

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

**VLOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PROCESIH
ZDRUŽEVANJA IN PREVZEMOV PODJETIJ**

MAGISTRSKO DELO

Ljubljana, junij 2003

Sašo Novak

IZJAVA

Študent Sašo Novak izjavljam, da sem avtor tega magistrskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom doc.dr. Mateja Lahovnika, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1 UVOD	1
2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	5
2.1 OPREDELITEV POJMOV ZDRUŽITEV IN PREVZEM	5
2.1.1 ZDRUŽITVE	5
2.1.2 PREVZEMI	6
2.2 VRSTE ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	9
2.2.1 VODORAVNE M&A	9
2.2.2 NAVPIČNE M&A	10
2.2.3 KONCENTRIČNE M&A	10
2.2.4 KONGLOMERATNE M&A	11
2.3 ZGODOVINSKI PREGLED	11
2.3.1 PRVI VAL	12
2.3.2 DRUGI VAL	12
2.3.3 TRETJI VAL	13
2.3.4 ČETRTE VAL	13
2.3.5 PETI VAL	14
2.4 MOTIVI ZA ZDRUŽEVANJE IN PREVZEME	15
3 ORGANIZACIJSKA KULTURA	21
3.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA	21
3.1.1 SISTEM (NEFORMALNIH) SMERNIC ZA DELOVANJE ČLANOV	23
3.1.2 ELEMENT DIFERENCIACIJE MED ORGANIZACIJAMI	24
3.1.3 SISTEM ZA USPEŠNO SPOPADANJE S PROBLEMI	24
3.2 ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE	26
3.2.1 KULTURNA MREŽA	27
3.3 TIPI KULTUR	29
3.4 OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE KULTURE	31
3.5 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN NACIONALNI ZNAČAJ.....	33
4 ORGANIZACIJSKA KULTURA TER PROCESI ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	36
4.1 STIČIŠČE ORGANIZACIJSKE KULTURE TER ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	36
4.2 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN NEUSPEŠNOST ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	37

4.3 VZROKI ZA NEUPOŠTEVANJE KULTURNIH DEJAVNIKOV V PROCESIH ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV.....	39
4.3.1 KULTURA KOT IZGOVOR	39
4.3.2 ZANIKANJE POMEMBOSTI T. I. MEHKIH ELEMENTOV	39
4.3.3 ČASOVNI ELEMENT	41
4.3.4 IZVAJANJE PREMOČI IN “OKUPACIJA”	42
4.3.5 IZGUBA ČLOVEŠKEGA KAPITALA OZIROMA BEG STROKOVNJAKOV	42
4.3.6 “NAPAD” KONKURENCE	43
4.3.7 STRES IN DRUGI PSIHOLOŠKI DEJAVNIKI	43
4.4 TRK ORGANIZACIJSKIH KULTUR	45
4.5 KAKO SE IZOGNITI PASTEM, KI JIH V PROCESU ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV NASTAVLJA ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	47
4.5.1 INTEGRACIJSKI TIM	49
4.5.2 ANALIZA ORGANIZACIJSKE KULTURE	49
4.5.3 IMENOVANJE VODSTVA	51
4.5.4 POSTAVITEV POSLANSTVA IN VIZIJE ZDRUŽENEGA PODJETJA	52
4.5.5 ZAŠČITA ORGANIZACIJSKE KULTURE ŠIBKEJŠEGA PODJETJA	52
4.5.6 ODPUŠČANJE IN ZAPOSLOVANJE	53
4.5.7 KOMUNICIRANJE	53
 5 ŠTUDIJA ŠTIRIH PRIMEROV ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV V SLOVENIJI.....	 56
5.1 PROCES PREVZEMANJA BANKE SKB	56
5.1.1 KRATKA UVODNA PREDSTAVITEV AKTERJEV IN DOGAJANJA	56
5.1.2 PROCES PREVZEMA	57
5.2 PROCES PREVZEMANJA BANKE KOPER.....	60
5.2.1 KRATKA UVODNA PREDSTAVITEV AKTERJEV IN DOGAJANJA	60
5.2.2 PROCES PREVZEMA	61
5.3 PROCES PREVZEMANJA KREKOVE BANKE.....	63
5.3.1 KRATKA UVODNA PREDSTAVITEV AKTERJEV IN DOGAJANJA	63
5.3.2 PROCES PREVZEMA	65
5.4 PROCES PREVZEMANJA BANKE VIPA S STRANI ABANKE	68
5.4.1 KRATKA UVODNA PREDSTAVITEV AKTERJEV IN DOGAJANJA	68
5.4.2 PROCES PREVZEMA	69
5.5 PRIMERJAVA PRIMEROV	71
5.6 OMEJITVE.....	73
 6 SKLEP	 74
 7 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI.....	 77

SEZNAM TABEL:

Tabela 1:	Vrste, primeri in značilnosti M&A	stran: 18-19
Tabela 2:	Indeksi značilnosti nacionalnih kultur	stran: 35

SEZNAM SLIK:

Slika 1:	Delitev združitvev in prevzemov glede na motive	stran: 20
Slika 2:	Kulturna mreža Johnsona in Scholesa	stran: 28
Slika 3:	Tipi organizacijskih kultur	stran: 29
Slika 4:	Tveganje neuspeha v fazah združitve	stran: 41
Slika 5:	Vpliv privlačnosti kultur	stran: 47
Slika 6:	Kulturni razkoraki razkrivajo možnost za kulturni spor	stran: 50

1 UVOD

V zadnjih letih smo tako kot drugod v svetu tudi v Sloveniji priča zelo pogostim aktivnostim na področju prevzemanja in združevanja podjetij. Med številnimi razlogi za velik obseg t. i. mega združitvev in prevzemov v svetu lahko omenimo, da so posledica hitrega tehnološkega napredka in posledične globalizacije, ki je začela hitro brisati meje med državami in celo kontinenti, dodatno pa jih pospešujejo vse večje zahteve po kombiniranju poslovnih aktivnosti na globalni ravni, z namenom pridobivanja konkurenčnih prednosti. Za rast prevzemnih in združitvenih aktivnosti v Sloveniji prav tako lahko rečemo, da je deloma posledica globalizacijskih trendov in seveda sprememb v gospodarskopoličnem sistemu – pospešene deregulacije in liberalizacije kapitalskih tokov ter integracije nacionalnih gospodarstev, kot ju opredeljujeta Lahovnik in Coyle (Križman, 2002, str. 23). Zupančič kot primera navaja Mercator in SKB-banko ter napoveduje, da je pričakovati še več takšnih procesov (Zupančič, 2001, str. 10).

Lahovnik ugotavlja, da se je Slovenija v zadnjih letih znašla v trojni tranziciji: tranzicija v neodvisno državo, preusmeritev z bivših jugoslovanskih trgov na razvite zahodne trge in tranzicija v tržno ekonomijo (Lahovnik, 2003, str. 3). V nadaljevanju tranzicijo razdeli na dve obdobji – v prvi fazi, med letoma 1991 in 1994, so se menedžerji predvsem osredotočali na proces privatizacije podjetij, v drugi fazi, med letoma 1995 in 2000, pa so postale pomembne drugačne strateške usmeritve, takšne, ki so v ospredje postavljale konkurenčnost podjetij.

S procesom pridruževanja in vstopom v Evropsko unijo leta 2004 pa vstopamo v naslednjo fazo tranzicije, ko bo slovensko gospodarstvo v še večji meri izpostavljeno gospodarski konkurenci združene Evrope. Zato je pričakovati, da bodo tujci v vse večji meri s prevzemi kapitalsko vstopali v slovenska podjetja, prav tako pa bodo morala slovenska podjetja razmišljati o povezovanju oziroma združevanju za uspešen nastop na evropskih in svetovnih trgih.

V procesih združitvev in prevzemov prihaja do večjih ali manjših organizacijskih sprememb, ki pomembno vplivajo na nadaljnji razvoj in uspešnost podjetja. Številne raziskave, ki se ukvarjajo z analiziranjem upravičenosti in uspešnosti prevzemov, ocenjujejo, da je polovica združitvev in prevzemov neuspešnih, po nekaterih ocenah pa sta takšni kar dve tretjini.

Med vzroki za neuspešnost so najpogostejše omenjene naslednje ugotovitve:

- Pomanjkljivo strateško načrtovanje procesov prevzemov in združitvev.
- Neustrezna ocena vrednosti podjetij in preplačilo nakupne vrednosti.
- Pomankljivosti vodenja.
- Neskladnost organizacijskih kultur podjetij, ki se poskušajo združiti.

V magistrski nalogi se bomo posvetili predvsem temu zadnjemu elementu, vlogi organizacijske kulture, ki v procesih prevzemov in združitvev doživlja velike spremembe.

Združitve in prevzemi podjetij so povezani z velikimi organizacijskimi spremembami, ki zadevajo zaposlene. V novem poslovnem sistemu se spremenijo vloge in pozicije posameznikov, komunikacijski tokovi ter mehanizmi odločanja (Lahovnik, 2001, str. 1).

Osnovni namen magistrskega dela je proučiti in predstaviti osnovne teoretične zasnove prevzemnih in združitvenih aktivnosti, še zlasti z vidika organizacijske kulture, ter prikazati pomembnost organizacijske kulture v procesih združitvev in prevzemov.

Cilj magistrskega dela je na osnovi teoretičnih in praktičnih izsledkov poiskati odgovor na vprašanje, kako in kdaj se soočiti s problemom organizacijske kulture v procesih prevzemov. Predvsem nas zanima stališče najvišjega vodstva glede omenjene problematike, saj je prepogosto oddaljeno od vseh težav, ki jih v procese združitvev in prevzemov vnaša trk organizacijskih kultur. Magistrsko delo kot celota bo tako ponujalo temelj za pripravo strategije integriranja dveh ali več organizacijskih kultur združujočih se podjetij.

Metodologija – v magistrskem delu bomo kritično analizirali in sistematizirali teoretična in empirična spoznanja s področja procesov združevanja in prevzemov podjetij, predvsem z vidika vloge organizacijske kulture v teh procesih. Predmet proučevanja bodo združitve in prevzemi ter organizacijska kultura, še zlasti pa področje, kjer se ti pojmi stikajo. Teoretični del, ki je nastal na osnovi znanstvene analize in deskripcije obstoječih dognanj v domači in tuji literaturi, bomo dopolnili s študijami primerov štirih podjetij.

Z analizo štirih primerov združitve oziroma prevzemov bomo poskušali predstaviti različne pristope k integraciji podjetij. Ker prevzemniki izhajajo iz različnih nacionalnih okolij (Francija, Italija, Avstrija in Slovenija), želimo poiskati tudi razlike, ki izvirajo iz nacionalne kulture. Pri študijah primerov je uporabljena tehnika intervjujev z vodilnimi menedžerji, saj je njihov pogled na vlogo organizacijske kulture v procesih združitve in prevzemov pogosto odločilnega pomena pri integracijskih procesih med partnerji. Z metodo primerjave bomo poskušali poiskati ugotovitve in sklepe, ki ustrezajo cilju naloge in jih združiti v smiselno zaokroženo celoto.

Magistrsko delo je razdeljeno na šest poglavij. V prvem poglavju je predstavljena zasnova dela in utemeljitev, zakaj je smiselno razmišljati in razpravljati o izpostavljeni temi.

V drugem poglavju so predstavljeni procesi združevanja in prevzemov. V tem poglavju si bomo ogledali osnovne opredelitve, kaj združitve in prevzemi so, kako se razlikujejo med seboj in kakšni so motivi, da do njih pride. V tem delu naloge je zajet tudi zgodovinski pregled od prvih pojavov združevanja in prevzemanja do danes.

Tretje poglavje predstavlja področje organizacijske kulture, in sicer od opredelitve pojmov do elementov organizacijske kulture in razlik med tipi kultur. Za namen te naloge je pomemben tudi del, ki govori o oblikovanju in spreminjanju organizacijske kulture ter vplivu nacionalnih kultur, s katerim bomo zaključili poglavje o osnovah organizacijske kulture.

V četrtem poglavju bomo poiskali stične točke med pojmi, ki smo jih obdelali v predhodnih dveh poglavjih. Natančneje bomo raziskali že prej omenjeno neuspešnost združitve in prevzemov, še zlasti s stališča organizacijske kulture. Poiskali bomo vzroke za zanemarjanje organizacijske kulture v teh procesih in poskušali prikazati, kakšne so njegove posledice. To poglavje zaključuje del, v katerem bomo govorili o tem, kako se izogniti pastem, ki jih v procesih združitve in prevzemov postavlja organizacijska kultura.

Peto poglavje prinaša vpogled v štiri prevzeme, ki so se v zadnjih nekaj letih zgodili v Sloveniji. Združitve in prevzemov je bilo kar nekaj, toda zaradi lažje primerjave bomo pogledali, kako so se vprašanja organizacijske kulture lotili pri prevzemu SKB s strani francoske bančne skupine Societe Generale, prevzemu Banke Koper s strani italijanske bančne skupine SanPaolo IMI, prevzemu Krekove

banke s strani avstrijske bančne skupine Raiffeisen Bank in na koncu še prevzemu oziroma združitvi, kot je bilo opredeljeno tudi v medijih, Abanke in Banke Vipava. V tem poglavju bomo tudi proučili, ali kakšne razlike pri prevzemih izhajajo tudi iz različnih nacionalnih kultur, iz katerih prihajajo prevzemniki, in kako to vpliva na oblikovanje nove organizacijske kulture.

Zadnje poglavje povzema ugotovitve prvih petih in predstavlja sklepne ugotovitve.

2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI

2.1 OPREDELITEV POJMOV ZDRUŽITEV IN PREVZEM

Pri terminološki opredelitvi pojmov "združitev" in "prevzem" se v literaturi tujih in domačih avtorjev srečamo s številnimi podobnimi, vendar tudi povsem nasprotujočimi si razlagami. Razlike se pojavljajo tako v definicijah pojmov kot tudi pri določanju razmerij med pojmi.

V angleščini se na področju združevanja in prevzemov najpogosteje uporabljajo naslednji termini – "merger", "takeover", "acquisitions" ter "consolidation", poleg teh pa še številne kombinacije in izpeljanke teh pojmov. J. Bešter ugotavlja, da je veliko nedoslednosti že v angleški literaturi, prevajanje v slovenski jezik pa prinaša še dodatne težave pri opredeljevanju pojmov (Bešter, 1995, str. 10).

Lahovnik pri združevanju podjetij loči združitev (merger), priključitev (acquisition) in prevzem (takeover). Pri združitvi gre za sporazum dveh ali več podjetij, da se združijo in ustanovijo novo podjetje (prejšnji dve prenehata obstajati) (Lahovnik, 1998, str. 14). Gaughan pojem "merger" definira kot poslovno povezovanje dveh podjetij, pri katerem preživi le eno, drugo pa preneha obstajati. Poslovno povezovanje, kjer se dve ali več podjetij združijo v povsem novo podjetje, pa označi s pojmom "consolidation" (Gaughan, 1999, str. 7).

Izraz "takeover" je najbolj splošen in nenatančen; praviloma pomeni prenos nadzora nad podjetjem z ene skupine delničarjev na drugo. Preostala dva termina (mergers, acquisitions) sta z nekaterimi dodatnimi oblikami prenosa nadzora nad podjetji le dve od oblik "takeovers" (Ross v Bešter, 1995, str. 11).

Težave pri opredeljevanju pojmov zaradi prevajanja predvsem iz angleškega jezika dopolnjuje še različna uporaba številnih slovenskih izrazov (kot so na primer: združitve, spojitve, priključitve, prevzemi, sovražni prevzemi ...) za skoraj identične pojave in na drugi strani uporaba istih izrazov za različne pojave.

2.1.1 Združitve

Različno uporabo pojmov združitev in spojitev lahko ponazorimo z naslednjimi definicijami.

Kovač združevanje (merger) definira kot obojestransko želeno povezovanje (Kovač, 2000, str. 72).

Bešter uporablja Westonovo definicijo, kjer o združitvi govorimo, ko iz dveh ali več podjetij na kakršenkoli način nastane eno (Bešter, 1995, str. 14).

Pri združitvah gre za proces, ko dve podjetji bolj ali manj enakopravno ustanovita tretje, v okviru katerega potem skupno delujeta in nanj preneseta vse svoje premoženje (Zupančič, 2001, str. 4) – pri tem je seveda treba omeniti tudi prevzem vseh obveznosti ukinjenih družb.

Spojitev je najzahtevnejša oblika povezovanja podjetij. Zanj je značilno, da iz dveh podjetij kot samostojnih pravnih oseb nastane novo, tretje podjetje, pri tem pa prvotni podjetji prenehata obstajati (Tajnikar, 2000, str. 25).

Znotraj kategorije združitev ločimo pripojitve in spojitve. O pripojitvi govorimo, ko od vseh podjetij, ki se združujejo, preživi eno samo – ostala podjetja nanj prenesejo vse svoje premoženje in obveznosti ter prenehajo obstajati. O spojitvah (consolidations) pa govorimo, ko se dve ali več podjetij združi v novo podjetje, ki nase prevzame vse premoženje in obveznosti podjetij, ki prenehajo obstajati (Hampton v Bešter, 1995, str. 14).

2.1.2 Prevzemi

Podobne razlike kot pri uporabi pojmov združitev in spojitev najdemo tudi pri definicijah in uporabi pojmov prevzem, sovražni prevzem, pripojitev, priključitev itd.

S priključitvijo (acquisition) podjetja razumemo nakup podjetja in njegovo vključitev v drugo podjetje, pogosto v obliki poslovne enote ali podružnice priključevalca (Lahovnik, 1998, str. 15).

Pri tem je treba z vidika pravne samostojnosti ciljnega podjetja ločevati med:

- nakupom večinskega deleža v ciljnem podjetju, kjer podjetje jamči za obveznosti ciljnega podjetja le do višine svojega večinskega deleža, ciljno podjetje pa še naprej obstaja kot samostojna pravna oseba in
- vključitvijo ciljnega podjetja v prevzemno podjetje, s tem da ciljno podjetje preneha obstajati kot samostojna pravna oseba in prevzemno podjetje v celoti z vsem svojim premoženjem jamči za obveznosti ciljnega podjetja.

V literaturi pojem prevzem (takeover) pogosto uporabljajo kot sinonim za priključitev podjetja, pri čemer je prevzem bolj pravni pojem. Večina ekonomistov, ki raziskujejo fenomen združevanja in priključevanja podjetij, pa uporablja pojem "merger", v katerem so zajeti vsi trije pojmi. Priključitev običajno poteka med podjetjema različnih velikosti in je lahko prijazna ali sovražna (Lahovnik, 1998, str. 15).

Pri pripojitvi gre za obliko povezovanja podjetij, pri kateri eno podjetje preneha obstajati ali pa deluje naprej kot podrejeno hčerinsko podjetje prevzemnega podjetja (Tajnikar, 2000, str. 25).

Prevzem je ponudba ene ali več oseb (delničarjev) drugim delničarjem (Čerin, 2000, str. 67).

Bešter podobno kot Čerin prevzem opredeli širše kot splošen pojem, ki vključuje vse različne oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem. Znotraj prevzema uporablja izraze združitev, prevzem z odkupom delnic premoženja (tudi ponudba za prevzem) in prevzem z odkupom premoženja ciljnega podjetja (Bešter, 1995, str. 13).

Prevzem je proces prenosa lastništva sredstev ali delnic z enega podjetja na drugo, pri katerem eno podjetje preneha obstajati (Zupančič, 2001, str. 4).

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

Kovač pa prevzem (acquisition, takeover) definira bolj ozko – označi ga kot nezaželeno, tudi sovražno obliko ponudbe za odkup delnic (Kovač, 2000, str. 67).

Tako pridemo do pogosto omenjanih sovražnih prevzemov. O t. i. sovražnih priključitvah oziroma prevzemih (hostile takeovers), ki pripeljejo do boja med podjetji, pri čemer se je v praksi razvila vrsta ofenzivnih (na strani ponudnikov) in obrambnih (na strani ciljnih podjetij) taktik, govorimo, če se menedžment podjetja ne strinja s priključitvijo (Lahovnik, 1998, str. 15).

Enako potrjuje to trditev Čerinova definicija, ki ugotavlja in pojasnjuje, da je prevzem lahko sovražen le do zaposlenih ciljne družbe (vključno z upravo) – ne pa do delničarjev, ki imajo svobodno izbiro (Čerin, 2000, str. 67).

S tem se strinja tudi Tajnikar, ki zaključí s temeljno značilnostjo vseh prevzemov – gre za kupoprodajni odnos, v katerem prevzemno podjetje oziroma lastniki prevzemnega podjetja z nakupom delnic dotedanjih lastnikov prevzetega podjetja pridobijo kontrolni delež v prevzetem podjetju (Tajnikar, 2000, str. 36).

Razpravo o terminologiji lahko zaključimo z ugotovitvijo, do katere so prišli številni avtorji (Kovač 1999; Bešter 1995): razlike pri uporabi vseh zgoraj omenjenih pojmov in definicij so posledica že omenjene nedoslednosti rabe v angleškem jeziku ter nedoslednosti pri prevajanju in rabi v slovenskem jeziku – nedoslednosti pa so posledica mešanja ekonomskih in pravnih pojmov in kriterijev.

Glavni namen tega dela ni razjasnitev vseh zgoraj navedenih pojmov, zato bom – da bi se izognil nejasnostim – v nadaljevanju uporabljal predvsem naslednje tri pojme: ZDRUŽEVANJE, PREVZEM IN SOVRAŽNI PREVZEM.

S pojmom združevanje bomo označevali povezovanje med podjetji, pri katerem se dve ali več podjetij združi v novo pravno osebo, na katero se prenese vse premoženje in obveznosti, prvotna podjetja pa prenehajo obstajati. Zelo enostavno sta to predstavila tudi Gaughan in Zupančič v naslednji enačbi: Podjetje A + Podjetje B = Podjetje C.

Pojem prevzem bo označeval aktivnosti povezovanja med dvema ali več podjetji, kjer ciljno podjetje ali podjetja vse premoženje in obveznosti prenesejo na prevzemno podjetje in postanejo njegov del ter s tem tudi prenehajo obstajati kot pravne osebe. To lahko ponazorimo s formulo: Podjetje A + Podjetje B = Podjetje A.

Sovražni prevzem je prevzem, pri katerem se zaposleni (predvsem menedžment) ne strinjajo s povezovanjem v novo podjetje ali vključevanjem v prevzemno podjetje.

V nadaljevanju bomo te pojme uporabljali v skladu z navedenimi definicijami, ko se bo vsebina nanašala in na združitve in na prevzeme (prijateljske in sovražne), pa bomo uporabljali kratico iz angleškega jezika, ki je splošno uporabljana za označevanje aktivnosti združevanja in prevzemanja – M&A.

2.2 VRSTE ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

Združitve in prevzeme oziroma aktivnosti M&A lahko razdelimo na več vrst. Strokovnjaki jih večinoma delijo na tri (Gaughan, 1999, str. 6; Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 6–7) oziroma štiri (Lahovnik, 1998, str.15; Brigham v Zupančič, 2001, str. 4) vrste glede na smer širitve oziroma, kot razlaga Lahovnik, glede na stopnjo povezanosti dejavnosti med podjetji in stopnjo v produkcijski verigi obeh podjetij.

Vrste M&A:

- vodoravne oziroma horizontalne M&A,
- navpične oziroma vertikalne M&A,
- koncentrične M&A in
- konglomeratne M&A.

2.2.1 Vodoravne M&A

Vodoravna priključitev označuje priključitev podjetja iz iste panoge. Podjetji si konkurirata pri določenem tipu poslovne aktivnosti, do priključitve pa največkrat pride zaradi izkoriščanja ekonomij obsega v proizvodnji ali distribuciji (Lahovnik, 1998, str. 15).

