

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**VPLIV KULTURE V PRIMERU TUJIH ZDRUŽITEV IN
PREVZEMOV SLOVENSКИH PODJETIJ**

Ljubljana, oktober 2022

NIKA ŠPOLJAR

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nika Špoljar, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Vpliv kulture v primeru tujih združenj in prevzemov slovenskih podjetij, pripravljenege v sodelovanju s svetovalko izr. prof. Tamara Pavasović Trošt (PhD)

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 11.10.2022

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 ZDRUŽEVANJE IN PREVZEMI PODJETIJ.....	3
1.1 Mednarodno poslovanje in internacionalizacija	3
1.2 Načini in oblike mednarodnega poslovanja.....	4
1.3 Oblike združitvev in prevzemov podjetij.....	5
1.3.1 Priključitve in prevzemi.....	6
1.3.2 Združitev.....	8
1.3.3 Vrste prevzemov in združitvev podjetij.....	9
1.3.4 Motivi za prevzeme in združitve podjetij	10
2 KULTURA V MEDNARODNEM POSLOVANJU.....	11
2.1 Pomen in vpliv kulture v mednarodnem poslovanju	11
2.2 Opredelitev organizacijske kulture	13
2.2.1 Tipologije organizacijske kulture	14
2.2.2 Dejavniki organizacijske kulture	15
2.2.3 Oblikovanje in spreminjane organizacijske kulture	16
2.2.4 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja.....	17
2.3 Modeli za merjenje organizacijske kulture	18
2.4 Razlika med organizacijsko kulturo in klimo	20
2.5 Opredelitev in sestavine nacionalne kulture.....	20
2.6 Modeli za merjenje nacionalne kulture	22
2.6.1 Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture	22
2.6.2 Hallov model kontekstnosti kultur.....	27
2.6.3 GLOBE model kulture.....	28
2.6.4 Kritike modelov za merjenje nacionalne kulture	32
2.7 Medkulturni management.....	34
2.8 Kulturni šok.....	35
2.9 Vpliv kulture v primeru prevzemov in združitvev	36
2.9.1 Poslovanje podjetij po prevzemu ali združitvi.....	39
2.9.2 Delovno okolje in zaposleni po prevzemu ali združitvi	40

2.9.3	Razlike med združitvijo in prevzemom tujega in domačega podjetja	41
3	ZDRUŽITVE IN PREVZEMI V SLOVENIJI.....	42
3.1	Obseg in uspešnost prevzemov v Sloveniji	42
3.2	Motivi za prevzeme in združitve podjetij v Sloveniji.....	43
3.3	Največji tuji prevzemi in združitve slovenskih podjetij.....	44
4	METODOLOGIJA	46
4.1	Metode zbiranja in analize podatkov	46
4.2	Opis vzorca	49
5	PREDSTAVITEV REZULTATOV	49
5.1	Predstavitev pridobljenih rezultatov raziskave	49
5.1.1	Percepcija vpliva nacionalne kulture.....	50
5.1.2	Percepcija vpliva organizacijske kulture.....	53
5.1.3	Percepcija uspešnosti prevzema	55
5.1.4	Primerjava teorije in prakse.....	55
5.1.4.1	<i>Primerjava teorije in odgovorov respondenta A</i>	<i>55</i>
5.1.4.2	<i>Primerjava teorije in odgovorov respondenta B</i>	<i>59</i>
5.1.4.3	<i>Primerjava teorije in odgovorov respondenta C</i>	<i>62</i>
5.2	Odgovori na raziskovalna vprašanja	65
5.3	Povzetek glavnih ugotovitev	70
5.4	Omejitve raziskave	71
5.5	Predlogi za izboljšave in za nadaljnje raziskave	72
	SKLEP.....	73
	LITERATURA IN VIRI.....	75
	PRILOGE	1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Tri faze procesa prevzemanja podjetja	7
Tabela 2: Razlike med družbami z nizko distanco moči in družbami z visoko distanco moči	24
Tabela 3: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo	25
Tabela 4: Razlike med "ženskimi" in "moškimi" družbami	25
Tabela 5: Razlike med "uživaško" in "vzdržno" kulturo	27
Tabela 6: Razlika med visokokontekstnimi in nizkokontekstnimi kulturami	28
Tabela 7: Glavne pomanjkljivosti Hofstedejevega modela	32
Tabela 8: Seznam respondentov	49
Tabela 9: Percepcija vpliva nacionalne kulture	52
Tabela 10: Percepcija vpliva organizacijske kulture	54

KAZALO SLIK

Slika 1: Prikaz razmejitev pojmov	5
Slika 2: Pogosta razmejitev pojma združitvev	5
Slika 3: Oblike prevzemov in združitvev podjetij	7
Slika 4: Razlika med spojitvijo (združitvev) in pripojitvijo (prevzem) podjetij	9
Slika 5: Tri ravni edinstvenosti človekove duhovne določenosti po Hofstedeju.....	12
Slika 6: Ravni kulture po Hofstedeju.....	13
Slika 7: Temeljni elementi sistema organizacijske kulture	14
Slika 8: Tipologija organizacijskih kultur avtorjev Cameron in Quinn (2006)	15
Slika 9: Ravni in elementi organizacijske strukture avtorja Schein	16
Slika 10: Kulturne dimenzije po Hofstedeju	23
Slika 11: Razvrstitev držav v kulturne skupine	31
Slika 12: Stopnja tveganja za neuspeh v posameznih fazah združitvev in prevzemov	37
Slika 13: Primerjava Hofstedejevih dimenzij kulture med Švico in Slovenijo	58
Slika 14: Primerjava Hofstedejevih kulturnih dimenzij med Švico in Slovenijo s polarnim grafikonom.....	58
Slika 15: Primerjava Hofstedejevih dimenzij kulture med Kanado in Slovenijo	61
Slika 16: Primerjava Hofstedejevih kulturnih dimenzij med Kanado in Slovenijo s polarnim grafikonom.....	61
Slika 17: Primerjava Hofstedejevih dimenzij kulture med Kitajsko in Slovenijo	64
Slika 18: Primerjava Hofstedejevih kulturnih dimenzij med Kitajsko in Slovenijo s polarnim grafikonom.....	64

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Predloga vprašalnika za polstrukturirani globinski intervju.....	1
Priloga 2: Vprašanja za intervju z respondentom A.....	2
Priloga 3: Vprašanja za intervju z respondentom B.....	4
Priloga 4: Vprašanja za intervju z respondentom C.....	7
Priloga 5: Teoretična priloga za lažje razumevanje vprašanj.....	9
Priloga 6: Soglasje o sodelovanju v intervjuju in izjava o strinjanju z javno objavo podatkov sodelujočih intervjuvancev.....	12

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

GLOBE – (angl. Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness research program); GLOBE model kulture

OCAI – (angl. The Organizational Culture assesment Instrument); Inštrument za merjenje organizacijske kulture

CVF – (angl. The Competing Values Framework); Teoretični model konkurenčnih vrednot

ZDA – Združene Države Amerike

d.d. – delniška družba

UVOD

V času pospešene globalizacije, ki so ji priča podjetja po celem svetu, postajajo prevzemi in združitve vse pogostejše. Kljub temu pa je veliko prevzemov in združitev neuspešnih, še posebej če so vključena tudi tuja podjetja. Ko torej iščemo razloge za neuspeh, je eden izmed glavnih razlogov prav kultura, bodisi organizacijska ali pa nacionalna, tako v primeru domačega, kot tudi tujega prevzema ali združitve (Teerikangas & Very, 2012).

Včasih so managerji vodili podjetja v poznanem domačem okolju in ni se jim bilo potrebno soočati z različnimi kulturami, vrednotami, poslovnimi običaji ter načini vodenja. Sodobni manager danes, pa mora razumeti vplive organizacijske in nacionalne kulture na vsa področja poslovanja podjetja, zaposlene in uporabnike v svojem okolju. Na področju kulture namreč potekata dve nasprotujoči si gibanji, kjer so na eni strani vedno večji pritiski poenotenja kultur zaradi globalizacije, na drugi strani pa poteka razcvet regionalnih kultur zaradi preporoda državlanske in regionalne zavesti (Lipovšek, 2003, str. 10).

Vsako podjetje ima svojo specifično kulturo, s pomočjo katere si lahko ustvarja svojo konkurenčno prednost, če jo uspe uskladiti s svojo strategijo. Problem se pojavi predvsem ko se organizacijski kulturi v podjetju posveča premalo pozornosti, kar lahko negativno vpliva na uspešnost in poslovanje podjetja ter celo zavira spremembe v podjetju. Pomen in vpliv organizacijske in nacionalne kulture pa pride še bolj do izraza v primeru prevzemov in združitev različnih podjetij. Sploh v začetnih fazah se podjetja ukvarjajo s strateškim, pravnim in finančnim vidikom prevzemov in združitev, kulturni vidik pa se pogosto spregleda. Raziskave namreč kažejo, da več kot 60% združitev in prevzemov ne doseže željenih rezultatov, eden izmed glavnih razlogov za to pa naj bi bile prevelike kulturne razlike. Prav zato je pomembno, da se zavedamo neskladnosti kultur in jih poskušamo odpraviti, saj se lahko v nasprotnem primeru pojavijo številni konflikti in nesporazumi zaradi trka kultur (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 57–85).

Namen magistrskega dela je torej pojasniti vlogo nacionalne in organizacijske kulture v primeru združitev in prevzemov na primeru treh izbranih slovenskih podjetij, ki jih je prevzelo tuje podjetje. Zanima me predvsem s kakšnimi težavami so se ta podjetja srečevala, katere medkulturne razlike so zaznali, kako so se lotili reševanja le-teh ter katere dodatne težave se pojavijo v podjetjih v primeru tujega prevzema. Namen je seznaniti podjetja, ki se bodo v prihodnosti znašla v podobnih situacijah, z morebitnimi težavami, ki lahko nastanejo zaradi medkulturnih razlik ter jih pripraviti na uspešno ukrepanje, s pomočjo dejanskih mnenj in izkušenj iz prakse. Prav tako želim spodbuditi podjetja, da svoje zaposlene primerno pripravijo na morebitne medkulturne razlike in jih spodbujajo k pridobivanju medkulturnih kompetenc, z namenom, da se izognejo težavam, še preden se pojavijo.

Cilj magistrskega dela je predstaviti kakšen je vpliv nacionalne in organizacijske kulture v primeru združitve ali prevzema podjetja s strani tujega podjetja. Prav tako želim na podlagi

treh izbranih slovenskih podjetij, ki so jih prevzela tuja podjetja predstaviti, kako so medkulturne razlike vplivale na delovno okolje in poslovanje podjetja ter raziskati, kakšnih integracijskih procesov so se posluževala. Ugotoviti želim, ali imajo vodje medkulturne kompetence, ali zaznavajo medkulturne razlike in kako se z njimi spopadajo ter predstaviti kakšen je odnos med nacionalno in organizacijsko kulturo tujega podjetja ter nacionalno in organizacijsko kulturo treh izbranih slovenskih podjetij, na podlagi podatkov pridobljenih s pomočjo intervjujev. Oblikovala sem tudi pet raziskovalnih vprašanj, na katere bom skozi pisanje magistrskega dela poskušala odgovoriti.

R1: Katere težave se pojavljajo v fazi integracije in kako jih vodje rešujejo?

R2: Ali je uspešnost integracije podjetij z različnima kulturama odvisna od tega, kako sta si nacionalni in organizacijski kulturi med seboj različni?

R3: Ali so zaposleni v slovenskih podjetjih, ki jih je prevzelo tuje podjetje pripravljeni sprejeti tuje vrednote, navade in načine dela ter sprejeti in spoštovati druge kulture?

R4: Ali so vodje usposobljeni za zaznavanje in reševanje medkulturnih razlik in kako prilagajajo svoj način vodenja različnim kulturam svojih podrejenih?

R5: Katere so najpogostejše težave in ovire v mednarodnih podjetjih, ki se pojavljajo zaradi medkulturnih razlik in kako to vpliva na uspešnost podjetja in zaposlenih?

V svojem magistrskem delu bom teorijo poskušala potrditi s prakso tako, da bom s pomočjo izbranih slovenskih podjetij poskušala na praktičnem primeru razložiti razmere in težave s katerimi se podjetja srečujejo v primeru prevzemov ali združitvev s tujim podjetjem, zaradi medkulturnih razlik. Kulturne razlike so zaradi pospešene globalizacije in migracij, postale namreč del našega vsakdanjika, zato je zelo pomembno, da smo z njimi seznanjeni, se jih zavedamo in jih skušamo zmanjšati s pomočjo pridobivanja medkulturnih kompetenc.

Magistrsko delo je sestavljeno iz pet poglavij. Uvod vsebuje predstavitev obravnavane tematike, glavna raziskovalna vprašanja in cilje ter uporabljeno metodologijo. Prvo poglavje vsebuje teorijo o mednarodnem poslovanju ter o združitvah in prevzemih, drugo poglavje pa o vplivu in pomenu nacionalne in organizacijske kulture, kjer sem vključila tudi modele za merjenje nacionalne in organizacijske kulture. Iz tega poglavja je izpeljan tudi teoretični okvir, ki temelji na Hofstedejevemu modelu šestih dimenzij nacionalne kulture. Med drugim je v poglavju opisano tudi, kako kulturne razlike v primeru združitvev in prevzemov vplivajo na poslovanje, delovno okolje in zaposlene, ter kakšna je razlika med prevzemom in združitvijo s strani tujega ali domačega podjetja. V tretjem poglavju je na kratko opisano, kako se slovenska podjetja spopadajo z združitvami in prevzemi, v četrtem poglavju pa je predstavljena metodologija zbiranja in analize podatkov ter vzorec podjetij, zajetih v raziskavo. V petem poglavju so nato predstavljeni rezultati, ki sem jih pridobila s pomočjo intervjujev, v sklepu pa so na kratko predstavljene še sklepne ugotovitve.

1 ZDRUŽEVANJE IN PREVZEMI PODJETIJ

1.1 Mednarodno poslovanje in internacionalizacija

Da bi razumeli pomen kulture v mednarodnem poslovanju, je najprej potrebno razumeti, kaj sploh pomeni pojem mednarodno poslovanje in kakšne so njegove oblike. Mednarodno poslovanje predstavlja vse transakcije, ki potekajo prek nacionalnih meja, z namenom, da bi se zadovoljili cilji posameznikov, podjetij, institucij in tudi držav. Nanaša se torej na vsako situacijo, ko proizvodnja, distribucija blaga ali storitev, ljudje, tehnologija ali ideje prečkajo meje države v kateri podjetje posluje. Najbolj značilne tovrstne transakcije so izvoz, uvoz, neposredne tuje investicije, obstajajo pa še pogodbene oblike in druge podoblike. Trenutno je izvoz ena izmed najhitreje rastočih, najhitrejših in najpreprostejših načinov za internacionalizacijo podjetja ter vstopa na tuji trg (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

Potrebno pa je omeniti tudi globalizacijo, ki omogoča, da podjetja iščejo svoje vire prek meje ter širijo proizvodnjo in trženjske strategije na tuje trge, kar posledično povečuje soodvisnost in integracijo svetovnega gospodarstva ter ponuja boljše možnosti za mednarodno poslovanje podjetij. Skupaj globalizacija in internacionalizacija omogočata podjetjem lažjo širitev na nove trge, pomagata krepiti njihovo konkurenčnost, olajšujeta jim dostop do novih tehnologij ter spodbujata ideje za nove in inovativne izdelke. Podjetja se po navadi odločajo za mednarodno poslovanje predvsem zaradi doseganja ekonomij obsega in večje rasti podjetja, zaradi majhnega in preveč zasičenega domačega trga ali pa zaradi velikega potenciala na tujem trgu (Šuštar, 2009, str. 3).

Internationalizacija je proces vstopa na tuje trge, prične se, ko podjetja s svojimi izdelki ali storitvami vstopijo na tuji trg, najpogosteje iz svoje domače države. Internationalizacija je del globalizacije, kjer gre za vključevanje podjetij v mednarodno menjavo in mednarodno proizvodnjo oziroma geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti podjetij preko nacionalnih meja. Internationalizacija in globalizacija sta namreč soodvisno povezani, saj globalizacija omogoča rast internacionalizacije in obratno. Pri internacionalizaciji gre za večrazsežnosti proces, ki iz vidika podjetij vsebuje strategijo izbora trgov, strategijo vstopa, strategijo izdelkov ali storitev in strategijo razvoja posameznih poslovnih funkcij podjetij. Vključuje vse načine in oblike mednarodnega poslovanja ter procese notranjega in zunanjega okolja podjetja in razvoj virov podjetja (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

Z vidika smeri in potekov procesov jo delimo na vhodno, izhodno in kooperativno internacionalizacijo. Vhodna internacionalizacija je posledica vpliva tujih konkurentov na domačem trgu. Predstavlja vstop ali širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu – npr. z uvozom, licencami, skupnimi vlaganji. Izhodna internacionalizacija pomeni rast in razvoj poslovanja domačih podjetij prek nacionalnih meja. Prvi vstop podjetja na tuji trg je tudi najosnovnejši pogoj začetka procesa internacionalizacije podjetja. Pri

kooperativni internacionalizaciji pa gre za obliko nekapitalskih povezav (strateške povezave, sporazumi o sodelovanju) (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

1.2 Načini in oblike mednarodnega poslovanja

Razlikujemo tri osnovne oblike mednarodnega poslovanja in sicer: izvozne, pogodbene in investicijske oblike, ki se med seboj razlikujejo glede na stopnjo nadzora, tveganja in fleksibilnosti. Pri tem mora podjetje pri izboru načina in oblike vstopa na tuje trge upoštevati tudi različne notranje in zunanje dejavnike.

Izvozni način vstopa na tuje trge je najmanj zahtevna in najmanj tvegana oblika, za katero je značilna eksternalizacija virov, posledica tega pa je nizka stopnja nadzora, majhno tveganje in visoka fleksibilnost. Izdelki ali storitve so običajno izdelani v domači državi ali v tretjih državah, ki potem preko neposredne, posredne ali kooperativne oblike izvoza vstopijo na tuj trg. Pri neposrednem izvozu ima proizvajalec izdelka neposreden stik s trgov, značilen pa je za uspešna in bolj internacionalizirana podjetja. Posredni izvoz je, ko proizvajalec nima stika s končnim uporabnikom in neposredno ne prevzema izvoznih aktivnosti, ki jih po navadi izvede drugo domače podjetje. Kooperativni izvoz pa vključuje dogovore o sodelovanju z ostalimi podjetji. To so lahko izvozno-trženjske družbe, ki opravljajo izvozne aktivnosti in posle mednarodnega poslovanja za več podjetij (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

Naslednja oblika vstopa na tuje trge so pogodbene oblike mednarodnega poslovanja, kjer gre za deljeno lastništvo, nadzor in tveganje. Med pogodbene oblike spada licenčno poslovanje, kjer se dajalec licence odpove zaščitenim pravicam in znanju (angl. know-how), ki imajo zanj določeno vrednost in s tem omogoči, da drugo podjetje uporabi njihov patent, blagovno ali trgovsko znamko, žig in znanje pri proizvodnji svojega izdelka, v zameno za licenčnino. Naslednja pogodbeno oblika je franšiza, kjer gre za pogodbeno razmerje, v katerem dajalec franšize podeli standardno enoto izdelka ali storitve, izključne pravice na dogovorjenem območju ter sistem vodstvenih, organizacijskih in trženjskih storitev (angl. know-how in show-how). Med pogodbene oblike mednarodnega poslovanja spadajo tudi skupna vlaganja in strateške zveze ter pogodbeno proizvodnja (angl. outsourcing). Podjetja se odločajo za te oblike, ker iščejo cenejše, dostopnejše ali bolj izobražene vire, več prostora in več priložnosti za razvoj (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

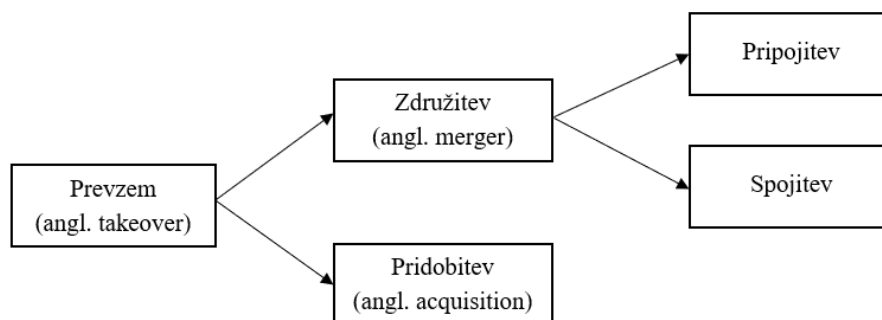
Za investicijske oblike vstopa na mednarodne trge pa je značilno, da podjetje v celoti prevzame nadzor in lastništvo nad obliko vstopa na tuji trg. To pomeni, da gre za popolno internalizacijo virov, posledica tega pa je visoka stopnja nadzora, visoko tveganje in nizka fleksibilnost. Primeri investicijskih oblik so investicije od začetka (pripojitve, prevzemi, strateške zveze, mreženje), lastne prodajne in proizvodne enote, regionalni centri, globalno integrirano podjetje in podobno (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009).

1.3 Oblike združitve in prevzemov podjetij

Podjetja se lahko za doseganje rasti podjetja poslužujejo različnih strategij, ena izmed teh pa je tudi zunanja rast, kjer gre za poslovno usmeritev, ki omogoča podjetju rast s pomočjo nakupa drugih podjetij, z združevanjem ali pa z dolgoročnim sodelovanjem z drugimi podjetji. Strategije zunanje rasti razlikujemo glede na smer in glede na način, kako podjetje želi doseči svojo rast (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 68).

Preden se poglobimo v lastnosti združitve in prevzemov je potrebno omeniti težave, ki se pojavljajo zaradi različne rabe pojmov združitve in prevzem v angleški in slovenski literaturi. V angleški literaturi se uporabljajo pojmi, ki se v slovenščino prevajajo kot prevzem (angl. takeover), združitev ali spojitev (angl. merger) in pridobitev ali priključitev (angl. acquisition). Ker avtorji v angleški in slovenski literaturi nedosledno in različno določajo razmerja med pojmi in njihovimi opredelitvami, prihaja do težav pri prevajanju literature. Izraz prevzem (angl. takeover) je najbolj splošen in pomeni prenos nadzora podjetja iz ene na drugo skupino delničarjev. Izraza združitev ali spojitev (angl. merger) in pridobitev ali priključitev (angl. acquisition) pa lahko štejemo kot dve možni obliki pojma prevzem. Razmerja med pojmi so prikazana na sliki 1 (Jakič, 2001, str. 2).

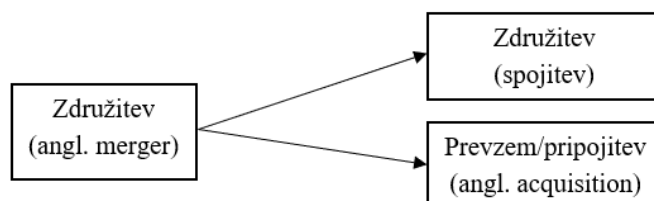
Slika 1: Prikaz razmejitev pojmov



Prيرهjeno po Repovž (1996, str. 31).

Mnogi avtorji znotraj pojma združitve ločujejo dve vrsti združitve glede na to ali po združitvi nastane popolnoma novo podjetje ali pa ostane le eno podjetje, ki ni novo. Na podlagi tega lahko znotraj združitve vpeljemo še dva izraza in sicer »pripojitev«, ki je pogosto sinonim za prevzem in »spojitev«, za združitev. To razmerje je opisano na sliki 2.

Slika 2: Pogosta razmejitev pojma združitve



Prيرهjeno po Repovž (1996, str. 31).

