameriških dolarjev (2008)	POZICIJA V FORTUNOVI LESTVICI 1.000 NAJBOLJŠIH PODJETIJ
1	HEWLETT-PACKARD	118.364	9
2	DELL	61.101	33
3	APPLE	32.479	71
4	XEROX	17.608	147
5	SUN MICROSYSTEMS	13.880	187
6	PITNEY BOWES	6.262	395
7	NCR	5.315	446

Vir: Fortune, 2010.

Priloga 6: Najbolj uspešna podjetja v farmaciji

POZICIJA V LETU 2008	PODJETJE	PRODAJA V LETU 2008 (MIO. ameriških dolarjev)	PRODAJA V LETU 2007 (MIO. ameriških dolarjev)	PRODAJA V LETU 2006 (MIO. ameriških dolarjev)
1	PFIZER	43.363	44.651	45.622
2	GLAXOSMITHKLINE	36.506	37.951	37.516
3	NOVARTIS	36.172	34.409	31.560
4	SANOFI-AVENTIS	35.642	33.819	31.460
5	ASTRAZENECA	32.516	30.107	27.540
6	ROCHE	30.336	27.578	23.354
7	JOHNSON & JOHNSON	29.425	29.092	27.730
8	MERCK & CO	26.191	27.294	25.174
9	ABBOTT	19.466	17.587	16.065
10	LILLY	19.140	17.386	15.388
11	AMGEN	15.794	16.536	16.270
12	WYETH	15.682	15.965	14.695
13	TEVA	15.274	13.547	12.001
14	BAYER	15.660	14.178	12.553
15	TAKEDA	13.819	12.778	11.880

Vir: IMS Health, 2010.

Priloga 7: Gibanje delnice podjetja Novartis



Vir: Novartis, 2010.