Spojitev, pripojitev in prevzemi so lahko horizontalni, kar pomeni, da se povezujejo podjetja z enako proizvodnjo (Tajnikar, 2000, str. 26).

Tudi pri drugih avtorjih skoraj ni opaznih razlik pri definiranju, tako da pri večini definicij horizontalno združevanje vključuje podjetji, ki sta aktivni in konkurenčni na istem poslovnem področju (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 6–7); Gaughan to obliko M&A označi kot združevanje dveh konkurenčnih podjetij (Gaughan, 1999, str. 7).

Horizontalni način pripojitev in spojitev ustvarja velike proizvajalce, ki pogosto lahko nastopajo na trgu tudi monopolno ali pa bistveno povečajo svojo moč glede na konkurente, ki ne dosegajo takega obsega poslovanja (Tajnikar, 2000, str. 27).

Prav zaradi tega mora biti ta vrsta M&A še posebno pod drobnogledom oblasti, saj so lahko velike združitve v neskladju s protimonopolno zakonodajo.

2.2.2 Navpične M&A

Pri navpični priključitvi gre za priključitev podjetja v isti ali povezanih panogah, vendar na različni stopnji produkcijske verige (Lahovnik, 1998, str. 16).

Gaughan navpične M&A definira kot združevanje med podjetji, med katerimi obstaja razmerje kupec-prodajalec (Gaughan, 1999, str. 7).

Pri vertikalni združitvi gre za povezovanje podjetij, ki proizvajajo v reprodukcijski verigi (Tajnikar, 2000, str. 27).

Navpična M&A nazaj tako pomeni združitev ali prevzem dobavitelja, medtem ko navpična M&A naprej pomeni združitev ali prevzem kupca. Porter (v Lahovnik, 1998, str. 16) pri tem ugotavlja, da je pri M&A nazaj namen večja kontrola inputov, diferenciacija proizvodov in zaščita know-how. Pri M&A naprej je namen izboljšanje možnosti za diferenciacijo proizvodov, dostop do distribucijskih kanalov, večji dostop do tržnih informacij in diferenciacija cen za končne uporabnike. Poleg teh prednosti Weston, Siu in Johnson navajajo še zniževanje stroškov zaradi več informacij, skupnih interesov in boljše povezanosti proizvodnih aktivnosti, ki so poenotene (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 7).

Podobno tudi Tajnikar v vertikalnih M&A vidi priložnost za ustvarjanje razvojnih prednosti (Tajnikar, 2000, str. 27).

2.2.3 Koncentrične M&A

Značilnost koncentrične M&A je, da je podjetje s ciljnim podjetjem povezano z osnovno tehnologijo, proizvodnim procesom ali trgi. Podjetje na ta način k osnovni dejavnosti priključi nekatere sorodne dejavnosti, namen tega pa je zniževanje stroškov in povečevanje donosov (Lahovnik, 1998, str. 16).

Koncentrične povezave nastanejo okoli določenih jeder, ki predstavljajo podjetja z večjim številom poslovnih odnosov, tako na strani nabave kot na strani prodaje, pa tudi na trgu in pri razvoju tehnologije (Tajnikar, 2000, str. 27).

2.2.4 Konglomeratne M&A

Medtem ko so prejšnje tri vrste M&A povezane med sabo, saj gre za oblike povezovanja med podjetji, ki so v takšnem ali drugačnem stiku, se konglomeratne M&A ločijo od njih prav po tem, da med podjetji v procesu združevanja ali prevzemanja praktično ni nikakršne povezave. Vzrok za takšne povezave so predvsem zmanjšanje poslovnih tveganj in širjenje v nove panoge, kjer obstaja možnost večjih dobičkov.

Weston, Siu in Johnson ugotavljajo, da konglomeratne združitve vključujejo povezovanje podjetij v nepovezanih poslovnih aktivnostih (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 7). Isti avtorji konglomeratne M&A razdelijo na tri podvrste, in sicer na čiste konglomeratne M&A, tržno-geografske konglomeratne M&A in koncentrične konglomeratne M&A, ki jih definirajo skoraj enako kot Lahovnik.

V tem delu naloge, ki govori o vrstah M&A, se lahko navežemo na še dva pogleda na procese združevanja in prevzemov. Tako bomo v nadaljevanju podali kratek zgodovinski pregled združitvev in prevzemov ter vzroke za njihovo pojavljanje.

2.3 ZGODOVINSKI PREGLED

Združevanje in prevzemanje podjetij ni nekaj novega, pravzaprav obstaja že od začetka kapitalističnega načina proizvodnje. V začetku so bili najbolj značilni za gospodarski prostor Združenih držav Amerike, od koder so se razširili tudi na ostale kontinente. Zgodovinsko gledano so se v večji meri začeli pojavljati konec 19. stoletja v ZDA in od takrat naprej lahko govorimo o več obdobjih združevanja in prevzemov.

Ta obdobja so znana kot prevzemni valovi, ki so se začeli okoli leta 1895 in potekajo vse do danes.

Omenjajo jih tudi Weston, Siu in Johnson, ki kot njihovo značilnost navajajo, da so se pojavili v obdobju gospodarske rasti in razvoja v poslovnem okolju, poleg tega pa je po njihovem mnenju za vsako od teh obdobj značilno, da je v njem prevladovala ena vrsta združitvev ali prevzemov (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 187).

Ob tem je treba jasno povedati, da so vsi ti valovi proučevani, ocenjevani in opisani predvsem s perspektive gospodarstva ZDA, ki so imele prevladujoč vpliv na aktivnosti združevanja in prevzemov skozi vso zgodovino.

2.3.1 Prvi val

Prvi val se je po Brighamu (v Zupančič, 2001, str. 5) ter Westonu, Siu in Johnsonu (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 187), začel okoli leta 1895, po Gaughanu pa je trajal od leta 1897 do 1904 (Gaughan, 1999, str. 21). V tem valu M&A je šlo predvsem za horizontalne združitve in prevzeme, zato je značilnost tega obdobja, da so se formirali monopoli (Rensburg, 2000, str. 142). Tako Moody (v Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 188) navaja, da je od 92 velikih združitvev kar 78 kontroliralo 50 in več odstotkov tržnega deleža.

Zanimivo je, da se je v tem obdobju pojavila tudi prva združitev, vredna več kot milijardo dolarjev, ko se je v podjetju U. S. Steel združilo kar 785 ločenih podjetij (Gaughan, 1999, str. 21). Iz tega obdobja pa izvirajo tudi številna še danes zelo znana velika ameriška podjetja.

2.3.2 Drugi val

Drugi val združitvev in prevzemov je zaznamoval dvajseta leta dvajsetega stoletja in je po Gaughanu trajal približno od 1916 do 1929 oziroma do zloma ameriške borze. Kot posledica začetkov protimonopolne zakonodaje je za to obdobje značilen vertikalni tip M&A, posledica česar je bil nastanek oligopolnih podjetij.

Takrat so nastali mogočni naftni oligopoli, pomembno vlogo pa gre pripisati tudi bančnemu sektorju, nastajanju velikih javnih podjetij, prehrabni in kemični industriji ter rudarstvu (Brigham v Zupančič, 2001, str. 5).

Razvoj tehnologije, predvsem radia, in množične distribucije je omogočil množično proizvodnjo, kar je povzročilo naraščanje M&A-aktivnosti (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 188).

Zaradi številnih nepravilnosti sta bila prvi in drugi val zelo pomembna za razvoj in nastanek zakonodaje, ki ureja področje združitvev in prevzemov tako v ZDA kot v svetu.

2.3.3 Tretji val

Protimonopolna zakonodaja, ki je bila posledica prvih dveh valov združevanja in prevzemov, je vplivala na tretji val M&A.

Tretji val, trajal je od 1965–1969, je prinesel zgodovinsko do tedaj največ aktivnosti na področju združitve (Gaughan, 1999, str. 21).

Že omenjene spremembe v zakonodaji so vplivale na to, da so se začela združevati in prevzemati podjetja iz različnih panog. Največji delež so imele konglomeratne združitve, zato je bil ta tretji val označen kot val konglomeratnih združitve.

Večina prevzemnikov v tem obdobju je bila znanih kot konglomerati, kjer so mala oziroma srednje velika podjetja osvojila strategijo diverzifikacije in jo uporabila za širitev svojih poslov zunaj tradicionalnih interesnih področij (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 189).

Podobno kot pri prvih dveh valovih, je tudi ta val končala nova zakonodaja na področju združevanja in prevzemanja, davčna zakonodaja in tudi borzni padec konec šestdesetih in v začetku sedemdesetih let (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 191).

2.3.4 Četrty val

Brigham (v Zupančič, 2001, str. 6) navaja, da so vzroki za pojav četrtega vala M&A ugodne razmere na kapitalskih trgih in popustljivejša protimonopolna politika Reaganove administracije.

To obdobje združevanja, ki je trajalo od 1981 do 1989, je po obsegu celo preseglo tretji val. Tako je vseh deset največjih združitve in prevzemov v osemdesetih letih preseglo vrednost 6 milijard dolarjev (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 192).

Združitve, še bolj pa prevzemi, so postali zanimivi za institucionalne investitorje, kar je sprožilo številne, predvsem sovražne, prevzeme – posledica tega pa je bila povečana pozornost tako strokovne kot laične javnosti.

Skupni učinek aktivnosti špekulantov, institucionalnih investitorjev in t. i. bust up¹ prevzemov je bil pritisk na mala in srednje velika podjetja, ki so se začela braniti pred prevzemi (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 193).

Tem sovražnim prevzemom so pogosto botrovale tudi notranje informacije in številne izdaje tveganih obveznic – t. i. junk bonds, kar je pripeljalo tudi do velikih sodnih procesov, povezanih s prevzemnimi aktivnostmi in poslovnimi prevarami. Konec četrtega vala je označila ponovna recesija in nova zakonodaja na tem področju.

Za četrti val je značilno tudi to, da so se poleg večine prevzemov s strani in med ameriškimi podjetji v ZDA začeli pojavljati tudi tuji prevzemniki (Gaughan, 1999, str. 50).

2.3.5 Peti val

Peti val M&A se je začel na začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja. To obdobje je znano po t. i. mega združitvah, ko so vrednosti posamezne združitve presegle tudi 100 milijard dolarjev (združitev AOL in Time Warnerja).

Glavne sile, ki so vodile M&A v tem obdobju, so bile tehnologija, globalizacija, deregulacija, ekonomsko okolje, metode plačevanja, odkupi deležev in opcijski nakupi delnic (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 194).

Čeprav je peti val združevanj prinesel številne mega združitve, je bilo malo sovražnih prevzemov in več strateškega združevanja (Gaughan, 1999, str. 50); zato ga nekateri avtorji imenujejo tudi val strateških združitev (Weston, Siu in Johnson, 2001, str. 194).

V tem času je prišlo tudi do vzpona t. i. nove ekonomije, podjetij, povezanih z računalniško industrijo in internetom. Z že omenjeno združitvijo Time Warnerja in AOL-a smo bili priča tudi združevanju podjetij nove in tradicionalne ekonomije.

¹ Prevzem, kjer prevzemnik kupi podjetje in ga po delih razproda za večjo vrednost, kot je vredno v celoti.

2.4 MOTIVI ZA ZDRUŽEVANJE IN PREVZEME

Že v točki, kjer smo govorili o vrstah združitve in prevzemov smo delno zadeli ob razloge oziroma motive za združevanje in prevzemanje podjetij. V okviru pregleda procesov združevanja in prevzemov je zato smiselno, da si malo podrobneje ogledamo, zakaj se podjetja odločajo za združevanje in prevzemanje.

Obstajajo različne teorije in razlogi, pa tudi različne delitve motivov za združitve in prevzeme.

Tajnikar (2000, str. 27) jih deli na:

- strateške in finančne, kjer so prvi povezani z uresničevanjem podjetniških strategij, medtem ko drugi vplivajo na vrednost podjetja in zgolj finančnih učinkov – podobno jih deli tudi Gaughan;
- zunanje in notranje, kjer notranji motivi izboljšujejo predvsem organizacijsko plat, medtem ko zunanji vzpostavljajo boljše pogoje nasproti poslovnemu okolju (poslovni partnerji, država ipd.);
- motive za generično ali diverzificirano rast;
- motive glede na posamezne poslovne funkcije v podjetju.

Skupna točka vseh teh motivov je rast podjetja in v končni fazi maksimiranje koristi, ki naj bi jih imela podjetja od združevanja in prevzemov. Zanimiv odgovor na vprašanje, zakaj združevanje, ponujata Fulmer in Gilkey (v Križman, 2002, str. 22), ki pravita, da ravno tako kot lahko ljudje s poroko v desetih minutah zaslužijo toliko, kolikor sicer ne bi zaslužili vse življenje, lahko tudi podjetja ob pomoči združitve in prevzemov veliko hitreje dosegajo rast, prodajo, dobiček ali tržni delež, kot bi jim sicer uspelo samo z notranjo rastjo.

Združitve in prevzemi so tako alternativa aktivnostim podjetja, da samo razvija proizvode in storitve, zavzema trge in tržne deleže, gradi in širi proizvodnjo ... Podjetje uporabi razpoložljive vire sredstev, da pride do želenih ciljev hitreje, za dalj časa, ceneje ...

Po Gaughanu (1999, str. 116) je eden najpomembnejših motivov za združevanje in prevzemanje – sinergija. Bešter (1995, str. 23) sinergijo razlaga kot vsako kombinacijo podjetij ali njihovih delov, ki se kaže v višji vrednosti podjetja – ponazarja jo z enačbo $2 + 2 = 5$.

Sinergija torej pomeni, da podjetje po združitvi ali prevzemu deluje bolj učinkovito, kot so poslovala posamezna podjetja, preden je prišlo do združevanja ali prevzemanja. Zato so takšne teorije združitvev in prevzemov poimenovali teorije učinkovitosti.

Dober pregled teorij in hipotez združitvev in prevzemov ponuja Weston et al. (v Bešter, 1995, str. 24)²:

1. Teorije učinkovitosti:

- razlike v učinkovitosti menedžerskih ekip
- nesposoben menedžment podjetja
- sinergije, ki izhajajo iz povezovanja poslovnih aktivnosti podjetij
- čista razpršitev poslovne dejavnosti podjetja
- finančne sinergije
- strateško prilagajanje spremembam v okolju
- podcenjenost delnic podjetja

2. Teorija informacij in signalov – to teorijo Lahovnik (1998, str. 23) razlaga kot možnost, kjer naj bi prevzemno podjetje prevzelo ciljno podjetje zaradi pridobivanja informacij o investicijskih možnostih.

3. Problem agentov – kjer gre za prevzem kot rezultat nestrinjanja med menedžerji in delničarji.

4. Hipoteza presežnih denarnih tokov – Lahovnik (1998, str. 29) jo imenuje menedžerska hipoteza, saj so menedžerji zainteresirani, da povečujejo velikost svojih podjetij.

5. Hipoteza tržne moči – gre za povečevanje tržnega deleža, kjer se po eni strani krepi tržni položaj podjetja in otežuje vstop konkurentov, po drugi strani pa gre tudi za sinergije in ekonomijo obsega, o čemer smo že govorili.

6. Davčna hipoteza – kot primer Bešter (1995, str. 52) navaja prevzem podjetja, ki je v preteklih letih poslovalo z izgubo, ki jo je mogoče v prihodnjih letih odbiti od dobička pred njegovo obdavčitvijo.

² Natančnejši vpogled v teorije in hipoteze združitvev in prevzemov v Bešter 1995 in Bešter 2000.

7. Prerazdelitveni učinki prevzemov – pri tem gre za učinek, ko ena skupina (delničarjev ali menedžerjev) poveča svoj delež na račun drugih deležnikov – Weston, Siu in Johnson (2001, str. 155) omenjajo druge delničarje, zaposlene, državo; v to hipotezo uvrščajo tudi hipotezo tržne moči in davčno hipotezo.

Podobno kot zgoraj motive za združitve in prevzeme opredeljujejo tudi drugi avtorji. Tako Roll (v Gaughan, 1999, str. 158) omenja hipotezo hubris – gre za osebni prestiž menedžerjev, ki prevzamejo določeno podjetje, vendar pa se lahko zgodi, da prav zaradi tega združitev ali prevzem nima nikakršnega pozitivnega učinka na delovanje podjetja. Weston, Siu in Johnson (2001, str. 139) celo navajajo, da tako spodbujeni M&A preplačajo ceno prevzetega podjetja in imajo celo negativen učinek. To teorijo prevzemov je Bešter predstavil kot hipotezo presežnih denarnih tokov.

Za združitve in prevzeme obstaja množica motivov. Skozi razvoj tehnologije in družbenopolitične spremembe v zadnjih petnajstih letih so se skoraj vsi svetovni trgi povezali v globalni trg, kjer za sicer veliko potrošnikov vlada neizprosni konkurenčni boj, ki zahteva čedalje večjo učinkovitost podjetij. Posledica globalizacije so tudi številne mega združitve in prevzemi, ki smo jim priča v zadnjih desetih letih.

Nekaj mega združitev je navedenih tudi v tabeli 1, ki poleg tega prikazuje tudi različne vzroke za posamezne združitve in prevzeme, strateške cilje posameznih združitev glede na motive in glavne nevarnosti oziroma ovire pri različnih prevzemih in združitvah.

Bower (2001, str. 94) je navedel naslednje motive za združitve oziroma prevzeme:

- združitve in prevzemi kot rezultat presežnih finančnih sredstev podjetja,
- združitve in prevzemi, ki omogočajo vstop na nova geografska področja,
- združitve in prevzemi kot rezultat širitve podjetja na nove trge (z novimi produkti oziroma internacionalizacijo),
- združitve in prevzemi kot nadomestilo za lasten razvoj (nakup tehnologij) ter
- združitve in prevzemi kot rezultat spreminjanja določene industrije in prehajanja iz ene industrije v drugo.

TABELA 1: Vrste, primeri in značilnosti M&A.

	M&A zaradi presežnih sredstev	Geografsko spodbujene M&A	Vstop na določeno tehnološko ali tržno področje	M&A zaradi nakupa tehnologije	M&A zaradi pojava nove industrije
Primer	Chemical Bank kupi Manufacturers Hanover in Chase; Daimler-Benz prevzame Chrysler.	Banc One v 80-ih kupi številne lokalne banke.	Quaker Oats kupi Snapple.	Ciscov prevzem 62 podjetij.	Viacom kupi Paramount in Blockbuster; AT&T kupi NCR, McCaw in TCI.
Strateški cilji	Prevzemno podjetje bo s tem porabilo presežna sredstva, pridobilo tržni delež in povečalo učinkovitost.	Uspešno podjetje se širi geografsko; lokalne enote ostanejo samo operativne.	Podjetje s prevzemom kupi vstop na trg določenih proizvodov oz. mednarodni trg.	Namesto R&D podjetje uporablja M&A za doseganje tržnega deleža.	Prevzemno podjetje stavi, da se razvija nova industrija, ki ima zametke v obstoječih podjetjih.
Glavne ovire	Združenega podjetja se ne da voditi, dokler se ne razionalizirajo nepotrebne operacije, kar je treba storiti hitro. Če sta obe podjetji približno enako veliki in so njuni procesi in	Člani prevzetega podjetja lahko pozdravijo nove učinkovitejše procese. Če jih ne, je treba spremembe uvajati bolj počasi. Če imamo opraviti z močno kulturo, je treba ravnati zelo	Zavedati se je treba, kaj kupujemo, bolj smo oddaljeni od svojega področja, težje je. Pričakovati je treba kulturne in regulatorne težave, ki bodo oteževale integracijo.	Gradnja položaja skozi nakupe prvovrstnih podjetij. Zahteva po hitri asimilaciji, ki predpostavlja kulturni due diligence. Te posle vodijo najsposobnejši	Prevzeto podjetje ne sme biti utesnjeno, integracija mora spodbujati ustvarjanje vrednosti, ne strukture. Vrhunski menedžment mora vedeti, kaj integrirati in kaj pustiti takšno,

	vrednote preveč različni, je velika verjetnost pojavljanja problemov. Če gre za t. i. združitev enakih, je pričakovati boj med menedžmentoma obeh. So zelo redki in zelo težko uspejo.	previdno, ne s sankcioniranjem, ampak z nagrajevanjem. Takšne združitve zelo pogosto potekajo brez težav.	Večji kot je prevzemnik in manjša kot je tarča, lažja je integracija. Izkušnje pripomorejo k uspehu.	menedžerji, ker so strateškega pomena. Potrebno je zadržati strokovnjake prevzetih podjetij.	kot je, in biti pripravljen na hitre spremembe.
--	---	---	--	--	--

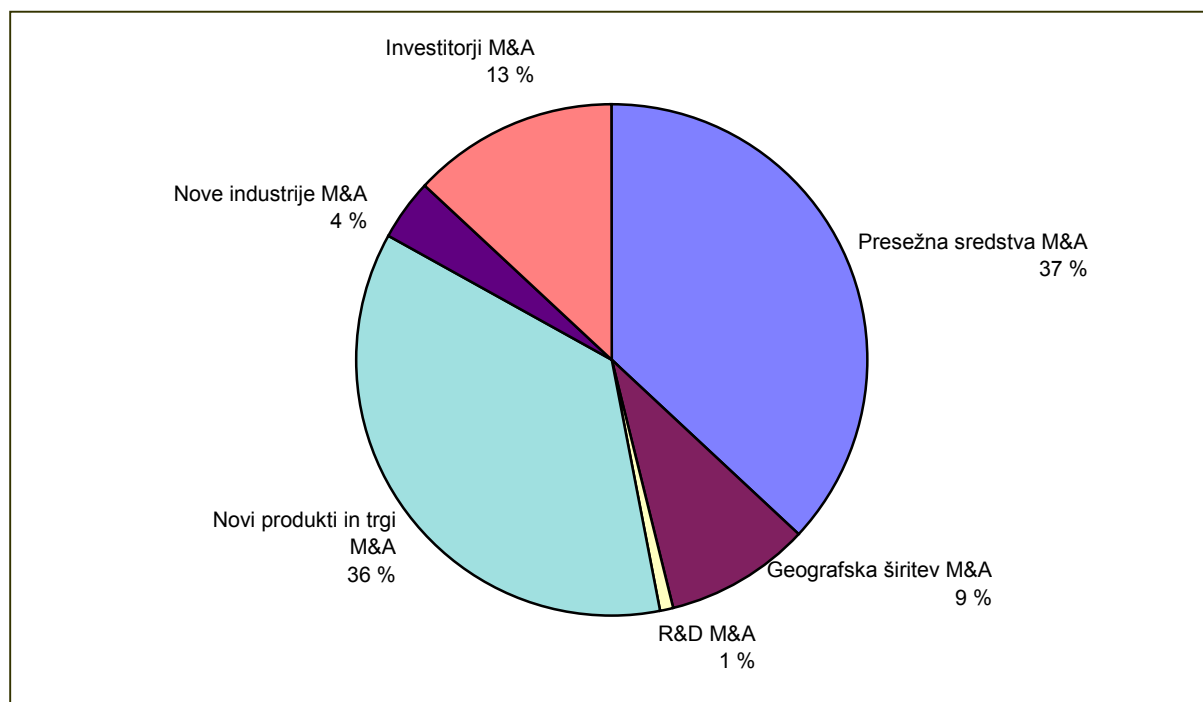
Vir: Bower, 2001, str. 94–95.