V svoji magistrski nalogi bom za boljše razumevanje in poenostavitev uporabila pojme (Jakič, 2001, str. 2):

- »priključitev« in »prevzem« (angl. acquisition), kot splošna pojma, ki vključujeta različne oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem (z odkupom delnic, tovarne ali premoženja), v nadaljevanju pa bo »prevzem« zajemal tudi »priključitev«,
- »združitve« (angl. merger), kamor spadata tudi pojma »spojitev« in »pripojitev« podjetij.

1.3.1 Priključitve in prevzemi

Pri pisanju magistrske naloge bom upoštevala definicijo, ki jo je v svoji knjigi uporabil avtor Coyle (2000, str. 3). Prevzeme (angl. acquisitions) opredeljuje kot proces, kjer eno podjetje prevzame tako lastništvo, kot tudi vodenje prevzetega podjetja, kar pomeni, da vodstvo prevzetega podjetja izgubi svojo funkcijo, prevzemno podjetje pa prevzame popoln nadzor nad prevzetim podjetjem. Pri tem eno podjetje od drugega podjetja prevzame večinski delež delnic ali pa prevzame njegove poslovne aktivnosti in sredstva.

Strategija priključitve pomeni, da eno podjetje v celoti kupi drugo podjetje ali pa kupi kontrolni delež drugega podjetja, z namenom uporabe priključenega podjetja in njegove dejavnosti kot del produktnega portfelja priključitelja. Motiv za izbiro te strategije je večja tržna moč, zaradi večjega obsega virov in večje konkurenčnosti na trgu. Odločitev za priključitev podjetja je torej vedno vezana na povečevanje vrednosti premoženja lastnikov podjetja, saj se v nasprotnem primeru management zanjo ne bi odločil. S pomočjo takšne rasti podjetja se povečuje ekonomska moč podjetja, s tem pa se povečujejo tudi plače, ugled, prestiž, družbeni status in varnost zaposlitve managementa, saj se zmanjša nevarnost prevzema podjetja s strani drugega podjetja in s tem tudi nevarnost, da bi management izgubil svoj položaj (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 71).

Med strategije priključitve spada tudi strategija prevzema, ki je ožji pojem in se nanaša na tiste priključitve, ki ne vključujejo procesa pogajanj s ciljnim podjetjem. Mnogi prevzemi prav tako niso izvedeni v sodelovanju z managementom priključenega podjetja, take prevzeme pa imenujemo sovražni ali ne-prijateljski prevzemi (angl. hostile takeovers), ki pripeljejo do boja med podjetji. Takšni prevzemi pa so sovražni le do managementa priključenega podjetja in ne do delničarjev. Management se po navadi pred sovražnimi prevzemi brani na različne načine, ki niso vedno uspešni, lahko pa povečajo vrednost podjetja (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 71).

Da je strategija priključitve (vključuje strategijo prevzema in strategijo pripojitve) uspešna, je potrebno ustvariti sistematično sliko procesa oblikovanja in uresničevanja strategije. Sudarsanam (1995, str. 43) je proces prevzemanja razdelil v tri glavne faze, ki so prikazane v spodnji tabeli 1, z namenom, da se omogoči lažje načrtovanje strategije prevzema, lažji nadzor sprejemanja odločitev in večja učinkovitost pri implementaciji strategije (Kumalić, 2010, str. 18).

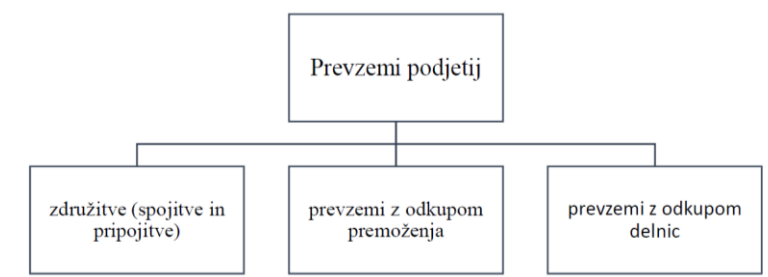
Tabela 1: Tri faze procesa prevzemanja podjetja

1. Faza: »Načrtovanje«
- Razvijanje strategije prevzema in določitev kriterijev za prevzem.
- Identifikacija potencialnih kandidatov za prevzem.
- Strateško vrednotenje potencialnih kandidatov in ugotavljanje upravičenosti prevzema.
2. Faza: »Pogajanja«
- Priprava ponudbene strategije.
- Finančno vrednotenje kandidata.
- Pogajanje, financiranje in izvedba prevzema.
3. Faza: »Integracija«
- Vrednotenje organizacijske kulture.
- Oblikovanje pristopa k integraciji dveh podjetij.
- Usklajevanje skupne strategije, organizacije in kulture prevzemnega in prevzetega podjetja.
- Rezultati o uspešnosti prevzema.

Prirejeno po Sundarsanam (1995, str. 43).

Poznamo tri osnovne oblike združitve in prevzemov podjetij, ki so prikazani na spodnji sliki 3 in sicer združitve (opisane v naslednjem podpoglavju), prevzeme z odkupom premoženja in prevzeme z odkupom delnic (Bešter, 1996, str. 30).

Slika 3: Oblike prevzemov in združitvev podjetij



Vir: Bešter (1996, str. 30).

Prevzeme delimo na prevzem z odkupom delnic, kjer drugo podjetje kupi zadostno število ali celo vse delnice z glasovalno pravico, neke odprte delniške družbe, z namenom, da pridobi potrebno število delnic in glasov, da lahko prevzame vpliv in nadzor nad poslovanjem in sprejemanjem odločitev na skupščini. O prevzemu podjetja z odkupom premoženja pa govorimo, ko podjetje prevzame nadzor tako, da odkupi del ali celotno premoženje podjetja, za to pa je potrebna večina glasov delničarjev prevzetega podjetja, ki lahko po prevzemu ostane nespremenjeno, običajno pa preneha obstajati kot pravna oseba. Prevzeme delimo tudi na prevzeme v celoti, kjer prevzemno podjetje prevzame vse delnice podjetja, in na delne prevzeme, kjer prevzemno podjetje prevzame kontrolni delež delnic prevzetega podjetja, ki je po navadi nad 50%, vendar pod 100% (Jakič, 2001, str. 2).

Podjetja se po navadi odločajo za prevzeme, z namenom zasledovanja strategije, ki je usmerjena v rast prihodkov, večanje tržnega deleža in ustvarjanje dobička. Pri tem pa je potrebno razlikovati med prevzemi podjetij z namenom, da povečanja vrednosti podjetja in rasti poslovanja ter med prevzemi podjetij, ki želijo izkoristiti že ustvarjeno vrednost prevzetega podjetja, brez zasledovanja večje rasti poslovanja (Coyle, 2000, str. 8).

1.3.2 Združitev

Tudi pri opredelitvi združitve (angl. mergers) bom upoštevala opredelitev, ki jo je v knjigi zapisal avtor Coyle (2000, str. 3), ki pravi, da so združitve katerikoli prevzem enega podjetja s strani drugega, ko se poslovanje in sredstva podjetij združijo, pri čemer pa vodstvo obeh podjetij obdrži svojo vlogo tudi po združitvi. Edina razlika med združitvami in prevzemi je torej v nadzoru. Za razliko od strategije priključitve je glavna značilnost strategije združevanja ta, da se morata z njo strinjati oba sodelujoča podjetja. V tem primeru gre torej za prostovoljno odločitev vseh udeležencev, motiv za to strategijo pa je iskanje sinergij, pridobitev tržne moči ali pa zadostne ekonomske moči na področju raziskav in razvoja.

Pri združevanju se podjetja soočajo z različnimi težavami na področju (Kumalić, 2010, str. 19):

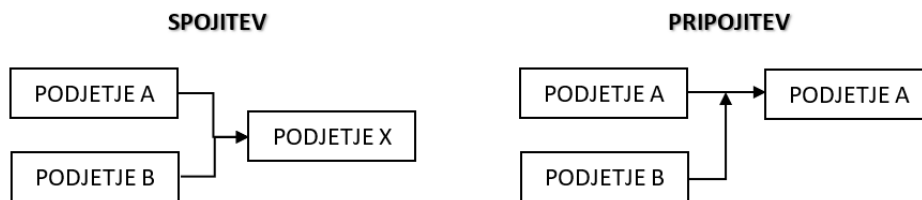
- **vizije združitve:** podjetja, ki se združujejo pogosto nimajo jasne predstave, o tem kakšen je namen združevanja, poleg zmanjševanja stroškov in doseganja sinergij.
- **oblikovanja managementa:** podjetja porabijo po prevzemu preveč časa za oblikovanje novega vodstva, kar pa povzroča negotovost in manjšo motivacijo zaposlenih.
- **doseganja rasti:** glavni razlog za združitve je še vedno doseganje večje rasti, a se podjetja bolj zanašajo na zmanjševanje stroškov, ki nudijo le kratkoročen uspeh. Ko jim uspe znižati stroške, se ne posvetijo rasti, temveč se vrnejo k staremu načinu poslovanja.
- **zgodnjega uspeha:** podjetja se preveč zanašajo, da bodo zaposleni kupili delnice podjetja po združitvi, tega pa se ne da predvideti, temveč si morata podjetji to prislužiti.
- **premagovanja kulturnih razlik:** po združitvah se pogosto ne zavedajo kulturnih razlik oziroma jim posvečajo premalo pozornosti. Kulturnih razlik ni mogoče hitro odstraniti, zato mora vodstvo hitro odreagirati in se premagovanja razlik lotiti na ustrezen način.
- **komunikacije med vodstvom, zaposlenimi in kupci:** novo nastalo podjetje mora poiskati pravo obliko komunikacije, ki bo zmanjšala negotovost in razočaranje zaposlenih ter povečala občutek poštenosti in odprtosti.
- **obvladovanja tveganj:** sestavni del vsake združitve so tveganja, če pa se obvladovanja teh tveganj ne lotijo pravočasno ali pravilno, se lahko kmalu spremenijo v grožnje, ovire ali celo katastrofe.

O strategiji združitve torej govorimo, kadar se dve samostojni podjetji povežeta v novo pravno osebo in pri tem sorazmerno enakopravno združita tudi svojo poslovno dejavnost, zato med združitve vključujemo tudi proces spojitve, veliko slovenskih avtorjev pa med združitve uvršča tudi pripojitve (Pučko, Čater & Rejc Buhovac, 2006, str. 80). Spojitve

veljajo za zahtevnejšo obliko povezovanja podjetij, kjer iz dveh podjetij nastane popolnoma novo podjetje, prvotni podjetji pa prenehata obstajati. Ker gre za popolnoma prostovoljno dejanje na podlagi dogovora dveh ali več sodelujočih podjetij, v tem primeru govorimo o združevanju podjetij (Jakič, 2001, str. 3).

Pripojitve nekateri slovenski avtorji vključujejo med priključitve in prevzeme, nekateri pa jih skupaj s spojitvami uvrščajo med združitve, zato sem ta proces združevanja v svoji magistrski nalogi opisala kot obliko združitve. Pripojitve so oblika združevanja, kjer se eno podjetje pripoji drugemu podjetju, pri tem pa pripojeno podjetje po združitvi preneha obstajati ali pa deluje kot hčerinsko podjetje. Z drugimi besedami, pripojitev razumemo kot nakup podjetja in njegovo vključitev v drugo podjetje, pogosto v obliki poslovne enote ali podružnice. Glede na razmerje v katerem se podjetji enakopravno združita razlikujemo torej spojitve in pripojitve, razliko med njima pa prikazuje slika 4 (Lahovnik, 1998, str. 15).

Slika 4: Razlika med spojitvijo (združitve) in pripojitvijo (prevzem) podjetij



Prerejeno po Jakič (2001, str. 3).

1.3.3 Vrste prevzemov in združitvev podjetij

Združitve podjetij lahko ločujemo tudi glede na smer združevanja in glede na dejavnost podjetij, ki se lahko združujejo na tri osnovne načine. Podjetja se lahko namreč združujejo vodoravno ali horizontalno, navpično ali vertikalno, poznamo pa tudi konglomeratne združitve (Jakič, 2001, str. 3).

Vodoravne ali horizontalne, so združitve, kjer se združita dve ali več podjetij, ki poslujejo na istem trgu in so med sabo neposredni konkurenti. Gre torej za prevzem podjetij iz iste panoge ali povezanih panog, ki so na isti stopnji proizvodne verige. Posledice takšnega načina prevzemov in združitvev so, da se lahko na trgu ustvarijo monopoli ali pa si s tem povečajo tržno moč napram svojim konkurentom. Glavni razlog za to obliko združitvev je znižanje stroškov proizvodnje, doseganje sinergij in ekonomij obsega ter doseganje večjega tržnega deleža in večje ekonomske moči (Jakič, 2001, str. 3).

Navpične ali vertikalne združitve, so združitve o katerih govorimo ko se združijo podjetja, ki delujejo v različnih fazah procesa produkcije in distribucije. Gre torej za združitve ali prevzeme podjetij iz iste ali povezane panoge, ki pa so na različnih stopnjah proizvodne verige. Ločujemo med prevzemom nazaj, kjer podjetje prevzame svojega dobavitelja in prevzemom naprej, kjer podjetje prevzame kupca. Glavni razlog za to obliko združitvev je

boljše izkoriščanje materialov in surovin, odprava posrednikov, diferenciacija proizvodov, dostop do distribucijskih kanalov, doseganje sinergij ter zagotavljanje rednega obsega proizvodnje in prodaje (Jakič, 2001, str. 3).

Konglomeratne združitve, med katere uvrščamo vse ostale združitve, pri katerih lahko gre za razširitev proizvodnje s povezanim proizvodom; za tržno razširitev, ki omogoča razširitev na geografsko različne trge; ali pa gre za čiste konglomerate, kjer se združita podjetji, ki nimata nič skupnega, ne delujeta v isti panogi in si nista konkurenta na istem ciljnem trgu. Glavni razlogi za takšne združitve ali prevzeme so vstop v nove panoge, zmanjševanje poslovnih tveganj in povečanje učinkovitosti poslovanja. (Jakič, 2001, str. 3).

1.3.4 Motivi za prevzeme in združitve podjetij

Razlogov, zakaj se podjetja odločajo za združitve in prevzeme je ogromno. Ker imajo različni avtorji različne kriterije za razvrščanje motivov za prevzeme v skupine, ne obstaja nobena splošno znana klasifikacija. Geržina (2004, str. 16–18) je navedel nekaj najbolj pogostih motivov za prevzeme in združitve v večini klasifikacij:

- doseganje ekonomij obsega in razpona,
- večja tržna moč,
- ohranjanje samostojnosti,
- lažji vstop na nove trge, v nove industrije in tržne segmente,
- odstranitev neučinkovitega managementa,
- povečanje vrednosti podjetja,
- nižja cena delovne sile,
- pridobivanje novih usposobljenih zaposlenih in kadrov,
- strateško prilagajanje spremembam v okolju,
- davčne prednosti,
- produktna diverzifikacija in razpršitev tveganja,
- hitrejšo povečevanje obsega poslovanja,
- dostop do tehnologije (patenti, licence),
- zmanjšanje konkurence.

Geržina (2004, str. 16–18) prav tako dodaja, da je primarni motiv v večini primerov večja vrednost novonastalega podjetja po združitvi ali prevzemu, ki je enaka seštevku vrednosti posameznih podjetij in povečana za sinergijski učinek, ki lahko nastane zaradi:

- ekonomij obsega v managementu, marketingu, proizvodnji ali distribuciji,
- finančnih ekonomij, ki vključujejo nižje transakcijske stroške,
- boljše učinkovitosti novega managementa, zaradi česar so viri učinkoviteje porabljeni,
- večje tržne moči.

2 KULTURA V MEDNARODNEM POSLOVANJU

2.1 Pomen in vpliv kulture v mednarodnem poslovanju

Zaradi pospešene globalizacije, ki povzroča hitro internacionalizacijo podjetij in povečano soodvisnost svetovnih gospodarstev, postajajo nacionalne in organizacijske kulturne razlike vedno pomembnejši element mednarodnega poslovanja. Kljub temu, da se ekonomske ovire med različnimi gospodarstvi odpravljajo ali zmanjšujejo, pa se nasprotno od tega kulturne ovire povečujejo in za podjetja predstavljajo nov izziv (Javidan & House, 2001, str. 289). V mednarodnem poslovanju ima kultura zelo pomemben vpliv, saj morajo podjetja znati komunicirati z ljudmi iz različnih kultur, pri čemer je zelo pomembno, da se najprej zavedajo svoje kulture, da lahko spoštujejo ostale kulture. Podjetja, ki se zavedajo medkulturnih razlik imajo namreč večje možnosti za uspešno poslovanje, prav tako pa lažje sklepajo posle s pripadniki drugih kultur (Mumel, 2008, str. 591).

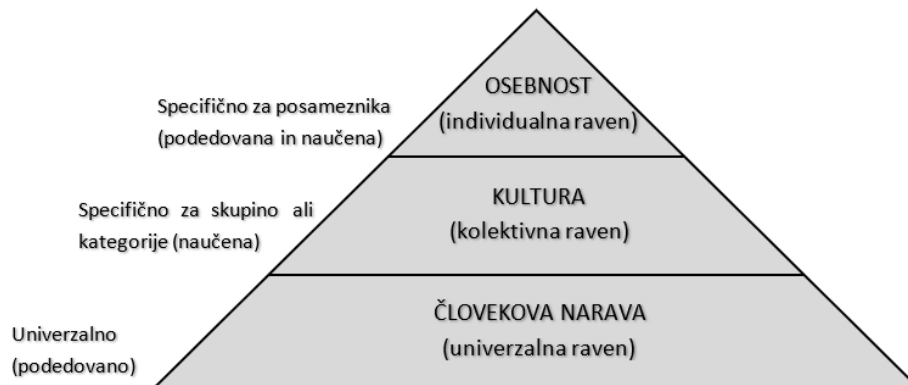
Razumevanje vpliva kulture na poslovanje mednarodnih podjetij je zato v mednarodnem poslovanju izjemnega pomena, saj pomembno vpliva na strateške odločitve glede načina vstopa podjetja na trg, mednarodne širitve, čezmejnega prenosa znanja, prav tako pa vpliva tudi na stil vodenja, na uspešnost pri napotitvi zaposlenih v tujino, in na številne druge rezultate na ravni posameznega delavca v podjetju. Na kulturo v podjetju pa med drugim vplivajo tudi same poslovne aktivnosti podjetja, zlasti v okviru čezmejnih združitvev in prevzemov (Caprar, Devinney, Kirkman & Caligiuri, 2015).

Vpliv nacionalne in organizacijske kulture na način vodenja in organizacijske procese lahko potrdimo že z dejstvom, da če nekaj deluje v eni kulturi, morda ne bo delovalo v drugi. Organizacijske in nacionalne kulturne razlike so lahko glavni vir nesoglasij in neuspeha pri prevzemu ali združitvi dveh organizacij, zato je kulturna integracija eden izmed pomembnejših dejavnikov za zagotovitev uspešnega poslovanja podjetja. Ker so ti procesi vse pogostejši, je izrednega pomena, da vemo kakšen je pomen nacionalne in organizacijske kulture v takšnih primerih in da imajo managerji medkulturne kompetence ter zmožnost zaznavanja in odpravljanja medkulturnih razlik med zaposlenimi v podjetju (Hajro, 2015).

Kljub temu da organizacijsko in nacionalno kulturo obravnavamo kot dva različna pojma, pa je pomembno dodati, da organizacijska kultura pravzaprav izhaja iz nacionalne kulture. Nacionalna in organizacijska kultura sta torej med seboj močno povezani, saj se organizacije trudijo posnemati nacionalno kulturo države, v kateri se nahajajo. Tuja podjetja so namreč pod pritiskom, da morajo biti čim bolj podobna domačim podjetjem v tej državi, prav tako pa se morajo hkrati od njih pomembno razlikovati, da si zagotovijo konkurenčno prednost. Podjetja se morajo stalno odzivati in se prilagajati pritiskom, ki so prisotni v njihovem okolju, pri tem pa je zelo pomembno, da prilagodijo način svojega poslovanja tistemu, ki je za to določeno nacionalno kulturo sprejemljiv in si s tem zagotovijo uspeh (Gerhart, 2009).

Hofstede (1991) ožje opredeljuje kulturo iz vidika posameznika s tremi ravni edinstvenosti človekove duhovne določenosti, ki so odvisne od časa v človekovem življenju. Na spodnji sliki 5 lahko vidimo univerzalno človeško naravo, ki nam je prirojena in obsega fizična ter psihična človeška stanja, ki so skupna vsem ljudem (jeza, strah, ljubezen, veselje, žalost, medsebojno komuniciranje in veščine). Temu sledi kolektivna kultura, ki se jo med odraščanjem otroci priučijo od staršev, na vrhu piramide pa je raven individualnega, ki pomeni kombinacijo prirojenega (človekova narava) in naučenega (kolektivna kultura).

Slika 5: Tri ravni edinstvenosti človekove duhovne določenosti po Hofstedeju



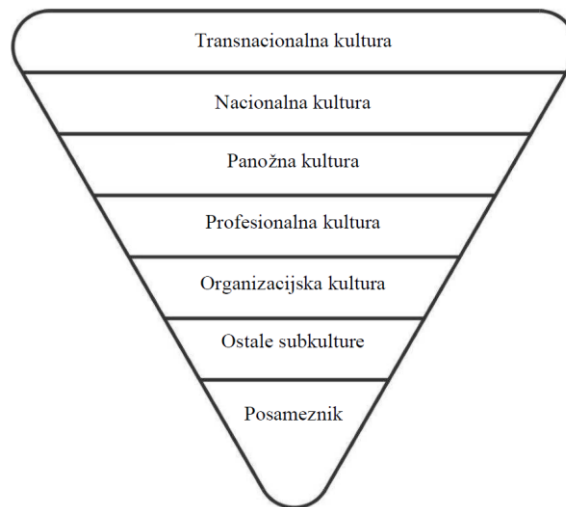
Prيرهjeno po Hofstede (1991).

Kultura se pojavlja na različnih ravneh in povezuje različne družbene skupine. Poznamo sedem ravni kultur, in sicer (Makovec Brenčič, Pfajfar, Rašković, Lisjak & Ekar, 2009, str. 293–294):

- **Transnacionalna kultura** predstavlja najširšo raven in presega nacionalne meje držav, saj lahko združuje ljudi po celem svetu. Primer takšne kulture so religije (islam, krščanstvo, hinduizem), hipijevska kultura in podobno.
- **Nacionalna kultura** je raven, s katero se identificiramo kot narod, zato je za posameznika najpomembnejša. Navezuje se na nacionalno pripadnost in ne na geografske meje držav, saj če se posameznik preseli še vedno čuti nacionalno pripadnost domovini. Kaže se v jeziku, običajih, vrednotah, normah in simbolih.
- **Panožna kultura** je značilna za določeno panogo (npr. zdravstvo, kmetijstvo, rudarstvo, energetika, gradbeništvo). Znotraj panoge so različne vrste poklicev, zato je panožna kultura širša kot profesionalna kultura.
- **Profesionalna kultura** je raven, ki je značilna za posamezen poklic, kjer se uporabljajo specifični izrazi, zaposleni imajo svoje posebne navade in običaje ter govorijo jezik (žargon), ki je razumljiv večinoma samo njim.
- **Organizacijska kultura** predstavlja pomemben element konkurenčnosti podjetja in je sistem vrednot ter načina razmišljanja, ki je skupen zaposlenim.
- **Subkultura** je posebna kultura določene skupine ljudi, ki je drugačna od kulture, katere del je. Člani skupine se povezujejo zaradi skupnih interesov, poznanstev, prijateljstva,

osebnih interesov, ki jih je mogoče doseči le v skupini. Teh sedem ravni kulture po Hofstedeju je prikazanih tudi na spodnji sliki 6.