Ob vsem tem velja poudariti še nekaj – motivi za prevzeme so v večini primerov kombinacija več dejavnikov in teorij prevzemov. Prevzemi podjetij so rezultat številnih različnih, vsebinsko skladnih in/ali nasprotujočih si dejstev, za katere je značilna stalna dinamična interakcija, ki opredeljuje pogoje prevzemov podjetij, njihovo dinamiko in ekonomske učinke (Bešter, 2000, str. 28).

Vsak posamezni prevzem (ali njegov poskus) je enkratna kombinacija navedenih in številnih drugih dejavnikov (Bešter, 2000, str. 28).

V sliki 1 je v grafu prikazana porazdelitev³ združitvev in prevzemov glede na motive. Med navedenimi motivi pa pomembno mesto zavzemajo tudi združitve in prevzemi, ki so rezultat t. i. delitev podjetij, kjer podjetja s široko paleto poslov določene odprodajo drugim vlagateljem.

Slika 1: Delitev združitvev in prevzemov glede na motive.



Vir: Bower, 2001, str 94–95

³ Avtor je analiziral vse združitve in prevzeme v vrednosti nad 500 milijoni ameriških dolarjev, ki so se zgodili med letoma 1997 in 1999. Vzorec je bil sestavljen iz 1036 poslov. Avtor opozarja, da bi bil delež t. i. R&D združitvev in prevzemov verjetno večji, če bi upošteval tudi posle v vrednosti od 250 do 499 milijonov ameriških dolarjev.

3 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Za večino ljudi je organizacijska kultura v najboljšem primeru mehak in zmuzljiv koncept. Večina ljudi se strinja, da je pomemben dejavnik pri uspehu ali propadu katerekoli organizacije, toda večina ljudi bi prav tako imela težave pri jasnem določanju kulture v njihovi organizaciji (Neuhauser, 2002).

Proti koncu sedemdesetih se je pozornost organizacijskih teoretikov usmerila k človeku v organizaciji (Mesner Andolšek, 1995, str. 16) in danes lahko rečemo, da je pojem organizacijske kulture močno navzoč tako v akademskih kot tudi v poslovnih krogih. Raste zavest o pomenu človeka za organizacijo in njeno uspešnost. Tako se je razvil tudi pojem organizacijske kulture, ki ga bomo predstavili v tem poglavju.

Možina (1994, str. 175) navaja naslednje pojave, ki so spodbudili proučevanje organizacijske kulture:

- upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva v primerjavi z Japonsko in zahodno Evropo, še zlasti japonski gospodarski čudež,
- spremembe vrednot v podjetjih in pri posameznikih ter
- proučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanja organizacijskih sprememb, in s tem povezane ugotovitve, da so organizacijske spremembe pogosto neuspešne, čeprav so "na zunaj izpolnjeni vsi pogoji za njihovo uspešnost".

Ob tem je treba povedati, da se ob pojmu organizacijska kultura v strokovni literaturi srečujemo še z nekaterimi drugimi pojmi, kot sta na primer korporativna kultura ali kultura organizacije, ki so le terminološke različice istega pojma. V nadaljevanju bomo torej uporabljali pojem organizacijska kultura, ostale terminološke različice bodo uporabljene le pri citiranju in pojmovane kot sopomenke.

3.1 OPREDELITEV POJMA ORGANIZACIJSKA KULTURA

Pojem povezuje besedi organizacija in kultura. Namen naloge ni natančno proučevanje organizacijske teorije, zato si je pri besedi organizacija smiselno ogledati le proces oblikovanja organizacije.

Proces oblikovanja organizacije in nastajanja skupine je hkrati (Mesner Andolšek, 1995, str. 70):

1. vzpostavljanje in ohranjanje odnosov med posamezniki, ki skupaj opravljajo določeno delo;
2. opravljanje tega dela.

Eden temeljnih procesov, ki vzpostavlja skupino, je razvoj skupnega jezika in konceptualnih kategorij (Mesner Andolšek, 1995, str. 70). Na osnovi tega se oblikuje skupinska identiteta.

Skupni jezik in konceptualne kategorije pa nas že pripeljejo do druge pomembne besede v tem poglavju – kulture.

Omenimo lahko dve šoli organizacijskih teorij:

- Kognitivna šola – kultura je razumljena kot vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za ostale člane. V kognitivni šoli je organizacija razumljena kot družbeni produkt oziroma kot razširjeni spoznavni zemljevid – je uzakonitev “kolektivnega mišljenja” (Mesner Andolšek, 1995, str. 17).
- Simbolna šola – kultura je razumljena kot sistem pomenov in simbolov, ob pomoči katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje (Geertz; v Mesner Andolšek, 1995, str. 17). Ustanovitelji in predhodniki tako ne vplivajo le na izbiro organizacijske strukture in tehnologije, temveč tudi določajo in oblikujejo simbole, jezik, verovanja, rituale, mite ...

Kultura je kolektivni fenomen, ki pooseblja človekove odgovore na negotovosti, ki so v njegovem okolju neizogibne. Ti odgovori sodijo v dve kategoriji: prva je substanca kulture – emocionalno nabiti vrednostni sistemi (belief systems), ki jim pravimo ideologije, druga kategorija pa so kulturne forme – dejavnosti, skozi katere se člani kulture izražajo, potrjujejo in prenašajo substanco kulture drug drugemu (Tryce in Beyer v Merslavič, 1998, str. 636).

Izhajajoč iz splošne definicije kulture lahko iz širšega konteksta na organizacijsko raven logično prenesemo, kar predstavlja M. Merslavič: “Če se ozremo na

definicijo kulture nasploh, ki pravi, da je kultura kolektivni fenomen, s pomočjo katerega se skupina ljudi lažje sooča z negotovostmi iz okolja, logično ugotovimo, da mora organizacija kot kolektiv, katerega člani so nenehno izpostavljeni enakim izzivom iz okolja (pritiski konkurence, potrošniške zahteve, naraščanje ekološke zavesti), ustvariti neki skupen sklad odgovorov, neko skupno ideologijo, sistem vrednot in kulturnih form, da bi si tako lahko zagotovili preživetje. Poleg tega je organizacija kulturni sistem tudi zato, ker svojim članom daje identiteto, jo nadzira in vrednoti." (Merslavič, 1998, str. 634).

Pri opredeljevanju organizacijske kulture je pri različnih avtorjih zelo pomembno, kako vidijo vlogo organizacijske kulture v organizaciji in jo na osnovi tega tudi različno definirajo.

3.1.1 Sistem (neformalnih) smernic za delovanje članov

Ena od osnovnih značilnosti je organizacijska kultura kot sistem smernic za delovanje članov določene skupine oziroma organizacije, pri tem različni avtorji pogosto navajajo, da gre za t. i. nepisana oziroma neformalna pravila.

Po Webstrovi (v Vrčon-Tratar in Snoj, 2002, str. 46) je organizacijska kultura skupek nezapisanih pravil, vzorcev skupnih vrednot in prepričanj, ki so v pomoč posameznikom, da razumejo delovanje organizacije in da zagotavljajo norme obnašanja v njej. Čeprav so to neformalne, skrite sile v organizaciji, imajo zelo velik vpliv na obnašanje, produktivnost in uspešnost zaposlenih, morda večji kot formalne, zapisane smernice in vodila politike organizacije.

Organizacijska kultura je sistem skupnih prepričanj in vrednot, ki se razvije znotraj organizacije in vodi obnašanje njenih članov (Schermerhorn in Chappell, 2000, str. 139).

Pojem organizacijska kultura poleg tega, kako se organizacija formalno obnaša, opozarja tudi na manj očitne, sicer neformalne, a vendar pomembne značilnosti, ki vplivajo na to, kako se sprejemajo odločitve v praksi in kakšni so dejanski odnosi med ljudmi pri delu (Walton, 1997, str. 93).

Močna kultura je sistem neformalnih pravil, ki določajo, kako se morajo ljudje vesti večino časa. Če zaposleni vedo, kaj se od njih pričakuje, ne bodo zapravljali časa

z odločanjem, kako reagirati v določeni situaciji (Deal in Kenedy v Walton, 1997, str. 93).

Korporativna kultura je kolektivno globoko ponotranjen niz vrednot, pričakovanj in predvidevanj, ki vplivajo in vodijo misli in obnašanje članov določene organizacije. Zato lahko korporacijska kultura s svojim prevladujočim vplivom spodbuja ali uniči sposobnosti za tekmovanje in uspeh (Cooper, 2000).

Obnašanje organizacije odseva oziroma je razvidno v kulturi organizacije, kar pogosto označujemo z znanim "tako se to dela pri nas" (Wood, 2001, str. 77).

3.1.2 Element diferenciacije med organizacijami

Drugi avtorji opredeljujejo organizacijsko kulturo kot element diferenciacije ene organizacije od druge. Tako Bowman in Faulkner (1997, str. 139) navajata, da je za organizacije značilno, da razvijejo različne prijeme za enake procese. To je najbolj očitno, če se sprehodimo skozi procese v različnih podjetjih v isti panogi. Način specializiranja organizacije je torej ključna dimenzija kulture (Bowman in Faulkner, 1997, str. 141). Osnove specializacije igrajo pomembno vlogo pri signaliziranju članom organizacije, kaj je pomembno. Tako močno funkcionalna specializacija nakazuje velik pomen posameznih znanj in izkušenj. In nasprotno, če so zaposleni razvrščeni glede na tipe potrošnikov, trgov ali produktov, sporočamo druge prioritete (Bowman in Faulkner, 1997, str. 142).

Hofstede je organizacijsko kulturo definiral kot kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikuje od članov druge organizacije (Merslavič, 1998, str. 636).

3.1.3 Sistem za uspešno spopadanje s problemi

Vsekakor ne gre izpustiti opredelitev, ki organizacijsko kulturo vidijo kot sistem delovanja, ki je nastal na osnovi uspešnih soočenj s krizami in reševanjem problemov v preteklosti, in je torej sprejet kot nekakšno zagotovilo za preživetje tudi v prihodnosti.

Določene konstantne rešitve tako postanejo temeljne predpostavke za reševanje posameznih problemov. Zato postanejo nedvoumne in skupina oziroma njeni člani imajo nespoštovanje teh predpostavk za nerazumljivo in nesprejemljivo.

Percepcije in vedenjski obrazci članov organizacije so namreč zgrajeni na trajnih predpostavkah, ki so samoumevne in so do zdaj prinašale uspeh. V večini primerov se vodstvo teh predpostavk niti ne zaveda, ker so tako globoko vsajene v zavesti članov organizacije, da so praktično nevidne. Zato so nove strategije, ki izhajajo iz drugačnih predpostavk, pogosto neuresničljive (Mesner Andolšek, 1995, str. 65).

Kavčič organizacijsko kulturo opredeljuje kot vzorec temeljnih domnev, ki jih je določena skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije ali interne integracije. Vzorec se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti probleme (v Zupančič, 2001, str. 19).

Ko člani organizacije oblikujejo skupni koncept glavne naloge in ta koncept omogoča dolgoročno preživetje, postane le-ta osrednji element organizacijske kulture. Hkrati pa se uporablja tudi kot osnovni kontekst, v katerem lahko natančneje določijo cilje in sredstva za doseganje teh ciljev (Mesner Andolšek, 1995, str. 68).

Kultura je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupni članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in probleme notranje organizacije (Schein v Merslavič, 1998, str. 636).

Takšne opredelitve pojasnjuje tudi Mesner Andolškova, kjer organizacijska kultura služi za zmanjševanje strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča s spoznavno negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo (1995, str. 73).

Kultura organizacije je izredno pomembna za učinkovitost njenega delovanja. Vsak posameznik je drugačen, vsak ima lastna pričakovanja, prepričanja in zmožnosti. Velike svetovne družbe lahko vključujejo na ducate narodnosti in ljudi, z najrazličnejšimi izkušnjami in predznanjem. Kultura organizacije zagotavlja skupen medij in jezik, ki ljudem omogoča, da se sporazumevajo, timsko delajo in

opravljajo naloge. Zagotavlja pravila odzivanja na negotovost (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 100).

V njej je namreč povezanih več temeljnih prepričanj o moči, hierarhiji, medsebojnem sodelovanju, konfliktih, človekovi naravi, delovanju, odnosu do okolja itd. (Mesner Andolšek, 1995, str. 78).

Logična komponenta, ki vpliva na oblikovanje organizacijske kulture, je seveda tudi čas, saj le če ima skupina dovolj dolgo skupno zgodovino, lahko oblikuje skupno vednost, ki je bistvo organizacijske kulture (Mesner Andolšek, 1995, str. 46).

K jasnejši predstavi o organizacijski kulturi pa poleg naštetih opredelitev lahko veliko pripomore predstavitev elementov, ki sestavljajo organizacijsko kulturo.

3.2 ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Različni avtorji med elemente organizacijske kulture prištevajo zelo podobne sestavine; Hofstede (v Zupančič, 2001, str. 19) navaja vrednote, rituale, vzornike in simbole, Lipičnik (v Zupančič, 2001, str. 19) nazore, vrednote, pravila vedenja, norme in simbole.

Schermerhorn in Chappell delita elemente organizacijske kulture v dve ravni. V prvo, t. i. opazno raven uvrščata vse, kar oseba v podjetju, naj bo obiskovalec, stranka ali zaposleni, lahko opazi – to je vse od opremljenosti pisarn do kodeksa oblačenja, načina govora, odnosa do strank. Med opazne elemente ista avtorja uvrščata tudi zgodbe, junake, rituale in običaje ter simbole (2000, str. 139).

Drugo raven predstavljajo osnovne vrednote, ki opredeljujejo sprejemljive vzorce vedenja (Schermerhorn in Chappell, 2000, str. 140).

Trice in Breyer organizacijsko kulturo delita na ideologijo, ki jo definirata kot skupne, razmeroma koherentno medsebojno povezane skupine verovanj, vrednot in norm, ki povezujejo ljudi in jim pomagajo osmisлити njihov svet (Merslavič, 1998, str. 640).

Druga kategorija so po njunem mnenju kulturne norme, skozi katere odseva organizacijska kultura; v nadaljevanju jih delita na štiri kategorije: simboli, jezik, zgodbe in prakse (Merslavič, 1998, str. 640).

Schein (1999, str. 16), kot eden najpogostejše citiranih in tudi najbolj cenjenih avtorjev na področju organizacijske kulture, deli kulturo na tri osnovne nivoje, ki predstavljajo različne elemente organizacijske kulture in so razdeljeni glede na stopnjo "vidnosti".

- Artefakti so elementi organizacijske kulture na prvi ravni in so tudi najbolj opazni, ko človek pride v organizacijo. Med te elemente sodijo arhitektura, oznake in okrasje ter tudi odnos do ljudi – ali so ljudje stalno na sestankih, ali so pisarne odprtega tipa oziroma ali so vrata v pisarne stalno zaprta, način oblačenja ... (Schein, 1999, str. 16).
- Vrednote – ko se skupina sooči z novo nalogo, zadevo ali problemom, ima prva predlagana rešitev lahko le status vrednote, saj še ne obstaja dejanska osnova za določanje, kaj je resnično (vrednote so tisto, kar naj bi bilo oziroma bi moralo biti, resničnost pa je tisto, kar je) (Schein, 1999, str. 16).
- Osnovne predpostavke – če rešitev določenega problema deluje večkrat, jo imamo sčasoma za samoumevno. Kar je bilo nekoč hipoteza, ki jo je podpirala le vrednota, sčasoma začnemo obravnavati kot realnost (Schein, 1999, str. 16).

Scheinova opredelitev elementov organizacijske kulture je tudi ena najbolj splošno sprejetih, saj skupno povzema skoraj vse relevantne točke za spoznavanje organizacijske kulture. Na drugačen način, pa prav tako zelo dobro, sestavine organizacijske kulture predstavlja t. i. kulturna mreža, ki sta jo sestavila Johnson in Scholes.

3.2.1 Kulturna mreža

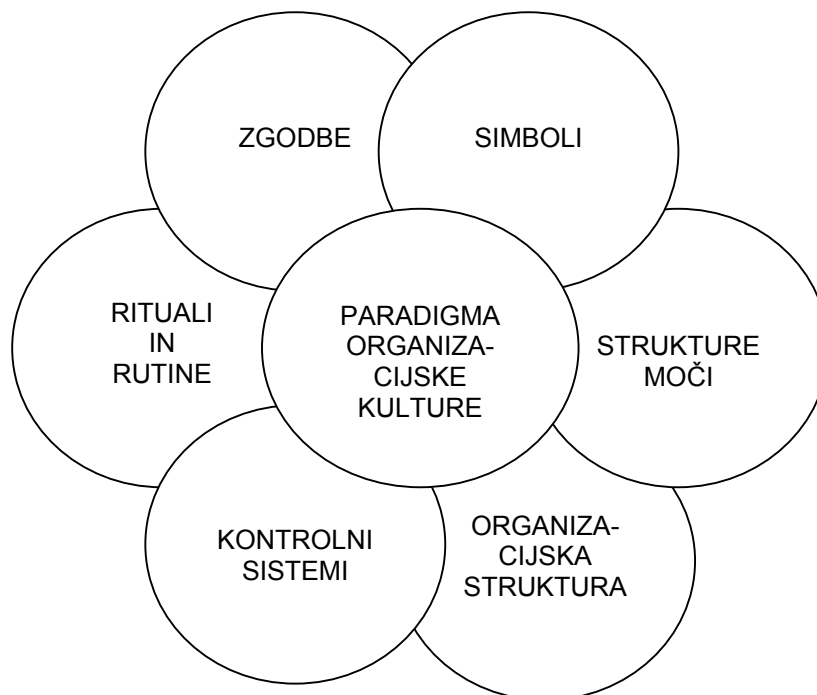
Kulturno mrežo Johnsona in Scholesa iz slike 2 povzema tudi Caponova, ki natančneje predstavi tudi determinante paradigme organizacijske kulture (2000, str. 154–157):

- Rutine in rituali – rituali so načrtovane in namerne aktivnosti, ki se izvajajo na osnovi smernic in tvorijo vsakodnevne navade organizacije. V normalnih

razmerah rutine omogočajo tekoče delo in operacije v organizaciji. Rituali se v organizaciji uporabljajo za utrjevanje rutin.

- Zgodbe – predstavljajo zgodovino organizacije ter najpomembnejše dogodke in ljudi v preteklosti. Skozi zgodbe so predstavljeni junaki in odpadniki, in to je ključen element za oblikovanje sprejemljivega vedenja v organizaciji.
- Simboli – predstavljajo veliko različnih vidikov organizacije in vlogo posameznikov v njej. Simboli vključujejo nazive, velikost pisarne, službeni avtomobil, plačilno lestvico in druge dejavnike, ki ponazarjajo posameznikov položaj v podjetju.
- Strukture moči – strukture moči v organizaciji se razvijejo skozi čas in jih sestavljajo posamezniki z močjo, ki delijo niz skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo njihov način dela.
- Organizacijska struktura – izvor moči v organizaciji določa odnose in osnovne povezave med centri moči in kontrole. Ne glede na to, pa znotraj formalne organizacijske strukture obstajajo še neformalne strukture in povezave, ki so za kulturo organizacije enako pomembne.
- Kontrolni sistemi – določajo sistem nadzora, meritev in nagrajevanja v organizaciji. Obstajajo različni načini nadzora in merjenja učinkovitosti in na osnovi tega se v organizaciji oblikujejo sistemi nagrajevanja.

Slika 2: Kulturna mreža Johnsona in Scholesa.



Vir: Johnson in Scholes v Wood, 2001, str. 78.

3.3 TIPI KULTUR

Caponova povzema ugotovitve Deala in Kennedyja, ki sta na osnovi raziskave več sto podjetij ločila in identificirala štiri osnovne tipe organizacijskih kultur (2000, str. 157):

- tip mačo kulture
- tip kulture trdo delo/velika zabava
- tip kulture stavi svoje podjetje
- tip kulture postopkov

Ločnica med temi tipi je različen odnos oziroma stopnja sprejemljivosti prevzemanja tveganja na eni strani in stopnja ali odnos do komuniciranja oziroma do povratnih informacij. V sliki 3 je predstavljena shematska razlaga.

Slika 3: Tipi organizacijskih kultur.

		<i>Prevzemanje tveganja</i>	
		Nizko	Visoko
<i>Povratne informacije</i>	Počasi	kultura postopkov	kultura stavi svoje podjetje
	Hitro	kultura trdo delo/velika zabava	mačo kultura

Vir: Capon, 2000, str. 157.

Kot je razvidno tudi iz slike, je za mačo kulturo značilno, da zaposleni prevzemajo tveganja oziroma lahko rečemo odgovornost in hitro dobijo odziv na učinkovitost svojih dejanj. Takšen tip organizacijske kulture je značilen za policijo, zdravniške ustanove, svetovalna podjetja in organizacije na področju zabavne industrije. Kot

pojasnjuje Caponova, je takšna kultura rezultat okolja, v katerem delujejo te organizacije, saj okolje zahteva hitro odzivnost in rezultate.

Če je prevzemanje tveganj nizko, odziv na učinkovitost dejanj pa hiter, govorimo o tipu kulture trdo delo/velika zabava. V ta tip organizacij lahko uvrščamo tako proizvodna kot storitvena podjetja, skupna značilnost je, da delo posameznika ne pomeni velikega tveganja za organizacijo kot celoto. Med značilna podjetja s takšno kulturo lahko uvrstimo npr. podjetja s hitro prehrano, računalniška podjetja ipd.

Podjetja, kjer se na rezultate dejavnosti čaka dalj časa in kjer je vložek velik – npr. raziskovalne dejavnosti – pogosto zaznamuje kultura „stavi svoje podjetje“. V ta tip organizacijske kulture se uvrščajo podjetja, ki obsežno vlagajo v raziskave, ki bodo nekoč v prihodnosti prinesle rezultate – letalska industrija, farmacevtska in kemična industrija ipd.

Ostaja še kultura postopkov, ki vključuje nizko odgovornost posameznikov in povratne informacije v daljših časovnih obdobjih. Zaposleni v takšnih organizacijah posvečajo velik pomen postopkom, ki morajo biti pravilno izpeljani, medtem ko je časovna determinanta opravljanja dela na drugem mestu. Med podjetja oziroma organizacije, za katere je značilen ta tip organizacijske kulture, sodijo predvsem banke, zavarovalnice in javni sektor.

Drugačen pristop k razlikovanju kultur je izbral Handy (v Primožič, 1999, str. 69), ki razlikuje med tipi kulture glede na to, kako člani organizacije razmišljajo in se učijo, kako je mogoče vplivati na njihovo vedenje in kakšen je sistem nagrajevanja, ki ga cenijo.

Kulturo moči oziroma klubsko kulturo predstavlja pajkova mreža. V njej je delitev dela opravljena glede na funkcije ali izdelke. Pomemben je predvsem dober odnos z osrednjo osebnostjo oziroma z osebo, pri kateri je skoncentrirana moč. Ravno zaradi tega je prednost organizacije s takšno kulturo hitrost odločanja, ki pa jo spremlja potencialna nizka kakovost odločitev in problem odvisnosti od osrednje osebnosti. V takšni kulturi je skupinsko delo in odločanje običajno slabo razvito.

Organizacije s tipično kulturo vlog imajo delo razdeljeno glede na vloge, ki jih imajo posamezniki v podjetju, in z vlogami povezane vnaprej določene postopke. To so organizacije, ki zaradi uveljavljenih postopkov oziroma birokracije zelo dobro delujejo v stabilnih okoljih, medtem ko jim hitre spremembe povzročajo težave.