Slika 6: Ravni kulture po Hofstedeju



Prirejeno po Hofstede (1984, str. 14–15).

2.2 Opredelitev organizacijske kulture

Organizacijska kultura je zelo kompleksen in širok pojav, ki ga je težko točno definirati, kar je tudi razlog za to, da obstaja ogromno različnih opredelitev. Hofstede (1980, str. 25) opredeljuje organizacijsko kulturo kot »kolektivno programiranje uma, ki razlikuje člane ene skupine ali kategorije, od članov drugih.« Najbolj uporabljena opredelitev med strokovnjaki pa pravi, da je organizacijska kultura »vzorec temeljnih domnev, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije, oziroma vzorec, ki se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujemo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati te probleme« (Schein, 2004, str. 17).

Organizacijska kultura je poleg vizije in poslanstva eden najpomembnejših elementov za oblikovanje uspešne strategije vsake organizacije, prav tako pa tudi poznavanje značilnosti organizacijske kulture pomembno prispeva k razumevanju njenih vplivov na podjetje in omogoča višjemu managementu, da lažje vodijo zaposlene. Opredelimo jo lahko kot povezovalno silo v vsakem podjetju, ki je sestavljena iz nenapisanih pravil, prepričanj, vrednot, norm, ki oblikujejo način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih ter s tem oblikujejo identiteto podjetja ali organizacije. Pri tem vrednote predstavljajo cilje, ki so pomembni za organizacijo, norme pa določajo pričakovano vedenje organizacije v določeni situaciji. Pri organizacijski kulturi gre torej za razumevanje organizacije kot celote in položaja posameznika v njej, ki ga zaposleni nezavedno nosijo v sebi. To razumevanje pa vpliva na njihovo ravnanje in vedenje v organizacijskem okolju (Vindiš, 2011).

Organizacijska kultura je namreč celotni sistem vrednot, norm, prepričanj, pravil, stališč, načinov izvajanja procesov, vedenja in načina delovanja zaposlenih, skupnih ciljev ter vrste in oblike interakcij v poslovnem in zunanjem okolju. Preko teh elementov se organizacijska kultura razvija, ohranja in spreminja. Slika 7 ponazarja povezanost omenjenih elementov s kulturo organizacije (Mihalič, 2007, str. 5).

Slika 7: Temeljni elementi sistema organizacijske kulture



Vir: Mihalič (2007, str. 6).

2.2.1 Tipologije organizacijske kulture

Poznamo veliko različnih tipologij organizacijske kulture, ki so jih zasnovali različni avtorji. Ena izmed teh je tipologija avtorjev Deal in Kennedy, ki temelji na dveh merilih in sicer na merilu poslovnega tveganja in na hitrosti povratnih informacij o odločitvah in strategijah na trgu. Na osnovi teh meril razlikujeta štiri tipe kultur, in sicer poslovno, špekulacijsko, procesno in sistemsko kulturo (Ivanko & Stare, 2007, str. 105).

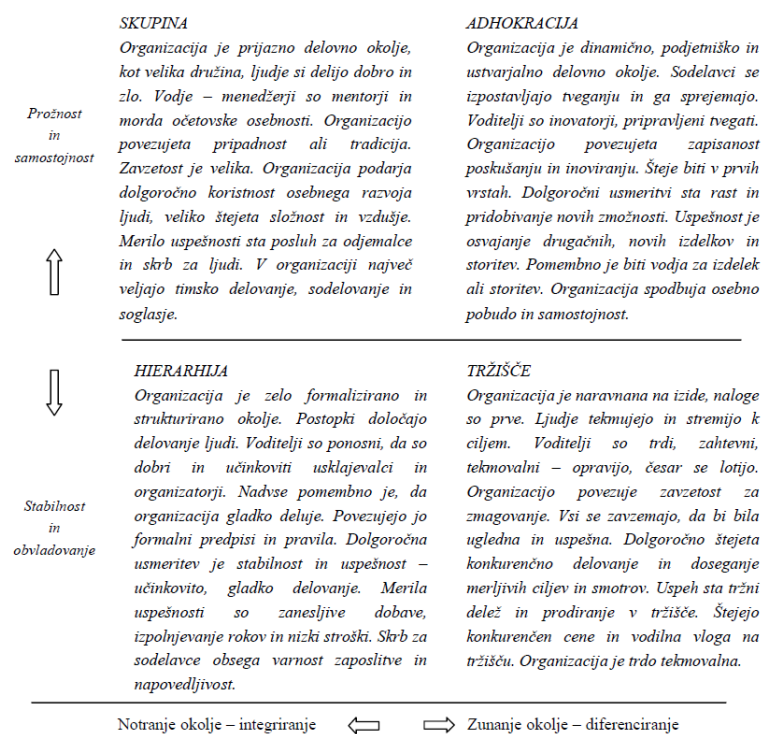
Vilfran (v Ivanko 2008, str. 280) je opisal pomembno tipologijo organizacijske kulture, ki prav tako razlikuje štiri vrste organizacijskih kultur, in sicer:

- **kulturo, ki podpira posameznika**, za katero je značilno, da prihaja do odločitev po neformalnih poteh, zaradi česar je malo formalnih sestankov, poudarjeni so medsebojni odnosi med zaposlenimi, komunikacija je večinoma ustna in poteka od zgoraj navzdol.
- **inovativno kulturo**, za katero je značilna decentralizacija in delegiranje odgovornosti. Potrebe po nadzoru od zunaj ni, saj se pričakuje da se vsi zaposleni trudijo uresničevati skupne cilje, zaradi česar se počutijo bolj svobodne in ustvarjalne. Komuniciranje poteka v vseh smereh, slog vodenja pa je usmerjen k doseganju ciljev.
- **kulturo spoštovanja pravil**, za katero sta značilna red in sistematično delo. Gre predvsem za hierarhično organizacijsko zgradbo, kjer je centralizacija prisotna na vseh področjih. Komunikacija je večinoma pisna, vodje pa morajo upoštevati postopke.

- **ciljno usmerjeno kulturo**, kjer pa si postavijo prave cilje in iščejo načine, kako bi jih uresničili. Vodje si prizadevajo za najboljši izkoristek vseh razpoložljivih virov, dajejo navodila, ki usmerjajo k natančno določenim ciljem, slog vodenja pa je usmerjen k doseganju ciljev.

Naslednja tipologija avtorjev Cameron in Quinn (2006), ki je predstavljena na spodnji sliki 8, temelji na teoretičnemu modelu konkurenčnih vrednot (angl. The Competing Values Framework, v nadaljevanju CVF), ki je hkrati tudi podlaga vprašalniku, namenjenemu za merjenje organizacijske kulture (angl. Organizational Culture assesment Instrument, v nadaljevanju OCAI). Tipologija obsega štiri vrste organizacijskih kultur, in sicer skupina, adhokracija, hierarhija in tržišče. Potrebno pa je poudariti, da gre za idealne ali čiste tipe kultur, ki v praksi ne obstajajo, saj je organizacijska kultura podjetja praviloma mešanica vseh štirih tipov (Tavčar, 2006, str. 47–48).

Slika 8: Tipologija organizacijskih kultur avtorjev Cameron in Quinn (2006)



Vir: Tavčar (2006, str. 46).

2.2.2 Dejavniki organizacijske kulture

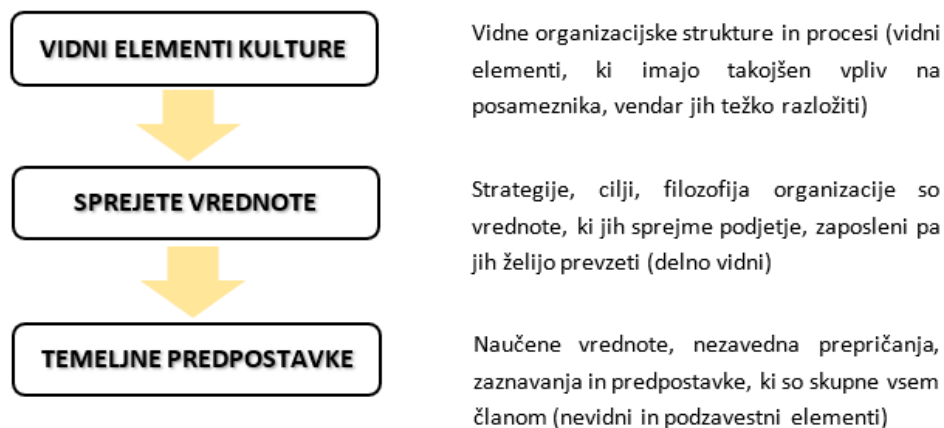
Dejavniki, ki najbolj vplivajo na organizacijsko kulturo so nacionalna kultura, lastniki in managerji ter panoga, v kateri podjetje deluje. Dejavnike delimo na dve vrsti situacijskih dejavnikov, in sicer na zunanje (konkurenca, kupci, tehnološki razvoj, gospodarski trendi in institucionalni pogoji) in na notranje dejavnike (okolje, velikost, strategija in cilji, zaposleni, lastniki, managerji, nacionalna kultura in tehnologija) (Kavčič, 2008, str. 120).

Schein je te dejavnike razdelil med tri ravni kulture, ki so prikazane na sliki 9 in prehajajo od vidnih in jasnih, do globoko vtisnjenih in podzavestnih elementov, ki predstavljajo bistvo kulture. V prvo raven je uvrstil organizacijske strukture, procese in vse kar lahko vidimo, slišimo in občutimo ter vse kar vpliva na odnose med ljudmi. Vidni elementi so sestavljeni iz verbalnega komuniciranja, tehnologije, načina oblačenja, ritualov in imajo takojšen vpliv na posameznika, čeprav je stopnja razumljivosti najnižja (Mesner Andolšek, 1995, str. 22).

Druga raven vključuje skupne vrednote, ki so sestavina filozofije podjetja. Sprejete ali sekundarne vrednote izhajajo iz etike in poslovne uspešnosti in so tiste, o katerih zaposleni govorijo in jih skušajo prevzeti, saj ko jih podjetje sprejme, to postanejo norme, po katerih se je treba ravnati. S pomočjo teh vrednot se v podjetju oblikujejo pričakovanja o željenih načinih vedenja zaposlenih (Mesner Andolšek, 1995, str. 22).

Tretjo raven pa tvorijo temeljne predpostavke in prepričanja, ki predstavljajo nevidni in podzavestni del organizacijske kulture. Elementi te ravni so razlage o resničnosti, osebna prepričanja, na oblikovanje le-teh pa vplivajo vrednote, norme in pravila, ki postopoma postanejo skupne in temeljne za vse člane organizacije ter sčasoma postanejo samoumevne. Bistvo organizacijske kulture so naučene vrednote, prepričanja in predpostavke, ki so skupne vsem članom, če podjetje na njihovi osnovi ostaja uspešno. Skupne vrednote pa so praviloma rezultat skupnega procesa učenja skozi delovanje organizacije in postanejo temeljne in skupne vsem članom, ko se izkažejo za uspešne (Mesner Andolšek, 1995, str. 22).

Slika 9: Ravni in elementi organizacijske strukture avtorja Schein



Prerejeno po Mesner Andolšek (1995, str. 23).

2.2.3 Oblikovanje in spreminjane organizacijske kulture

Na začetku svoje poslovne poti, podjetje še ne razpolaga s svojo lastno organizacijsko kulturo, ampak se le ta oblikuje sčasoma, in sicer tako, da vsak zaposleni prinese svojo organizacijsko kulturo iz prejšnjih podjetij. Kultura v podjetju se kasneje nenehno razvija in spreminja, saj nanjo vplivajo interakcije med zaposlenimi, dejanja, okoliščine ter odzivanje

zaposlenih na različne dogodke. To imenujemo proces oblikovanja skupne kulture, ki ga je potrebno nenehno spremljati in opazovati. Kultura torej ni statična, temveč se nenehno razvija, zato gre pri oblikovanju organizacijske kulture za dinamičen proces skupinskega učenja, kjer je glavni cilj uresničevanje skupne strategije podjetja in oblikovanje lastnih vrednot in norm, ki so skupne zaposlenim v podjetju (Mesner Andolšek, 1995, str. 133).

Schein (2004) je v svojem delu zapisal, da je organizacijska kultura v času nastanka in v zgodnji rasti podjetja v funkciji družbenega »lepila«, ki združuje vse posameznike; v nadaljnjem delovanju podjetja postane delno funkcionalna; v kasnejšem obdobju pa postaja vse bolj nefunkcionalna, zato je potreba po spremembah vedno večja. Takrat mora vodstvo pravočasno ukrepati, preden organizacijska kultura postane preveč nefunkcionalna in uvesti ustrezne spremembe, da se izognejo prevelikemu nezadovoljstvu in fluktuaciji zaposlenih.

Odločilno vlogo pri oblikovanju, spreminjanju in ohranjanju organizacijske kulture ima torej vodstvo. Ker je kultura, ki se razvije v organizaciji vpeta v vse vidike poslovanja podjetja, morajo managerji pri svojem načinu vodenja upoštevati pomen kulture. Odnosi znotraj vodstva lahko pozitivno ali negativno vplivajo na organizacijsko kulturo. Če se med deli vodstva pogosto pojavljajo spori, lahko le ti negativno vplivajo, v primeru dobrih odnosov pa pozitivno. Vodstvo lahko na organizacijsko kulturo vpliva tudi preko treh kanalov, in sicer preko posredovanja kulture s svojim zgledom (zaposleni spremljajo, kaj vodje delajo in govorijo), preko simbolov (čemu vodstvo pripisuje največji pomen), ali preko obredov (obredi zmanjševanja konfliktov, degradacije, integracije, prenove) (Kavčič, 2008, str. 120).

2.2.4 Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja

Če želimo razumeti vpliv organizacijske kulture je potrebno poznati njeno vlogo v podjetju. Organizacijska kultura ima med drugim vlogo razmejevalca, kar pomeni, da ustvarja razlike, ki ločujejo eno organizacijo od druge. Druga funkcija je zmanjševanje strahu in napetosti zaradi negotovosti in informacijske preobremenjenosti, kar omogoča da se vzpostavijo jasni vzorci obnašanja, ki zaposlenim omogočajo odzivanje na ustrezen način. Tretja funkcija se nanaša na vzpostavljanje občutka identitete pri zaposlenih, kar omogoča, da se poistovetijo s kulturo podjetja, prav tako pa ustvarja tudi notranjo motivacijo v podjetju. Četrta funkcija je povečevanje stabilnosti družbenega sistema s pomočjo svojih sestavin, kot so vrednote, pravila vedenja, norme in simboli. Vse to pripomore k oblikovanju standardov o tem, kaj je dopustno reči in narediti. Zadnja funkcija pa se nanaša na kulturo kot usmerjevalni in nadzorni sistem, ki usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih (Dobrijevič, 2011, str. 9–10).

Organizacijska kultura lahko vpliva ugodno ali neugodno na poslovno uspešnost podjetja, kar pa je odvisno od številnih dodatnih dejavnikov v okolju. Cilj delovanja organizacijske kulture je oblikovanje in ohranjanje kulture, ki spodbuja ugodne razmere, dobre odnose in produktivnost v organizaciji. Povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo je namreč odvisna od tega, kako je organizacijska kultura definirana, njen vpliv na uspešnost pa je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje. Organizacijska kultura je najbolj učinkovita

takrat, ko omogoča zaposlenim, da zadovoljujejo svoje osebne potrebe in jih hkrati motivira ter vodi pri doseganju skupnih ciljev. Kultura se v podjetju oblikuje postopoma, zato spreminjanje le-te zahteva sistematičen pristop k reševanju ključnih težav (Vindiš, 2011).

Organizacijska kultura pomembno vpliva tudi na oblikovanje in vsebino strategije podjetja, saj določa v kakšni meri bo podjetju uspelo uresničiti svojo strategijo. Strategijo lahko namreč opredelimo kot načrt, ki opisuje željeno stanje podjetja skozi daljše časovno obdobje in kako naj bi podjetje ravnalo, da doseže te zastavljene cilje. Gre torej za skupek načel, ki definirajo način vodenja in upravljanja ter povežejo celotno podjetje v celoto (Kavčič, 1994).

Razliko med uspehom in neuspehom podjetja lahko torej predstavlja prav razumevanje in oblikovanje organizacijske kulture. Če podjetja oblikujejo in ohranjajo močno organizacijsko kulturo, ki ob enem podpira tudi strategijo podjetja, si lahko s tem zagotovijo tudi konkurenčno prednost. Vse pa se začne pri zaposlovanju delavcev, saj če želimo v podjetju ohranjati določeno kulturo, moramo izbirati ljudi, ki bodo pripomogli k ohranjanju in oblikovanju takšne organizacijske kulture. Kultura namreč ustvarja notranjo motivacijo in v najboljšem primeru povzroči, da si zaposleni med uresničevanjem lastnih ciljev, prizadevajo uresničevati tudi skupne cilje podjetja (Lipičnik, 2005, str. 208).

2.3 Modeli za merjenje organizacijske kulture

Za merjenje organizacijske kulture je razvitih ogromno različnih modelov, ki so jih skozi leta razvili različni avtorji. Ti se med seboj razlikujejo glede na opredelitev organizacijske kulture in kulturne dimenzije, na podlagi katerih se vrši primerjava različnih organizacijskih kultur. Modeli so torej sestavljeni iz različnega števila različnih dimenzij kulture, se pravi, da se razlikujejo v razčlenitvi organizacijske kulture na različne dele (Kumalić, 2010, str. 5).

Organizacijska kultura se lahko meri na kvalitativen ali kvantitativen način, pri čemer naj bi bile kvantitativne metode natančnejše, saj lahko merjene pojave izražamo v količinski obliki. Uporabimo lahko mersko lestvico zadovoljstva in rezultate predstavimo s pomočjo lestvice od 1 do 5, kjer 1 pomeni zelo nezadovoljen, 5 pa zelo zadovoljen. Takšni rezultati so v numerični obliki, zato lahko računamo povprečja. S pomočjo kvalitativnih metod pa pojavov ne moremo meriti temveč jih lahko samo opisujemo. Pri tem se pojavi problem, saj lahko dobljene rezultate vsak raziskovalec interpretira in razume drugače (Kavčič, 2008, str. 77).

Avtorja Cameron in Quinn (2006, str. 23–25) sta zasnovala OCAI vprašalnik, ki v slovenščini pomeni instrument za merjenje organizacijske kulture v podjetju. Od ostalih metod se razlikuje po tem, da anketirancem ponuja opise ali trditve, kjer ocenijo v kolikšni meri se razmere v organizaciji ujemajo z opisom. Prednost tega instrumenta je, da odgovori ne odražajo osebnega odnosa, da omogoča vključitev velikega števila dimenzij, da lahko ugotovimo kakšna je moč in skladnost organizacijske kulture ter da se lahko oceni tip organizacijske kulture v podjetju. S pomočjo OCAI vprašalnika lahko torej analiziramo, kako organizacija deluje, katere vrednote jo sestavljajo in v kolikšni meri.

Vprašalnik je praviloma sestavljen iz šestih sklopov, obstaja pa tudi daljši model, vendar avtorja zatrjujeta, da je s krajšim modelom možno pridobiti enako zanesljive podatke. Prvi in drugi sklop sta sestavljena iz enakih trditvev, le da pri prvem analiziramo sedanje stanje, drugi pa se nanaša na prihodnje stanje organizacijske kulture v podjetju, kar nam omogoča ugotoviti ali so prihodnja pričakovanja skladna s sedanjim stanjem organizacijske kulture v podjetju. Analiza teh dveh sklopov nam omogoča najti zaviralce kulture v določeni organizaciji (Cameron & Quinn, 2006).

Vsak sklop sestavljajo štiri trditve, med katere vprašani porazdelijo 100 točk. V primeru, da skupen seštevek točk pri posameznem sklopu ni 100, je ta vprašalnik neuporaben. Štiri trditve pri posameznem sklopu opisujejo eno izmed štirih vrst kultur po avtorjih Quinn in Rohrbaugh (1983) ter Cameron in Quinn (2006), ki so podrobneje opisane v nadaljevanju.

Kulturo klana s svojim opisom prikazuje trditev A, za to kulturo je značilno da organizacija predstavlja prijazno delovno okolje, kjer so zaposleni kot velika družina. Člane organizacije povezujejo pripadnost, tradicija, dobri medsebojni odnosi in vzdušje. Najbolj pomembno je timsko delo, sodelovanje, odprti in prijateljski odnosi, skupne vrednote in cilji ter močna pripadnost organizaciji. Vodje delujejo kot mentorji, uspeh organizacije pa je odvisen od notranje klime in ljudi v podjetju (Golob, 2006, str. 11–12).

Kulturo ad hoc opisuje trditev B, zanjo je značilno, da organizacija predstavlja dinamično, podjetniško in ustvarjalno delovno okolje. Vodje in zaposleni so pripravljeni tvegati, njihove dolgoročne usmeritve pa so rast, inovacije in pridobivanje novih znanj. Glavni cilj je spodbujanje inovativnosti in samostojnosti. Obstajajo le začasna pravila in začasni timi, saj se okolje vsakodnevno spreminja. Pogosto se pojavlja v letalski in visokotehnoški industriji ter v dejavnostih snemanja filmov (Golob, 2006, str. 11–12).

Kulturo trga opisuje trditev C, zanjo so najpomembnejše naloge, poudarja pa se zmagovanje, ugled, uspeh, dobiček, produktivnost in tekmovalnost. Vodje so zahtevni, strogi in tekmovalni, zaposleni pa med sabo tekmujejo in stremijo k doseganju ciljev ter maksimalni produktivnosti. Podjetje je dolgoročno usmerjeno v doseganje ciljev, konkurenčnosti, povečevanje tržnega deleža in prodiranje na tržišča. Ne marajo pravil, hierarhije, skupinskega dela in centralizacije odločanja (Cameron & Quinn, 2006, str. 39).

Kulturo hierarhije opisuje trditev D, zanjo je značilno, da organizacija za zaposlene predstavlja formalno in strukturirano okolje, kjer formalna pravila, predpisi in postopki določajo vedenje ljudi. Dolgoročno zasledujejo stabilnost, tekoče delovanje in uspešnost, kjer so merilo uspešnosti točne dobave, izpolnjevanje rokov in nizki stroški. Kultura je značilna za velike organizacije z več oddelki in z večjim številom vodij, kjer mora biti za lažje poslovanje vse zapisano v kodeksu ali pravilniku (Cameron & Quinn, 2006, str. 39).

2.4 Razlika med organizacijsko kulturo in klimo

Organizacijske kulture ne smemo enačiti s pojmom organizacijska klima, saj gre za dva popolnoma različna koncepta, ki pa sta med seboj povezana. Oba pojma sta povezana z vedenjskimi značilnostmi sistema in posameznikov v organizaciji. Kljub temu da sta si pojma zelo podobna, pa obstajajo med njima bistvene razlike. Organizacijska kultura se nanaša na trajnejše in globlje značilnosti vedenja in odzivanja zaposlenih v podjetju. Njen cilj je razumevanje vrednot, prepričanj, norm in vzorcev vedenja, večinoma pa se ukvarja s procesi interakcije v podjetju. Organizacijska klima se nanaša na opisovanje in merjenje pojavov ter odseva kako zaposleni doživljajo realnost v organizaciji (Kavčič, 2008, str. 29).

Organizacijska klima je predmet preučevanja v različnih vedah, zato zanjo v literaturi obstaja ogromno različnih opredelitev. Eno izmed najbolj znanih je zapisal avtor Gilmer (1969, str. 60), ki pravi, da »pod klimo razumemo tiste značilnosti, po katerih se organizacija loči od drugih organizacij in ki vplivajo na vedenje ljudi v organizaciji. Psihološka ali organizacijska klima ne vpliva le na posameznike, ampak tudi na načine interakcije organizacij samih.« V delu je zapisal, da se organizacije med seboj ne razlikujejo le po fizični strukturi ampak tudi po psihološki strukturi, torej po tem, kakšna stališča in vedenje spodbujajo pri ljudeh.

Organizacijska klima predstavlja skupen odgovor posameznikov na neko situacijo, oziroma vzdušje v organizaciji, ki je posledica dejavnikov iz širšega in ožjega okolja, do katerih je prišlo v preteklosti in sedanjosti. Organizacijska klima sama po sebi ne more biti vzrok za slabe rezultate podjetja, kvečjemu so za to lahko krivi dejavniki, ki predstavljajo značilnosti klime. Kaže se lahko v objektivnih (izostanki iz dela, število konfliktov, fluktuacija) in subjektivnih (motivacija, predsodki, stereotipi, zadovoljstvo) pokazateljih. Organizacijska klima je dobra, ko posamezniki zadovoljijo svoje potrebe, saj so takrat bolj motivirani. Slaba organizacijska klima pa lahko vodi do sprožitve obrambnega mehanizma posameznikov, kot je pasivno in agresivno vedenje (Rus, 2011, str. 455).

Potrebno je dodati, da organizacijska klima ni statičen pojav, temveč se skozi čas nekontrolirano in nenadzorovano spreminja. Razlog za spremembe so največkrat vplivi iz okolja, v katerem podjetje deluje. Načrtno spreminjanje klime je zapleten in težak proces, saj gre za koncept, ki ga zaposleni v podjetju sprejemajo kot stvarnost, brez da bi se tega zavedali. Pri tem ima pomembno vlogo vodstvo, ki mora doseči, da se zaposleni novi klimi prilagodijo in jo sprejmejo. Proces ustvarjanja klime je torej priprava zaposlenih na spremenjene pogoje dela in na drugačno dožemanje pojavov v podjetju (Lipičnik, 1998).

2.5 Opredelitev in sestavine nacionalne kulture

Nacionalna kultura je eden izmed dejavnikov po katerih se države med seboj razlikujejo, kar pomeni, da se nacionalna kultura razlikuje od države do države, prav tako pa lahko prebivalstvo posamezne države sestavlja več različnih družb z različno kulturo, kar pomeni, da lahko ima ena država tudi več različnih nacionalnih kultur. Kljub temu pa znotraj države

obstajajo sile, kot je skupni državni jezik, nacionalni šolski sistem ali državna vojska, ki vse te različne kulture potiskajo k večji integraciji. Države se lahko med seboj razlikujejo ne le po nacionalni kulturi, temveč tudi po identiteti, vrednotah in institucijah. Posamezniki pa lahko pripadajo več različnih družbam in posledično nosijo več identitet in vrednot, ki izvirajo iz zgodovine razvoja države. Nacionalna identiteta je kolektivni produkt, ki nam pove kateri skupini pripadamo, razlike med nacionalnimi identitetami pa se kažejo skozi vrednote in navade, skupne simbole in rituale (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010, str. 22).

Hofstede (1980) je nacionalno kulturo opredelil kot kolektivno programiranje človeškega uma, mnogi drugi raziskovalci pa kot prepričanja in vrednote o ustreznih poslovnih praksah, ki si jih delijo višji managerji. Glavna sestavina nacionalne kulture so vrednote, ki jih opredelimo kot nagnjenost posameznikov in skupin, da dajo prednost določenim stanjem pred drugimi. Posameznik se priuči in sprejema vrednote skozi vse življenje, saj se jih učimo od drugih ljudi v našem okolju. Nacionalno kulturo sestavljajo tudi simboli in objekti, ki kulturi dajejo pomen ter nam pomagajo pri učenju in razumevanju drugih kultur.

Nacionalna kultura je zelo pomembna sestavina poslovanja podjetja, ki določa vzorce vedenja in pravila delovanja posameznikov ter vpliva na medsebojne odnose v podjetju. Pomemben vpliv ima tudi na strategijo, organizacijsko kulturo in strukturo ter sisteme v podjetju, prav tako pa preko konkurenčnega okolja vpliva tudi na naravo in vodenje konkurentov, dobaviteljev ter kupcev. Uspešno delovanje podjetja zato zahteva usklajenost med kulturo v podjetju in kulturo v njegovem okolju (Zagoršek & Štemberger, 2005).

Z nacionalno kulturo se moramo še posebej ukvarjati v primeru prevzemov in združitvev podjetij. Podjetja po združitvi ali prevzemu pogosto ne dosežejo pričakovanih poslovnih rezultatov, strokovnjaki pa ocenjujejo, da naj bi le slaba polovica vseh združitvev in prevzemov izpolnjevala začetna finančna pričakovanja. Pomanjkanje kulturnega ujemanja med podjetjema je zato eden izmed glavnih dejavnikov neuspeha, kljub temu pa je raziskanih malo dejanskih vzrokov in ukrepov za reševanje medkulturnih razlik (Weber, 2011). Mnogi raziskovalci menijo, da mora biti za doseganje višje uspešnosti, vodenje managementa v skladu z nacionalno kulturo države, v kateri podjetje deluje. Prav tako pa je smiselno tudi uskladiti strategijo z nacionalno kulturo prevzetega podjetja (Pothukuchi, Damanpour, Choi, Chen & Ho Park, 2002, str. 4).

Da lahko podjetje uspešno posluje na tujem trgu in razume, spoštuje ter se prilagaja tuji kulturi, mora poznati sestavine druge kulture. Kultura ima namreč veliko sestavin, kot so norme in vrednote, religija, jezik, izobraževalni sistem ali raven izobrazbe in materialna kultura, ki so podrobneje opisane v nadaljevanju.

Ena izmed sestavin kulture so **norme in vrednote**, kjer vrednote predstavljajo, kaj je v življenju pomembno, norme pa izhajajo iz vrednot in ljudem sporočajo, kaj je prav in kaj ne. Vrednote pomembno vplivajo na nakupno vedenje potrošnikov, zato morajo tuja podjetja ustrezno prilagoditi znake, simbole, predmete, števila in barve kulturnim normam, ki veljajo

v tujem okolju, v katerem poslujejo, da lahko uspešno prodrejo in uspejo na tujem trgu (Mumel, 2008, str. 600).

Religija ima velik vpliv na odnos do dela, potrošnje, načrtovanje prihodnosti, osebno odgovornost in stališča posameznika, v različnih kulturah pa ima različen pomen. V zahodnih državah predstavlja le del življenja posameznika, zato ne povzroča ovir pri poslovanju, v Aziji ali islamskih državah pa predstavlja način življenja, zato morajo podjetja ustrezno prilagoditi poslovanje, izdelke in storitve (Mumel, 2008, str. 601).

Jezik je sredstvo za prenos človeških misli, kar nam omogoča prenos kulturne dediščine iz ene generacije na drugo, zato jezik predstavlja ključ do kulture. Kultura in jezik sta tesno povezana, saj je zelo težko popolnoma razumeti kulturo, če ne razumemo jezika kulture (Ferraro, 1998, str. 104). Poznavanje jezika nam omogoča boljše razumevanje podrobnosti in pomembnosti tem pogovora ter lažjo komunikacijo s poslovnimi partnerji, kjer lahko pride do nesporazumov zaradi neustreznega prevoda (Mumel, 2008, str. 598).

Naslednja sestavina kulture je tudi **izobraževalni sistem ali raven izobrazbe**, kjer je potrebno omeniti vlogo izobrazbe in vzgoje, saj ju nekatere kulture obravnavajo ločeno, nekatere pa skupaj. Razlika med izobrazbo in vzgojo je ta, da izobrazbo pridobimo v šolah, vzgojo pa starejše generacije prenašajo na mlajše. Ta sestavina je pomembna z vidika komuniciranja in pismenosti, ki vplivata na potrošnje in sodelovanje s poslovnimi partnerji, saj mora podjetje prilagoditi svoje poslovanje, trženjske pristope in izdelke ali storitve (Mumel, 2008, str. 600).

Materialna kultura je povezana z načinom kako družba organizira svoje gospodarske aktivnosti in se nanaša na pridobitne dejavnosti posameznikov, s katerimi si zagotavljajo preživetje. Gre za raven potrošnje in povpraševanja, vrsto in kvaliteto izdelkov ter način proizvodnje in distribucije v družbi. Odraz materialne kulture sta torej življenjski standard in stopnja gospodarske razvitosti države (Mumel, 2008, str. 595).

2.6 Modeli za merjenje nacionalne kulture

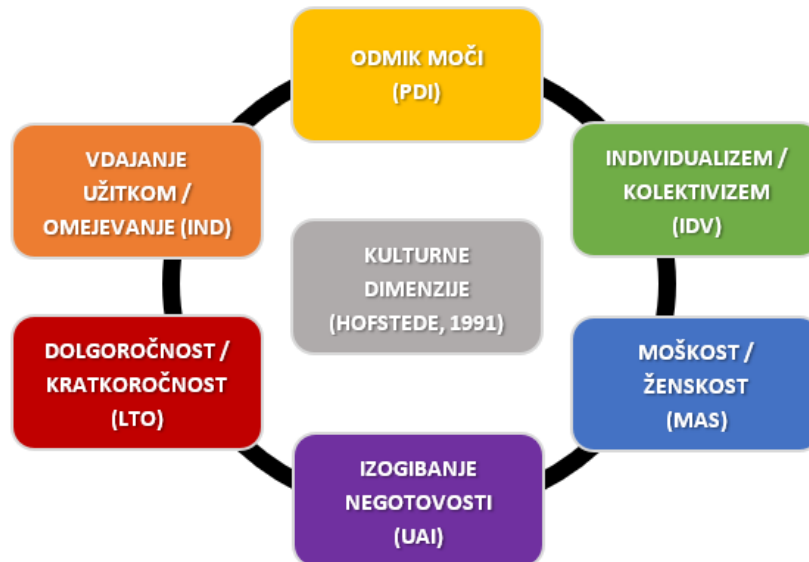
Obstaja ogromno različnih modelov za merjenje nacionalne kulture. V magistrski nalogi bom podrobneje opisala samo tri, ki služijo kot teoretični okvir, za nadaljnje raziskovanje.

2.6.1 Hofstedejeve dimenzije nacionalne kulture

Hofstede je v svoji raziskavi pridobil podatke več kot 116.000 zaposlenih iz več kot petdesetih različnih držav, ki so bili zaposleni na različnih oddelkih in hierarhičnih ravneh v podjetju IBM. Ker je raziskavo izvajal na zaposlenih v podjetju IBM v različnih državah, je s tem izločil vpliv organizacijske kulture, zato je lahko dobljene kulturne vzorce pripisal le razlikam v nacionalnih kulturah. Hofstede je v svojem modelu določil pet osnovnih dimenzij kulturnih vrednot, in sicer odmik moči, individualizem in kolektivizem, moškost in ženskost,

izogibanje negotovosti ter dolgoročnost in kratkoročnost, kasneje pa je dodal še šesto dimenzijo, z imenom vdajanje užitkom in omejevanje. Vsem državam je relativno glede na druge države pripisal oceno na lestvici od 0 do 100 za vsako izmed dimenzij, na podlagi katerih je skušal identificirati razlike med kulturami (Hofstede, 2001). Kulturne dimenzije po Hofstedeju so prikazane na spodnji sliki 10.

Slika 10: Kulturne dimenzije po Hofstedeju



Prirjeno po Hofstede (1991).

Odmik/distanca moči (angl. power distance index, v nadaljevanju PDI) opredeljuje odnose med hierarhično porazdelitvijo moči v družbi in opisuje stopnjo neenakosti med ljudmi. Ta dimenzija temelji na fizičnem in izobrazbenem smislu neenakosti ljudi, ki se kaže v obliki družbenega prestiža, bogastva in moči. V družbah, kjer je indeks odmika moči visok ima vsak posameznik svoj prostor v hierarhiji, avtoriteta pa se določa glede na socialni status. Moč je v rokah peščice ljudi, ki sprejemajo vse odločitve, šibkejša večina pa se ravna po njihovih navodilih. Takšne kulture so avtoritativne in težijo k ohranjanju razlik med ljudmi (de Mooij & Hofstede, 2010, str. 88).

Za družbe z nizkim indeksom odmika moči pa velja, da sta moč in odločanje bistveno bolj razpršena, zato so ljudje bolj enakopravni. Takšne kulture si praviloma prizadevajo za odpravljanje neenakosti med ljudmi. Neenakost je sicer prisotna v vseh družbah, zanima pa nas v katerih je bolj ali manj prisotna (Hofstede, 2001, str. 36).

Stopnja odmika moči je najvišja v Indiji, na Filipinih in v romanskih državah (Francija, Portugalska, Španija, Romunija), kjer ohranjajo visoko stopnjo neenakosti, bistveno nižja pa je na Kitajskem, v germanskih državah (Danska, Nizozemska, Anglija, Nemčija, Norveška, Švedska) in v Izraelu, kjer je stopnja neenakosti nizka (Treven, 2001, str. 58). V spodnji tabeli 2 so navedene glavne razlike med družbami z nizko in družbami z visoko distanco moči po Hofstede (2001).

Tabela 2: Razlike med družbami z nizko distanco moči in družbami z visoko distanco moči

Nizka stopnja distance moči (PDI)	Visoka stopnja distance moči (PDI)
Majhna stopnja neenakosti med člani družbe (ljudje so bolj enakopravni).	Visoka stopnja neenakosti med člani družbe (vsak ima svoje mesto v hierarhiji).
Ni bistvenih razlik v moči med otroci in odraslimi.	Starši imajo popolno avtoriteto nad otroci, do starejših imajo strahospoštovanje.
Majhna dohodkovna razlika med vrhom in dnom hierarhije.	Velika dohodkovna razlika med vrhom in dnom hierarhije.
Člani so vključeni v proces odločanja.	Člani prejmejo navodila, po katerih se ravnaajo.
Demokratska ureditev družbe.	Avtokratska ureditev družbe.
Manj korupcije.	Več korupcije.
Decentralizacija.	Centralizacija.
V šolah ni razlik v moči med otroci in učitelji – učenec je središče učnega procesa.	Učitelj je spoštovana oseba – učitelj je središče učnega procesa.

Prerejeno po Hofstede (2001); Zver, Živko & Bobek (2005, str. 41).

Individualizem in kolektivizem (angl. individualism versus collectivism, v nadaljevanju IDV) lahko definiramo kot način identifikacije v družbi (»jaz« ali »mi«) in stopnjo povezanosti posameznikov v skupine. Ta dimenzija določa mejo, do katere se pripadniki kulture obnašajo kot posamezniki in ne kot pripadniki širše skupnosti. V družbah, kjer prevladuje individualizem, ljudje skrbijo zase in za svojo ožjo družino, so popolnoma neodvisni od drugih in svoje osebne cilje postavljajo pred cilje širše skupine, kateri pripadajo. Za takšne družbe je značilno, da se zaposlene izbira na podlagi znanja in izkušenj, menjavanje delovnih mest pa je popolnoma običajno. Individualistične kulture so izrazito eksplicitne in štejejo osebno izražanje mnenja kot zaželeno in produktivno. Za družbe, kjer prevladuje kolektivizem pa je značilno, da so ljudje močno integrirani v družbene skupine, ki jih, v zameno za zvestobo, ščitijo skozi celo življenje. Ljudje postavljajo cilje skupine pred osebne cilje, močno so odvisni drug od drugega in si prizadevajo za dobre medsebojne odnose. Zaposleni so podjetju zvesti skozi celo življenje, zato je v takšnih družbah menjavanje služb zelo redko, zaposlovanje pa poteka na podlagi zaupanja in poznanstev. Te kulture so visoko kontekstne, zato je pri komuniciranju velik poudarek na implicitnih sporočilih in simbolih (de Mooij & Hofstede, 2010, str. 88).

Med individualistične družbe spadajo Slovenija, Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), Velika Britanija, med kolektivistične družbe pa Pakistan, Tajvan in Kolumbija. Individualizem je v ameriški družbi razumljen kot vir blaginje, v nekaterih azijskih državah pa velja za nesprejemljivo družbeno vrednoto. Čeprav danes 80% prebivalcev pripada kolektivističnim družbam, velja da so bogate in industrializirane družbe praviloma individualistične, medtem ko so revne in tradicionalne družbe po navadi kolektivistične (Hofstede, 2001, str. 410–411). V spodnji tabeli 3 so zapisane lastnosti oziroma razlike med kolektivističnimi in individualističnimi družbami.

Tabela 3: Razlike med kolektivistično in individualistično družbo

Kolektivistična družba	Individualistična družba
Kolektivni interesi – razširjena družina.	Individualni interesi – jaz in ožja družina.
Razmišljanje v smislu »mi«.	Razmišljanje v smislu »jaz«.
Visokokontekstna komunikacija.	Nizkokontekstna komunikacija.
Mnenja oblikujejo vsi člani skupine.	Pričakuje se izražanje lastnega mnenja.
Izogibanje konfliktom.	Izražanje lastnega mnenja posameznikov.
Nizek BDP na prebivalca.	Visok BDP na prebivalca.
Poudarek je na zasebnosti.	Poudarek je na pripadnosti skupini.

Povzeto po Hofstede (2001); Zver, Živko & Bobek (2005, str. 41).

Moškost in ženskost (angl. masculinity versus femininity, v nadaljevanju MAS) se osredotoča na delitev vlog med spoloma in na vrednote, ki prevladujejo v družbi. Če v družbi prevladujejo »moške« vrednote, gre za »moško kulturo«, kjer so pomembni dosežki, denar, uspeh, tekmovalnost, odločnost in materialne stvari. Te kulture so materialistične, vloge so bolj natančno razdeljene med spoloma, najpomembnejši dejavniki pri zaposlitvi pa so plača, varnost in zanimivost dela. Člani moških družb so nagnjeni k preprirom in kritiziranju drugih. Če pa prevladujejo »ženske« vrednote, gre za »žensko kulturo«, kjer je članom družbe bolj pomembna kakovost življenja, sodelovanje, dobri medsebojni odnosi, ohranjanje okolja, in medsebojna pomoč. Pripadniki teh kultur radi pomagajo, so skromni, sklepajo kompromise in se ne bahajo s svojimi dosežki in močjo. V ženskih kulturah so zaposlenim na delovnem mestu pomembni dobri delovni pogoji in sodelovanje (de Mooij & Hofstede, 2010, str. 88).

Izrazito ženske družbe so skandinavski (Švedska, Norveška), nizozemska in francoska, med izrazito moške družbe pa sodijo ameriška, japonska, nemška in avstrijska družba (Hofstede, 2001, str. 412). V spodnji tabeli 4 so navedene lastnosti »ženskih« in »moških« družb.

Tabela 4: Razlike med "ženskimi" in "moškimi" družbami

Ženska družba	Moška družba
Mala razlika v porazdelitvi vlog med spoloma.	Velika razlika v porazdelitvi vlog med spoloma.
Ravnovesje med delom in zasebnim življenjem.	Delo in zasebno življenje sta medsebojno prepletena, delo ima velikokrat prednost.
Sočutje do šibkejših in medsebojna pomoč.	Občudovanje močnejšega in zasledovanje čim večje moči.
Očetje in matere imajo enakovredno vlogo.	Očetje vodijo družino in se ukvarjajo z dejstvi, matere se ukvarjajo s čustvi in vzgojo.
O velikosti družine odloča mati.	O velikosti družine odloča oče.
Religija se osredotoča na vernike.	Religija se osredotoča na boga ali bogove.
Ženske pogosto na vodilnih mestih in v politiki.	Ženske redko na vodilnih mestih in v politiki.
Moški lahko izkazujejo čustva, izkazovanje fizične moči pa ni zaželeno.	Moški ne sme izkazovati čustev, izkazovanje fizične moči pa je zaželeno.

Prirjeno po Hofstede (2011).

Izogibanje ali preprečevanje negotovosti (angl. uncertainty avoidance index, v nadaljevanju UAI) opisuje kakšen je odnos družbe do negotovosti in nejasnosti, v smislu koliko so ljudje pripravljeni sprejemati tveganja in kakšen je odnos ljudi v družbi do formalnih pravil, ki povečujejo varnost. Dimenzija predstavlja stopnjo do katere se člani ne počutijo prijetno zaradi nepoznanih situacij, ki vodijo v negotovo prihodnost. Nizek indeks izogiba negotovosti v družbi pomeni, da ljudje na svojo prihodnost ne skušajo vplivati in so bolj nagnjeni k tveganju. Pripadniki so bolj strpni, nesoglasja odpravijo takoj ko se pojavijo in se izogibajo togim pravilom in zakonom. Nasprotno velja za družbe z visokim indeksom izogibanja negotovosti, kjer so ljudje nagnjeni dolgoročnemu načrtovanju prihodnosti, z namenom, da se izognejo neznanim situacijam, ki so zanje izjemno stresne in nezaželene. Te kulture imenujemo tudi kulture nestrpnih, saj pripadniki ne marajo nejasnosti, raje imajo varnost in predvidljivost (de Mooij & Hofstede, 2010, str. 88).

Za Japonsko, Portugalsko in Grčijo je značilna doživljenjska zaposlitev, kar pomeni, da gre za družbe, ki se izogibajo negotovosti. Na drugi strani pa imamo ZDA, Dansko in Singapur, kjer je velika mobilnost delovne sile, in ljudje brez zadržkov menjujejo službe. Prav tako velja za pravoslavne in katoliške družbe visoka stopnja izogibanja negotovosti, za žide in muslimanske družbe pa ravno nasprotno (Hofstede, 2001).

Dolgoročnost in kratkoročnost (angl. long-term versus short-term orientation, v nadaljevanju LTO) je peta dimenzija, kjer dolgoročnost temelji na usmerjenosti v prihodnost, vrednotenju vztrajnosti in izbiri odnosov glede na status v družbi, nasprotno od tega pa kratkoročnost temelji na osebni stabilnosti, svojo pozornost pa namenjajo predvsem sedanjosti in preteklosti. V dolgoročnih družbah sta glavni vrednoti varčnost in vztrajnost, v kratkoročnih družbah pa spoštovanje tradicije, blaginja, ohranjanje časti in ugleda ter izpolnjevanje družbenih dolžnosti. Poslovno sodelovanje s podjetji iz dolgoročno naravnanih družb zahteva več truda, saj želijo skleniti partnerstva, ki temeljijo na zaupanju, pripadniki teh kultur pa so zelo prizadevni delavci (de Mooij & Hofstede, 2010, str. 88).

Nasprotno je v kratkoročno naravnanih družbah, kjer so pomembni takojšnji rezultati in jim spoznavanje ter grajenje zaupanja ni pomembno. Za pripadnike kratkoročnih družb je značilno, da so prijazni in družabni, zanje pa je zelo pomembno spoštovanje tradicije, ohranjanje ugleda in obnašanje v skladu z družbenimi normami (de Mooij & Hofstede, 2010, str. 88). Dolgoročna naravnost prevladuje predvsem na Kitajskem, Japonskem, Tajskem, v Hongkongu in v Južni Koreji. Primeri kratkoročno usmerjenih družb pa so ZDA, Rusija in zahodna Afrika (Hofstede, 2001, str. 239).

Vdajanje užitkom in omejevanje/samoobvladovanje (angl. indulgence versus restraint, v nadaljevanju IND) je šesta in naknadno dodana dimenzija, ki ocenjuje stopnjo, do katere so posamezniki v družbi vzdržni ali nevdržni. Pripadniki vzdržnih kultur so bolj cinični in pesimistični, pri svojem vedenju so pogosto omejeni zaradi družbenih norm, vsaka luksuzna dobrina, ki si jo privoščijo pa jim povzroča občutek krivde. Uživaške kulture pa, nasprotno od tega, dajejo velik pomen prostemu času in izpolnjevanju lastnih potreb in želja (Pečovnik,

2012, str. 28). Uživaštvo bolj prevladuje v razvitih državah, kot so ZDA, države Zahodne Evrope, države Južne Amerike in deli Podsaharske Afrike. Vzdržnost pa prevladuje v Vzhodni Evropi, Aziji in v muslimanskih državah (Hofstede, 2011, str. 15–16). V spodnji tabeli 5 so prikazane glavne lastnosti pripadnikov »uživaških« in »vzdržnih« kultur.