Projektna kultura ali kultura vlog je usmerjena v reševanje problemov. Posamezniki v takšni organizaciji se osredotočajo na posamezne probleme, splet rešitev posameznih problemov pa vodi k skupnemu cilju. Znanje je ključna vrednota in moč, ki jo dopolnjuje kreativnost pri uporabi. Takšna organizacijska kultura je predvsem primarna za podjetja v obdobju rasti, manj pa v zrelem obdobju podjetja. Slabost takšne kulture je tudi, da je relativno draga za organizacijo, saj so strokovnjaki, ki delajo v njej, dragi.

Pri kulturi osebnosti je v primerjavi s prejšnjimi tremi kulturami odnos med posameznikom in organizacijo obrnjen. Pri prejšnjih treh je bil posameznik s svojim delom tako ali drugače vpet v organizacijo, pri kulturi osebnosti pa je organizacija tista, ki mora zadovoljevati potrebe in cilje posameznika. Pri tem gre za različne oblike koeksistence strokovnjakov, ki si zaradi večje učinkovitosti delijo različne podporne usluge (npr. računovodstvo, administracijo). Delo posameznikov je tako ločeno in neodvisno in zaradi tega pravzaprav ni hierarhičnih struktur.

3.4 OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE KULTURE

Schein ocenjuje, da sta ključna dejavnika oblikovanja in spreminjanja kulture skupinsko učenje in skupna zgodovina. Velik vpliv na kulturo ima tudi vodstvo kot osnovni vir vrednot in verovanj, ki članom organizacije pomagajo pri reševanju problemov notranje integracije in zunanjega prilagajanja. Ravno na podlagi reševanja teh problemov pa se oblikuje kultura. Če vodstvo nekaj predlaga in to deluje, postane njegova kulturna predpostavka postopoma predpostavka vseh članov organizacije (Križman, 2002, str. 16).

Po Kotterju in Hesketu (v Vrčon Tratar in Snoj, 2002, str. 46) organizacijska kultura nastaja tako, da se skupina zaposlenih povezuje, sodeluje skozi daljše obdobje in je pri tem, kar dela, relativno uspešna. Rešitve, ki se večkrat izkažejo za uspešne pri reševanju problemov, postajajo del organizacijske kulture. Ideje za način reševanja problemov, ki postanejo del kulture, lahko prihajajo od vsepovsod, od posameznika ali skupin, na vseh ravneh hierarhije v organizacijah. Organizacije, ki imajo močno kulturo, te ideje običajno povezujejo z ustanovitelji ali prvimi voditelji organizacije, ki so svoje ideje posredovali kot vizijo, filozofijo organizacije ipd.

Mesner Andolškova (1995, str. 90) oblikovanje kulture deli na neposredne in posredne mehanizme. Med neposredne mehanizme uvršča: čemu vodstvo

posveča največ pozornosti, reakcije vodstva na kritične dogodke in organizacijske krize, natančno oblikovanje vloge vodij, kriterije za napredovanje, kadrovanje, upokožitev in ekskomunikacijo. Vse to lahko uvrstimo med t. i. neformalne mehanizme, ki nimajo osnove v dokumentih oziroma uradnih zapisih podjetja in so posledica medsebojnih razmerij v organizaciji. Na drugi strani pa so posredni mehanizmi artikulacije in komunikacije organizacijske kulture, med katere uvršča organizacijsko obliko in strukturo, najrazličnejše sisteme in rutinske postopke v organizaciji, obliko fizičnega prostora in arhitekturo, zgodbe, mite, parabole o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji ter formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji – večini teh mehanizmov pa je skupno, da imajo osnovo v formalnih odnosih, dokumentih in uradnih zapisih.

Vloga vodstva pri nastanku organizacijske kulture je gotovo večja kot pri ostalih članih organizacije. Položaj mu omogoča, da vpliva na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja ravnanja zaposlenih bolj odločilno kot vsi ostali (Mesner Andolšek, 1995, str. 85).

Schein (v Mesner Andolšek, 1995, str. 84) meni, da procesa vodenja ne moremo ločevati od procesa oblikovanja kulture, kajti prav problemi, okoli katerih se oblikuje kultura, so funkcija vodenja.

Schein je prepričan, da organizacija lahko spremeni svojo kulturo, če je to potrebno, da bi se ohranila pri življenju (v Mesner Andolšek, 1995, str. 99).

Za oblikovanje in upravljanje oziroma spreminjanje kulture so značilni trije mehanizmi (O'Reilly v Bakan et al., 2002, str. 7):

1. Sistemi vrednotenja sodelovanja – ti sistemi posameznikom pošiljajo ocene o njihovem delu. Namen je stimulacija skozi formalne in neformalne spodbude, katerih namen je oblikovanje zavesti o odgovornosti do skupine.
2. Vodstvo kot simbol – s svojimi dejanji jasno in skladno podpira vzorce obnašanja, ki jih opredeljuje organizacijska kultura. Pri tem mora biti vodstvo s svojimi dejanji vzor tega, kar predstavlja kot načela v organizaciji. Zavedati se mora, da so njegova dejanja pod stalnim nadzorom zaposlenih.
3. Informacije – kot mehanizem za oblikovanje in spreminjanje kulture niso pomembne samo informacije od zgoraj navzdol, temveč tudi vodoravno pretakanje informacij – gre za komunikacijo med zaposlenimi.

Problemi pri spreminjanju kulture se pojavijo, ker se najpomembnejši elementi kulture izražajo v organizacijski strukturi ter glavnih postopkih in procesih v organizaciji in se skozi čas trdno zasidrajo v zavesti članov organizacije. Kot ugotavlja Mesner Andolškova, kulturo sicer lahko spremenimo, vendar samo če jo spravimo "na površje" in se z njo spopademo.

Pri spreminjanju kulture moramo biti pozorni predvsem na odgovore na tri ključna vprašanja (Neuhuser, 2002):

1. Kateri so ključni elementi nove kulture, ki omogočajo uspeh?
2. Kateri so ključni elementi stare kulture?
3. Katere nove navade omogočajo prehod iz stare kulture v novo?

Kot smo že predhodno ugotovili, oblikovanje organizacijske kulture zahteva čas, ta pa je tudi bistven dejavnik pri spreminjanju kulture – gre namreč za razvojni proces, ki – razen v primeru da je podjetje pripravljeno odpustiti vse zaposlene in začeti znova – zahteva številne premisleke, ki skupaj tvorijo odgovore na zgornja tri vprašanja.

Za konec lahko podamo ugotovitev, da pomen in zavedanje o pomenu organizacijske kulture raste. To je posledica številnih dejavnikov, tako se želijo podjetja bolj približati zaposlenim in vzpostaviti povezovalno razmerje med posameznikom in podjetjem. Podjetja zaposlene spodbujajo, da razmišljajo kot lastniki, da se racionalno odločajo za posamezne aktivnosti, vse pogostejše se pojavlja tudi bolj fleksibilen delovni čas, po drugi strani pa so zaposleni tudi čedalje bolj „na razpolago“ podjetju zunaj določenega delovnega časa. Vzpostavlja se poseben vzajemen odnos pripadnosti med posameznikom in podjetjem, v katerem je zaposlen.

3.5 ORGANIZACIJSKA KULTURA IN NACIONALNI ZNAČAJ

Že v uvodu smo ugotovili, da združitve in prevzemi ne poznajo meja, še več, zelo pogosto potekajo ravno prek meja nacionalnih držav. Tudi v treh od štirih primerov, ki jih bomo proučili v nadaljevanju, gre za mednarodne prevzeme.

Hofstede, ki je razvil pojem nacionalnih značajev oziroma značilnosti posameznih narodov, jasno opozarja na ločevanje med organizacijsko in nacionalno kulturo, saj se organizacijske kulture ločijo predvsem po simbolih, junakih in ritualih, medtem ko nacionalne kulture izkazujejo razlike na globlji ravni, ravni vrednot.

Na osnovi raziskave v okviru podjetja IBM je Hofstede v 64 državah proučeval nacionalne kulture in odkril štiri dimenzije, ki jim je kasneje dodal še peto (Hofstede, 2003):

- Indeks hierarhične razdalje.
- Indeks izogibanja negotovosti.
- Indeks individualizma.
- Indeks moških značilnosti.
- Indeks dolgoročne oziroma kratkoročne orientiranosti.

Indeks hierarhične razdalje prikazuje, kako šibkejši (podrejeni) člani organizacije sprejemajo neenako porazdelitev moči (Hofstede, 2003). Pri tem gre za spoštovanje neenakosti tako s strani podrejenih kot nadrejenih. Višji je indeks, večje so razdalje in manjša dostopnost podrejenih do nadrejenih.

Indeks izogibanja negotovosti se nanaša na odnos družbe do negotovosti. Označuje, v kolikšni meri družba usmerja svoje člane, da se v negotovih in nenavadnih situacijah počutijo ogrožene (Hofstede, 2003). To se kaže pri uvajanju pravil v družbi (visoka vrednost indeksa pomeni veliko pravil), sprejemanju tveganj (nizka vrednost indeksa pomeni sprejemljivost tveganja) in odnosu do stresa pri delu.

Indeks individualizma nakazuje, kako močno se ljudje (individue) povezujejo med seboj; pojmu individualizem je namreč nasproten pojem kolektivizem (Hofstede, 2003). Pri tem gre za razmerje do pristopa „mi“ proti „vi“, kar se kaže tudi v sprejemanju odločitev – ali se odločitve sprejemajo kolektivno ali individualno. Na tej točki je tudi pomembno, v kolikšni meri organizacija vstopa v zasebno življenje posameznika, saj je pri visokem individualizmu zasebno življenje nedotakljivo (Globokar, 2000).

Indeks moških značilnosti je zelo zanimiv, saj v nasprotju z ženskimi značilnostmi, ki se v različnih družbah le malenkostno razlikujejo, zelo odstopa od družbe do družbe (Hofstede, 2003). Tako na polu maksimalnih vrednosti izstopajo vrednote

kot tekmovalnost, materializem in razlikovanje med spoloma, medtem ko je drugi pol nasprotje temu.

Zadnja dimenzija je indeks dolgoročne oziroma kratkoročne orientiranosti, kjer se dolgoročna orientiranost povezuje s previdnostjo in vztrajnostjo, medtem ko je za kratkoročno značilno izkazovanje spoštovanja do tradicije, spoštovanje družbenih obveznosti in časti. Oba pola, tako kratkoročna kot dolgoročna orientiranost, izhajata iz nauka kitajskega filozofa Konfucija (Hofstede, 2003).

Na osnovi vseh teh dimenzij so bili pripravljeni indeksi kulturnih značilnosti za posamezne narode. V tem delu sicer ni smiselno prikazovati vseh držav, velja pa morda izpostaviti kulturne značilnosti narodov, ki so akterji prevzemov, predstavljenih v tej nalogi. Spodnja tabela tako prikazuje prve štiri navedene dimenzije, za katere so bili na voljo podatki.

Tabela 2: Indeksi značilnosti nacionalnih kultur.

	Indeks hierarhične razdalje	Indeks izogibanja negotovosti	Indeks individualizma	Indeks moških značilnosti
Slovenija	50	70	50	20
Avstrija	11	70	55	79
Francija	68	86	71	43
Italija	50	75	76	70

Vir: Globokar, 2000.

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA TER PROCESI ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

4.1 Stičišče organizacijske kulture ter združitev in prevzemov

Kot smo zapisali v prejšnjem poglavju, je kultura zrcalo uspešnih praks podjetja, ki so globoko zasidrane v vseh članih in se kažejo v njihovem vsakodnevnem soočanju z najrazličnejšimi situacijami. Prevzemi in združitve pa vsaj za eno, če ne kar za obe sodelujoči strani v prevzemu oziroma združitvi prinašajo spremembe in drugačne pristope k opravljanju nalog in doseganju skupnih ciljev.

Izkušnje kažejo, da je namen združitve vedno sprememba, čeprav se nekatera podjetja združujejo zaradi stroškov, druga pa gradijo na pričakovanjih rasti. Integracija po združitvi je pogosto ključ do njihovega uspeha. Vsaka sprememba v okolju je izziv, zato je bolje, da so priprave temeljite. Vodstvo mora razumeti spremembe, jih pričakovati in se pripraviti na vse njihove vidike, ki jih je mogoče predvideti (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 15).

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

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

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

Ob upoštevanju vseh teh in številnih drugih podobnih ugotovitev lahko sklenemo, da je stičišče organizacijske kulture ter procesov združitev in prevzemov odnos do sprememb. Problem, ki ga to stičišče pravzaprav prinaša, je, da organizacijska

kultura v določeni meri preprečuje spremembe, medtem ko jih procesi združitve in prevzemov neizogibno vnašajo v organizacijo. To diametralno nasprotno razmerje pa pogosto vpliva tudi na uspešnost združitvenih in prevzemnih poslov.

4.2 Organizacijska kultura in neuspešnost združitve in prevzemov

Znano je, da so kulturne razlike med partnerjema v združevalnem oziroma prevzemnem procesu eden najpogostejših vzrokov za neuspeh. To se lahko zgodi tako v predzdružitveni kot tudi v pozdružitveni fazi (Recklies, 2002).

Steffen (1999, str. 13) ugotavlja, da so kulturni vzroki glavni krivec za nedoseganje zastavljenih ciljev v procesih združitve in prevzemov.

Izkušnje govorijo, da so človeški in kulturni dejavniki zelo pomembni za uspešnost združitve in prevzemov. V polje organizacijske kulture v KPMG uvrščajo t. i. soft keys⁴ ali "mehke" elemente in med najpomembnejšimi navajajo (Kelly, Cook in Spitzer, 1999, str. 3):

- izbor vodstvene ekipe,
- reševanje kulturnih vprašanj in
- komuniciranje.

Vse našteje elemente vključujemo v širši kontekst organizacijske kulture, saj sta tako vodstvo kot komuniciranje oziroma način komuniciranja elementa, ki vplivata na oblikovanje organizacijske kulture.

Obstajajo številne študije uspešnosti združitve in prevzemov, ki ocenjujejo pomen in vpliv organizacijske kulture na uspešnost procesov združitve in prevzemov. Tako lahko v literaturi srečamo različne ocene uspešnosti, od tistih najbolj kritičnih, ki poudarjajo le 20-odstotno uspešnost doseganja zastavljenih združitvenih oziroma prevzemnih ciljev, do malo manj kritičnih, ki pa še vedno navajajo le 50-odstotno uspešnost, kar pa verjetno ni najbolj razveseljiv podatek, še zlasti ker so

⁴ Med t. i. hard keys umeščajo predvsem elemente, ki imajo jasno merljiv vpliv na finančne koristi združitvenega ali prevzemnega posla – oceno sinergij, načrtovanje integracijskega projekta in due diligence.

lahko finančne izgube pri neuspešnih združitvenih in prevzemnih poslih zelo visoke⁵.

Globalna študija 115 transakcij, ki jo je opravila A. T. Kearney v letih 1998/99, je razkrila, da 58 % podjetij, ki so se združila, ni doseglo vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo glavno vodstvo (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 15).

Križmanova (2002, str. 33) navaja študijo Harvard Business School, ki je pokazala, da so podjetja, ki so aktivno upoštevala organizacijsko kulturo, ustvarila 682 % večji dobiček v primerjavi s podjetji, ki se po združitvi z organizacijsko kulturo niso ukvarjala. Ta so dosegla le 166-odstotno povečanje dohodkov. Neto prihodki so bili pri podjetjih, ki so se ukvarjala z organizacijsko kulturo, večji za 757 %, medtem ko so se pri podjetjih, ki ji niso posvečala pozornosti, povečali le za 1 %. Tudi cena delnice se je pri prvih povišala za 901 %, pri drugih le za 74 %.

Številne svetovne svetovalne družbe med drugim ugotavljajo, da kar 83 odstotkov vseh prevzemov ni povečalo vrednosti za delničarje, da dve tretjini bančnih prevzemov nista uspešni, da 85 odstotkov prevzemov zgreši zastavljene cilje in da so največje kupčije najmanj uspešne. Raziskave tudi kažejo, da so bili cilji, zaradi katerih je sploh prišlo do združitve ali prevzema, uresničeni oziroma doseženi samo polovično. Še več, glavni cilji so bili doseženi najkasneje (Feldman in Spratt v Mišič, 2001, str. 26).

Na osnovi vseh teh podatkov in raziskav lahko zaključimo, da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost oziroma neuspešnost združevalnih aktivnosti. Seveda se zastavlja vprašanje, katere so bistvene napake pri načrtovanju in izvajanju združitvenih in prevzemnih procesov in kje so vzroki za zapostavljanje očitno tako pomembnega elementa, kot je organizacijska kultura.

⁵ Znani so številni primeri, ko so se različne združitve in prevzemi zelo neslavno končali. Tako na primer lahko omenimo General Electricov prevzem finančne družbe Kidder Peabody Group, ki so jo kasneje prodali z izgubo 917 milijonov ameriških dolarjev. Znana je tudi zgodba prevzema podjetja Snapple, ki ga je izvedla družba Quaker Oats in ga kasneje prodala z izgubo 300 milijonov ameriških dolarjev. Med znanimi svetovnimi podjetji lahko vsekakor omenimo tudi telekomunikacijskega giganta AT&T, ki je s propadlim prevzemom podjetja NCR izgubil kar štiri milijarde ameriških dolarjev.

4.3 Vzroki za neupoštevanje kulturnih dejavnikov v procesih združitve in prevzemov

4.3.1 Kultura kot izgovor

Prav prodornost kulture in težave v zvezi z opredelitvijo, kaj to pravzaprav je, so vzrok, da jo krivijo za toliko propadlih združitve. "Kulturne razlike" naj bi bile vsesplošni vzrok, ki zajema napake v komunikaciji, razhajanje v ciljih, razlike med poslovnimi modeli, politično rivalstvo in spore med pomembnimi posamezniki (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 99).

Organizacijska kultura je vsekakor lahko le izgovor za številne napake na drugih, tudi bolj eksaktnih področjih, vendar pa je nikakor ne smemo prezreti.

4.3.2 Zanikanje pomembnosti t. i. mehkih elementov

Menedžerji, ki so že šli skozi proces združitve ali prevzema, se zdaj zavedajo, da je v današnjem gospodarstvu upravljanje sprememb na človeškem področju resnično ključ do maksimiziranja vrednosti posla (Kay in Shelton, 2000, str. 27–28).

V osemdesetih je bil v fazi načrtovanja poudarek na identificiranju finančnih dejavnikov in predvsem učinkov sinergije ter zmanjševanja stroškov. Glede na številne neizpolnjene cilje združitve in prevzemov se je poudarek prenesel na doseganje dolgoročnih rezultatov, pri čemer je zelo pomemben element tudi kompatibilnost organizacijskih kultur sodelujočih podjetij (Speight in Goodman, 1998, str. 17).

Vzroke za zapostavljenost organizacijske kulture v procesih združitve in prevzemov najbolje opisujeta Larry in Michael Cole (v Primožič, 1999, str. 72):

1. Prepričanje, da vrednost ustvarja tehnična stran. Ta misel je zmotna. Prihodek ustvarjajo ljudje, ki sodelujejo pri doseganju skupnega cilja.

2. Preprosteje je delati s sistemi in procedurami. Ugotovitev je veljavna, saj so sistemi in procedure konkretni in vidni, korporacijska kultura pa abstraktna, neopredeljena in velikokrat določena s sistemi vrednot in osebnostmi vodstva.
3. Napredek je preprosteje izmeriti skozi tehnično plat. Tehnične spremembe so fizično zaznavne. Upoštevati pa moramo, da je mogoče meriti tudi človeško plat poslovnih procesov.
4. Najodpornejši bodo preživeli. Nekateri gledajo na združitev kot na proces izbire, ki ohrani najbolj trpežne, prilagodljive in vztrajne osebe, neprimerne pa žrtvuje za uspeh združitve.
5. Premalo vemo o uspešnem ravnanju s človeškim elementom, zato ga obidemo. To je posledica asimetričnega izobraževanja, ki nas pripravlja na premagovanje tehničnih ovir, umetnost dela z ljudmi pa zanemarja.

Združitve vplivajo na organizacijsko kulturo in Deal in Kennedy navajata tri situacije (v Gallagher, 2002):

- Učinek “kaj se bo zgodilo z mano”.
- Učinek “zmagovalcev in poražencev”.
- Učinek “kulturne izolacije”.

Učinek “kaj se bo zgodilo z mano”

Zaposleni se soočajo s strahom, kakšen vpliv bo imelo združevanje na njihovo zaposlitev, pozicijo, pristojnosti ... Pojavlja se vprašanje, kakšen bo odnos do zaposlenih, ali se bo zamenjalo vodstvo, ali bodo ostali skupaj z dosedanjimi uslužbenci. Gre predvsem za vprašanja vpliva prevzemov na individualni ravni, ki pa se kažejo v spreminjanju osredotočenosti z delovnih obveznosti na lastno eksistenco.

Učinek “zmagovalcev in poražencev”

Čeprav vodstva na vse načine poskušajo prikriti ta fenomen – tudi s terminom “združitve enakovrednih” – se pogosto razvije razmišljanje, da je ena organizacija “zmagala”, druga pa “zgubila”. To se kaže v odnosih med pripadniki “zmagovalcev” in “poražencev”, ki lahko porušijo sistem vrednot v novem podjetju.

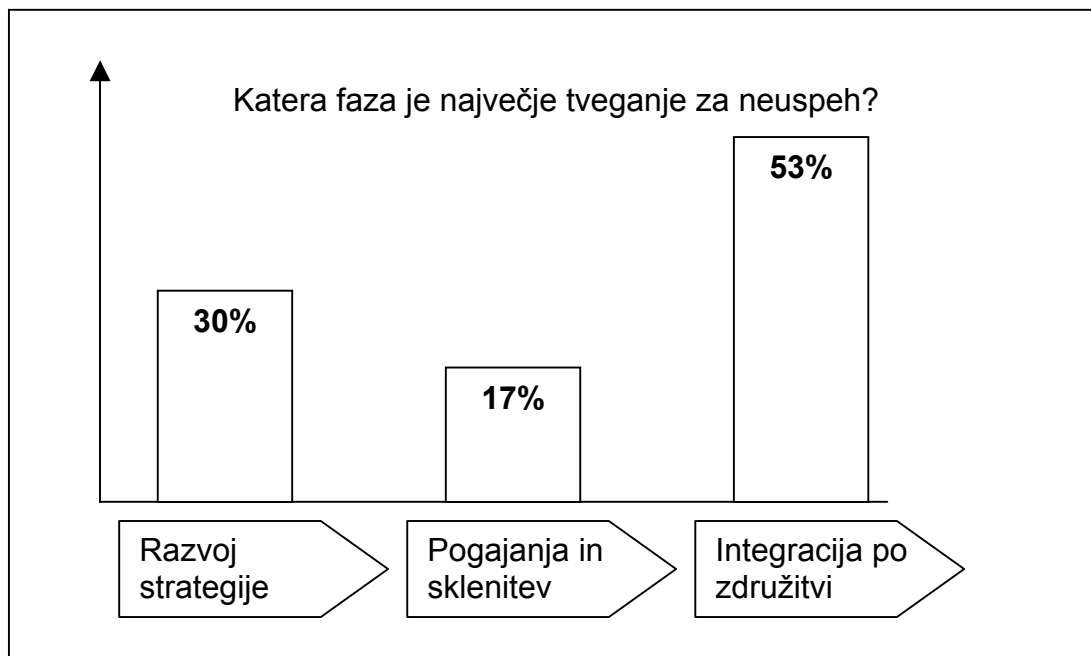
Učinek “kulturne izolacije”

Zaradi kulturnih razlik – na primer pri prevzemanju odgovornosti, procesih odločanja in navsezadnje lahko kot primer navedemo tudi “politiko oblačenja” – se izoblikujejo posamezniki in skupine, ki se izolirajo in so izolirani.