Tabela 5: Razlike med "uživaško" in "vzdržno" kulturo

Vdajanje užitkom	Samoobvladovanje
Večji občutek kontrole nad lastnim življenjem.	Občutek tuje kontrole nad lastnim življenjem.
Svoboda govora je temeljna pravica.	Svoboda govora ima stranski pomen.
Prosti čas je zelo pomemben.	Prosti čas ni zelo pomemben.
Večje premoženje in boljša izobrazba vodita v večje število otrok v gospodinjstvu.	Večje premoženje in boljša izobrazba vodita v manjše število otrok v gospodinjstvu.
V razvitih državah javni red in mir ne predstavljata problema.	Več policistov in vojakov na prebivalca, za zagotavljanje javnega reda in miru.
Večji odstotek »zelo srečnih« posameznikov.	Manjši odstotek »zelo srečnih« posameznikov.

Prirejeno po Hofstede (2011).

2.6.2 Hallov model kontekstnosti kultur

V poslovnem svetu kultura kaže svoj vpliv na različne načine, eden izmed načinov kako te vplive določimo pa je uporaba koncepta kontekstnosti kultur, ki jo je opisal avtor Hall (1976, str. 91–93), ki je kulture ločil glede na način komuniciranja na visokokontekstne in nizkokontekstne kulture.

Pri nizkokontekstnih kulturah so sporočila neposredna in eksplicitna, večina informacij, ki jih posameznik sporoča pa je izražena z besedami. Zanje je značilno manjše število miselnih zvez pri komuniciranju, saj je komunikacija jasna, eksplicitna in nedvoumna. Predstavniki so direktni in ne puščajo veliko prostora za interpretacijo, komunikacija med ljudmi pa je pisna in verbalna. Večina informacij je izražena v besedah in v njihovem pomenu. Primeri držav z nizkokontekstno kulturo so Švica, Nemčija, ZDA in skandinavske države (Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 53).

Pri visokokontekstnih kulturah pa je več elementov, ki vplivajo na pomen sporočila. Za posameznike teh kultur je značilno, da komunicirajo z manj besedami, s katerimi je mogoče povedati veliko, zato ima izbira besed velik pomen. Uporabljajo veliko število miselnih zvez, ki so pomembne za razumevanje vsebine in namena komunikacije. Poznavanje konteksta sporočila je zelo pomembno, saj so informacije veliko bolj implicitne, zaradi česar je potrebno upoštevati tudi neverbalno komunikacijo, družbeni položaj govorca, pomen simbolike in zgodovinskega konteksta. Tudi stopnja interpretacije je višja, zato moramo pri sprejemanju informacij biti pozorni na kraj in čas pogovora, barvo glasu, hitrost govora, mimiko in kretnje. Pred pomembnejšimi pogovori ali pogajanji je s predstavniki teh kultur potrebno vzpostaviti zaupanje. Primera takšnih kultur sta japonska in arabska kultura

(Hrastelj & Makovec Brenčič, 2003, str. 53). V spodnji tabeli 6 so prikazane glavne razlike med visoko- in nizkokontekstnimi kulturami v poslovnem svetu.

Tabela 6: Razlika med visokokontekstnimi in nizkokontekstnimi kulturami

Dimenzije	Visokokontekstna kultura	Nizkokontekstna kultura
Narava informacij	Posredna, implicitna	Neposredna, eksplicitna
Odnosi	Prijateljski, dolgoročni	Formalni, transakcijski
Neverbalna komunikacija	Pogosta	Redka
Pisna komunikacija	Redka	Pogosta
Sprejemanje odločitev	Na podlagi intuicije in občutka	Na podlagi dejstev in dokazov
Prostor in okolje	Prepletanje poslovnega in zasebnega življenja	Ločevanje poslovnega in zasebnega življenja
Poslovna razmerja	Dolgoročna	Kratkoročna
Pogajanja	Dolgotrajna in prijateljska	Kratka in vsebinska
Vrsta pogajanja	Prijateljsko »barantanje«	Konkurenčno pogajanje
Vrsta dogovora	Ustni in pisni - zaupanje	Pisni – ni zaupanja
Hierarhija	Zelo jasna	Ni jasno razvidna
Skupina	Člani se medsebojno jasno ločijo	Člani se medsebojno težje ločijo
Odgovornost za napake	Visoka	Nizka
Pomen odvetnikov	Manjši	Velik

Vir: Hrastelj & Makovec Brenčič (2003, str. 53).

2.6.3 GLOBE model kulture

GLOBE model kulture (angl. Global Leadership and Organizational Behaviour Effectiveness research program, v nadaljevanju GLOBE) je rezultat dolgoletnih medkulturnih raziskav (od 1993 do danes), ki so do danes združile več kot 200 raziskovalcev iz 62 različnih kultur. Namen raziskave je preučevati družbeno in organizacijsko kulturo ter lastnosti učinkovitega vodenja v 62 kulturah (GLOBE Project, 2020). Podatki prvih dveh faz projekta temeljijo na rezultatih anketiranja več kot 17.000 srednjih menedžerjev v treh panogah, in sicer v finančni, prehrabni in telekomunikacijski panogi, uporabili pa so tudi zgodovinske podatke o gospodarski blaginji države ter o fizičnemu in psihološkemu stanju proučevanih kultur (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Projekt GLOBE opredeljuje kulturo kot skupne motive, vrednote, prepričanja, identitete in skupne interpretacije ali pomene pomembnih dogodkov, ki izhajajo iz skupnih izkušenj članov družbe in se prenašajo med generacijami. Glavni namen raziskave je preučevanje kulturnih vrednot in običajev v različnih državah, ugotoviti kakšen je njihov vpliv na poslovne prakse, organizacijske procese in načine vodenja ter katere podobnosti ali razlike obstajajo med poslovnimi praksami in načini vodenja v različnih kulturah. Ta model pomaga odgovoriti na različna vprašanja, ki se pojavljajo v mednarodnem poslovanju, eno izmed teh pa je, katere organizacije iz katerih držav so lahko uspešne ali neuspešne pri prevzemih in

združitvah. GLOBE se ukvarja tudi s tem, kako lastnosti nacionalne in organizacijske kulture vplivajo na vzorce vedenja vodij in organizacije (GLOBE Project, 2020).

Model je sestavljen iz devetih kulturnih dimenzij, vsaka izmed njih pa vključuje dve postavki in sicer kakšna je dejansko družba in kakšna bi morala biti. Lahko bi torej rekli, da model sestavlja 18 dimenzij, na podlagi katerih preučujejo različne kulture, pri vseh dimenzijah pa so uporabljene tako organizacijske, kot tudi nacionalne postavke (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Usmerjenost v uspešnost je stopnja, do katere družba spodbuja in nagraduje svoje člane za doseganje ciljev, inovativnost, odličnost in izboljšanje poslovne uspešnosti. Za kulture z visokim indeksom usmerjenosti v uspešnost je značilno, da cenijo usposabljanje, razvoj, tekmovalnost in povratne informacije, ki lahko vodijo v izboljšanje učinkovitosti. Posamezniki bolj cenijo, kaj nekdo počne, kot to kdo je, prav tako pa od sogovornika pričakujejo neposreden in jasen način komunikacije. Nasprotno velja za pripadnike kultur z nizkim indeksom usmerjenosti v uspešnost, ki cenijo družbene in družinske odnose, harmonijo z okoljem, povratne informacije pa so zanje neprijetne, saj od sogovornika pričakujejo posreden način komunikacije (Chhokar, Brodbeck & House, 2007).

Nenaklonjenost tveganju je stopnja, do katere se je družba pripravljena spopadati z nepredvidljivimi in neznanimi situacijami oziroma do katere se zanaša na družbene norme, pravila in postopke, da se izogne nepredvidljivim dogodkom v prihodnosti. Za kulture z visokim indeksom nenaklonjenosti tveganju je značilna formalna interakcija, zanašajo se na formalna pravila in postopke, so organizirani in vodijo natančne evidence, vsako možnost tveganja skrbno preračunajo in imajo odpor do sprememb. Za pripadnike kultur z nizkim indeksom pa je značilna neformalna interakcija, vodijo manj evidenc in so manj preračunljivi, ko tvegajo ter imajo le zmeren odpor do sprememb (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Individualizem ali kolektivism je stopnja, do katere se od posameznikov družbi pričakuje, da bodo skrbeli za skupino, ki ji pripadajo v nasprotju z zadovoljevanjem lastnih interesov. V kolektivističnih družbah so nižje stopnje ločitev, ker je večji poudarek na družini in ker se ljubezni v zakonu pripisuje majhna teža. Dolžnosti in obveznosti so pomembna determinanta družbenega vedenja, tempo življenja pa je praviloma počasnejši. Za individualistične družbe je značilno, da so osebne potrebe in stališča pomembna determinanta družbenega vedenja, tempo življenja je hitrejši, ljubezen ima v zakonu pomembno vlogo, ljudje pa poudarjajo racionalno obnašanje (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Oddaljenost moči je stopnja, do katere pripadniki družbe sprejemajo ali pričakujejo neenakomerno porazdelitev moči, ki je skoncentrirana na višjih nivojih. Družbe, ki imajo visoko oddaljenost moči, so razdeljene na socialne razrede, med katerimi je omejena socialna mobilnost navzgor. Moč razumejo kot zagotavljanje družbenega reda, viri so na voljo le nekaterim, informacije pa so zgoščene pri vrhu družbe. Za družbe z nizko

oddaljenostjo moči je značilen velik srednji razred, družbena mobilnost navzgor pa je možna in pogosta. Moč je povezana s korupcijo in prisilo, viri so na voljo skoraj vsem, informacije pa se delijo med ljudmi (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Enakopravnost spolov je stopnja, do katere biološki spol posameznika vpliva na delitev vlog, odgovornosti in nagrad. V družbah, kjer enakopravnost med spoloma večja, je večji delež žensk na vodilnih položajih, več žensk ima dostop do lastnih sredstev, manj je segregacije poklicev glede na spol, ženske imajo večjo vlogo pri odločanju, med moškimi in ženskami pa so podobne stopnje izobrazbe. Za družbe, kjer je enakopravnost med spoloma nizka pa je značilno, da je manj žensk na vodilnih položajih, več je segregacije poklicev glede na spol, nižja stopnja izobrazbe žensk kot moških in ženske imajo malo ali nič vloge pri odločanju (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Humanost (človečnost) je stopnja, do katere družba spodbuja in nagraduje posameznike, da so pravični, nesebični, skrbni in prijazni do drugih. V družbah z visokim indeksom humanosti je zelo pomembna gostoljubnost, interesi drugih, ljudje kažejo visok nivo empatije in zadovoljstva, motivira jih potreba po pripadnosti, občutljivi pa so na vse oblike diskriminacije. Delo otrok je omejeno z formalnimi predpisi, vsak posameznik pa je odgovoren za spodbujanje blaginje pri drugih. V družbah z nizkim indeksom humanosti so pomembni lastni interesi, motivira jih potreba po moči in materialnih dobrinah in niso posebej občutljivi na diskriminacijo. Naloga države je nuditi socialno in ekonomsko podporo, delo otrok pa je nepomemben problem (Chhokar, Brodbeck & House, 2007).

Usmerjenost v prihodnost je stopnja, do katere so posamezniki usmerjeni v prihodnost ter so se pripravljene odpovedati takojšnji zadovoljitvi potreb in želj. V družbah z visoko usmerjenostjo v prihodnost posamezniki na obisk ne bodo prišli nenajavljeni, nagnjeni so k varčevanju za prihodnost, prizadevajo si doseči dolgoročni uspeh, organizacije pa so fleksibilne in prilagodljive. Posamezniki v družbah z nizko usmerjenostjo v prihodnost so nagnjeni k trenutnemu trošenju in ne varčevanju, saj želijo potrebe zadovoljiti čimprej, organizacije pa so nefleksibilne in neprilagodljive (Chhokar, Brodbeck & House, 2007).

Samozavest in trdnost je stopnja, do katere se od posameznikov v družbi pričakuje, da so samozavestni in trdni v medsebojnih odnosih. Pri tej dimenziji gre za sposobnost odkritega izražanja lastnega mnenja, prepričanj, pravic, potreb ali čustev, kjer hkrati upoštevamo sogovornika, vključuje pa tudi svobodno izražanje lastnih potreb in čustev. Družbe z visoko stopnjo indeksa cenijo tekmovalnost, uspeh in napredek, način komuniciranja je neposreden in nedvoumen, želijo imeti nadzor nad svojim okoljem, od podrejenih pa se pričakuje, da prevzamejo pobudo. Družbe z nizko stopnjo indeksa cenijo medsebojno sodelovanje in tople odnose, komunicirajo posredno in dvoumno, želijo biti v harmoniji z okoljem, od podrejenih pa se pričakuje, da sledijo navodilom in so lojalni (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Institucionalni kolektivizem je stopnja, do katere družba spodbuja in nagraduje kolektivno razdelitev sredstev. Ta atribut je visok v azijskih kulturah, kjer so družbe manj segmentirane kot drugod po svetu. Za družbe z visoko stopnjo indeksa je značilno, da se spodbuja skupinska zvestoba, tudi če je to v nasprotju z individualnimi cilji, ekonomski sistem družbe teži k maksimiranju interesov skupin, ki sprejemajo kritične odločitve, nagrade so odvisne od delovne dobe, člani pa so soodvisni od organizacije ali družbe. Za družbe z nizko stopnjo indeksa je značilno, da se spodbuja zasledovanje individualnih ciljev, tudi na račun lojalnosti skupini, ekonomski sistem družbe teži k maksimiziranju interesov posameznikov, nagrade so odvisne od prispevka posameznika h končnemu uspehu, kritične odločitve sprejemajo posamezniki, člani pa so neodvisni od organizacije ali družbe (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004).

Velik poudarek študije je tudi na odkrivanju in identificiranju stilov vodenja, ki so povezani z različnimi kulturnimi vzorci. Na tem področju so raziskovalci odkrili pet globalnih modelov vodenja, prvega pa so potem razdelili še na dva dela, in sicer karizmatično vodenje, vodenje na osnovi vrednosti, timsko vodenje, avtonomno vodenje, humano vodenje, participativno vodenje in samovarovalno vodenje (Chhokar, Brodbeck & House, 2007).

Za boljšo preglednost so raziskovalci preučevane države razdelili v 10 kulturnih skupin (angl. GLOBE societal clusters). Pri tem so upoštevali rezultate obstoječih empiričnih raziskav in dejavnike, kot so jezik, geografska lega, religija ter zgodovinski dogodki. Kulturne skupine so prikazane na spodnji sliki 11.

Slika 11: Razvrstitev držav v kulturne skupine

<p>Angloameriška skupina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anglija • Avstralija • Južna Afrika (belo preb.) • Kanada • Nova Zelandija • Irska • Združene države Amerike 	<p>Latinskoameriška skupina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kostarika • Venezuela • Ekvador • Mehika • El Salvador • Kolumbija • Gvatemala • Bolivija • Brazilija • Argentina 	<p>Latinskoevropska skupina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izrael • Italija • Portugalska • Španija • Francija • Švica (francosko) 	<p>Nordijskoevropska skupina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finska • Švedska • Danska 	<p>Germanskoevropska skupina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avstrija • Švica (nemško) • Nizozemska • Nemčija
<p>Vzhodnoevropska skupina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Madžarska • Rusija • Kazahstan • Albanija • Poljska • Grčija • Slovenija • Gruzija 	<p>Podsaharska Afrika</p> <ul style="list-style-type: none"> • Namibija • Zambija • Zimbabve • Južna Afrika (temnopolto preb.) • Nigerija 	<p>Arabska skupina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katar • Maroko • Turčija 	<p>Južnoazijska skupina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indija • Indonezija • Filipini • Malezija • Tajska • Iran 	<p>Konfucijsko azijska skupina</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tajvan • Singapur • Hong Kong • Južna Koreja • Kitajska • Japonska

Prirejeno po Bozkurt, Yazici & Erdem (2018, str. 60).

2.6.4 Kritike modelov za merjenje nacionalne kulture

Kljub temu da so vsi izmed zgoraj opisanih modelov zelo uveljavljeni v praksi, pa so prav tako deležni številnih kritik drugih strokovnjakov. Hofstedejev model kulturnih dimenzij je namreč na področju medkulturnih raziskav najbolj pogosto uporabljen model, kljub temu pa je prejel precej kritik (Fang, 2003; Mcsweeney, 2002; Donthu; 1998; Sondergaard; 1994). Spodnja tabela 7 sistematično predstavlja najpomembnejše kritike Hofstedejevega modela.

Tabela 7: Glavne pomanjkljivosti Hofstedejevega modela

Kritiki	Harrison in McKinnon (1999)	McSweeney (2002)	Baskerville (2003)	Schmitz in Weber (2014)
Naslov članka	Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state.	Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis.	Hofstede's never studied culture	Are Hofstede's dimensions valid? A test for measurement invariance of uncertainty avoidance
Empirične pomanjkljivosti	-	Zaposleni v podjetju IBM ne predstavljajo reprezentativnega vzorca za celo državo.	-	Vprašalnik ni bil namenjen primerjavi kultur po državah. Dimenzija izogibanja negotovosti sprva ni bila del vprašalnika.
Teoretične pomanjkljivosti	Bogastvo in posebnosti kultur niso zajete v modelu, model je napovedni in samoreferenčni.	Bogastvo in posebnosti kultur niso zajete v modelu, model je napovedni in samoreferenčni.	Bogastvo in posebnosti kultur niso zajete v modelu, model je napovedni in samoreferenčni.	Pomanjkljiv način prenašanja strokovnih izrazov v realnost.
Metodološke pomanjkljivosti	-	Statistične meritve ne zaznajo vsebine kulture.	Vprašalniki niso primerni za razumevanje kulture.	Dimenzije niso statistično neodvisne druga od druge.
Prispevki k znanju	Ugotovitve so enotne in predvidljive	Ugotovitve niso dosledne, ne zanesljive.	Ugotovitve so šibke.	Dvom v veljavnost modela.

Vir: Joannidès de Lautour, Wickramasinghe & Berland (2012).

Avtorja Schmitz in Weber (2014) kot največjo kritiko modela navajata veljavnost (angl. validity), kar se nanaša na dejstvo, da model temelji na internem vprašalniku, ki je namenjen zgolj enemu podjetju, zato posledično gre za preveč poenostavljeno oblikovanje kulturnega modela. McSweeney (2002) namreč poudarja, da zaradi premajhnega števila anketirancev po posameznih državah, vzorci ne morejo primerno predstaviti kulture različnih držav, zato

Hofstedeju očita slabo znanje statistike, saj posplošuje rezultate z visokim standardnim odklonom. Prav tako dvomi tudi, ali lahko zaposleni iz enega podjetja, ki ima relativno močno organizacijsko kulturo, verodostojno odražajo kulturo celega naroda, zaradi česar zopet dvomi v ustreznost posplošitve rezultatov na celotno populacijo.

Baskerville (v Joannidès de Lautour, Wickramasinghe & Berland, 2012) je avtor kritike, ki se nanaša na Hofstedejevo predpostavko o kulturni homogenosti znotraj nacionalnih meja posameznih držav, saj v raziskavi enači pojem kulture in naroda. Zanimaril je namreč dejstvo, da lahko znotraj meja posamezne države obstaja več različnih subkultur, zaradi česar ni možno ugotavljanje kulturnih značilnosti na ravni celotne države. Harrison in McKinnon (1999) opozarjata tudi na to, da kulturne dimenzije nimajo enake teže in pomena v vseh državah, kot predpostavlja Hofstedejev model, zato bi bilo potrebno kulturne vrednote razlikovati glede na njihov vpliv, ki ga imajo v različnih kulturah. Prav tako pa je veliko kritik poželo dejstvo, da Hofstede v svoji raziskavi domneva, da so kulturne vrednote stabilne v času in da se kultura ne spreminja, kar mnogi strokovnjaki ocenjujejo za napačno.

Naslednja kritika tega modela se nanaša na dimenzijo izogibanja negotovosti (angl. uncertainty avoidance), ki pravi, da so posamezniki v družbah z nizko stopnjo izogibanja negotovosti bolj zadovoljni in srečni, kar sta avtorja Schmitz in Weber (2014) označila za preširoko izbiro termina, dodajata pa tudi, da gre v tem primeru za pomanjkljiv način prenašanja strokovnih izrazov v realnost. Avtor Wu (2006) meni, da je problem modela tudi v tem, ker skala, ki meri dimenzijo odmika moči (angl. power distance), meri le razliko na nacionalni ravni, ne pa razlik znotraj posamezne družbe.

Tudi GLOBE model kulture je bil tarča številnih kritik. Ena izmed teh je kritika Hofstedeja in sodelavcev, ki so mnenja, da ta model daje precej podobne rezultate kot Hofstedejev model, pri čemer je glavna razlika le v razlagi in drugačnih pomenih (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010). Druga kritika je ta, da je merjenju organizacijske in nacionalne kulture namenjeno popolnoma isto vprašanje, zamenjali so namreč le ime kulture, po kateri vprašalnik sprašuje. Ker sta si pojma nacionalna in organizacijska kulture med seboj preveč različna, se torej ne bi smela meriti na enak način. Avtorji modela so sicer priznali, da vrednosti kulturnih dimenzij ne ustrezajo vedno idealiziranim kulturnim dimenzijam, kljub temu pa menijo, da lahko vrednosti tako idealiziranih kot tudi praktičnih vrednosti dimenzij služijo razlikovanju med različnimi družbami in organizacijami (Jinying & Xiumei, 2011).

Veliko strokovnjakov tudi dvomi v potrebnost vseh devetih dimenzij, saj je med nekaterimi dimenzijami previsoka korelacija. Debata o veljavnosti omenjenih modelov, pa najbrž ne bi bila tako burna, če avtorji projekta GLOBE nebi predstavili svojega modela kot izboljšanje Hofstedejevega modela petih dimenzij (2001). Kritike se večinoma nanašajo na to, da Hofstede s svojim modelom pravzaprav ni uspel izmeriti tega, kar je želel, projekt GLOBE pa naj bi to popravil. Hofstede (2006) je to trditev hitro zavrnil, saj je s pomočjo faktorске analize uspel dokazati, da podatki pridobljeni tekom projekta GLOBE pravzaprav nakazujejo na pet dimenzij in ne devet, kaj šele osemnajst dimenzij.

McCrae, Terracciano, Realo in Allik (2007) in McCrae, Terracciano, Realo in Allik (2008) svojo kritiko GLOBE modela utemeljujejo z dejstvom, da vprašalnik od anketirancev zahteva, naj opišejo povprečne osebnostne lastnosti svojih sodržavljanov, ti opisi pa naj bi bili le nacionalni stereotipi, ki ne odražajo resnice. GLOBE vprašalnik od respondentov zahteva, naj opišejo, kaj bi posameznikom v družbi moralo biti pomembno v zasebnem življenju, kar lahko interpretiramo kot kaj menijo, da bi moralo biti pomembno drugim ljudem. Smith (2006) zato razlaga, da obstaja velika razlika med vrednotami, ki jih imajo posamezniki in med vrednotami, za katere želijo, da bi jih imeli drugi ljudje. V Hofstedejevem modelu (2001) namreč sprašujejo anketirance po tem, kaj jim je pomembno v življenju, se pravi, da jih sprašujejo po vrednotah, ki so jim najbolj pomembne v zasebnem življenju. Hofstede (2001) in Hofstede (2006) torej razlikuje med vrednotami, ki so pomembne za posameznika in vrednotami, ki si jih posamezniki želijo pri drugih, zaradi česar kritizira model GLOBE, v katerem te razlike niso upoštevali.

Zaradi teh pomanjkljivosti Minkov in Blagoev (2012) menita, da model GLOBE ni izboljšal, ovrigel ali zamenjal Hofstedejevega modela, temveč je prispeval k boljšemu razumevanju dveh Hofstedejevih dimenzij kulture in sicer dimenzije individualizma in kolektivizma ter dimenzije odmika moči.

2.7 Medkulturni management

V mednarodnem poslovanju ima kultura pomembno vlogo, saj je v primeru združitve in prevzemov potrebno povečevati kompatibilnost posameznikov z različnimi nacionalnimi kulturami in zmanjševati razdalje oziroma kulturne razlike med njimi. Vpliv kulture na integracijske procese po prevzemu ali združitvi podjetij ima ključen pomen, saj je uspeh integracijskega procesa odvisen od tega, kako managerji uporabijo kulturo kot del asimilacijskega procesa in kakšno vlogo ji pripisujejo (Moore, 2021).

Kulturne razlike so po navadi glavni vzrok za probleme, nesporazume in konflikte pri medkulturnih srečanjih, prav tako pa so vir težav, stroškov in tveganj pri poslovanju podjetij. Na tem temelji tudi teorija o kulturni razdalji (angl. cultural distance construct), ki pravi, da bodo ovire in težave povezane s poslovanjem preko nacionalnih meja večje, če obstajajo večje kulturne razdalje med posamezniki, skupinami in organizacijami, ki so vključene (Stahl, Miska, Lee & De Luque, 2017, str. 2).

Medkulturni management poteka med posamezniki, skupinami ali podjetji iz različnih kultur. Sprejemanje managerskih odločitev v mednarodnem poslovanju zato poteka na podlagi razumevanja ekonomskih strategij države, v kateri podjetje deluje ali pa držav s katerimi posluje. Managerji morajo poznati tudi zakone, regulacije in politične sisteme, ki predstavljajo strukturo procesov na podlagi katerih narodi integrirajo dele družbe v celoto. Globalizacija poslovnega okolja namreč zahteva od organizacij in managerjev, da se nenehno prilagajajo in odzivajo na spremembe in nevarnosti v okolju. Zaradi ekonomskih, političnih, kulturnih, pravnih in tehnoloških sprememb, ki so del procesa globalizacije je

nastal tudi pojem mednarodni ali globalni manager. Glavne naloge, ki jih morajo opravljati globalni managerji so vodenje, sodelovanje v pogajanjih, učinkovito komuniciranje in sprejemanje odločitev. Prilagajati pa se morajo različnim dejavnikom, ki sestavljajo pravno, kulturno, ekonomsko in politično okolje podjetja (Thomas & Peterson, 2018, str. 2–9).

Kulturne dejavnike je najtežje razumeti, zato se jih tudi največkrat spregleda. Na podlagi nacionalne kulture se razvijejo načini, po katerih poteka interakcija družbe z njenim okoljem, zato se pomen in vloga managerja med kulturami razlikuje in je zelo odvisna od kulturnega konteksta družbe. Ekonomske, pravne in politične značilnosti posamezne države izvirajo iz zgodovine in nacionalne kulture ter predstavljajo vidne elemente temeljnih pomenov in prepričanj družbe. Nasprotno od tega ima kultura na mednarodno poslovanje nevidni vpliv, ki ga je težko zaznati, zato ga managerji pogosto spregledajo ali zanemarijo. Nacionalna kultura ima torej neposreden vpliv na način vodenja, komuniciranja in odločanja ter na oblikovanje konteksta, v katerem managerji delujejo (Thomas & Peterson, 2018, str. 11).

2.8 Kulturni šok

Kulturni šok se pojavi pri selitvah posameznikov v drugo kulturno okolje in je psihološki odziv na kulturne spremembe. Kulturni šok se pojavi, ko se ljudje v nepoznanem kulturnem okolju počutimo negotovo in zgubljeno. Takrat poteka proces privajanja na novo kulturo, ki ga vsak posameznik drugače doživlja. Znaki s pomočjo katerih lahko ugotovimo ali oseba doživlja kulturni šok so negotovost in zmedenost, neuporabnost dosedanjega vedenja in družbenih veščin v novem okolju, presenečenost nad novimi navadami in nesprejemanje vrednot, ki jih posameznik razume kot zaželene ter občutek, da se nikoli ne bomo privadili na novo kulturno okolje (Hofstede, Hofstede & Pendersen, 2006, str. 34–36).

Kulturni šok je pogostejši pri ljudeh, ki delajo na področju mednarodnega poslovanja. Doživljanje kulturnega šoka je lahko zelo stresno, se pa ljudje, ki se z različnimi kulturami pogosto srečujejo, sčasoma privadijo in kulturni šok doživljajo v milejših oblikah. Če želimo zmanjšati negativne učinke kulturnega šoka, je pomembno, da se na novo okolje pripravimo, ga primerjamo z domačim ter skušamo predvideti možne stresne situacije, v katerih se lahko znajdemo. Dobro je tudi, da govorimo njihov jezik in da poznamo lokalne vzorce verbalnega in neverbalnega komuniciranja, saj se tako lažje integriramo v novo okolje in preprečimo nesporazume. Pomembno je tudi, da imamo zdravo mero kulturne samozavesti in da poznamo svojo kulturo ter njen vpliv na to kar smo (Ferraro, 1998, str. 135–141).

Poznamo pet faz kulturnega šoka, s katerimi se lahko posameznik srečuje (Hofstede, Hofstede & Pedersen, 2006, str. 36):

- prva faza je »Medeni mesec«, ko srečanje z novo kulturo pri posamezniku povzroči vznemirjenje in radovednost, njegova osnovna identiteta pa še vedno ostaja ista kot prej.
- druga faza je »Zmedenost«, kjer posameznik doživlja občutke zmedenosti, samoobtoževanja in neprimernosti, saj prične doživljati kulturne razlike,

- tretja faza je »Jeza in sovraštvo«, ko se pojavi občutek jeze in sovraštva, ker je nova kultura v nasprotju z domačo kulturo in nam zato povzroča težave,
- četrta faza »Prilagoditev in integracija« se pojavi, ko posameznik prične sprejemati novo kulturo, počuti se bolj samozavestno in vidi dobre ter slabe lastnosti obeh kultur,
- peta faza je »Bikulturalnost«, ko se začnemo počutiti prijetno in domače, obstajajo pa dvomi ali je to sploh mogoče doseči.

2.9 Vpliv kulture v primeru prevzemov in združitvev

Združitve in prevzemi podjetij prinašajo spremembe in drugačne pristope k poslovanju in doseganju skupnih ciljev za vsa vpletena podjetja. Zelo pomembno je, da se podjetja kulturnih razlik zavedajo že pred prevzemom ali združitvijo in se na reševanje morebitnih problemov ustrezno pripravijo. Kljub porastu števila združitvev in prevzemov v zadnjih treh desetletjih, med podjetji iz različnih industrij in držav, pa mnoga izmed teh niso dosegla željenih rezultatov. Raziskave so pokazale, da več kot 60% prevzemov ni doseglo željenega cilja, neuspeh pa naj bi bil tesno povezan z razlikami med nacionalnimi ali organizacijskimi kulturami, ki predstavljajo največji problem predvsem v fazi pred in v fazi po prevzemu ali združitvi (Tanure, Cañado, Gonzalez Duarte & Fernandes de Muyllder, 2009).

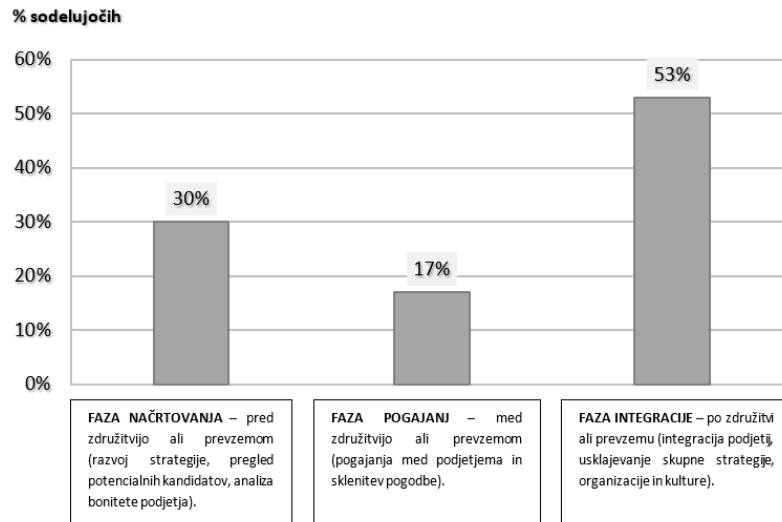
Faze pri prevzemih ali združitvah lahko razumemo kot procese, ki se pojavljajo v zaporednih in soodvisnih korakih ter vključujejo procese pogajanj, skrbnega pregleda poslovanja prevzetega podjetja in procese integracije. Za uspešen proces kapitalskega povezovanja dveh podjetij je najpomembnejša faza integracije, na uspešnost integracije pa pomembno vpliva prav organizacijska kultura. Čezmejni prevzemi in združitve predstavljajo še dodaten izziv, zaradi nacionalnih kulturnih razlik, ki lahko vplivajo že na proces pogajanj in kasneje na aktivnosti, ki se izvajajo v procesu integracije (Tanure, Cañado, Gonzalez Duarte & Fernandes de Muyllder, 2009).

Prav tako pa ne smemo zanemariti vpliva, ki ga imata organizacijska in nacionalna kultura na strategijo podjetja. Ker strategija vključuje vrednote je organizacijska kultura ključni dejavnik, ki določa ali bo podjetju uspelo uresničiti strategijo. Podjetje mora zato pri oblikovanju in uresničevanju strategije upoštevati organizacijsko in nacionalno kulturo ter oceniti, kakšen bo njun vpliv na uresničevanje strategije (Kavčič, 2005, str. 66–68).

Študija, ki jo je opravil Kearney, (v Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 16–17) je namreč razkrila, da kar 58% združitvev ali prevzemov ni doseglo željenih ciljev, ki jih je postavil management oziroma so podjetja celo ustvarila manj dobička kot sorodna podjetja v panogi in zaradi tega izgubila na vrednosti. Spodnja slika 12 prikazuje tveganje neuspeha po posameznih fazah združitvev in prevzemov. Iz nje je razvidno, da je okoli 30% sodelujočih podjetij v študiji označilo fazo načrtovanja kot najbolj tvegano, kar 53% podjetij pa je odgovorilo, da predstavlja največje tveganje faza integracije. Organizacijska kultura vpliva na združitve in prevzeme tako, da preprečuje spremembe, ki pa jih proces združitve in prevzema sam po sebi vnaša v delovanje podjetja. Podjetja morajo zato vedeti, kaj želijo

storiti s kulturo prevzetega podjetja in kako lahko čim bolj povečajo vrednost novega podjetja. Neustrezno soočanje s kulturnimi razlikami lahko zmanjša dodano vrednost podjetja, ki naj bi jo združitev ali prevzem ustvarila (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 17).

Slika 12: Stopnja tveganja za neuspeh v posameznih fazah združitve in prevzemov



Prirejeno po Habeck, Kröger & Träm (2000, str. 16).

Nacionalna kultura bolj posredno vpliva na poslovanje podjetja, organizacijska kultura pa predstavlja bistvo podjetja, oziroma tisto, kar drži podjetje skupaj, zato je njen vpliv na strategijo bolj neposreden. Organizacijska kultura je tesno povezana s strategijo in strukturo podjetja, struktura in strategija pa vplivata tudi na kulturo, saj je za uspešno izvedbo strategije potrebna ustrezna organizacijska kultura. Če so vse tri glavne komponente (organizacijska kultura, strategija in struktura podjetja) usklajene, ima podjetje večjo možnost za uspeh. V nasprotnem primeru pa obstaja verjetnost, da se bo podjetje znašlo v težavah. Organizacijska kultura ima torej velik učinek na uresničevanje strategije in na uspešnost podjetja, saj vpliva tudi na način sprejemanja odločitev, odzivanje na informacije iz okolja ter na uporabo človeških virov (Kramar Zupan, 2008, str. 79).

Pri mednarodnih združitvah in prevzemih sodelujejo zaposleni iz različnih držav in kultur, zato ima nacionalna kultura v tem primeru precej večjo vlogo kot pri domačih prevzemih in združitvah. Nacionalne kulturne razlike imajo največji vpliv na fazo pogajanj in na fazo integracije po združitvi ali prevzemu. Pri čezmejnih združitvah in prevzemih razlike v organizacijskih in nacionalnih kulturah povečujejo zapletenost integrativnega procesa in otežujejo podjetjem doseganje željenih sinergij. Za učinkovit proces združitve ali prevzema je torej pomembno upoštevati nacionalne kulturne razlike, ki se odražajo v organizacijskih praksah, v jeziku in kulturi zaposlenih (Caiazza, 2020, str. 138).

Nekateri strokovnjaki ugotavljajo, da nacionalne kulturne razlike ustvarjajo organizacijske izzive, ki ovirajo integracijo, so vir negotovosti in povečujejo stroške prevzema ali združitve. Nacionalne kulturne razlike lahko enačimo s pojmom »kulturna distanca« med nacionalno

kulturo prevzemnega in prevzetega podjetja. Višja stopnja kulturne distance je povezana z večjimi konflikti pri sprejemanju vsakodnevnih odločitev, razlike pa lahko privedejo do kulturnih sporov med zaposlenimi, sploh ko se tudi poslovne prakse med zaposlenimi iz prevzemnega in prevzetega podjetja razlikujejo. Te ugotovitve kažejo, da višji stroški, povezani s kulturno integracijo, zmanjšujejo uspešnost podjetja (Brock, 2005, str. 270).

Brock (2005, str. 269–273) v svoji raziskavi ugotavlja, da kulturno ujemanje ali neujemanje med podjetjema oblikuje njuno sposobnost uspešnega povezovanja in deljenja virov, kar posledično vpliva na sposobnost uresničevanja sinergij. Prav tako je mnenja, da je uspeh integracijskega procesa pogojen z razlikami v organizacijski kulturi in z različnimi nacionalnimi kulturami zaposlenih, kar se kaže z različnimi nacionalnimi jeziki, temperamentom, vrednotami in načinu komuniciranja. Če vodstvo ne more uspešno izvesti integracijskega procesa, se lahko pozitivni učinki združitve ali prevzema popolnoma izničijo. Stroški upravljanja, povezani z integracijo se v primeru velike kulturne distance povečajo, razlike v nacionalnih kulturah pa lahko ovirajo učinkovito upravljanje s človeškimi viri in pretok informacij znotraj podjetja. Nasprotno, če gre za podjetji iz podobnih kultur, lahko združitve in prevzemi vodijo k večji stopnji razumevanja, manjši potrebi po formalnem nadzoru in jasnejši komunikaciji, kar vodi v boljši pretok informacij znotraj podjetja.

Različni kulturni konteksti zaposlenih so lahko tudi vir neučinkovite delitve sredstev med prevzemnim in prevzetim podjetjem, v smislu prenosa strokovnega in tehnološkega znanja ter izkušenj. Prevzemno podjetje s kulturo, v kateri je odmik moči velik, bo najverjetneje želelo vzpostaviti avtorski način vodenja in centraliziran način odločanja ter bo bistveno manj spodbujalo izmenjavo informacij in odprt način komunikacije. Po drugi strani pa lahko zmožnost uspešne delitve sredstev poveča konkurenčno prednost podjetij s pomočjo nižjih stroškov, ekonomij obsega ter hitrejšim prenosom znanja. Nacionalne kulturne razlike lahko vodijo tudi v odpor zaposlenih napram strukturnim spremembam in spremembam v avtonomiji, poslovnih praksah ter nadzoru nad kadri. Ta odpor se po navadi pokaže v integracijski fazi in lahko povzroči ovirano delitev sredstev in proces integracije, kar posledično onemogoča doseganje željenih sinergij (Brock, 2005, str. 274–275).

Večina raziskovalcev je torej mnenja, da nacionalne kulturne razlike pomembno vplivajo na uspeh integracijskega procesa podjetij po združitvi ali prevzemu, razlika je le v tem, da nekateri odkrivajo negativne učinke, spet drugi pa pozitivne učinke na uspešnost prevzemov in združitvev. Mnogi avtorji zaznavajo medkulturne razlike kot vir ustvarjanja dodane vrednosti, ki lahko celo izboljšajo uspešnost prevzemov in združitvev. Potrebno pa je poudariti, da v primeru združitve ali prevzema s strani tujega podjetja gre za dvojno akulturacijo, kjer pride do »spopada« med različnimi nacionalnimi in hkrati tudi organizacijskimi kulturami. Nacionalno kulturo posameznikov je veliko težje spremeniti kot organizacijsko, zato prilagajanje nacionalnih kultur igra pomembno vlogo pri doseganju uspešne integracije (Weber, Tarba & Reichel, 2011).

Razlike med nacionalnimi kulturami prevzemnega in prevzetega podjetja naj bi tudi koristile matičnemu podjetju, saj omogočajo pridobivanje novih znanj in vzpostavitev posebnih kompetenc po vsem svetu. S tega vidika so Morosini, Shane in Singh (1998) našli pomembno pozitivno razmerje med kulturno distanco in uspešnostjo v njihovi študiji 52 podjetij, v kateri so opravili terenske intervjuje z menedžerji. Namesto stroškov kulturnih razlik, poudarjajo prednosti novih znanj, ki jih prinašajo kulturne razlike. Menijo, da nacionalna kultura vpliva na strukturne in organizacijske odločitve matičnega podjetja, ki so večinoma v nasprotju tistim od prevzetega podjetja, kar posledično vpliva na proces integracije, način vodenja in uspešnost delitve virov; to pa vpliva na doseganje sinergij.

2.9.1 Poslovanje podjetij po prevzemu ali združitvi

Združitev in prevzem kot strategija kreiranja dobička ima dolgo tradicijo v poslovnem svetu. Pojavlja pa se problem kako integrirati kulturi dveh podjetij, ki se združujeta ali sta v procesu prevzema. Integracija v kontekstu združitve in prevzemov pomeni uspešno implementacijo kulture prevzemnega podjetja ali dominantnega podjetja pri združitvi in ne združitve kultur obeh podjetij v celoto. Če pa se težave zaradi kulturnih razlik ne odpravljajo, lahko pride do nesoglasij med podjetjema, kar ogroža njuno sodelovanje ali pa vodi do prisilne integracije ljudi iz različnih kultur (Gertsen, Soderberg & Torp, 1998, str. 8).

Kot že prej omenjeno, veliko podjetij po združitvi ali prevzemu ne doseže pričakovanih poslovnih rezultatov, to pa je rezultat dejavnikov, ki so povezani s pomanjkanjem kulturnega ujemanja med podjetjema. Posledica tega je pogosto neuspešna integracija ali proces akulturacije ter negativni odzivi zaposlenih na spremembe. Do kulturne nekompatibilnosti pride, ko kulturna asimilacija ali integracija ni zadostna, ker zaposleni niso pripravljeni popolnoma ali delno ovreči svoje kulturne identitete in vrednot ter hkrati nimajo razumevanja ali znanja o drugi kulturi, kar pripelje do kulturnega trenja. Pri tem je potrebno omeniti tudi kulturno distanco, ki je skupek dejavnikov, ki na eni strani ustvarjajo potrebo po znanju, na drugi strani pa ovire za pretok znanja in informacij med podjetjema. Nekateri raziskovalci zato trdijo, da mora biti ocena kulturnega ujemanja obvezen del ocenjevanja ustreznosti prevzema ali združitve (Gertsen, Soderberg & Torp, 1998, str. 8).

Integracija po združitvi ali prevzemu predstavlja največje tveganje za neuspeh, ker se podjetja prepozno začnejo ukvarjati z organizacijsko in nacionalno kulturno integracijo. Pri združitvah in prevzemih morajo podjetja zato (Habeck, Kröger & Träm, 2000, str. 117):

- **Razviti strategijo za kulturno integracijo že pred združitvijo** – tukaj imajo podjetja tri možnosti in sicer, lahko se odločijo, da bo prevladovala ena izmed kultur, lahko pustijo kulturi ločeni ali pa skušajo ustvariti novo sestavljeno kulturo.
- **Hitro imenovati nov management** – s tem podjetja zmanjšajo negotovost pri zaposlenih in se lahko čimprej lotijo odpravljanja problemov, povezanih s kulturnimi razlikami.
- **Ovrednotiti kulturo** – zelo pomembno je, da se podjetja spoznajo z razlikami med kulturama ter identificirajo ovire in nesporazume, s katerimi se lahko srečajo.

- **Odločiti, kaj želijo doseči z novo kulturo** – če se podjetji odločita za oblikovanje nove sestavljene kulture, morata opredeliti kakšna bo nova kultura in kakšen bo njen pomen.
- **Ustvariti povezavo med podjetjema** – to je ključnega pomena, da lahko podjetji dosegata sinergije, večjo rast in uspeh po združitvi ali prevzemu.
- **Uveljaviti novo sestavljeno kulturo s pomočjo kulturne valute** – pomembno je, da se vzpostavi sistem spodbud in kazni, ki bo služil kot spodbuda za uveljavljanje novih norm in postopkov. Nov management mora delovati kot vzgled za željeno obnašanje v podjetju, da se lahko doseže krepitev nove kulture v podjetju.

2.9.2 Delovno okolje in zaposleni po prevzemu ali združitvi

Poleg finančnih in nefinančnih kazalnikov uspešnosti poslovanja so človeški viri eden izmed najpomembnejših dejavnikov od katerega je odvisen poslovni uspeh podjetja po prevzemu ali združitvi. Obstoj podjetja in njegova rast sta namreč v veliki meri odvisna od ustreznega upravljanja s človeškimi viri, kar imenujemo strateški management, kjer gre za proces prilagajanja podjetja okolju, uresničevanja poslovne strategije in usklajevanja kadrovskih virov (zaposlenih) z značilnostmi organizacije. Razvoj človeških virov oziroma zaposlenih se pri združitvah in prevzemih pogosto zanemarja, saj se podjetja osredotočajo le na finančne učinke, ki jih bosta prevzem ali združitev prinesla (Odar, 2000, str. 36).

Prevzem ali združitev lahko imata za zaposlene velik negativni učinek. Pride lahko do odpuščanja in zmanjševanja plač zaradi zamenjave lastnika, kar pa lahko vodi v večjo fluktuacijo izobraženih in sposobnih zaposlenih, nižjo produktivnost in motivacijo ter lahko spodbudi slabo vzdušje med zaposlenimi v podjetju. Po prevzemu se namreč položaj zaposlenih spremeni, saj so zaposleni prevzete družbe največkrat v podrejenem položaju glede na zaposlene v prevzemni družbi, kar se kaže tudi v odpuščanju (Odar, 2000, str. 36).

Pomemben element pri procesu integracije je tudi formalna ali neformalna komunikacija, ki omogoča prenos informacij, zmanjšuje negotovost, povečuje medsebojno zaupanje in omogoča vzpostavitev medosebnih odnosov med zaposlenimi. Komunikacijske težave v podjetjih po prevzemu ali združitvi so zelo pogoste, saj imajo različne kulture različne načine komuniciranja, veliko oviro pa predstavljajo tudi različni nacionalni jeziki, kjer lahko pride do nesporazumov zaradi napačne interpretacije in izgubljenih sporočil v prevodu. To lahko pripelje do konfliktov in nesoglasij, kar lahko povzroči slabe medsebojne odnose, oteženo sodelovanje in slabo klimo v podjetju. Komuniciranje pa je še posebej oteženo, če je eno izmed podjetij iz države, kjer prevladuje visokokontekstna kultura, drugo pa iz države, kjer prevladuje nizkokontekstna kultura (Caiazza, 2020, str. 137).