4.3.3 Časovni element

Slika 4 je zelo pomembna za vprašanje organizacijske kulture v procesih združitve in prevzemov. Sodelujoči v globalni raziskavi⁶ 115 transakcij so kot najbolj kritično označili fazo integracije – 53 %, medtem ko je 30 % sodelujočih menilo, da je najbolj kritična prva, t. i. predprevzemna faza, ko se potencialni partner šele analizira in preverja. Integracija je najbolj kritična faza tudi zato, ker se podjetja prepozno začnejo ukvarjati z vprašanjem organizacijske kulture novega podjetja.

Slika 4: Tveganje neuspeha v fazah združitve.



Vir: Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 16.

⁶ Globalno študijo je izvedla svetovalna družba A. T. Kearney v letih 1998/1999.

4.3.4 Izvajanje premoči in “okupacija”

Velik pomen vloge organizacijske kulture jasno poudarja tudi Kellog (2002), ki pa pri prevzemih uspešnih podjetij izpostavlja še eno presenetljivo ugotovitev – namreč, prevzemna podjetja, torej tista, ki so dejansko iniciator vseh aktivnosti, vložijo ogromna sredstva – tako finančna kot tudi strokovnjake, ki sodelujejo v celotnem procesu – samo za to, da v poprevzemni fazi odstranijo vse značilnosti in lastnosti organizacije, ki so sploh omogočale uspešnost prevzetega podjetja pred prevzemom.

Prepogosto zmaga napačna stran. Presenetljivo je namreč, da prevzemnik vложи toliko napora v identifikacijo “najboljšega v panogi” in toliko denarja za nakup ciljnega podjetja, nato pa z nadvlado lastne kulture uniči vse odlike, ki jih je želel s prevzemom tega podjetja pridobiti (Kellog, 2002).

Raziskava svetovalnega podjetja A. T. Kearney je ugotovila, da je pri združitvah in prevzemih problem, da močnejši partner izkorišča svojo moč tudi pri vsiljevanju lastne kulture. To običajno počne brez ocene primernosti obeh kultur za novo organizacijo. Tak pristop lahko sicer vodi do uspeha v določenih situacijah, medtem ko v drugih takšno vsiljevanje lastne kulture uničuje pričakovano vrednost združitvenega posla. Ocenjevanje kultur in iskanje najboljše kombinacije organizacijske kulture je še zlasti pomembno, ko sta organizacijski kulturi obeh partnerjev zelo različni (Recklies, 2002).

4.3.5 Izguba človeškega kapitala oziroma beg strokovnjakov

Rezultat takšnih vsiljenih sprememb in “okupacije” organizacijske kulture prevzetega oziroma šibkejšega podjetja v združevalnem procesu se kaže tudi v odtujevanju zaposlenih od lastnega podjetja in iskanju nove zaposlitve.

Podjetje, ki prevzema, običajno prezre vsiljevanje lastne kulture prevzetemu podjetju. Tako se zaposleni v prevzetem podjetju znajdejo v situaciji, ko so prisiljeni delati pod povsem drugačnimi pogoji, ta sprememba pa večinoma ni najbolj dobrodošla. Dobra primera takšnega trka kultur sta prevzema EDS, ki ga je

izvedlo podjetje GE, in First Interstate, ki ga je prevzelo podjetje Wells Fargo. V obeh primerih je podjetje zapustila večina vodstvenega kadra, v primeru Wells Fargo – First Interstate kar 76 odstotkov od 500 vodilnih menedžerjev (Whalen, 1999, str. 2).

V negotovih razmerah imajo največ možnosti za odhod ravno najboljši kadri. Če ti zapustijo podjetje, je treba vložiti še dodaten napor v iskanje novih na enaki ravni, ob tem pa se je treba zavedati stare ugotovitve, da "dvajset odstotkov zaposlenih naredi osemdeset odstotkov dela" (Nies, 1999, str. 24).

4.3.6 "Napad" konkurence

V podjetjih, ki so vam konkurenčna, se zavedajo, da vaši zaposleni ne vedo, ali bodo obdržali službo, kje bodo locirani, ali so del prihodnje organizacijske strukture, kakšna bo njihova plača in kako bodo ocenjevani rezultati njihovega dela (Kay in Shelton, 2000, str. 27).

Poleg zaposlenih pa lahko konkurenčna podjetja uspešno "kradejo" tudi stranke, saj so podjetja, ko se združujejo, osredotočena predvsem na proces združitve ali prevzema, vse običajne aktivnosti pa so šele na drugem mestu.

4.3.7 Stres in drugi psihološki dejavniki

Empirične ugotovitve kažejo, da se besede prevzem, združitev in nakup podjetja z vidika organizacijske kulture berejo kot sprememba, ki se zaključi v novih procedurah, sistemih, navodilih in ljudeh. Največja motnja nastane med zaposlenimi v ciljnem podjetju, ki jih večkrat preplavi strah, kaos in zmeda (Primožič, 1999, str. 66).

V raziskavi, ki jo navaja Steffen (1999, str. 12), je bilo kot šest ključnih ugotovitev, ki so povezane z združitvami in prevzemi, navedeno, da kar 91 odstotkov odgovarjajočih prevzeme in združitve povezuje s posledičnim odpuščanjem. Kar 82 odstotkov vprašanih meni, da v združitve in prevzeme vodijo predvsem finančni vidiki, enak odstotek pa tudi meni, da prevzemi in združitve niso le modna muha, ampak bodo zelo pogosti tudi v prihodnosti. Prav tako velika večina, kar 77 odstotkov vprašanih kot bistven in določujoči element organizacijske kulture

navaja vodstvo in stil vodenja. 73 odstotkov vprašanih se je strinjalo z ugotovitvijo, da če je proces predolg, to vpliva na odhod najbolj talentiranih strokovnjakov.

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

Pogost problem pri združitvah in prevzemih, ki je neposredno povezan z organizacijsko kulturo, je sodelovanje nekdanjih konkurentov, ki so navajeni medsebojnega tekmovanja, nenadoma pa morajo postati sodelavci. Zgraditi je treba zaupanje in jasno predstaviti cilje in pot do njih – ohraniti usmerjenost navzven oziroma t. i. eksterni fokus, sicer kmalu lahko zaidemo v situacijo, ko začnemo zgubljati najboljše kadre in stranke.

Vsa ta vprašanja, ki imajo skupni imenovalac, "kaj bo z mano", povzročajo med zaposlenimi veliko stopnjo stresa, psiholoških težav, poveča se odsotnost z dela zaradi bolezni, porajanje in širjenje govoric, vse to pa povzroča nižjo storilnost in posledično manjšo uspešnost podjetja.

Posamezniki, ki vodijo procese združitve in prevzemov, prepogosto spregledajo strahove zaposlenih, ki postanejo dojemljivi za sprejemanje in širjenje govoric o aktivnostih, ki spremljajo združitve in prevzeme, še zlasti strah glede odpuščanja. Zato postanejo zaposleni predvsem okupirani s skrbmi o lastni službi in lastnih interesih, manj pozornosti pa posvečajo delovnim procesom. Takšni odnosi povzročajo napetosti med skupinami v organizaciji, pomanjkanje komunikacij med vodstvom in zaposlenimi ter veliko stopnjo stresa (Mirvis, 2002).

Kako zanemarjanje t. i. človeškega faktorja prispeva k neuspešnosti združitve in prevzemov, razlaga Nies (1999, str. 22), ki pravi, da so pri pojavljanju sprememb vsi zaposleni v prvi vrsti delojemalci. Vsak posameznik ima številna vprašanja, povezana z zaposlitvijo, plačo, nadrejenimi, novim načinom dela in delovnim mestom sploh. Vse to pa onemogoča, da bi bil zaposleni osredotočen na svoje delo.

Ključni problemi pri vprašanju organizacijske kulture v procesih prevzemov in združitvah, kot jih navajajo tudi strokovnjaki KPMG, so (Kelly, Cook in Spitzer, 1999, str. 3):

- Nejasnost glede vodstva povzroča nejasnost v obnašanju vseh zaposlenih, kar pogosto še potencira boj za nadvlado med posamezniki ali skupinami v podjetju.
- "Beg možganov" – zaradi omenjene nejasnosti najboljši strokovnjaki pogosto odidejo iz podjetja.⁸
- Razlike v dojemanju poslovnih procesov, obnašanju ... Veliko oviro za uspešno poslovanje združenega podjetja lahko pomenijo prav razlike med zaposlenimi v prej različnih podjetjih, ki se lahko razvijejo v neproduktivno tekmovanje in konfliktne situacije.
- Navsezadnje je vse predzdružitveno načrtovanje in tudi vsi t. i. hard keys nepomembni, če zaposleni niso pripravljeni in sposobni izpeljati vseh predvidenih aktivnosti – pri tem gre za komuniciranje sprememb in učenje.

Whalenova (2001, str. 6) konflikt kultur definira kot nesposobnost zaposlenih v združenih podjetjih, da se prilagodijo spremembam, ki so potrebne za doseganje načrtovanih sinergijskih učinkov. Da bi odkrili središče konflikta kultur, se je treba osredotočiti na razmišljanje ljudi, predvsem o tem, koliko časa je neproduktivno porabljenega za medosebne konflikte in nerazumevanje.

Na splošno velja, da je upiranje kulturnim spremembam povezano z velikostjo spremembe: večje bodo spremembe, večje bo upiranje (Sathe v: Križman, 2002, str. 32).

4.4 Trk organizacijskih kultur

Splošno gledano je torej pričakovati, da skoraj vsak prevzem in združitev podjetij s sabo prinaša potencialno nevarnost trka organizacijskih kultur, ta pa se kaže v uspešnosti celotnega procesa prevzema oziroma združitve.

⁸ Znano je namreč, da ob napovedi združitve in prevzemov podjetij v določeni panogi nejasno situacijo v podjetjih, ki se združujejo, pogosto izkoristijo konkurenčna podjetja, ki najboljšim strokovnjakom ponudijo stabilno okolje in jasno pozicijo ter tako konkurenci "ukradejo" pomemben "know how".

“Združitveni sindrom”, kot ga poimenuje Rensberg (2000, str. 148), je reakcija zaposlenih na negotovost in stres ob združevanju. Ta sindrom je glavni vzrok za razočaranje ob rezultatih povezovanj. Vzroke za nastanek sindroma pa Rensberg vidi v:

- zanemarjanju vprašanja človeških virov,
- nenačrtnem delu s človeškimi viri in
- slabem komuniciranju.

V praksi se tako s problemi kulturnega neujemanja srečamo na naslednjih področjih (Recklies, 2002):

- Organizacijske vrednote.
- Kultura upravljanja in stili vodenja.
- Organizacijski miti in zgodbe.
- Organizacijski rituali, tabuji.
- Kulturni simboli.

Recklies (2002) navaja tri tipe kulturnih razlik:

- Mednacionalne razlike (ki so povezane z mednarodnimi združitvami ali prevzemi).
- Medorganizacijske razlike.
- Medfunkcijske razlike.

Recklies (2002) omenja naslednje situacije, ki se lahko razvijejo v kulturne probleme:

- Zaznavanje različnosti.
- Poudarjanje in ocenjevanje razlik.
- Medsebojno vzpostavljanje stereotipov.
- Medsebojno obtoževanje.
- Boj za prevlado lastne kulture.

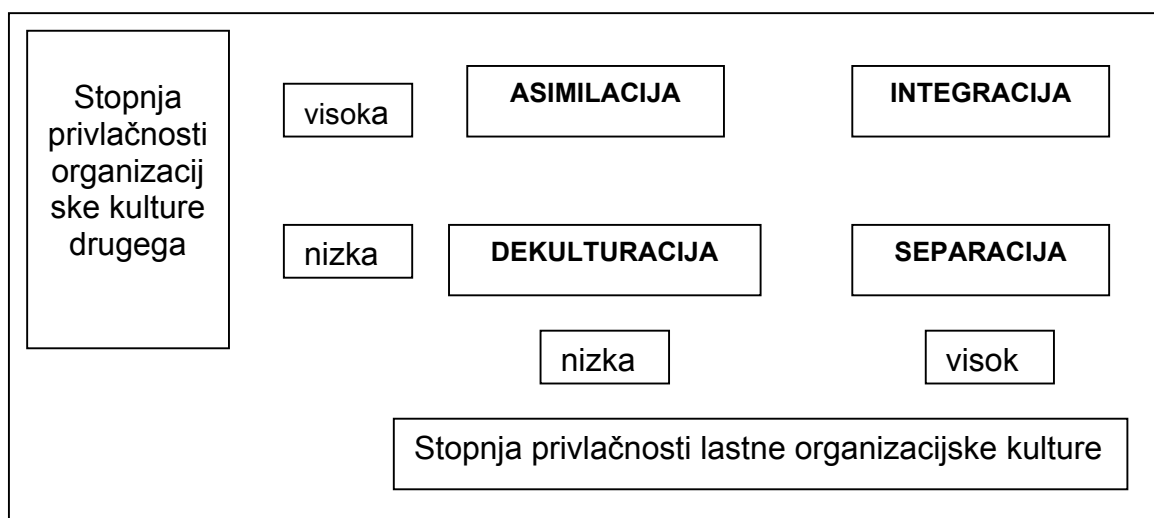
Ta vrstni red nakazuje tudi stopnjevanje kritičnosti kulturnih problemov. Tako je pravzaprav zaznavanje razlik nujno za uspešno reševanje trka organizacijskih kultur, medtem ko vse nadaljnje situacije že vzpostavljajo dva nasprotujoča si pola.

4.5 Kako se izogniti pastem, ki jih v procesu združitev in prevzemov nastavlja organizacijska kultura

Kdor poskuša razumeti vpliv različnih kultur podjetij v združevanju, se lahko izogne velikemu delu težav. Kdor ga zanika, pa jih običajno spozna na težji način na lastni koži (Kellog, 2002).

Velik vpliv na potek integracijskega procesa ima zaznavanje privlačnosti kulture, tako lastne kot kulture podjetja na drugi strani⁹. To ponazarja tudi slika 5.

Slika 5: Vpliv privlačnosti kultur.



Vir: Recklies, 2002.

Pri asimilaciji je zaradi nizke privlačnosti lastne kulture in visoke privlačnosti organizacijske kulture drugega združitev z vidika organizacijske kulture relativno enostavna. Pri dekulturnaciji sta tako organizacijska kultura lastnega kot nasprotnega podjetja za zaposlene nepriljubljena, zato je rezultat odtujitev zaposlenih. V primeru integracije sta obe organizacijski kulturi privlačni, kar nakazuje kompatibilnost in omogoča integracijo. Zadnja oblika, separacija, je

⁹ Pri tem gre lahko tako za podjetje, ki prevzema, kot za podjetje, ki je prevzeto.

rezultat visoke privlačnosti lastne organizacijske kulture in nizke privlačnosti organizacijske kulture drugega, kar povzroča multikulturnost ali kulturne trke. Ta pristop ima slabost, da upošteva predvsem enostranski pogled, običajno "šibkejšega", vendar pa bi uvajanje še ene ravni, to je navzkrižne stopnje privlačnosti drugega pola, shemo preveč zakompliciralo.

Kulturni pluralizem in kulturno spajanje v večini primerov ne delujeta. Posledica je kulturni odpor, ki mu sledi kulturni prevzem (Recklies, 2002).

Zastavlja se vprašanje, ali je kulturna integracija nujno potrebna? To je pravzaprav v veliki meri odvisno predvsem od motivov, ki so spodbudili proces združitve ali prevzema.

Whalenova (2001, str. 6) ugotavlja, da je pri finančnih združitvah, kjer gre za združevanje finančnih sredstev, integracija kultur nesmiselna oziroma je lahko celo škodljiva. Po drugi strani pa je pri operativno motiviranih združitvah in prevzemih, kjer je sinergija rezultat združevanja posameznih aktivnosti, procesov in zaposlenih v skupne operacije, povezovanje in integriranje organizacijskih kultur ključno za uspeh.

Razvoj nove, skupne kulture je kritični dejavnik za uspeh združitve (Recklies, 2002).

Strokovnjaki KPMG (v Kelly, Cook in Spitzer, 1999, str. 3) v svoji študiji ob vplivu t. i. mehkih elementov omenjajo ugotovitve, ki so jih dobili na osnovi raziskave v 107 podjetjih, ki so bila tako ali drugače vpeta v procese združevanja oziroma prevzemov:

- Podjetja, ki so že v fazo načrtovanja združitve ali prevzema kot pomembno točko vključila izbor vodstva, so s tem zmanjšala organizacijske probleme, ki jih povzroča negotovost, in so imela 26 % več možnosti za uspeh.
- Prav tako so imela 26 % več možnosti za uspeh podjetja, ki so se že v fazi načrtovanja osredotočila tudi na kulturne dejavnike.
- Podjetja, ki so poudarila komuniciranje, so imela 13 % več možnosti, da uspešno zaključijo posel.

4.5.1 Integracijski tim

Najbolj uspešne organizacije imajo strokovnjake za človeške vire in korporativno komuniciranje vključene v delovno skupino, ki izvaja skrbni pregled. Najboljši oddelki za ravnanje s človeškimi viri in tisti za korporativno komuniciranje se pripravijo za prevzem vnaprej, tako da imajo že pred objavo združitve ali prevzema pripravljene opomnike, načrte aktivnosti in osebe, ki so zadolžene za posamezne aktivnosti (Marks v Rensburg, 2000, str. 148).

Ti strokovnjaki lahko že v predprevzemni fazi ugotovijo, ali je združitev oziroma prevzem ciljnega podjetja s stališča organizacijske kulture sploh mogoče izpeljati v skladu z zadanimi cilji in kaj vse bo treba narediti v fazi pogajanj in poprevzemne integracije za preprečitev negativnih vplivov obstoječih organizacijskih kultur. Če pride do združitve ali prijateljskega prevzema, je smiselno, da so v integracijski tim vključeni strokovnjaki vseh sodelujočih podjetij.

4.5.2 Analiza organizacijske kulture

Pri načrtovanju se tako lahko opravi vsaj splošna primerjava organizacijskih kultur obeh podjetij, načina vodenja, vrednot, ki prevladujejo v podjetjih ...

Da bi se uspešno soočili s problemi, ki jih v procesu združitve in prevzemov pred nas postavlja področje organizacijske kulture, je treba razviti ustrezna orodja za analizo organizacijske kulture in pripraviti strategijo kulturne integracije. Strategija mora vsebovati jasno vizijo, ki pojasnjuje posamezne aktivnosti, ki se kot posledica združevanja ali prevzema odvijajo v organizaciji in vodijo do jasnih ciljev.

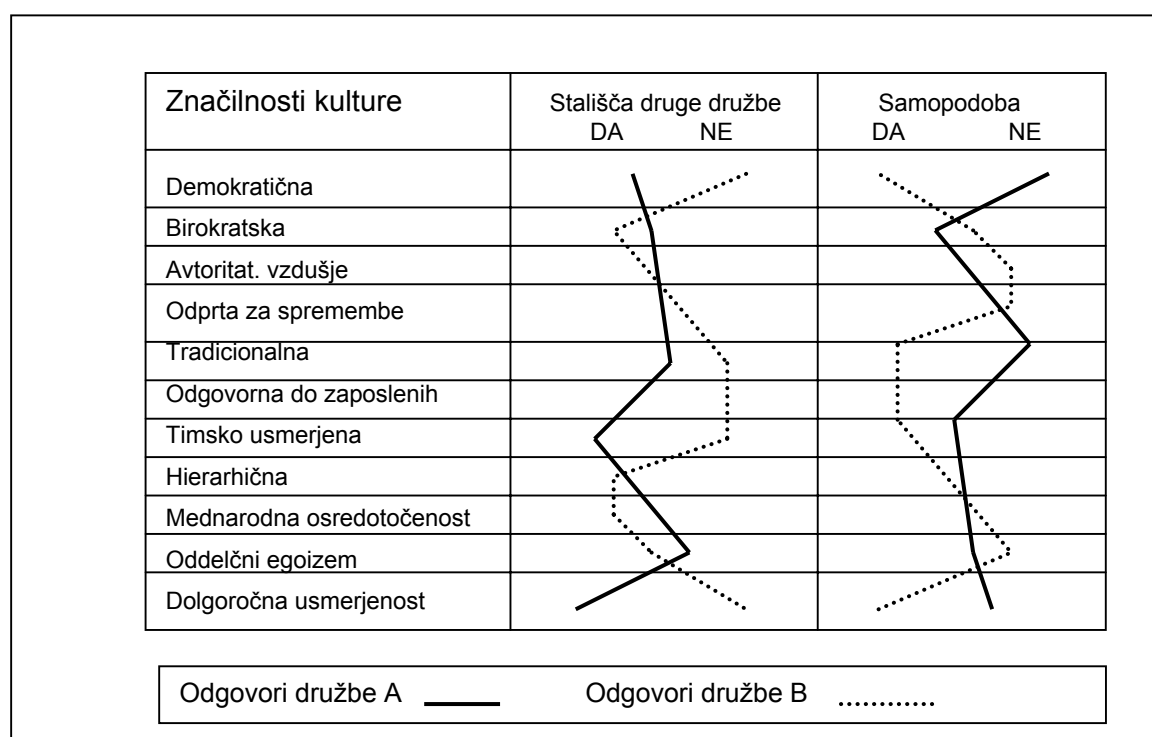
Ključ do uspešne združitve je ocenjevanje organizacijske kulture tako tarče kot izvajalca prevzema. Bistvo je, da podjetja ugotovijo kulturne razlike in da zaposleni razumejo družbene procese, ki so posledica vzpostavljanja nove organizacije in posledično nove organizacijske kulture (Mirvis, 2002).

Ovrednotenje kulture je težavno, še zlasti ker je skrita celo ljudem, ki so del te kulture (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 113). Dodatna težava se pojavlja v primeru sovražnih prevzemov, kjer se podjetja zaprejo pred prevzemnikom in mu poskušajo dati čim manj informacij.

Ocena organizacijske kulture mora biti del procesa due diligence – ne da ugotovi le razlike med obstoječima kulturama, ampak da ugotovi odstopanja obeh kultur od zelene nove kulture združenega podjetja (Nies, 1999, str. 24).

V večini primerov se skrbni pregled osredotoča na pravne in finančne zadeve. Toda skrbni pregled kulturnih vidikov je prav tako enako pomemben: prevzemno podjetje mora nujno pregledati, kako si potencialni partner predstavlja delovanje in katere bistvene vrednote vplivajo na to predstavo (Rensburg, 2000, str. 148).

Slika 6: Kulturni razkoraki razkrivajo možnost za kulturni spor.



Vir: A. T. Kearney (v Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 114).

M. Whalen (1999, str. 3) opozarja, da bi moralo vsako podjetje že v predprevzemni oceni preveriti naslednja vprašanja:

- Ali ciljno podjetje zahteva enako stopnjo izobraževanja in izkušenj za vsako raven?
- Kako ciljno podjetje določa delitev prostorov?
- Kakšna je politika dopustov v ciljnem podjetju?
- Ali so disciplinski ukrepi ciljnega podjetja primerljivi s tistimi v prevzemnem podjetju?
- Kakšne pogodbe ima ciljno podjetje z zaposlenimi oziroma sindikati?

- Ali ciljno podjetje svojim zaposlenim nudi ugodnosti, ki niso v skladu s pravili v prevzemnem podjetju?
- Koliko in kakšno izobraževanje bo potrebno, da se ciljno podjetje oziroma njegovi zaposleni prilagodijo prevzemniku?

M. Whalen navaja (1999, str. 8), da je že s sprehodom skozi podjetje možno oceniti številne značilnosti organizacijske kulture. Kot primere predstavlja:

- Ali zaposleni delajo za zaprtimi vrati?
- Koliko je "nedelovnih" prostorov – kladilnice, čajne kuhinje jedilnice ...?
- Koliko ljudi se zadržuje v teh t. i. nedelovnih prostorih?
- Kako je poskrbljeno za varnost v podjetju?
- Kako so opremljeni prostori, v kakšnem stanju so?
- Ali so parkirna mesta rezervirana oziroma kako so razdeljena?
- Ali obstajajo prostori za rekreacijo, otroški vrtec ipd.?
- Ali obstajajo mehanizmi za komuniciranje z vsemi zaposlenimi (oglasne table, ozvočenje ...)
- Ali obstajajo mehanizmi za komuniciranje od spodaj navzgor?
- Kakšen je odnos zaposlenih do menedžmenta?
- Kako se dodeljujejo pisarne, koliko ljudi je v pisarnah ...?

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

4.5.3 Imenovanje vodstva

Že prej smo omenili, da raziskave kot enega pomembnejših elementov za uspešno vzpostavljanje organizacijske kulture navajajo postavitve vodstva oziroma vzpostavitev hierarhije.

To je še zlasti pomembno, ker vsaka nova generacija voditeljev doda novo plast kulture (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 100).

Pomembno je, da je vprašanje vodstva in pozicij čim hitreje razjasnjeno.

Problemi z večino neuspešnih združitvev se začnejo že v predzdružitveni fazi, ko partnerji konceptualizirajo posel in se pogajajo. To je kritični trenutek za vodilne,

da določajo stopnjo sodelovanja ter strateške, finančne in kulturne cilje (Rensburg, 2000, str. 148).

Naloga vodstva je, da definira pomembne sestavine "kulture", kot so organizacijski nadzor in postopki. Ustvarja se "valuta" kulture za plačila, nagrajevanje, kazni, nazive delovnih mest, meritve, simbole moči in statusa. Ta "valuta" krepi pravila sprejemljivega obnašanja (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 100).

4.5.4 Postavitev poslanstva in vizije združenega podjetja

Če ljudje ne delijo skupne vizije in ne razumejo svojih vlog in odgovornosti ter ne poznajo sistemov nagrajevanja, se to kaže v nemotiviranosti in neučinkovitosti.

Vizija je še posebno pomembna, kot pojasnjuje Rensburg (2000, str. 149), da zaposleni lažje razumejo in sprejmejo obljubo, ki jo daje nova združena organizacija in tako lažje nadomestijo kulturne vrednote in navade "stare" organizacije.

Brez odgovorov na ta vprašanja zaposleni ne vidijo vodstva, pogrešajo smernice in kontrolne mehanizme, to pa lahko hitro vodi v propad (Nies, 1999, str. 22).

4.5.5 Zaščita organizacijske kulture šibkejšega podjetja

Zaščita organizacijske kulture ciljnega podjetja – preprečiti je treba, da bi zaposleni iz prevzemnega podjetja "dobronamerno" učili odgovorne v ciljnem podjetju, kako je treba poslovati in delovati. Temu se izognemo tako, da komuniciranje v prehodnem obdobju poteka prek točno določenih oseb, ki delujejo kot "vratarji" in prepuščajo samo upoštevanja vredne informacije (Primožič, 1999, str. 84).

Tako je eden od načinov premagovanja trkov organizacijskih kultur v procesu združitve in prevzemov medsebojno približevanje navad med ljudmi iz dveh organizacij. Tako je znan primer, ko sta se ob IBM-ovem prevzemu Lotusa srečala menedžmenta obeh podjetij, IBM-ovi predstavniki so prišli v majicah s kratkimi rokavi in kavbojkah, medtem ko so prišli predstavniki Lotusa v nasprotju s svojimi vsakodnevnimi navadami v klasičnih oblekah in s kravatami. Ta situacija je jasno

prikazala pripravljenost na sprejemanje sprememb in medsebojno sprejemanje drugačnosti, ki pa je za vsako podjetje posebej pomenilo tudi del uspešnih praks za uspešno delovno okolje.

4.5.6 Odpuščanje in zaposlovanje

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

Zelo pomembno je tudi vprašanje ostanka ključnih oseb v ciljnem podjetju – sem lahko sodijo tako vodilni menedžerji kot tudi glavni strokovnjaki in navsezadnje mnenjski voditelji, torej vsi tisti, ki ključno prispevajo k uspešnemu delovanju ciljnega podjetja. Te je treba identificirati že v začetku ocenjevanja ciljnega podjetja.

4.5.7 Komuniciranje

Potem ko je imenovano vodstvo, je najpomembneje zgraditi komunikacijske kanale med kulturama. Tovski sistemi, skupne ekipe, skupne lokacije in neformalni dogodki, vse to lahko pripomore k skupnemu delovanju (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 112).

Ob propadu združitve in prevzemov je kot najpogostejši vzrok naveden konflikt kultur, ta pa je posledica nezadostnega komuniciranja (P. Whalen, 2001, str. 5).

Z ustreznim informiranjem zaposlenih pred, med in po procesu združitve ali prevzema ima organizacija pomembno prednost pred tistimi organizacijami, ki začnejo komunicirati sredi te poti, ko produktivnost zaposlenih že pada in moti proces združitve ali prevzema (Nies, 1999, str. 23).

Proces komuniciranja pri združitvah in prevzemih lahko razdelimo na tri glavne faze (Speight in Goodman, 1998, str. 17):

1. Načrtovanje.

2. Izvedba in integracija:

- napoved in aktivnosti pred izvedbo,
- aktivnosti takoj po izvedbi in
- integracija.

3. Spreminjanje.

Pri implementaciji igra pomembno vlogo komuniciranje, ki mora temeljiti na odprtosti in odkritosti. Bistveno pri komuniciranju je, da ni enosmerno, se pravi od vodstva navzdol, temveč je zelo pomemben element tudi poslušanje in iskanje informacij med zaposlenimi. S povratnimi informacijami s strani zaposlenih pravzaprav dobivamo odgovor, ali so naše aktivnosti kulturne integracije in komuniciranja dosegle namen; če zaznamo odstopanja, je treba znova proučiti strategijo in jo po potrebi prilagoditi situaciji.

Za učinkovito komunikacijsko strategijo je treba upoštevati naslednja načela (Rensberg, 2000, str. 152):

- Komuniciranje je prioriteta.
- Vse komunikacijske aktivnosti morajo biti odkrite, proaktivne in interaktivne, in ne le reakcija na dogodke.
- Vsa sporočila morajo biti konsistentna in ponavljana skozi različne komunikacijske kanale vsem udeležencem komunikacije.
- Organizacija mora vzpostaviti model dvosmerne komunikacije. Pri tem so t. i. roadshowi – ali neposredna srečanja vodstva z zaposlenimi bistvenega pomena za oblikovanje organizacijske kulture. Z neposrednim soočenjem z zaposlenimi in tudi s soočenjem s potencialnimi neprijetnimi vprašanji vodstvo pokaže pripadnost ideji, ki jo zastopa.
- Zaradi osebne soočanja z zaposlenimi je zelo pomembno tudi predvidevanje vprašanj in reakcij zaposlenih.
- Pomembno je tudi identificiranje ključnih ljudi in mnenjskih vodij, ki določajo tudi vrednote, ki jim nato sledi večina.

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

- interni časopisi in posebne telefonske linije,

- realistične napovedi razvoja dogodkov in seznanjanje zaposlenih z rezultati združevanja,
- delavnice,
- raziskave in analize povratnih informacij,
- integracijske delovne skupine,
- vzpostavljanje novih delovnih skupin ter
- medsebojno ocenjevanje in mešane delovne skupine.

Če v nekaj točkah povzamemo potrebne aktivnosti, pri združevanju ne smemo pozabiti na:

- razvoj strategije kulturnega povezovanja v predzdružitveni fazi,
- na osnovi analize obstoječih kultur naredimo oceno potencialnih problemov, ovir in razlik,
- odločitev, kakšna naj bo kultura združenega podjetja, z jasno opredelitvijo, zakaj smo se odločili tako in kaj pričakujemo oziroma želimo doseči s takšno organizacijsko kulturo,
- dialog in razumevanje med obema podjetjema, in ne grajenje odnosa s stališča moči,
- vzpostavitev mehanizmov za novo kulturo, kamor sodijo predvsem komunikacijski kanali in sistemi nagrajevanja in sankcioniranja,
- kulturna integracija mora potekati čim hitreje, vendar pa je treba ljudem dati dovolj časa, da se seznani z novo kulturo.

Ob združitvah se pogosto omenja, da gre za združevanje enakih partnerjev, vendar pa velja omeniti opozorilo iz knjige Čas združitvev – izogibajte se združitvam “enakih”. Združitvev enakih ni recept za uspeh. Med najboljše izvedenimi združitvami je bilo le 7 odstotkov združitvev enakih (Habeck, Kroger in Tram, 2000, str. 21).

5 ŠTUDIJA ŠTIRIH PRIMEROV ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV V SLOVENIJI

5.1 PROCES PREVZEMANJA BANKE SKB

5.1.1 Kratka uvodna predstavitev akterjev in dogajanja

Societe Generale

Skupina Societe Generale opravlja bančne storitve poslovanja s prebivalstvom in podjetji, investicijskega bančništva, upravljanja s premoženjem in osebnega bančništva. Skupina ima sedem milijonov strank v Franciji in po svetu, več kot 69.000 zaposlenih in mrežo z 2.600 poslovalnicami v Franciji, kar jo uvršča med največje družbe v Franciji in vodilne bančne skupine v Evropi. Je zelo uspešna pri uveljavljanju lastne tržne strategije na domačem trgu in na tej podlagi uspešno razvija univerzalno bančništvo v srednji in vzhodni Evropi ter sredozemskih državah. Societe Generale v državah na teh območjih ustanavlja podružnice v sodelovanju z lokalnimi vlagatelji (interni dokumenti banke SKB SG).

Banka SKB

Banka SKB je največja zasebna¹⁰ banka v Sloveniji. Z 10,7-odstotnim tržnim deležem po bilančni vsoti je tretja največja slovenska banka s 1.100 zaposlenimi. Je univerzalna banka, ki opravlja poslovanje s prebivalstvom, komercialno, investicijsko in mednarodno bančništvo. Banka ima široko razvejano poslovno mrežo z 58 poslovalnicami po vsej Sloveniji in predstavništvo v Londonu (interni dokumenti banke SKB SG).

SKB je imela 31. 12. 2000 skupno 1.582 delničarjev, in sicer fizičnih oseb, podjetij in institucionalnih investitorjev, od katerih je bilo 59,4 % tujih in 40,6 % domačih. Največji tuji delničarji so bili: The Bank of New York (29,44 %), kot depozitarna banka za GDR SKB banke, s katerimi se trguje na štirih mednarodnih borzah, EBRD (15,00 %), Lunk Investments Ltd. (6,45 %), in DEG (5,00 %). Največji domači delničar je Mesto Ljubljana s 5,10-odstotnim deležem (interni dokumenti banke SKB SG).

¹⁰ Država v njej nima lastniškega deleža.

Jeseni leta 1999 je SKB začela postopek iskanja tuje, mednarodno priznane banke, ki bi kot strateški partner SKB uresničevala svojo strategijo prisotnosti na slovenskem finančnem trgu. Nadzorni svet banke se je 20. januarja 2001 soglasno odločil, da kot ponudnika za strateškega partnerja izbere francosko banko Societe Generale. 23. januarja 2001 sta se banki dogovorili glede pogojev nameravane javne ponudbe za odkup delnic.

22. februarja 2001 je Societe Generale S. A. dala javno ponudbo za odkup 7.800.000 navadnih imenskih delnic SKB banke, d. d., istega razreda z glasovalno pravico (interni dokumenti banke SKB SG).

5.1.2 Proces prevzema

Banka SKB je bila pred povezovanjem z banko Societe General že v lasti tujih lastnikov (EBRD in DEG). Zaradi nekaj neuspešnih poskusov povezovanj s slovenskimi bankami (NKBM in Abanka) in potrebe po strateškem partnerju je vodstvo banke začelo iskati primerne organizacije v tujini. Banka se je v preteklem desetletju zelo hitro razvijala, zato je bila nujno potrebna reorganizacija, za nadaljnji razvoj pa so nujno potrebovali strateškega partnerja. Končni rezultat tega je bil prevzem banke s strani francoske bančne skupine Societe General.

Ob objavi prevzema je predsednica Uprave SKB-banke izjavila: »Société Générale je ena izmed vodilnih evropskih bank in zelo ustrezen strateški partner za SKB banko. Njena prisotnost bo zagotovila nadaljnji razvoj in rast banke, okrepila njeno kapitalsko moč, omogočila pridobivanje novega znanja in obogatila ponudbo za slovenske stranke. Močno podpiram namero Société Générale in verjamem, da bo povezava v korist komitentom SKB banke in slovenskemu bančnemu sektorju.« (interni dokumenti banke SKB SG). Iz tega je mogoče sklepati, da je šlo za t. i. prijazen prevzem.

Pri prevzemu sta se oba partnerja zavedala pomembne vloge organizacijske kulture v procesu prevzema. Potreba po reorganizaciji, in s tem tudi spremembah v organizacijski kulturi, je tako sovpadla s spremembami, ki jih prinaša prevzem.

Organizacijsko kulturo so predstavniki banke Societe Generale proučevali že v procesu skrbnega pregleda poslovanja, kjer so poleg kreditnega portfelja in

pravnih vprašanj zelo podrobno proučili tudi kadrovske elemente poslovanja banke SKB.

Bistvene razlike, ki sta jih že takrat odkrila oba partnerja in so se kasneje še bolj izrazile, saj so jih novi lastniki tudi začeli uvajati v banki SKB Societe Generale, je bil francoski način dela, ki je zelo hierarhičen, počasnejši od tega, kar so pred tem poznali v SKB, vendar pa zato tudi bolj zanesljiv in z manj napakami. Razlika je tudi v tem, da želijo biti slovenski delavci dobro obveščeni o dogajanju v njihovem podjetju, medtem ko Francozi temu ne želijo posvečati prevelike pozornosti oziroma tega ne spodbujajo.

Za prenos francoskega načina dela naj bi poskrbeli novi kadri, ki so prišli iz matične banke. V kadrovski sestavi je tako prišlo do sprememb, saj je v upravi SKB Societe Generale mesto namestnika predsednika uprave prevzel človek, ki je prišel iz Societe Generale. Te spremembe na najvišji ravni so bile dogovorjene že v predprevzemnem obdobju, v času pogajanj. Zaradi že prej omenjene potrebe po reorganizaciji in prevzema je prišlo tudi do sprememb na izvršilni ravni menedžmenta, kjer sta od izvršilnih direktorjev ostala dva iz SKB, medtem ko so štiri mesta zapolnili novi kadri iz matične banke (njihovi namestniki so Slovenci). Težko je govoriti o neposredni fluktuaciji kadrov, ki bi bila posledica prevzema, saj je del odhodov zaposlenih treba pripisati tudi reorganizaciji, ki bi bila potrebna v vsakem primeru, vendar pa je prišlo po prevzemu do nekaj sprememb na vodilnih delovnih mestih. Predvsem je mogoče izpostaviti odhod enega strokovnjaka oziroma izvršilnega direktorja, ki bi ga lahko pripisali prevzemu. Spremenil se je tudi nadzorni svet banke, vendar pa so želeli novi lastniki tudi v nadzornem svetu obdržati povezavo z lokalnim okoljem, tako poleg treh predstavnikov iz matične banke nadzorni svet SKB Societe Generale sestavljajo še en francoski poslovnež, ki že dalj časa deluje v Sloveniji, in dva slovenska predstavnika.

Vodstvo nekdanje banke SKB kakor tudi novo vodstvo SKB Societe Generale se je zavedalo vplivov, ki jih ima proces prevzemanja na organizacijsko kulturo in zaposlene. Zaposleni v SKB so bili sicer navajeni tujega lastništva (tujci so bili lastniško prisotni v banki že od leta 1995), vendar pa je vseeno bilo občutiti določeno nelagodje in strah, kaj prinaša nov lastnik. Zato so se v SKB odločili, da bodo ob vseh spremembah v delovnih procesih intenzivno komunicirali z zaposlenimi. Tako predsednica uprave neposredno pošilja pomembnejša obvestila vsem zaposlenim po elektronski pošti, širše vodstvo se s spremembami in dogajanjem v banki seznanja na informacijskih kolegijih in je zadolženo, da informacije posreduje svojim podrejenim, uprava ima redna srečanja s

predstavniki sindikata, poleg tega pa se tudi neposredno srečuje z zaposlenimi na osebni ravni, kar ji omogoča, da hitro dobi povratne informacije. Poleg tega vsi zaposleni prejemajo tudi tedenske novice v obliki biltena in mesečni interni časopis, v katerem so vse spremembe in dogajanje v banki pojasnjeni in utemeljeni.

Uradni jezik banke SKB Societe Generale je ostala slovenščina. Uprava in kolegij uprave, kjer sodeluje približno dvajset ljudi, je vedno dvojezično, vse gradivo je v angleškem in slovenskem jeziku. Informativni kolegiji, kjer se zbere do šestdeset ljudi, pa so simultano prevajani iz angleščine v slovenščino in nasprotno. V komunikaciji z nadzornim svetom in na sejah nadzornega sveta se uporabljata slovenščina in francoščina, ki sta simultano prevajani. V individualni komunikaciji s tujci se pretežno uporablja angleščina.

Učenje jezikov, predvsem francoščine in angleščine, je po prevzemu pridobilo večji pomen, saj bo v prihodnosti znanje jezika potrebno ne le za potek komunikacije v banki, ampak tudi za nadaljevanje kariere znotraj skupine matične banke Societe Generale v drugih državah.

Spremembe po prevzemu pa se niso dogajale samo na področju komuniciranja in kadrovske sestave. Po prevzemu so bili uvedeni številni novi delovni postopki, ki uvajajo individualno odločanje v skladu s pooblastili – tako so se povečale pristojnosti in seveda odgovornosti, za kar so potrebni ljudje, ki znajo odločati. V skladu s tem so tudi določene spremembe v sistemu nagrajevanja zaposlenih, kjer so uvedeni bonusi, ki se dodeljujejo na osnovi individualne zavzetosti in prispevka k uspešnosti podjetja, drugače pa ostaja sistem plač v skladu s slovensko zakonodajo, ki jo Francozi zelo spoštujejo. Spremenjena je bila tudi sama organizacijska struktura podjetja.

Prevzem je v določeni meri vplival tudi na zunanjo podobo banke SKB Societe Generale, takoj je opazna sprememba v imenu, kjer so imenu prevzete banke dodali ime matične banke, prav tako so z imenom in značilnimi barvami matične banke dopolnili oziroma spremenili vizualno podobo – logotip banke. Osnovni logotip prejšnje banke SKB je zaradi dobre pozicije na trgu in velike prepoznavnosti ostal, vprašanje pa je, kaj se bo zgodilo po vstopu Slovenije v Evropsko unijo.

Z vsemi navedenimi spremembami in aktivnostmi integracija organizacijskih kultur še zdaleč ni zaključena, pravzaprav vidijo to področje kot zgodbo brez konca, saj

se organizacijska kultura stalno razvija. Ob tem poudarjajo, da je bil prevzem uspešno izpeljan, bile so posamezne težave in nove izkušnje, ki so v procesih združitve in prevzemov neizogibne, vendar je tudi ocena integriranja organizacijskih kultur pozitivna.

5.2 PROCES PREVZEMANJA BANKE KOPER

5.2.1 Kratka uvodna predstavitev akterjev in dogajanja

SanPaolo IMI

Banka SanPaolo IMI je zaživela novembra 1998 kot posledica združitve Istituto Bancario SanPaolo di Torino in Istituto Mobiliare Italiano. Njene korenine pa segajo mnogo dlje, v leto 1563, ko je bila ustanovljena vzajemna fundacija, ki je prerasla v danes največjo italijansko banko (spletne strani SanPaolo IMI).

Bančna skupina SanPaolo IMI ima okoli 300 milijard evrov bilančne vsote, kar jo uvršča na drugo mesto med največjimi italijanskimi bankami. Banka pokriva vse vrste bančnih storitev, tako ima več kot desetodstotni tržni delež na področju poslovanja s prebivalstvom, v več kot 3000 poslovalnicah skrbijo za več kot sedem milijonov strank. Prav tako so močno prisotni na področjih poslovanja s podjetji, investicijskega bančništva ter upravljanja premoženja. Z mrežo svojih predstavništev in korespondenčnih bank po vsem svetu omogočajo globalne bančne storitve (spletne strani SanPaolo IMI).

Banka Koper

Razvoj današnje Banke Koper se je začel leta 1955 z ustanovitvijo Istrske komunalne banke s sedežem v Kopru. Banka se je razvijala ter v letih 1956 in 1957 ustanovila podružnice v Ilirski Bistrici, Postojni in Sežani, kjer so se kasneje skupaj z lokalnimi komunalnimi bankami združile v Komunalno banko Koper. Po zakonu o bankah iz leta 1965 je po reorganizaciji zaživela njena pravna naslednica Kreditna banka Koper, komercialna investicijska banka, ki je širila poslovno mrežo na področje Ljubljane, Nove Gorice in Reke (spletne strani Banke Koper).

V sedemdesetih letih so sledile številne povezave, ki so bile posledica spreminjanja zakonodaje in razvoja bančnega trga. Konec sedemdesetih let, leta

1978, se je kot samostojna pravna oseba v 51-odstotnem lastništvu Ljubljanske banke kot LB Splošna banka Koper vključila v sistem Ljubljanske banke (spletne strani Banke Koper).

Z osamosvojitvijo Slovenije so prišle nove spremembe, ki so pripeljale do tega, da je leta 1992 izstopila iz bančnega sistema Ljubljanske banke. Leta 1994 se je Splošna banka Koper popolnoma osamosvojila in si od Banke Slovenije pridobila neomejeno dovoljenje za opravljanje vseh vrst bančnih poslov doma in v tujini (spletne strani Banke Koper).

Nakupu delnic M-banke je sledila združitev in ustanovitev bančne skupine. Leta 1997 prevzame ime Banka Koper. Usmerjena v nadaljnjo rast in razvoj, se leta 2001 posveti intenzivnemu iskanju novega strateškega partnerja. Začnejo se priprave na strateško povezovanje z bančno skupino SanPaolo IMI (spletne strani Banke Koper).

Vstop skupine SanPaolo IMI med delničarje banke omogoča poleg dolgoročne stabilizacije njene lastniške strukture tudi širše možnosti pri pripravi in oblikovanju novih storitev, pri uvajanju nove tehnološke in informacijske podpore ter pri povezovanju z mednarodnim finančnim trgom (spletne strani Banke Koper).

5.2.2 Proces prevzema

V Banki Koper povezovanje z banko San Paolo IMI opredeljujejo kot prevzem, ki je bil potreben, saj so se dotedanji lastniki banke odločili za izstop, poleg tega pa je banka potrebovala strateškega partnerja za nadaljnji razvoj.

Vidik organizacijske kulture se jim ni zdel pomemben dejavnik prevzema. Tudi prevzemniki, italijanska bančna skupina San Paolo, so ocenjevali predvsem finančne kazalnike, tržno moč banke, pozicijo na trgu, vrednost banke, medtem ko vpašanje organizacijske kulture v tej fazi ni bilo posebno izpostavljeno; prek kontaktov pri pogajanjih je prihajalo le do posrednega spoznavanja njihove kulture. Zato je bilo takrat težko reči, ali med podjetjema obstajajo razlike v organizacijski kulturi.