Nacionalne kulturne razlike lahko vodijo tudi v odpor zaposlenih napram strukturnim spremembam, v smislu sprememb v hierarhiji, avtonomiji ter nadzoru nad kadri. Problem se pojavi, ko med nacionalnima kulturama obstajajo prevelike razlike v načinu vodenja, saj se lahko v podjetju, kjer so zaposleni bili navajeni sprejemati odločitve na nižjih ravneh, kot je predvideno, pojavi nezadovoljstvo, nezaupanje in odpor do sprememb. Odpor se praviloma

pokaže v integracijski fazi in lahko povzroči večjo fluktuacijo zaposlenih, nezadovoljstvo, nižjo motivacijo in produktivnost ter slabo klimo v podjetju (Brock, 2005, str. 275).

2.9.3 Razlike med združitvijo in prevzemom tujega in domačega podjetja

Večina preteklih raziskav na področju medkulturnih razlik pravi, da naj bi le-te v podjetjih povzročale komunikacijske težave, kot so nezaupanje, konflikti, ovirana izmenjava znanj in neuspešno poslovanje podjetij po prevzemu ali združitvi. Kulturna razdalja namreč pomeni razlike v vrednotah, odnosih in vedenju med dvema različnima narodoma, kar naj bi povzročilo neuspešno poslovanje podjetij po prevzemih ali združitvah in oteženo medpodjetno učenje. Te raziskave so ocenile, naj bi bil negativni vpliv na poslovanje podjetij večji v primeru mednarodnih združitvev in prevzemov kot v primeru prevzema in združitvev dveh podjetij iz iste države (Stahl, Miska, Lee & De Luque, 2017, str. 35).

Medkulturne razlike so torej bolj izrazite pri mednarodnih integracijah med podjetji, ki so geografsko bolj oddaljena. Kljub temu pa tudi pri mednarodnih prevzemih in združitvah medkulturne razlike podjetjem omogočajo doseči pozitivne učinke. Nekateri raziskovalci celo trdijo, da so lahko večji kot pri domačih. Eden izmed pozitivnih učinkov je ta, da lahko posameznike, skupine in organizacije, ki so se z medkulturnimi razlikami že srečali, privedejo do tega, da bodo več pozornosti namenili kulturnim občutljivostim in bodo bolj pripravljeni na reševanje kulturnih izzivov. Prednost mednarodnih zavezništev je tudi dostop do medsebojnih komplementarnih virov, ki so težko dostopni ali pa sploh niso na voljo v domačih državah podjetij, kar omogoča hitrejše učenje in razvoj inovativnih izdelkov ter lažji prodor na tuje trge (Stahl, Miska, Lee & De Luque, 2017, str. 4).

Pri čezmejnih združitvah in prevzemih velja, da lahko prisotnost izrazitih nacionalnih kulturnih razlik poveča zavedanje pomena kulturnih dejavnikov v integracijskem procesu in menedžerje spodbudi, da bodo namenili več pozornosti manj oprijemljivim, a bolj kritičnim vidikom človeških virov, ki so pogosto spregledani pri združitvah podjetij iz iste države. Poleg tega se prevzemna podjetja, ki imajo predhodne mednarodne izkušnje z združitvami in prevzemi, učijo iz napak in izvajajo postopke, ki jim omogočajo učinkovitejše izvajanje prevzemnega ali združitvenega procesa (Stahl, Miska, Lee & De Luque, 2017, str. 4).

Larsson in Risberg (v Gertsen, Soderberg & Torp, 2013) sta pri čezmejnih prevzemih v primerjavi z domačimi ugotovila višje stopnje akulturacije (opredeljene kot razvoj skupnih pomenov, ki spodbujajo sodelovanje med podjetji, ki se združujejo), nižje stopnje odpora zaposlenih in večjo realizacijo sinergij. Ugotavljata, da čezmejne združitve in prevzemi morda niso le »preklete« z dodatnimi kulturnimi spopadi, ampak tudi »blagoslovljene« z večjo nagnjenostjo k kulturno ozaveščenemu izboru in upravljanju integracije.

Vse več naj bi bilo tudi dokazov, da lahko kulturna razdalja in medkulturne razlike pomagajo podjetjem, ki čezmejno poslujejo, da premagajo togost, razvijejo edinstvene sposobnosti ter spodbujajo učenje in inovativnost. V eni izmed študij čezmejnih prevzemov so raziskovalci

ugotovili, da je nacionalna kulturna razdalja izboljšala uspešnost podjetja po prevzemu, saj je omogočila dostop do raznolikega nabora rutin in repertoarjev vgrajenih v nacionalno kulturo ciljnega in prevzemnega podjetja (Morosini, Shane & Singh, 1998).

3 ZDRUŽITVE IN PREVZEMIV SLOVENIJI

Leta 1997 je bil v Sloveniji sprejet prvi Zakon o prevzemih, ki je urejal način in pogoje za nakup vrednostnih papirjev delniških družb z obvezno ponudbo, obveznost objavljanja pomembnih informacij in enakopravno obravnavo vseh delničarjev. Ker pa so združitve in prevzemi vse pogostejši, je bilo potrebno to področje natančneje urediti. Zaradi lastninjenja, privatizacije in denacionalizacije je bilo v Sloveniji potrebno področje regulirati, tako da so se s pravnega vidika zaščitili šibkejši elementi takšnih procesov (Cesar, 2002, str. 7).

Pravna podlaga za prevzeme in združitve v Sloveniji danes, so Zakon o prevzemih, Zakon o gospodarskih družbah, zakonodaja o trgu vrednostnih papirjev in Zakon o preprečevanju omejevanja konkurence. Namen zakonodaje o prevzemih je zaščita malih delničarjev, večja preglednost trga kapitala, manjša možnost trgovanja z notranjimi informacijami in manjša asimetrija informacij ter preprečevanje oškodovanja delničarjev s strani managementa podjetij. Zakon o prevzemih ureja nakup vrednostnih papirjev ter prevzeme družb s strani domačih in tujih, pravnih in fizičnih oseb. Glavni cilj tega zakona je varstvo vlagateljev in manjšinskih delničarjev na organiziranem trgu vrednostnih papirjev. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) pa predstavlja pravno podlago za združitve (Kocbek, Plavšak & Premk, 1997, str. 22–31).

3.1 Obseg in uspešnost prevzemov v Sloveniji

Procese prevzemov in združitev ter proces lastninskega preoblikovanja in privatizacije podjetij v Sloveniji lahko razdelimo na več faz ali obdobij. Velike spremembe na tem področju je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja sprožil ekonomski in politični razvoj, ki je prinesel spremembe na področju razumevanja strukture trga, odnosu do lastnine in delovanja tržne ekonomije. Na prehodu tisočletja je za slovenska podjetja postala vse pomembnejša konkurenčna sposobnost podjetij, takrat pa se je začelo povečevati tudi število prevzemov in združitev. V letih med 1999 in 2007 se je v Sloveniji zgodilo kar 160 uspešnih prevzemov, od tega pa je bilo le 18 uspešnih prevzemov izvedenih s strani tujih podjetij. Med glavne cilje povezovanja podjetij v Sloveniji spada priložnost za rast, zniževanje stroškov, krepitev tržnega položaja in večja konkurenčnost na trgu (Demšar, 2009, str. 9).

Domači in tuji prevzemi v tem obdobju so spreminjali strukturo različnih panog in dejavnosti v Sloveniji. Ko je v letu 2000 družba Mercator prevzela vrsto slovenskih družb iz iste panoge, je s tem spremenila tržno strukturo v dejavnosti trgovine z izdelki za vsakdanjo rabo in v živilskopredelovalni industriji ter je sprožilo tudi druga povezovanja med konkurenti na tem trgu. V istem letu, ko je Pivovarna Laško prevzela Radensko in Ljubljanske mlekarnice,

je Urad za varstvo konkurence presojal tudi koncentracijo na trgu proizvodnje pijač in na trgu mlekar. Leta 2001 je nato tudi Pivovarna Union prevzela družbo Fructal z namenom povečanja razpona svojih izdelkov in boljšega konkurenčnega položaja napram Pivovarni Laško. Leta 2002 je bil izveden najbolj odmeven prevzem slovenskega podjetja Lek s strani švicarskega farmacevtskega giganta, Novartis Pharma AG, s čimer so ogrozili svojega konkurenta, novomeško farmacevtsko podjetje Krka (Geržina, 2004, str. 51–53).

Ti procesi združevanj so se nadaljevali tudi v naslednjih letih. V letih 2001 in 2002 smo bili priča največ tujim prevzemom velikih slovenskih podjetij, kot so SKB, Banka Koper, Krekova banka, Pivovarna Union in Lek. V nadaljnjih letih so tuja podjetja še bolj intenzivno kapitalsko vstopala skozi združitve in prevzeme slovenskih podjetij, slovenska podjetja pa so se med seboj združevala, da bi si zagotovila uspešno poslovanje na evropskih in svetovnih trgih. Napovedi za prihodnost ostajajo brez večjih presenečenj, predvideva se namreč, da bo takšnih prevzemov in združitev zaradi globalizacije vedno več (Demšar, 2009, str. 9–10).

Podatki o slovenskih prevzemih kažejo, da so bili horizontalni prevzemi uspešnejši, kot konglomeratni ali vertikalni prevzemi, prav tako slovenski managerji pa so ocenili, da je bila uresničitev motivov horizontalnih prevzemov precej večja kot pri drugih vrstah prevzemov. Prevzemi podjetij, ki so povezana z osnovno dejavnostjo prevzemnega podjetja, imajo torej bistveno višjo stopnjo uspeha. Na podlagi raziskave slovenskih prevzemov so identificirali tri ključne dejavnike, ki vplivajo na uspešnost prevzema, in sicer (Lahovnik, 2003):

- sposobnosti in ustrezne poslovne prakse prevzemnega podjetja, ki pomagajo povečati uspešnost poslovanja prevzetega podjetja,
- poslovno sodelovanje med prevzemnim in prevzetim podjetjem že pred prevzemom bistveno poveča možnost za uspešno poslovanje po prevzemu,
- pozitiven odnos managerjev prevzetega podjetja do sprememb organizacijske kulture in strukture, ki se prenese na zaposlene in pozitivno vpliva na uspešnost prevzema, saj ne prihaja do odpora in nezadovoljstva pri zaposlenih.

Razlike med podjetjema pred prevzemom ali združitvijo pa niso odločilen dejavnik, ki zavira uspešnost prevzema, pomembno je namreč, kako se prevzemnik loti preoblikovanja organizacijske kulture, poslovnih praks in organizacijske strukture v prevzetem podjetju. Če prevzemnemu podjetju uspe dokazati, da obstoječe poslovne prakse in organizacijska kultura zavirajo uspešno poslovanje podjetja in da so spremembe nujne, potem predhodne razlike večinoma niso razlog za neuspeh podjetja po prevzemu. Prav zato lahko predhodne oblike sodelovanja med podjetjema pred prevzemom ali združitvijo pozitivno vplivajo na uspešnost poslovanja, saj sta bili podjetji že prej na nek način povezani (Lahovnik, 2003).

3.2 Motivi za prevzeme in združitve podjetij v Sloveniji

Zaradi gospodarskih težav, procesa lastninjenja v obdobju po osamosvojitvi in zaradi poznega sprejetja zakonodaje je bilo sprva v Sloveniji bistveno manj primerov tujih in

domačih prevzemov in združitvev podjetij kot v ostalih razvitih državah. Kljub temu pa je v naslednjih nekaj letih dokončanje lastninskega preoblikovanja, razvoj finančnega trga, dostopnost informacij, naraščajoč pomen znanja, globalizacija in odprtje tujih trgov ter večje vlaganje v razvoj in izobraževanje kadra bistveno spodbudilo kapitalsko povezovanje podjetij v Sloveniji. Zaradi tega se namreč slovenska podjetja lažje soočajo s konkurenčnimi pritiski na tujih trgih, kapitalsko povezovanje pa je vse pomembnejše tudi v panogah, ki so bolj usmerjene na domači trg (Lahovnik, 1999, str. 22).

Najpomembnejši motivi za tuje in domače prevzeme in združitve slovenskih podjetij so prenos poslovnih praks, strateško prilagajanje spremembam v poslovnem okolju, doseganje sinergij in ekonomij obsega, povezovanje aktivnosti med podjetjema, povečanje dobička, tržnega deleža in vrednosti podjetja, vstop na nove trge ali na nove tržne segmente, nizka cena ciljnega podjetja, finančne sinergije, hitrejša rast podjetja ter zamenjava neučinkovitega managementa. Kot manj pomembne motive za prevzem ali združitve pa so slovenski managerji označili likvidacijo lastnega podjetja kot konkurenta na slovenskem trgu, diverzifikacijo poslovnih aktivnosti in davčne ter osebne motive (Lahovnik, 1999, str. 21).

3.3 Največji tuji prevzemi in združitve slovenskih podjetij

Tudi v Sloveniji je veliko podjetij, ki so se morala soočiti z medkulturnimi razlikami zaradi prevzema s strani tujega podjetja. Tujih prevzemov slovenskih podjetij je sicer veliko, opisala pa bom samo nekaj največjih in najbolj znanih prevzemov.

Farmacevtsko podjetje Lek d.d. je slovensko podjetje s sedežem v Ljubljani, ki je konec leta 2002 pristalo v rokah švicarske družbe Novartis Generics, ki je globalno prisotna na trgu generičnih zdravil in deluje v farmacevtski in biotehnološki industriji. Glavni strateški razlogi podjetja Novartis za prevzem Leka so pospešena rast, diverzifikacija portfelja proizvodov, povečanje tržnega deleža in boljši dostop do novih trgov, saj je bil njihov cilj okrepiti vodilno pozicijo v globalnem prostoru. Podjetji sta v tržni prisotnosti popolnoma komplementarni, saj je Lek za Novartis predstavljal odskočno desko za prodor na vzhodne in zahodne evropske trge, Novartis pa nudi Leku tržno znanje in lažji dostop do ameriškega in evropskega trga, pri tem pa sočasno podpira tudi razvoj Lekovih izdelkov. S prevzemom se je bistveno razširil tudi izbor proizvodov, ki pokrivajo širok spekter različnih terapevtskih področij. Novartis je z nakupom pridobil kar 99,07% delnic Leka (Lek d.d., 2002).

Leta 2014 je največje **slovensko trgovsko podjetje Mercator**, po dolgoletnih prizadevanjih, prevzel hrvaški Agrokor. Potem ko je pridobil 53,1% delež podjetja, je Agrokor objavil še prevzemno ponudbo za preostali 46,9% delež delnic po isti ceni kot pri nakupu večinskega deleža ter pridobil 80,75% delež Mercatorja. Leta 2021 je Agrokor zaradi insolventnosti pristal v postopku izredne uprave, po doseženi poravnavi z upniki pa je na njegovem mestu nastala nova skupina Fortenova, ki je po prenosu delnic Mercatorja iz propadlega Agrokorja, postala njegova nova lastnica. Po uspešnem finančnem in poslovnem prestrukturiranju se je s prevzemom končalo tudi lastniško prestrukturiranje, glavni cilji prevzema pa so bili

stabilnost delovnih mest, hitrejša rast in nov investicijski cikel ter doseganje sinergij in s tem povezanih prihrankov na področju nabave, IT-ja, strukture upravljanja ter poslovnih postopkov na področju nabavne verige in logistike (STAkrog, 2021).

Precej prahu je leta 2002 dvignil prevzem **Banke Koper**, ki jo je prevzela bančna skupina SanPaolo IMI iz Torina, ki danes nosi ime Intesa SanPaolo. Prevzem je sprva potekal postopno; konec leta 2001 so s tremi največjimi delničarji koprške banke, ki je takrat bila po tržnem deležu v Sloveniji na 5. mestu, podpisali pogodbo o prodaji večinskega deleža in objavili ponudbo za prevzem Banke Koper. Februarja 2002 je SanPaolo IMI postala 62,1% lastnica Banke Koper, leta 2007 pa je odkupila še dodatne delnice in njen lastniški delež se je takrat povzpел na 91,2 odstotka. 100% lastnik je SanPaolo IMI postal leta 2008, šele takrat pa je prišlo do sprememb v upravi in nadzornem svetu ter do zapiranja manjših poslovalnic in odpuščanja nekaterih kadrov. Banka Koper se je leta 2017 preimenovala v Intesa SanPaolo Bank, v Slovenski Istri pa ima trenutno odprtih 7 poslovalnic (24ur.com, 2002).

Leta 2018 je kitajska skupina Hisense, ki je eden največjih svetovnih proizvajalcev televizorjev in gospodinjskih aparatov, prevzela velenjskega proizvajalca bele tehnike **Gorenje d.d.**. Hisense je s pomočjo prevzemne ponudbe prišel do več kot 95% deleža, po izključitvi manjšinskih delničarjev pa je postal edini lastnik družbe ter jo umaknil z borze (Gorenje d.o.o.). Hisense je bil izmed treh podjetij iz Azije izbran v postopku iskanja strateškega partnerja, prevzem pa je morala potrditi Evropska komisija, ki je ocenila, da združitev ne zmanjšuje konkurence na trgu EU in da njun skupen tržni delež po prevzemu ne bo presegal dovoljenega. Glavni razlog podjetja Hisense za prevzem slovenskega podjetja Gorenje je bil dostop do evropskih trgov, ker pa je bilo Gorenje ob prevzemu v slabem stanju, so novi lastniki morali vložiti veliko dodatnega napora in sredstev, morali so optimizirati poslovanje, znižati stroške in zmanjšati zadolženost podjetja (Močnik, 2020, str. 31–40).

Si.mobil je drugi največji operater slovenske mobilne telefonije, ki ga je leta 2006 v celoti prevzel avstrijski operater Mobilkom Austria, ki je leta 2001 najprej kupil 49% lastniški delež v Si.mobilu, maja 2006 pa je nato postal njegov 100% lastnik. Si.mobil je od takrat okrepil svoj položaj na slovenskem trgu, kjer je prej obvladoval slab tretjinski delež. Leta 2015 je prišlo do združitve podjetja Si.mobil s podjetjem Vip mobile, ki je lastnik licence za mobilno telefonijo v Srbiji in strateški partner podjetja Vodafone v Srbiji. Glavni cilj združevanja je bila okrepitev sodelovanja, pretok idej in hitrejša lansiranje inovativnih produktov na oba trga. Nato je leta 2016 podjetje Si.mobil zaključilo še prevzem podjetja Amis, ki je bil prvi specializiran ponudnik internetnih storitev v Sloveniji. Glavni cilj tega prevzema je bila pridobitev večjega števila uporabnikov, najsodobnejše tehnologije, večjega tržnega deleža ter pridobitev celostnih komunikacij na področju interneta, televizije in fiksne telefonije v Sloveniji (Ribnikar, 2017, str. 9–10).

Proizvajalec sokov Fructal, s sedežem v Ajdovščini, je sprva leta 2000 prevzela Pivovarna Union kot odgovor na prevzem Radenske s strani Pivovarne Laško. S tem sta se na trgu izoblikovali enakovredni družbi s konkurenčnim proizvodnim programom in močnimi

blagovnimi znamkami. Glavni cilj tega prevzema je bilo zniževanje stroškov, povečanje vrednosti podjetja in zmanjšanje nevarnosti prevzema. To pa se ni izšlo po načrtih, saj je podjetje Fructal kupilo srbsko družinsko podjetje Nectar, ki je proizvajalec sadnih sokov, znanih po celotnem območju nekdanje Jugoslavije. Najprej je od prezadolžene Pivovarne Union, leta 2011 kupil 93,73% delnic Fructala, nato pa je postopno odkupoval še preostale delnice in postal edini lastnik. Nectar je po prevzemu izvajal racionalizacijo poslovanja, ki je vključevala tudi nekaj odpuščanj in selitev dela proizvodnje v Srbijo, čeprav so sprva obljubljali drugače (Jakič, 2001, str. 27–30).

Leta 2001 se je začela dolga pivovarska vojna zaradi želje po združitvi dveh največjih slovenskih pivovarn, **Pivovarne Laško in Pivovarne Union**, v slovenski monopol v panogi pijač, kar pa so preprečevali Urad za varstvo konkurence ter drugi konkurenti, kot je belgijski Interbrew. Leta 2003 je Heineken z nakupom Karlovačke pivovarne vstopil na Hrvaški trg, že takrat pa je napovedal vstop na slovensko tržišče. To je za Laško pomenilo, da jim grozi nova močna konkurenca. Urad za varstvo konkurence je odobril prevzem Pivovarne Union s strani Pivovarne Laško leta 2005. Glavni cilj prevzema je bilo izkoriščanje sinergij, povečanje konkurenčnosti na domačem in tujih trgih ter povečanje tržnega deleža na trgu pijač v Sloveniji. Pivovarni Union in Laško je nato leta 2015 prevzel management nizozemskega pivovarja Heinekena. Ti so leto kasneje združili obe slovenski pivovarni pod imenom pivovarna Laško-Union ter zmanjšali število njunih blagovnih znamk. Heineken ima v svojem portfelju različne proizvode, pivovarni Laško in Union pa sta Radensko in Fructal prodali že pred prevzemom, zato proizvodna diverzifikacija ni bila razlog Heinekena za prevzem nadzora nad slovenskima pivovarnama (Mandič, 2003, str. 24–30).

4 METODOLOGIJA

V nadaljevanju tega poglavja sledi opis metodologije zbiranja in preučevanja oziroma analiziranja pridobljenih podatkov, na podlagi katerih sem preučevala medkulturne razlike in njihov vpliv na poslovanje slovenskih podjetij. V svojem magistrskem delu bom torej teorijo poskušala potrditi s prakso tako, da bom s pomočjo izbranih slovenskih podjetij poskušala na praktičnem primeru razložiti razmere in težave, s katerimi se podjetja srečujejo v primeru prevzemov ali združitve s tujim podjetjem. Temu sledi še kratek opis vzorca in opis vprašalnika, na podlagi katerega so bili izvedeni polstrukturirani poglobljeni intervjuji z izbranimi respondenti.

4.1 Metode zbiranja in analize podatkov

Magistrsko delo je narejeno s pomočjo kvalitativnih metod, in sicer s pomočjo sekundarnih in primarnih podatkov, s katerimi sem poskušala odgovoriti na postavljena raziskovalna vprašanja. Sekundarni podatki so uporabljeni za teoretični del magistrskega dela, z namenom, da prikažem kakšen je vpliv in pomen nacionalne in organizacijske kulture v primeru združitve ali prevzema podjetja s strani tujega podjetja. Za teoretični del sem

uporabila podatke iz strokovne literature ter znanstvenih in strokovnih, tujih in slovenskih člankov, ki so jih pripravile razne univerze in drugi raziskovalci ter publikacije objavljene s strani različnih organizacij.

Sekundarni podatki so podatki, ki so bili predhodno zbrani z določenim namenom, ki sicer nima neposredne povezave z namenom konkretnega raziskovanja. Glavni vir za pridobivanje sekundarnih podatkov so podatkovne baze in arhivi. Prednost uporabe sekundarnih podatkov so časovni prihranki in dejstvo, da so včasih edina možnost za izvedbo longitudinalnih študij, služijo pa tudi kot širši okvir za obravnavo primarnih podatkov. Glavne slabosti sekundarnih podatkov so nezadostna stopnja razčlenjenosti podatkov, prekinjene časovne serije, neustrezne merske enote in opredelitve ter možnost zastarelih in vsebinsko neustreznih podatkov (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 54–56).