Tudi po dejanskem prevzemu ni bilo posebnih aktivnosti na področju ravnanja z organizacijsko kulturo. Zaposlenim so sicer sporočili oziroma so z njimi komunicirali o poteku prevzema – v plačilnih ovojnicah in z osebnimi sestanki, ker

je bilo tako lažje oblikovati in posredovati količino informacij, ki je potrebna in pomembna za posamezne ciljne skupine oziroma za različne strukture zaposlenih v banki.

Vlogo integracijskega menedžerja oziroma tistega, ki skrbi za ustrezno integracijo Banke Koper v sistem organizacijske kulture matične banke, opravlja italijanski član uprave, ki ga je italijanski lastnik po prevzemu imenoval v upravo. Poleg drugih zadolžitev je zadolžen tudi za področje organizacijske kulture in na tem področju deluje predvsem glede na potrebe in splošne smernice, ki jih ima matična banka SanPaolo IMI. Matična banka sicer zelo splošno določa organizacijske vidike poslovanja v skupini. Tako se na osnovi potreb in smotrnosti uvajanja v slovenskem okolju organizacijska kultura matične banke uveljavlja tudi v Banki Koper.

V vodstvu ni prišlo do bistvenih sprememb; nov je že prej omenjeni dodatni član uprave in še en človek iz SanPaola, ki je zadolžen za področje bančne tehnologije. Razen tega ni bilo potrebe ali zahteve po spremembah, prav tako po prevzemu ni bilo fluktuacije oziroma odhodov vodstvenih delavcev in strokovnjakov.

Ko je novica o začetku prodaje in kasnejši odprodaji lastniškega deleža dotedanjih lastnikov prišla v javnost, so se med zaposlenimi v banki vsekakor pojavila vprašanja, kakšne spremembe prinaša prevzem, vendar reakcije niso bile kritične, vprašanja pa so se reševala z že prej omenjenimi osebnimi srečanji in obvestili o poteku prevzema v plačilnih ovojnicah. Drugih orodij komuniciranja niso uporabljali, banka pa tudi nima internega glasila, ki bi omogočalo tak način komuniciranja z zaposlenimi.

Glavni jezik v banki ostaja slovenščina, uradna jezika pa sta dva, slovenščina in angleščina. Formalna komunikacija z lastniki poteka v angleščini, neformalno in v pogovorih pa pogosto uporabljajo kar italijanščino. Učenju tujih jezikov ne posvečajo bistveno več pozornosti kot pred prevzemom, saj je bila praksa učenja tujih jezikov močno prisotna že v obdobju pred prevzemom.

Na področju sprejemanju poslovnih odločitev na najvišji ravni je bistvena sprememba ta, da zdaj v nadzornem svetu sedi več bančnih strokovnjakov, kar pomeni večji poudarek na strokovnih vprašanjih in tematikah v njihovih razpravah. Poleg tega se uvajajo novi načini delegiranja dela in širjenja pooblastil na vseh ravneh, seveda v okviru določene politike banke. Tako se uvajajo določene izkušnje iz SanPaolo IMI, ki zaradi razvoja slovenskega bančnega trga postajajo

pomembne tudi za Slovenijo. Organizacijska struktura oziroma hierarhična piramida se plošči, krepí se koordinacija in seveda tudi nadzor. Ljudje tako sprejemajo večjo odgovornost, kar pripomore k večjemu prizadevanju za dobro opravljeno delo.

Obdobje integracije nikakor ni zaključeno, do kakšne stopnje pa bo ta integracija potekala, je odvisno od številnih dejavnikov, predvsem pa od potreb in zahtev okolja.

Pri zunanji podobi, logotipu in imenu banke ni prišlo do sprememb, saj matična banka SanPaolo IMI želi, da banka tudi vnaprej deluje pod svojim imenom Banka Koper, ni pa izključeno, da v prihodnosti ne bo prišlo do kakšnih sprememb.

Gledano skozi poslovne rezultate je prevzem uspešen in je dobro vpilival na podjetje, prav tako ni bilo težav z vidika organizacijske kulture, kar je rezultat predvsem dveh pomembnih dejavnikov:

- Matična banka SanPaolo IMI ima kulturo majhnih korakov, brez revolucionarnih sprememb in skokov, kar omogoča konstanten razvoj.
- Tuj prevzemnik je želel predvsem vstopiti na slovenski trg, ni bilo podvajanja funkcij niti odpuščanja, kar je zelo pomemben dejavnik za zaposlene.

5.3 PROCES PREVZEMANJA KREKOVE BANKE

5.3.1 Kratka uvodna predstavitev akterjev in dogajanja

Raiffeisen Zentralbank

Raiffeisen Zentralbank AG (RZB) je krovna finančna institucija bančne skupine Raiffeisen, ki je največja bančna skupina v Avstriji in je junija 2002 praznovala 75. obletnico delovanja. RZB je predstavnica celotne bančne skupine Raiffeisen pri domačih in mednarodnih ustanovah (interni dokumenti Raiffeisen Krekove banke).

Celotna skupina, v kateri je 9 regionalnih bank Raiffeisen in 637 lokalnih bank s skupno 1737 podružnicami, nudi storitve na vseh poslovnih področjih. Skrbi tudi za koordinacijo poslovne strategije RZB skupine in specializiranih podjetij, kot so Raiffeisen Leasing, investicijska podjetja, podjetja za upravljanje skladov ipd. Prek

svoje hčerinske družbe Raiffeisen International Beteiligungs AG (RIB) se je RZB razširila tudi na trge vzhodne in srednje Evrope, kjer je s svojimi poslovalnicami prisotna v 12 državah, med drugim tudi v Sloveniji, in ima prek 1,5 milijona komitentov (interni dokumenti Raiffeisen Krekove banke).

Skupina RZB v državah srednje in vzhodne Evrope s svojimi podružnicami in hčerinskimi bankami ponuja svoje znanje, know-how, tehnologijo, posluje kot lokalna banka in nudi finančne storitve lokalnim komitentom ter odpira številna nova delovna mesta. V državah, kjer ima RZB svoje podružnice, uživa velik ugled, saj je pred kratkim objavljena analiza pokazala, da se je v kar osmih državah uvrščala tako med štiri najboljše kot tudi najuspešnejše banke v državi (interni dokumenti Raiffeisen Krekove banke).

Bančna skupina RZB se je z uspešnimi širitvami na trge držav srednje in vzhodne Evrope uveljavila kot pionirska banka, ki je hitro in uspešno razvila gosto mrežo hčerinskih bank (interni dokumenti Raiffeisen Krekove banke):

1987 Madžarska: Raiffeisen Bank Rt.

1991 Slovaška: Tatra banka, a. s.

1991 Poljska: Raiffeisen Bank Polska S. A.

1993 Češka: Raiffeisen a. s.

1994 Bolgarija: Raiffeisenbank (Bulgaria) A. D.

1995 Hrvaška: Raiffeisenbank Austria d. d.

1997 Rusija: ZAO Raiffeisenbank Austria

1998 Ukrajina: JSCB Raiffeisenbank Ukraine

1998 Romunija: Raiffeisenbank (Romania) S. A.

2000 Bosna in Hercegovina: Raiffeisen Bank d. d. Bosna i Hercegovina (nekdanja Market banka d. d.)

2001 Bosna in Hercegovina: Raiffeisen Bank HPB d. d. (nekdanja Hrvatska poštanska banka d.d., Mostar),

2001 Romunija: Banca Agricola – Raiffeisen S. A. (leta 2002 združitev z Raiffeisenbank (Romania) S. A. v Raiffeisen Bank S. A.)

2001 Jugoslavija: Raiffeisenbank Jugoslavija a. d.

2002 Slovenija: Raiffeisen Krekova banka, d. d.

Skupina se je tik pred koncem leta 2002 razširila še v dve državi. Konec decembra 2002 je objavila namero o prevzemu večinskega deleža pri beloruski banki Priorbank, že v začetku decembra 2002 pa je bila podpisana pogodba o nakupu 76-odstotnega deleža Ameriške banke Kosovo (American Bank of Kosovo), s

čimer je RZB postala prva bančna skupina iz zahodne Evrope s strateško investicijo na Kosovu (interni dokumenti Raiffeisen Krekove banke).

Krekova banka

Vzajemna Krekova banka je bila ustanovljena oktobra 1992. Januarja 1993 ji je Banka Slovenije izdala odločbo o izdaji dovoljenja za poslovanje Krekove banke, d. d., Maribor za opravljanje bančnih poslov in drugih finančnih storitev in takrat je tudi odprla prvo poslovalnico v Mariboru. Decembra 1996 je Krekova banka prejela dovoljenje Banke Slovenije za samostojno opravljanje vseh bančnih poslov doma in v tujini, takrat pa so izvedli tudi prvo promocijo Krekove banke na celotnem območju Slovenije. Leta 1998 je njena mreža korespondenčnih bank obsegala že 150 tujih bank v 25 državah (spletne strani Raiffeisen Krekove banke).

Vrsto let je bila najhitreje rastoča slovenska banka. Sodelovala je pri kreditiranju samostojnih podjetnikov, manjših podjetij ter sodelovala s Skladom Republike Slovenije za malo gospodarstvo, uspešno pa je sodelovala tudi pri kreditiranju gradnje avtocest v Republiki Sloveniji (interni dokumenti Raiffeisen Krekove banke).

Danes ima banka 14 poslovnih enot na ozemlju celotne Slovenije (spletne strani Raiffeisen Krekove banke).

V letu 2002 so začeli povezovanje s strateškim partnerjem iz Avstrije Raiffeisen Zentralbank RZB, ki je 18. junija postal 97-odstotni lastnik delnic Krekove banke (interni dokumenti Raiffeisen Krekove banke).

5.3.2 Proces prevzema

V Krekovi banki so iskali strateškega partnerja, ki bi jim omogočil nadaljnji razvoj njihove banke. Našli so ga v največji avstrijski bančni skupini Raiffeisen bank, ki je nato v skladu z zakonom o prevzemih prevzela Krekovo banko.

V Raiffeisen Krekovi banki (oziroma pri obeh akterjih v prevzemu) so se zavedali, da je organizacijska kultura tisto, kar se bo v veliki meri spremenilo, zato jo je treba upoštevati. Skupina RZB je zelo drugačna od drugih velikih avstrijskih bančnih skupin; tako se je ob avstrijski bančni krizi sredi 90. let podala na vzhodne

trge in deluje dosti bolj globalno kot ostale bančne skupine. Uradni jezik v centrali je zato angleščina, saj je v centrali bančne skupine zaposlenih veliko Neavstrijcev, od predstavnikov iz držav nekdanjega vzhodnega bloka do Angležev, Američanov in drugih. Zato tudi organizacijska kultura bančne Skupine Raiffeisen bank ni tipična avstrijska organizacijska kultura. Standardi, ki veljajo v celotni skupini, so namreč rezultat mrežnega načina odločanja ter preverjanja in uvajanja sprememb v vseh hčerinskih podjetjih v Evropi, kjer se na letnih konferencah srečujejo in posvetujejo predsedniki vseh uprav hčerinskih podjetij skupine.

Tako na primer matična družba ni predpisala enotnega sistema organizacije za vse hčerinske banke, temveč se je ta začela mrežno oblikovati na letni konferenci predsednikov uprav leta 2002. Bolj strogi so v matični družbi glede poročanja, kontrolinga in zakladništva, ki je v večji meri centralizirano.

V Raiffeisen Bank so se začeli seznanjati z organizacijsko kulturo Krekove banke že med skrbnim pregledom, v katerem so ugotovili, da obstajajo številne razlike, tudi kot posledica velikosti in starosti obeh akterjev, vendar pa po drugi strani obstajajo tudi pomembne podobnosti; tako sta oba legendarna ustanovitelja Raiffeisen in Krek izhajala iz iste ideje – medsebojno združevanje in varovanje posameznikov pred nevarnostmi ekonomskega tveganja, tako da so se združevali v zadruge. Tudi vizualni znaki obeh bank so nosili isto sporočilo – kot Krekova banka so imeli dva dela črke K, Raiffeisen bank pa ima prekrizani dve konjski glavi, oboje po ljudskem izročilu predstavlja varnost in vzajemnost.

V prevzemni družbi so izvedli že več prevzemov, zato so dokaj vešči integriranja organizacijske kulture. Pri komunikaciji so se osredotočili predvsem na predstavljanje, kaj je Raiffeisen Bank, kaj prinašajo spremembe, katere so skupne točke obeh bank. To so izvajali v obliki predavanj in osebnih srečanj z zaposlenimi, pa tudi z internimi časopisi v elektronski in tiskani obliki.

Posebne integracijskega delovnega telesa niso oblikovali, za kulturno integracijo je skrbel menedžment banke, vsak med njimi za lastno področje, po prevzemu pa to področje pokriva predvsem funkcija odnosov z javnostjo in služba organizacije.

Velik pomen za nadaljnjo integracijo ima izbor vodstva, ki je bil na ravni uprave in nadzornega sveta izveden že pred formalnim prevzemom. Kasneje so na željo uprave, ki jo sestavljata dva Slovenca in dva tujca (predsednik uprave je Slovenec), določena direktorska mesta zasedli tujci, ki pa so in bodo prisotni le za

kratek čas, dokler se usposobijo domači kadri za poslovanje v bančni skupini RZB. Tako so nekateri od teh direktorjev dobro leto po prevzemu samo še svetovalci in nosilci sprememb in se bodo kmalu vrnili v matično banko.

Bistvenih sprememb v kadrovski strukturi na strani slovenskih delavcev ni bilo, omeniti velja odhod enega člana prejšnje uprave, ki se mu je iztekel mandat, ter običajno fluktuacijo kadrov, ki po mnenju Raiffeisen Krekove banke ni le posledica prevzema.

Med zaposlenimi so tako pred prevzemom kot tudi po njem stalno opravljali raziskave. Kot je bilo pričakovano, je tudi pri njih prevzem povzročil določeno nezaupanje, negotovost in stres, ki ga enačijo s stresom, ki je značilen za zamenjavo službe. Zadnje raziskave kažejo, da zaposleni pozitivno ocenjujejo povezovanje, saj jim je jasno, da z vstopom v EU Krekova banka sama ni imela realne možnosti za obstoj, poleg tega pa so se jim v okviru bančne skupine Raiffeisen Bank odprle nove možnosti za razvoj in napredovanje.

Integracija organizacijskih kultur tako poteka tudi skozi različna srečanja z zaposlenimi v ostalih hčerinskih bankah skupine, prek seminarjev, konferenc in tudi z direktnim izobraževalnim delom v službah matične banke.

Komunikacija na splošno poteka v slovenščini, ki je uradni jezik, medtem ko uprava in nadzorni svet komunicirajo v angleščini. Zanimivo je tudi to, da je uradni jezik menedžmenta v matični družbi angleščina, ravno zaradi nacionalno raznolike kadrovske sestave matične in hčerinskih bank.

Spremembe, ki jih lahko uvrščamo med spremembe organizacijske kulture, so tudi v načinu dela, predvsem sprejemanja odločitev. Pred združitvijo je namreč v Krekovi banki veljal zelo konzervativen način sprejemanja odločitev, zato morajo zdaj ljudi spodbujati, da sami sprejemajo odločitve in s pristojnostmi prevzemajo tudi odgovornosti. Za večje posle, predvsem na že prej omenjenih področjih kontrolinga in zakladništva, pa je zdaj potrebno soglasje matične banke.

Sama organizacijska struktura se spreminja, vendar pa spremembe uvajajo v celotnem sistemu bančne skupine in gredo v smeri poenotenja organizacijskih struktur, kar bo posledično zmanjšalo stroške poslovanja.

Sistem nagrajevanja se postopoma spreminja, uvaja se nagrajevanje z bonusi na osnovi zastavljanja in izpolnjevanja ciljev.

Novo ime banke je sestavljeno iz imen obeh akterjev v prevzemu, v novi Raiffeisen Krekovi banki pa so prevzeli tudi vizualno podobo matične družbe.

Integracija Raiffeisen Krekove banke v skupino je končana, vendar pa se bodo spremembe organizacijske kulture dogajale tudi v prihodnosti, saj so tudi posledica razvoja celotne bančne skupine, sam prevzem pa je po mnenju Raiffeisen Krekove banke uspešno izpeljan.

5.4 PROCES PREVZEMANJA BANKE VIPA S STRANI ABANKE

5.4.1 Kratka uvodna predstavitev akterjev in dogajanja

Abanka je deset let samostojna banka, njeni začetki pa segajo v leto 1955, ko je začela delovati kot podružnica Jugoslovanske banke za zunanjo trgovino. Po več kot dvajsetih letih poslovanja, 1977, se je podružnica preimenovala v Jugobanko – Temeljno banko Ljubljana. Po obsegu poslovanja s tujino je takrat v sistemu Jugobanke zavzemala tretje mesto. Decembra 1989. leta pa se je na osnovi sklepa zbora banke preoblikovala v Abanko, delniško družbo, in izstopila iz sistema Jugobanke. V Sloveniji je takrat delovalo že 26 poslovnih enot. Kot Abanka, d. d., Ljubljana so začeli samostojno poslovati januarja 1990 (spletne strani Abanke Vipa).

Proces združevanja Abanke in Banke Vipe se je začel decembra 2000, ko sta banki podpisali pismo o nameri poslovnega in kapitalskega povezovanja. 25. aprila 2002 sta banki podpisali pogodbo o pripojitvi. Osnovni cilji povezovanja so bili: slediti finančnemu razvoju bančnega trga in finančnih institucij doma in v svetu, s skupno kapitalsko močjo povečati možnost servisiranja komitentov ter vzpostaviti skupne strategije razvoja bančnih produktov, prodajnih poti, podpore poslovanju in trženja (spletne strani Abanke Vipa).

Načrtovani tržni položaj nove banke po združitvi Abanke in Banke Vipa je bil naslednji (spletne strani Abanke Vipa):

- četrto mesto po bilančni vsoti z 8,2-odstotnim tržnim deležem,
- tretje mesto po posojilih strankam, ki niso banke, z 9,4-odstotnim tržnim deležem,

- četrto mesto po obveznostih do strank, ki niso banke, z 8,7-odstotnim tržnim deležem,
- sedmo mesto po kapitalu s 6,7-odstotnim tržnim deležem,
- četrto mesto glede na velikost poslovne mreže po celi Sloveniji in
- tretje mesto po plačilnem prometu s tujino, z 10,3-odstotnim tržnim deležem.

Z dnevom veljavnosti pripojitve, 31. decembrom 2002, in vpisom v sodni register, se je zaključil proces združevanja Abanke in Banke Vipa. Združena Abanka Vipa, d. d., je tako po kriteriju bilančne vsote tretja največja banka v Sloveniji. Polno ime združene banke je Abanka Vipa, d.d., krajše Abanka, d.d. (spletne strani Abanke Vipa).

Z dnem pripojitve je Banka Vipa prenehala obstajati kot samostojna pravna oseba in postala organizacijska enota Abanke z nazivom Področje Primorska.

5.4.2 Proces prevzema

Z dnem pripojitve, 31. 12. 2002, je Banka Vipa prenehala obstajati kot samostojna pravna oseba in postala organizacijska enota Abanke z nazivom Področje Primorska. Dotedanji predsednik uprave Banke Vipa je bil imenovan za člana uprave Abanke, dotedanji podpredsednik uprave Banke Vipa pa za izvršnega direktorja področja Primorska.

Ob povezovanju Abanke Ljubljana in Banke Vipa iz Nove Gorice v Abanko Vipa ugotavljajo, da gre za združitev po poti prevzema. Tako je Abanka najprej kupila četrtinski lastniški delež v Banki Vipa, nato je sledil drugi in tretji korak, kjer so se z lastniki Banke Vipa dogovorili za zamenjavo delnic.

Pri tem so se zavedali tudi ovir in problemov, ki jih pred njih postavlja področje organizacijskih kultur obeh podjetij. Zato so že v času pred formalno sklenitvijo posla, to je v času pogajanj, proučevali organizacijsko kulturo ciljnega podjetja.

Na osnovi poznavanja bančnega trga in njegovih akterjev ter njihovih rezultatov so lahko ocenili notranjo politiko. Poleg tega so v procesu skrbnega pregleda poslovanja podjetja proučili tudi, kakšna je kadrovska politika podjetja, kakšen je pristop do pristojnosti in odgovornosti, pripadnost podjetju ...

Razlike med obema bankama so bile kar velike, kar je posledica predvsem velikosti obeh bank v združitvenem procesu. Tako je organizacijska struktura Banke Vipa močno odstopala od organizacijske strukture močnejše partnerice Abanke. To pa je pomenilo, da bodo potrebne velike spremembe predvsem na delovnih mestih, ki jih bodo zasedali zaposleni iz Banke Vipa.

V Abanki so se zaradi zaposlenih in zunanjega okolja Banke Vipa odločili, da ne gredo v klasični prevzem, temveč v združitev po poti prevzema. Pripravili so tudi komunikacijski načrt za interno in zunanjo javnost, saj niso želeli, da bi se razvila zgodba "Primorska je izgubila še eno banko".

Notranje komuniciranje je tako potekalo po elektronski pošti, prek internega časopisa – dve številki, ki so ju prejeli vsi zaposleni v združeni banki – in tudi s t. i. roadshow¹¹, kjer sta se predsednika uprav združujočih se bank osebno sestajala z zaposlenimi in pojasnjevala, kaj prinaša združitev. Tudi po formalni združitvi se je nadaljeval proces integracije organizacijskih kultur, komunikacija z zaposlenimi pa je potekala po vseh že omenjenih kanalih.

Integracijo še vedno vodi uprava, in sicer tako da posebne delovne skupine vsakih štirinajst dni poročajo neposredno upravi. Če pride do nesoglasij med člani integracijskih skupin (člani so iz obeh bank), odločitve sprejema uprava.

Izbor vodstva je bil narejen že pred formalno združitvijo. Zato tudi ni prišlo do bistvenih sprememb v kadrovski sestavi podjetja; novo upravo banke Abanka Vipa je sestavljala stara uprava Abanke, ki se ji je pridružil predsednik uprave Banke Vipa. Na kadrovskem področju je prišlo do popolne reorganizacije zaposlenih v nekdanji banki Vipa. Večjih pritožb skoraj ni bilo, trije zaposleni v nekdanji Banki Vipa pa so se odločili za sporazumno rešitev nesoglasij in zapustili banko. V Abanki Vipa ocenjujejo, da so uspešno premagali ovire, ki se pojavljajo zaradi človeškega faktorja. Tako so v Abanki zagotovili, da njihovi zaposleni ne smejo nastopati s superiorne pozicije močnejšega partnerja, s čimer so minimalizirali konflikte med zaposlenimi. Nekdanji zaposleni Banke Vipa so dobro sprejeli novosti, ki jih uvaja organizacijska kultura in način dela v nekdanji Abanki, ki se je prenesel tudi na novo družbo, zato je prišlo le do enega manjšega konflikta, ki so ga hitro razrešili.

¹¹ Aktivnosti, pri katerih vodstvo podjetja načrtno obiskuje zaposlene v različnih enotah in jim osebno predstavlja novosti, ki sledijo, in se sooča z vprašanji zaposlenih.

Spremembe za nekdanje zaposlene je prinesla predvsem že omenjena kadrovska reorganizacija delovnih mest ter spremembe v procesu sprejemanja odločitev – pridobili so večja pooblastila in možnosti za servisiranje svojih strank (večja sposobnost kreditiranja), po drugi strani pa je bilo ocenjevanje bonitet in rizičnosti komitentov centralizirano in preneseno v Ljubljano.

Sedanja organizacijska kultura je le prehodna, saj je večji del nekdanje Banke Vipra ostal kot posebna veja v organizacijski strukturi banke Abanka Vipra – področje Primorska. Zaradi hitre integracije so se odločili za takšen pristop, ki pa bo v prihodnosti zahteval popolno vključitev v združeno organizacijsko strukturo nove združene banke.

Za nekdanjo Banko Vipra se je spremenil predvsem način nagrajevanja, pri katerem so se prilagodili sistemu Abanke. Integracijo organizacijskih kultur bodo počasi zaključili, potrebne bodo še določene spremembe, ki se jih zaradi hitrega poteka dogodkov ni dalo izpeljati (že omenjena organizacijska struktura). V cilju integracije organizacijskih kultur bodo še naprej potekala izobraževanja in izmenjave na posameznih delovnih mestih – zaposleni Abanke zasedejo mesta v nekdanji Banki Vipra in nasprotno. Poteka tudi poenotenje poslovnih enot, ki se prilagajajo standardom Abanke, in seveda racionalizacija.

Uradno ime združene banke je Abanka Vipra, predvsem zaradi uporabe korporativne znamke na Primorskem. Skrajšano ime ostaja Abanka. V združeni banki Abanka Vipra ocenjujejo, da je bila združitev izpeljana uspešno, tudi na področju integracije organizacijskih kultur menijo, da so obe banki uspešno povezali v novo celoto.

5.5 PRIMERJAVA PRIMEROV

Na osnovi zgornje analize lahko ugotovimo, da je šlo v vseh štirih primerih za prijazni prevzem – menedžment oziroma uprava prevzete banke v vseh štirih primerih je vseskozi sodeloval in podpiral vstop novih lastnikov v lastniško strukturo svoje banke in kasnejšo integracijo s prevzemnikom. Vsi intervjuvani menedžerji so poudarjali velik strateški pomen kapitalskega povezovanja oziroma prevzemanja zaradi prilagajanja spremembam v okolju, kar lahko povežemo z enakimi ugotovitvami raziskave, ki jo je opravil Lahovnik (2001, str. 2). Ob tem je treba poudariti, da so vse banke, ki so jih prevzeli tuji prevzemniki, ostale relativno samostojne enote, ki so del večjega poslovnega sistema.

Organizacijsko kulturo so v fazi skrbnega pregleda še najmanj poudarjali v primeru San Paolo IMI-Banka Koper, sicer pa so prevzemniki proučevali tudi ta vidik prevzetih bank. Razlike v organizacijski kulturi med obema partnerjema so seveda obstajale v vseh štirih primerih, kar je posledica razlik v velikosti, zgodovinskem razvoju, tržnem položaju, okolju, iz katerega izhajajo, in v treh primerih tudi razlik, ki izhajajo iz nacionalnega kulturnega značaja. Zato so se skoraj povsod lotili integriranja organizacijskih kultur. Za integracijo je bila večinoma odgovorna uprava, ki so jo po novem sestavljali tako predstavniki starih uprav prevzetega podjetja kot novi člani uprav, ki jih je v banko poslal prevzemnik¹². T.i. integracijskih menedžerjev niso nastavili v nobenem primeru, v vseh primerih pa so bili vzpostavljeni integracijski timi, ki so odgovarjali upravi.

Integracija organizacijske kulture je torej potekala skozi izmenjavo znanj in procesov, ki so jih v prevzete banke vnašali z izmenjavo kadrov – zapolnitev določenih delovnih mest z ljudmi, ki jih v prevzeto banko pošlje prevzemnik, in stalno izobraževanje v matični banki.

Za integracijo organizacijskih kultur je bila v vseh primerih zelo pomembna tudi komunikacija z zaposlenimi, katere osnovni cilj je bil preprečevanje trka organizacijskih kultur, in s tem preprečevanje vseh negativnih posledic, ki jih ta lahko povzroči. Glede na dobljene podatke v intervjujih je bilo to kar uspešno, saj v enem primeru sploh ni bilo izgub, odhodov vodilnih delavcev in strokovnjakov, medtem ko so bile v ostalih treh primerih le posamezne zamenjave oziroma odhodi.

Na področju izbire vodstva lahko ugotovimo, da je bil dogovor sprejet že pred zaključkom prevzema, kar je verjetno v veliki meri pripomoglo k temu, da lahko vse prevzeme ocenjujemo kot prijazne.

Glede na to, da je v primeru tujih prevzemnikov prišlo v slovenske banke kar nekaj tujcev, je razumljivo, da se je spremenil tudi jezik. Splošni uradni jezik seveda v vseh primerih ostaja slovenščina, medtem ko se na najvišjih ravneh odločanja uporabljata enakovredno slovenski in angleški jezik oziroma v primeru SKB SG tudi francoščina. Posledica tega je, da se v vseh treh primerih s tujim prevzemnikom več zaposlenih uči tujih jezikov.

¹² Pri tujih prevzemnikih to drži, podobno pa lahko ugotavljamo tudi v primeru Abanka Vipava, kjer je predsednik uprave nekdanje Banke Vipava postal član uprave banke Abanka Vipava.

Spremembe za prevzete banke so v vseh štirih primerih zaznavne tudi na področju organizacijske strukture ter prevzemanja pristojnosti in odgovornosti. Če izvezemo Banko Koper, je pri vseh primerih prišlo tudi do sprememb v imenu in vizualni podobi "nove" banke.

Sklepna ugotovitev bi bila, da se je organizacijska kultura spreminjala zaradi procesa prevzema v vseh štirih primerih, vendar pa v različni meri. Tako je še najmanj sprememb s prevzemom doživela Banka Koper, zato je bila potreba po integraciji organizacijskih kultur pri njih še najmanjša. V ostalih treh primerih je imela integracija organizacijskih kultur pomembnejšo vlogo, saj so dosti bolj vpeti v prevzemno – matično banko. Vsem primerom pa je skupno to, da tako prevzem kot tudi integracijo organizacijskih kultur ocenjujejo kot uspešno izpeljan proces.

5.6 OMEJITVE

Ob zgornji primerjavi in dosedanjih ter naslednjih ugotovitvah v sklepnem delu je treba omeniti, da so vse banke, ki so jih prevzeli tujci, ostale samostojne enote, ki niso popolnoma vsrkanе v sistem matičnih bank. Vprašanje je, kaj bosta prinesla prihodnost in vstop Slovenije v Evropsko unijo. Vsekakor bi bilo takrat zanimivo še enkrat preveriti dosedanje ugotovitve.

Ravno tako je treba omeniti, da so bile vse informacije pridobljene od vodstev bank oziroma predsednikov uprav, in zato verjetno obremenjene z njihovim subjektivnim pogledom. Možno je, da bi bile ocene in opisi dogodkov, ki bi jih podali zaposleni, drugačni. Vendar pa je bil cilj te naloge predvsem soočanje s problemi, ki jih vnaša organizacijska kultura v procese združitve in prevzemov, zato je v našem primeru pomemben ravno pogled vodilnih.

Zadnja omejitev, ki jo velja omeniti, je časovna oddaljenost omenjenih dogodkov, ki so potekali v relativno bližnji preteklosti. Čas je namreč zelo pomemben element pri razvoju in spreminjanju organizacijske kulture, zato je znova utemeljena ugotovitev, da bi bilo čez nekaj let smiselno preveriti, ali so se kot rezultat prevzemov v omenjenih podjetjih pojavile kakšne bistvene spremembe.

6 SKLEP

Združitve in prevzemi podjetij so že postali del slovenskega poslovnega vsakdana. Slovenska podjetja v pripravi na tujo konkurenco vse bolj uporabljajo te aktivnosti za obrambo lastnega tržnega položaja in za vstop na tuje trge, zato je s prihajajočim vstopom v Evropsko unijo pričakovati, da bodo združitve in prevzemi še bolj zaznamovali slovensko poslovno okolje. Poleg tega pa je Slovenija zanimiv trg tudi za tuja podjetja, ki si ob pomoči prevzemov želijo kupiti vstop vanj.

Praksa je pokazala, da se veliko združitev in prevzemov konča dokaj neslavno. V začetku si partnerji, razen v primerih sovražnih prevzemov, izmenjujejo komplimente, ki pa ob kasnejših težavah hitro zbledijo, njihovo mesto pa zasede medsebojno obtoževanje, ki hitro vodi v neuspeh.

Najrazličnejše raziskave so pokazale, da ima neupoštevanje vloge organizacijske kulture v procesih združitev in prevzemov negativne posledice za predhodno zastavljene cilje in celoten uspeh združitve oziroma prevzema.

Ob tem je seveda treba poudariti, da je organizacijska kultura pogosto tudi "grešni kozel", na katerega se zvali krivda za napake v združevalnem ali prevzemnem procesu, ki pa z njo nimajo nobene zveze.

Ugotovili smo, da je stična točka med organizacijsko kulturo in združitvenimi oziroma prevzemnimi procesi sprememba oziroma spremembe v organizaciji: organizacijska kultura namreč oblikuje določene stalnice v organizaciji, ki jih združitve in prevzemi zelo pogosto razbijajo. To je tudi odgovor na vprašanje, zakaj je vloga organizacijske kulture v procesih združitev in prevzemov tako pomembna.

Pri tem so najbolj izpostavljeni problemi, ki vodijo v trk organizacijskih kultur in posledično neuspešnost združevalnega ali prevzemnega procesa:

- boj za oblast med menedžmentom v podjetju ,
- izguba najboljših strokovnjakov – t. i. beg možganov,
- nejasnosti glede pravil in načinov vodenja ter izvajanja procesov,
- slabo komuniciranje in
- sovražnost med skupinami.

Da bi se učinkovito spopadli s problemom organizacijske kulture, je o njej treba začeti razmišljati že v fazi iskanja primernih podjetij za združevanje oziroma prevzem. Res je, da se največ težav v povezavi z organizacijsko kulturo pojavi v zadnji fazi, t. i. integraciji podjetij, vendar do takšnih težav pride ravno zaradi zanemarjanja proučevanja lastne in tuje organizacijske kulture v fazi iskanja partnerjev. Tako je eden prvih pogojev za uspešno spopadanje z organizacijsko kulturo v procesih združitve in prevzemov poznavanje orodij za analizo kultur.

Za to so potrebni strokovnjaki, ki takšna znanja imajo, pri dobro izvedenih združitvah in prevzemih jih pogosto srečamo v vlogi integracijskega tima oziroma integracijskih menedžerjev. V vseh treh tujih prevzemih med našimi primeri so to vlogo, sicer pogosto kot stransko zadolžitev, opravljali tuji člani uprav.

Pomembno vlogo igra tudi izbira menedžmenta, ki ima velik vpliv na oblikovanje organizacijske kulture. V vseh naših primerih je bil menedžment oziroma uprava določena že pred zaključkom posla, kar je pozitivno vplivalo na nadaljnje integracijske aktivnosti. S tem so se povsod izognili boju za vodilna mesta, ki pogosto vodi v brezplodno izgubljanje energije.

Novo vodstvo ima tudi pomembno vlogo pri določanju poslanstva in vizije organizacije: spremembe, ki jih prinaša prevzem ali združitev, mora ustrezno argumentirati in postaviti v širši okvir ciljev organizacije.

Ker vedno obstaja vodilni ali močnejši partner – združitev enakovrednih praktično ni, saj podjetje že z iniciativo o združevanju prevzame vodilno vlogo – je zelo pomembno ohranjanje organizacijske kulture šibkejšega partnerja. S tem se izognemo številnim bojem med skupinami zaposlenih enega in drugega podjetja. V naših primerih je to še zlasti pomembno, ker je šlo za prevzeme s strani tujcev v bančnem sektorju. Prav tako pa so se tega problema zavedali tudi v Abanki ob prevzemu banke Vipra, saj imajo lahko notranji spori med skupinami velik vpliv na sprejemanje prevzema ali združitve v zunanjem okolju organizacije.

Cilj prevzemov in združitve so pogosto sinergije, kar pa zaposleni razumejo kot zmanjševanje delovnih mest, zato je zelo pomembno, kako podjetje ravna z odvečnimi delavci. V naših primerih to vprašanje ni bilo relevantno, saj zaradi združitve ni prišlo do bistvenih sprememb števila delovnih mest.

V vseh primerih pa lahko govorimo o spremembah znotraj delovnih mest, kar pomeni uvajanje organizacijske kulture prevzemnika skozi medsebojno izmenjavo znanj, izobraževanje in srečanja na različnih ravneh, uvajanje zaposlenih iz prevzetega podjetja v delovne prakse prevzemnika itd. To je opaziti tako pri tujih prevzemnikih kot v primeru prevzema banke Vipa.

Na zadnjem mestu omenjamo komuniciranje, ki pa nikakor ni nepomembno. Komuniciranje z zaposlenimi je namreč pomembno od trenutka, ko informacija o združitvi oziroma prevzemu pride v javnost. Še več, prva ciljna javnost, ki jo menedžment podjetja seznani z informacijo o združevanju oziroma prevzemanju, morajo biti zaposleni. Z ustreznim posredovanjem sporočil in spremljanjem reakcij, gre namreč za stalni krogotok informacij, se lahko izognemo številnim neprijetnim situacijam, ki smo jim lahko priča ob najrazličnejših neuspešnih združitvah in prevzemih. Pri tem se komuniciranje ne omejuje samo na govorna in pisna sporočila, temveč pomembno vlogo igra tudi simbolna komunikacija, kjer mislimo na imena in vizualne elemente celostne podobe organizacij. Te spremembe namreč veliko povedo o namerah močnejšega partnerja.

Zadnji element, ki mu tukaj namenjamo pozornost, je čas. Sprememb organizacijske kulture namreč nikakor ni mogoče vpeljati čez noč. Čas pa je potreben tudi za ocenjevanje uspešnosti integriranja organizacijskih kultur, saj tako kompliciran sistem vrednot, navad, rutin in ritualov ter struktur organizacije in moči ne pokaže čez noč vseh pomanjkljivosti, ki so med procesom nastale.

7 UPORABLJENA LITERATURA IN VIRI

LITERATURA:

1. Aiello, Robert J., Watkins, Michael D.: The Fine Art of Friendly Acquisition. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing. 2000 nov./dec. Str. 101–107.
2. Ashkenas, Ronald N., Francis, Suzanne C.: Integration Managers: Special Leaders for Special Times. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing. 2000 nov./dec. Str. 108–116.
3. Bakan, Ismail, Tasliyan, Mustafa, Eraslan, H. Ismail, Sarac, Mehmet: Organizational Culture: The Models of Organizational Culture, [URL:<http://www.valt.helsinki.fi/yhis/ebha2002/papers/bakan.pdf>], 8.9. 2002.
4. Bešter, Janez: Teoretična analiza prevzemov podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1995. 125 str.
5. Bešter, Janez: Prevzemi podjetij in njihovi motivi – empirična analiza na primeru Slovenije. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 283 str.
6. Bower, Joseph L.: Not All M&As are Alike – And That Matters. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing. 2001 marec. Str. 94 –101.
7. Bowman, Cliff, Oakley Faulkner, David: Competitive and Corporate Strategy. London: Times Mirror International Publishers Ltd., 1997, 296 str.
8. Capon, Claire: Understanding Organisational Context. London: Pearson Education Limited, 2000. 387 str.
9. Carey, Denis: Lessons from Master Acquirers – A CEO Roundtable on Making Mergers Succeed. Harvard Business Review, Boston: Harvard Business School Publishing. 2000 maj./jun. Str.145 –154.
10. Cooper, Elizabeth Ann: Corporate Culture and Performance: Relating Concepts and Outcomes. Iowa state University. [URL:<http://www.lib.umi.com/disertations/fullcit/9977380>], 26. 12. 2001.
11. Čerin, Aleš: Praktične izkušnje pri združitvah, prevzemih in kapitalskih povezavah. Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana: Društvo ekonomistov, 2000. str. 67–70.
12. Gallagher, A. Robert: Mergers and Organizational Culture. Organization Development. [URL:http://www.orgdct.com/mergers_and_organizational_cultu.htm], 12. 7. 2002.

13. Gaughan, A. Patrick: Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings (Second Edition). New York: John Wiley and Sons, 1999. 636 str.
14. Habech, Max M., Kroeger, Fritz, Traem, Michael R.: Čas združitev. Ljubljana: DZS, 2000. 168 str.
15. Hofstede, Geert: A summary of my ideas about organizational cultures, [URL:<http://kubnw5.kub.nl/web/iric/hofstede/>], 5. 4. 2003.
16. Hofstede, Geert: A summary of my ideas about national culture differences, [URL:<http://kubnw5.kub.nl/web/iric/hofstede/>], 5. 4. 2003.
17. Kay, T. Ira, Shelton, Mike: The people problem in mergers. McKinsey Quarterly. New York: McKinsey & Company. Št. 4. 2000. Str. 27–37.
18. Kelly, John, Cook, Colin, Spitzer, Don: Mergers & Acquisitions – A Global Research Report 1999, KPMG, [URL:http://www.kpmg.com/Rut2000_prod/Documents/9/Ma%202001.pdf], 12. 7. 2002.
19. Kellog, Chris: Does Corporate Culture Really Affect M&A?, [URL:<http://www.wallingfordcapital.com/CorpCulture>], 12. 7. 2002.
20. Kovač, Bogomir: Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini. Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana: Društvo ekonomistov, 2000. Str. 71–93.
21. Križman, Janja: Vloga organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah podjetij. Diplomsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 2002. 61 str.
22. Lahovnik, Matej: Proučevanje strategije priključitve podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1998. 89 str.
23. Lahovnik, Matej: Reakcije ljudi na prevzem podjetja. V: XVI. posvetovanje Društva za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, Bled, 17. – 18. maj 2001. Zbornik Z organizacijo do čustev in plač. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovski razvoj, 2001. Str. 15–30.
24. Lahovnik, Matej: Strategic Factors underlying Performance of Acquisitions in Slovenia. Working Papers. Ljubljana: Faculty of Economics, 2003. 32 str.
25. Mai, Bob: Avoiding the Post-merger Slump. Strategic Communication Management, Chicago: Melcrum Publishing Ltd.. 2000 dec./jan. Str. 18–21.
26. Merslavič, Martina: (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. Teorija in praksa, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, (XXXV) 1998, št. 4, str. 633–646.
27. Mesner Andolšek, Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995.

28. Mirvis, Philip: Corporate Culture clashes can harm mergers and acquisitions. [URL:<http://www.siop.org/media/news/mergers.htm>], 11.4. 2002.
29. Mišič, Petra: Strategija prevzemanja podjetja s poudarkom na predprevzemni fazi. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 84 str.
30. Možina, Stane, Kavčič, Bogdan, Tavčar, Mitja, Pučko, Danijel, Ivanko, Štefan, Lipičnik, Bogdan, Gričar, Jože, Repovž, Leon, Vizjak, Andrej, Vahčič, Aleš, Rus, Veljo, Bohinc, Rado: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
31. Neuhauser, C. Peg: Strategies for Changing Your Corporate Culture. [URL:http://www.culturedotcom.com/article_4.htm], 5. 9. 2002.
32. Nies, M. Collete: Planning the Perfect Merger. Strategic Communication Management, Chicago: Melcrum Publishing Ltd., 1999 dec./jan. Str. 22–25.
33. Primožič, Marko: Pridružitvene aktivnosti podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 110 str.
34. Rankin Frost, Alison: Organizational Culture Analysis. Strategic Communication Management, Chicago: Melcrum Publishing Ltd., 2000 okt./nov. Str. 16–20.
35. Recklies, Oliver: Mergers and Corporate Culture. [URL:http://www.themanager.org/Strategy/Merger_Culture.htm], 11.4. 2002.
36. Rensburg, Ronel: The Role of Corporate Communication in Mergers, Acquisitions and Hostile Takeovers. 7th International Public Relations Research Symposium: Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millenium: the Future. Ljubljana: Pristop, 2000. Str. 141–156.
37. Schein, Edgar H.: The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey Bass, 1999. 199 str.
38. Schemerhorn, John R., Chapell, David S.: Introducing Management. New York: John Wiley & Sons, 2000. 271 str.
39. Siegenthaler, Paul, Brooke, James: Post-merger Communication. Strategic Communication Management, Chicago: Melcrum Publishing Ltd., 1999 dec./jan. Str. 30–34.
40. Smircich, Linda, Calas, B. Marta: Organizational Culture: Critical Assesment. Handbook of Organizational Communication, Newbury Park: Sage Publications, 1992 (3rd printing). Str. 228–263.
41. Speight, Rebecca, Goodman, Anthony: Organizational Communication during Mergers. Strategic Communication Management, Chicago: Melcrum Publishing Ltd., 1998 junij/julij. Str. 16–21.

42. Steffen, Jonathan: The Value of Maintaining Value. Strategic Communication Management, Chicago: Melcrum Publishing Ltd., 1999 dec./jan. Str. 10–13.
43. Tajnikar, Maks: Pripojitve, spojitve in prevzemi. Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana: Društvo ekonomistov, 2000. Str. 25–38.
44. Vrčon Tratar, Nataša in Snoj Boris: Pomen organizacijske kulture za uspešnost storitvenih organizacij. Akademija MM. Ljubljana: Marketing Magazin, 2002, str. 45-56.
45. Walton, Michael: Organisation Culture and Its Impact on Counseling. Handbook of Counseling in Organisations. London: Sage Publications Ltd., 1997. Str. 92–110.
46. Weston, J. Fred, Siu, A. Juan, Johnson, A. Brian: Takeovers, Restructuring and Corporate Governance (Third Edition). New Jersey: Prentice Hall, 2001. 689 str.
47. Whalen, Patricia T.: How Communication Drives Merger Success. San Francisco: IABC, 2001. 106 str.
48. Wood, Emma. Corporate Identity. The Public Relations Handbook. London: Routledge, 2001. Str. 74–92.
49. Zupančič, Aleš: Kultura podjetja pri prevzemih in združitvah. Diplomski naloga. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2001. 42 str.

VIRI:

1. Making Merger Synergies Happen. Strategic Communication Management, Chicago: Melcrum Publishing Ltd., 2000 avg./sept. Str. 8–10.
2. Corporate Culture, [URL: <http://www.auxillium.com/culture.shtml>], 5.9.2002.
3. Globokar Tatjana: Kultura in management. CNRS/CRG, prezentacija, 2000.
4. Whalen, Michael: "People Issues" and Company Culture, Dancy Consulting Group, Fort Lauderdale, interno gradivo, 1999. 11 str.
5. Intervju z ga. Cvetko Selšek, predsednico uprave SKB Societe Generale, d.d.
6. Intervju z g. Vojkom Čokom, predsednikom uprave Banke Koper, d. d.
7. Intervju z g. Aljošo Tomažem, predsednikom uprave Abanka Vipava, d. d.
8. Intervju z g. Alešom Žajdelo, predsednikom uprave Raiffeissen Krekova banka, d. d.
9. Interni dokumenti SKB Societe Generale, d. d.
10. Interni dokumenti Raiffeissen Krekove banke, d. d.

11. Spletne strani SKB Societe Generale, d. d. – [URL:<http://www.skb.si>], 7.5.2003.
12. Spletne strani Banke Koper, d. d. – [URL:<http://www.banka-koper.si>], 2.5.2003.
13. spletne strani Abanka Vipava, d. d. – [URL:<http://www.abanka.si>], 7.5.2003.
14. Spletne strani Raiffeissen Krekove banke, d. d. – [URL:<http://www.krekova-banka.si>], 10.5.2003.
15. Spletne strani banke SanPaolo IMI – [URL:www.sanpaoloimi.com], 2.5.2003.