Teoretični okvir magistrskega dela je zasnovan na podlagi Hofstede modela za merjenje nacionalne kulture, GLOBE modela in OCAI vprašalnika za merjenje organizacijske kulture, s katerimi sem v teoretičnem delu skušala prikazati, kako nacionalna in organizacijska kultura vplivata na celotno delovanje in delovno okolje posameznega mednarodnega podjetja. Vse to sem dopolnila z drugimi sekundarnimi viri iz področja nacionalne in organizacijske kulture ter združitvev in prevzemov s strani domačih ali tujih podjetij, za lažjo predstavitev uporabe teorije v praksi pa sem uporabila primere treh izbranih slovenskih podjetij, ki jih je prevzelo tuje podjetje in v katerih je prišlo do večjih ali manjših nacionalnih in organizacijskih kulturnih razlik.

Raziskava je zasnovana na podlagi deskriptivne metode raziskovanja, kjer gre za enotno opisovanje in opazovanje dejstev, pojavov in procesov, ki se pojavljajo v naravi in družbi. V magistrski nalogi je uporabljena tudi metoda kompilacije, ki temelji na povzemanju spoznanj, zaključkov in stališč ter komparativna metoda, kjer pridobljene sklepe, spoznanja in stališča med seboj primerjamo. V empiričnem delu gre torej za kvalitativno raziskovanje, ki omogoča spoznavanje motivov in razlogov, slabost pa je, da pridobljene rezultate ne moremo posploševati na celoto populacijo in jih prikazovati s pomočjo konkretnih števil. Kvalitativne metode raziskovanja temeljijo na bolj slikovitih, opisnih in neštevilskih rezultatih, sem pa spadajo študije primerov, poglobljeni intervjuji, diade in skupinske diskusije (Ivanko & Stare, 2007, str. 14).

Pridobljene kvalitativne podatke sem analizirala tudi s pomočjo deduktivne metode, kar pomeni, da sem načrt raziskave pripravila na podlagi že obstoječe teorije, v svoji raziskavi pa sem analizirala in preverjala že obstoječe in pridobljene podatke. Pri deduktivnem pristopu k raziskovanju, raziskovalec izhaja iz že obstoječe literature in iz abstraktnih pojmov, ki jih preverja na empiričnih podatkih, kar mu omogoča večjo sistematičnost in analitičnost raziskovanja, saj lahko na podlagi že obstoječe teorije učinkoviteje usmerja raziskavo (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 163).

Primarne podatke, ki se zbirajo direktno za potrebe raziskave sem torej pridobila s pomočjo polstrukturiranih poglobljenih intervjujev s tremi vodji iz treh različnih slovenskih podjetij, ki so bili zaposleni v času prevzema tega določenega podjetja s strani tujega podjetja, torej v času tranzicije. Intervju opredeljujemo kot pogovor med dvema sogovornikoma, ki ima določen namen. Če je določena zgolj tema pogovora, potem gre za globinski ali nestrukturiran intervju, v nasprotnem primeru pa gre za strukturiran intervju (Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82).

Poglobljeni intervjuji se uporabljajo predvsem z namenom, da pridobimo boljši vpogled v kompleksnejše pojave, zato je za raziskovanje kompleksnosti medkulturnih razlik med tujim prevzemnim in domačim prevzetim podjetjem najbolj primeren prav nestrukturiran ali polstrukturiran poglobljen intervju, saj intervjuvancu omogoča bolj sproščeno vzdušje ter izražanje osebnih mnenj in izkušenj, raziskovalcu pa omogoča prilagajanje vprašanj k temi pogovora. Obstajajo pa tudi slabosti poglobljenih intervjujev, kot na primer, da lahko trajajo bistveno dlje kot strukturirani intervjuji, izvajalec intervjuja mora biti usposobljen, da lahko ustrezno izvede takšen intervju, rezultate pridobljene s pomočjo poglobljenega intervjuja ne moremo posplošiti na celotno populacijo, potrebno pa je paziti tudi, da med intervjujem ne prihaja do prevelike pristranskosti s strani raziskovalca (Banjac, 2020, str. 67).

Intervjuji so potekali anonimno, individualno in osebno, na prej dogovorjeni lokaciji ter so polstrukturirani in poglobljeni. Pri tem sem poskušala ustvariti okolje, kjer so intervjuvanci lahko brez zadržkov delili svoje osebne izkušnje v zvezi s stanjem v podjetju v času tujega prevzema. Pred intervjujem sem vsakemu izmed intervjuvancev predstavila tematiko raziskave in jih seznanila z namenom in cilji magistrskega dela. Vsi trije intervjuji so bili s predhodno seznanitvijo in privolitvijo intervjuvancev posneti, z namenom bolj tekočega poteka intervjuja in točnejše transkripcije odgovorov.

Okvirna vprašanja za polstrukturirani poglobljeni intervju sem smiselno razdelila glede na vsebino v štiri vsebinske sklope. Vrstni red vprašanj na intervjuju sem določila na podlagi logičnega zaporedja in vprašanja razvrstila po principu lijaka, kar pomeni, da se intervju začne z bolj splošnimi in kasneje preide na bolj konkretna vprašanja. Spisek osnovnih in vnaprej pripravljenih vprašanj se nahaja v prilogi 1. intervju je sestavljen iz odprtih vprašanj, kar pomeni, da imajo intervjuvanci pri odgovarjanju popolno svobodo. Za pridobitev bolj poglobljenih odgovorov pa sem intervjuvancem zastavljala tudi podvprašanja, pri čemer so bila nekatera izmed teh vnaprej pripravljena, druga pa so bila prilagojena toku debate.

Po pridobitvi vseh podatkov iz primarnih in sekundarnih virov je sledila transkripcija intervjujev. Intervjuje sem nato analizirala s pomočjo tematske analize, ki se uporablja v primeru kvalitativnega raziskovanja. Analiza torej temelji na interpretaciji pridobljenih podatkov in pripisovanju pomenov mnenjem in izkušnjam, ki so jih izrazili intervjuvanci, s pomočjo tega pa sem lahko odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja. Primarne podatke sem nato še primerjala s sekundarnimi podatki, sklepni del kvalitativne raziskave pa vsebuje še priporočila in predloge za izboljšanje raziskave (Banjac, 2020, str. 74).

4.2 Opis vzorca

V intervjujih sem želela s pomočjo vprašanj ugotoviti, kako so razlike v nacionalnih in organizacijskih kulturah vplivale na celotno delovanje in poslovanje podjetja ter na zaposlene in kako so te morebitne spremembe zaznali in se nanje odzivali vodje posameznih oddelkov v prevzetih podjetjih. V vzorec sem zato vzela tri vodje, ki so v času prevzema s strani tujega podjetja opravljali delo v teh podjetjih. Izbrala sem torej vodje iz treh različnih slovenskih podjetjih, pri tem pa sem izbirala podjetja različnih velikosti in iz različnih panog. Pri izbiri treh slovenskih podjetjih sem torej želela dobiti čimbolj raznovrsten vzorec podjetij različnih velikosti, z različnimi organizacijskimi kulturami in klimami v podjetju, ki delujejo v različnih industrijah.

Ker gre za bolj znane tuje prevzeme slovenskih podjetij in zaradi želje intervjuvancem po anonimnosti, bom podjetja vključena v raziskavo poimenovala Podjetje A, Podjetje B in Podjetje C, intervjuvance oziroma svoje sogovornike pa Respondent A, Respondent B in Respondent C. V spodnji tabeli 8 so torej prikazani respondenti, njihov položaj v podjetju in čas trajanja intervjuja.

Tabela 8: Seznam respondentov

Respondent	Podjetje	Položaj v podjetju	Čas trajanja intervjuja
Respondent A	Podjetje A	Vodja celotnega oddelka	00:39:29
Respondent B	Podjetje B	Vodja specifičnega področja dela	00:43:34
Respondent C	Podjetje C	Vodja celotnega oddelka	01:09:42

Vir: lastno delo.

Vprašanja v vseh intervjujih so bila približno enaka, so se pa razlikovala nekatera podvprašanja, saj so bila prilagojena glede na temo pogovora in odgovorov. Dolžina intervjujev je variirala med 39 minutami in 1 uro ter 9 minut, saj so bila v vzorec vključena različna podjetja, ki so bolj ali manj občutila kulturne razlike. V podjetju C, kjer so medkulturne razlike bistveno bolj vplivale na poslovanje podjetja in na zaposlene, so bili odgovori daljši in bolj specifični, kot pa v ostalih dveh podjetjih.

5 PREDSTAVITEV REZULTATOV

5.1 Predstavitev pridobljenih rezultatov raziskave

Rezultate pridobljene s pomočjo poglobljenih intervjujev sem interpretirala v štirih sklopih. Prvi sklop vsebuje ugotovitve na področju vpliva nacionalne kulture v primeru združitve ali prevzemov, drugi sklop je o vplivu organizacijske kulture, v tretjem sklopu so predstavljena mnenja o uspešnosti prevzema, zadnji sklop pa vsebuje primerjavo rezultatov in teorije.

5.1.1 Percepcija vpliva nacionalne kulture

Na podlagi podatkov pridobljenih s pomočjo poglobljenih intervjujev lahko sklepam, da so bile težave, ki so nastale kot posledica medkulturnih razlik manjše, ko je šlo za prevzem s strani evropskega podjetja, kot velja v primeru podjetja A. Tudi v primeru podjetja B, kjer je šlo za prevzem s strani kanadskega podjetja, je bilo veliko manj težav zaradi medkulturnih razlik kot v podjetju C, kjer gre za kitajskega prevzemnika. Podjetje A je prevzela Švicarska družba in ker gre za prevzemnika iz evropske države, lahko v odgovorih opazimo, da so medkulturne razlike zaradi kulture prevzemnega podjetja bistveno manjše kot v primeru podjetij B in C. Respondent C je namreč odgovoril, da so se takoj po prevzemu, razlike v kulturah zelo čutile, ker je kitajska kultura popolnoma drugačna od slovenske kulture.

Pred prevzemom nobeno izmed izbranih podjetij ni ustrezno pripravljalo svoje zaposlene in vodje na morebiten kulturni šok in na težave, ki lahko nastanejo kot posledica medkulturnih razlik. Vsi trije respondenti so namreč odgovorili, da jih pred in po prevzemu nihče ni pripravljalo na delo z zaposlenimi iz drugih kultur. Respondent B je povedal: »Sproti smo pridobivali znanje, nihče nas ni pripravljalo, nihče se ni pozanimal, kako je delati z ljudmi iz drugačnih kultur, ampak smo se vsakodnevno skozi sestanke in interakcije naučili, kako se vesti drug do drugega«. Podobno je bilo tudi v podjetju C, kjer so povedali: »Nihče nas ni pripravljalo, tudi sami se nismo, saj nismo pričakovali takšnih razlik in kulturnega šoka«. Dodaja, da so kasneje organizirali izobraževanja o azijskih kulturah vendar prepozno.

V vseh treh podjetjih je bilo po prevzemu veliko odповіdi delavcev iz prevzetega podjetja, ker se niso mogli prilagoditi novemu načinu dela. Največji šok je bil za delavce iz podjetja C, kjer so bile kulturne razlike največje, zato so zaposleni na začetku težko spoštovali in sprejeli kulturo prevzemnega podjetja, ker so bile navade, vrednote, način vodenja in način dela preveč drugačni. Nasprotno je povedal respondent A: »Nacionalna kultura prevzemnika je še vedno evropska kultura, zato ni bilo toliko razlik in smo bili pripravljeno spoštovati tuje navade in se prilagoditi«. V podjetju B pa so sklepali kompromise, nekaterim stvarim so se prilagodili, spet druge pa so ostale enake kot na primer delovni čas.

Nacionalne kulturne razlike so opazili v vseh treh podjetjih, so pa bile v podjetju C bolj opazne in so povzročale bistveno več težav, kot v podjetjih A in B. Respondent A je namreč povedal, da ne opažajo kulturnih razlik, razen to, da zaposlene iz prevzemnega podjetja bolj zanimajo grobi podatki, številke in dejstva. Poudarja, da je sodelovanje z različnimi kulturami drugačno, večina kulturnih razlik pa na vsakodnevno delo ne vpliva. Podobno je tudi v podjetju B, kjer menijo, da se kulturne razlike v njihovem podjetju opazijo le zaradi različnih dela prostih praznikov. Popolnoma drugačna situacija pa je v podjetju C, kjer so nacionalne kulturne razlike zelo opazne, saj imajo zaposleni iz prevzemnega podjetja popolnoma drugačen način življenja. Respondent pove, da »...tuji delavci pridejo kasneje v službo, vmes imajo počitek in veliko pavz, časovno pa delajo dlje kot mi. Mi sicer nismo potrebovali sprejeti tega načina dela, so pa razlike, ki se opazijo in se morajo spoštovati.«

Bistvene razlike v načinih vodenja so opazili samo v podjetju C, zato lahko sklepamo, da je to posledica večjih medkulturnih razlik med prevzemnim in prevzetim podjetjem kot v primeru podjetij A in B. V podjetju A so namreč povedali, da razlik v stilih vodenja niso opazili »...prevzemno podjetje pa trenutno uvaja sistem vodenja z manj nadzora, kjer so delavci pri delu bolj avtonomni. Je pa celotno podjetje sprejelo drugačen način vodenja, zato gre tukaj za globalni trend, ki ni povezan s kulturo«. V podjetju B so opazili spremembe, saj je več birokracije, zaradi česar je način vodenja veliko bolj formalen. Opaža tudi, da je moral zaradi časovnih razlik spremeniti svoj način vodenja. Nasprotno je v podjetju C, kjer je respondent C povedal: »Stil vodenja se v prevzetem podjetju zelo spremenil, ker je njihov način vodenja bil prenesen k nam«. V prevzemnem podjetju je hierarhija bolj pomembna, zato je prišlo do trenj med vodji iz prevzemnega podjetja in zaposlenimi. Respondent razloži: »Ker vodje iz prevzemnega podjetja niso bili navajeni besede ne in naši zaposleni, da jim nekdo naroča neizvedljive naloge, so sledile odpovedi kadra z dolgoletnimi izkušnjami«.

Iz podatkov pridobljenih s pomočjo intervjujev je razvidno tudi, da sogovorniki iz vseh treh podjetij zaznavajo razlike v produktivnosti med tujimi in domačimi delavci. Respondent A je povedal, da »...so razlike, ker so v Sloveniji pričakovanja v zvezi s tem višja, kot v nekaterih drugih državah, posebej v neevropskih. Po mojih izkušnjah smo Slovenci zelo pridni in cenjeni delavci, ker lahko v osmih urah naredimo več kot drugi narodi z daljšim delavnikom«. V podjetju B opažajo, da sta se po prevzemu zmanjšali motivacija in produktivnost, zaradi pisanja poročil. Respondent C pa je povedal, da je produktivnost slovenskih zaposlenih zelo velika za 8 urni delavnik. Ocenjuje celo, da je produktivnost tujih delavcev, ki delajo 12 ur, manjša kot od slovenskih delavcev, ki delajo 8 ur dnevno.

Glavni problemi, povezani s komunikacijo v podjetjih A in B, se pojavljajo zaradi prevelike geografske razdalje in časovnih razlik, v podjetju C pa je problem predvsem v slabem znanju angleščine. Respondent A je povedal, da so razdalja, pomanjkanje osebnega stika in delo na daljavo glavni razlogi, da so odnosi bolj formalni. Tako v podjetju A kot tudi v podjetju B opažajo, da največji problem predstavljajo časovne razlike, saj ko končujejo delovni dan, ga v matičnem podjetju šele začenjajo, zato je komunikacija otežena. Respondent C pa je povedal, da sestanki trajajo dlje, ker sta dva različna jezika in dva načina razmišljanja, zaradi česar so potrebne vmesne obrazložitve. Ker nekateri zaposleni slabo znajo angleško, pogosto prihaja do šumov v komunikaciji, zato po sestankih delajo povzetke glavnih tem in odločitev. Dodaja še: »Tuji delavci si prevajajo s pomočjo telefonov in tukaj gre za dobesedni prevod, njihov jezik pa je zelo kompleksen, zato se veliko sporočil in pomenov izgubi v prevodu«.

V nobenem izmed izbranih podjetij niso zaznali bistvenih razlik pri reševanju konfliktov. Respondent A zaznava le to, da smo Slovenci manj strpni, medtem ko Švicarji umirjeno iščejo rešitve za probleme. Tudi respondent B ni zaznal večjih razlik, dodaja pa: »Zdaj ko je treba pisati poročila, večina zaposlenih napiše samo delovne naloge, ki so jih opravili, noben pa ne napiše, kaj ga moti in kaj mu ni všeč«, zato se je proces reševanja konfliktov podaljšal«. Respondent C pa je povedal: »V bistvu prihaja do konfliktov, ker se ne razumemo, ne samo zaradi jezika ampak tudi zaradi zakonodaje in različnih miselnosti. /.../ Tudi zaradi jezika

pride večkrat do nesporazumov, ker se ne razumemo zaradi različnih kontekstov, v katerih nekaj povemo, različnega načina izražanja in podobno.«

V vseh treh podjetjih vodje niso bili usposobljeni za reševanje medkulturnih razlik, največ težav pa so imeli v podjetju C. Za odpravljanje konfliktov in nesoglasij niso imeli posebnih tehnik in načinov posredovanja. Pravih pristopov k reševanju problemov in načinov vodenja so se naučili skozi interakcije. Nezadovoljstvo zaposlenih je bilo največje v podjetju C, kjer so bile tudi kulturne razlike največje. Respondent A pove, »Mislim, da ni bilo veliko takšnih problemov in da smo jih zelo dobro obvladovali«. Kot najboljši način reševanja težav navaja pogovore s podrejenimi ter sprotno reševanje nesoglasij. Podobno je tudi v podjetju B, kjer rešujejo nesoglasja med podrejenimi tako, da jih spodbujajo v sprotno reševanje konfliktov. V podjetju C pa je obvladovanje medkulturnih razlik predstavljalo izziv, ker je kitajska kultura popolnoma drugačna od slovenske. Dodaja še: »Ogromno časa je moralo preteči, da so naši ljudje zaznali, da so prevzemniki tudi za nas potrebni in da niso le neko nujno zlo«. Vsi ključni podatki in sklepi, pridobljeni s pomočjo intervjujev, ki so na temo vpliva nacionalne kulture, so povzeti v spodnji tabeli 9.

Tabela 9: Percepcija vpliva nacionalne kulture

DEJAVNIK	PODJETJE A	PODJETJE B	PODJETJE C
Nacionalne kulturne razlike	Manjše kulturne razlike (evropski prevzemnik).	Manjše kulturne razlike (kanadski prevzemnik).	Velike, ker je prevzemnik iz Azije (način življenja).
Usposabljanje vodij in zaposlenih pred prevzemom	Niso bili pripravljene (učenje skozi interakcije). Problem časovne razlike.	Niso bili pripravljene (učenje skozi interakcije). Problem časovne razlike.	Niso bili pripravljene (učenje skozi interakcije). Izobraževanja prepozno.
Odpovedi zaposlenih	Malo odpovedi. Tuje navade spoštovali in se prilagodili.	Malo odpovedi. Sklepali kompromise (delovnik).	Veliko odpovedi. Velik šok, težko sprejeli tujo kulturo (razlike prevelike).
Načini vodenja	Ni razlik, nov sistem vodenja (globalni trend).	Manjše razlike (časovne razlike, več birokracije).	Velike razlike (hierarhija, reorganizacija, odpovedi)
Razlike v produktivnosti	Razlike v produktivnosti, Slovenci več kot drugi.	Manjša produktivnost (zaradi pisanja poročil).	Tuji delavci (12 ur) manj produktivni, kot Slovenci (8 ur).
Problemi, povezani s komunikacijo	Geografska razdalja in časovne razlike, formalni odnosi (delo na daljavo).	Geografska razdalja in časovne razlike, formalni odnosi (delo na daljavo).	Slabo znanje angleščine, daljši sestanki, šum v komunikaciji.
Reševanje konfliktov	Ni posebnih načinov. Učenje skozi interakcije.	Ni posebnih načinov. Ni razlik, le proces je daljši.	Ni posebnih načinov (jezik, zakonodaja).
Obvladovanje kulturnih razlik	Sprotno odkrivanje in reševanje nesoglasij.	Delijo svoja mnenja in sproti rešujejo konflikte.	Predstavlja izziv, ker gre za zelo drugačno kulturo.

Vir: lastno delo.

5.1.2 Percepcija vpliva organizacijske kulture

Na podlagi podatkov pridobljenih s pomočjo poglobljenih intervjujev ugotavljam, da se organizacijska kultura ni bistveno spremenila v podjetjih, kjer se kultura prevzemnika ni močno razlikovala od kulture prevzetega podjetja, kot velja v primeru podjetja A. Niso namreč opazili bistvenih sprememb organizacijske kulture, saj je šlo le za manjšo reorganizacijo kadra. Dodaja pa: »V zadnjih nekaj letih smo skupaj oblikovali in spreminjali organizacijsko kulturo z namenom povečanja konkurenčnosti podjetja«. Respondent B je povedal: »definitivno je sprememba, če si navajen delati z ljudmi iz svoje kulture, potem pa moraš iz danes na jutri spremeniti svojo mentaliteto, način in jezik v katerem komuniciraš in celoten način dela, ker zdaj vse poteka na daljavo«. Novi lastniki so prinesli tudi nekaj sprememb v organizacijski kulturi, kot je sprememba mentalitete, načina dela ter načina in jezika komuniciranja. Bilo pa je tudi nekaj prestrukturiranja, reorganizacije in oblikovanja novih delovnih mest. Respondent C pa je povedal, da se je organizacijska kultura bistveno spremenila, ker so sprejeli prevzemnikov način vodenja in dela. Dodaja še: »Skušali smo najti neko skupno, vmesno pot in pri tem smo oboji morali sklepati kompromise in se prilagajati. Rezultat tega je bila neka mešana organizacijska kultura, ki ustreza obojim«.

Faza integracije je bila lažja v podjetjih A in B, kot v podjetju C, kjer so se zaradi večjih kulturnih razlik srečevali z večjimi spremembami v organizacijski kulturi. V fazi integracije so namreč morali delavci sprejeti tujo kulturo, komunicirati v drugem jeziku ter spremeniti način dela. Dodaja tudi da: »...šlo je za popolno reorganizacijo in prestrukturiranje oddelkov in delovnih mest, kjer so novi in spremenjeni procesi izrinili različna delovna mesta, bilo je pa potrebno tudi več delati«. Spremenila se je tudi organizacijska struktura, ker je sedaj manj vodstva, tajništva in ostalega nepotrebne kadra. Nasprotno je bilo v podjetju A kjer so medosebni odnosi ostali enaki, prišlo je le do manjših sprememb zaradi fluktuacije, kulturne razlike, pa na poslovanje podjetja niso vplivale. V podjetju B pa so medosebni odnosi med slovenskimi zaposlenimi boljši, ker se čutijo bolj povezane. Prišlo je do manjših sprememb v organizaciji dela, kar je povzročilo tudi spremembe delovnih nalog.

V podjetju C so opazili večje spremembe v delovnih praksah in organizaciji dela kot v podjetjih A in B. Podjetje C se je namreč srečevalo z bistveno večjimi izzivi in težavami, zaradi česar so bile razmere v podjetju slabe. Respondent razloži: »Medosebni odnosi takoj po prevzemu so bili slabi, ker je bilo veliko sovražnosti s strani zaposlenih, ki so spremembe, ki jih je uvajal novi lastnik sprejemali kot grožnjo«. Prevzemnik je veliko odpuščal, veliko pa je bilo tudi odpovedi na obeh straneh. Po prevzemu sta bili motivacija in produktivnost zelo nizko in morali so se zelo potruditi, da so popravili stanje v podjetju. Nasprotno je bilo v podjetju A, kjer so obdržali svoje direktorje, zato se organizacija dela ni bistveno spremenila. Šlo je le za prestrukturiranje nekaterih oddelkov, ker so se službe centralizirale in združile, odpuščanja ni bilo, plače pa so se povišale, kar je povišalo motivacijo. Podobno je bilo tudi v podjetju B, kjer so celo na novo zaposlovali. Respondent je povedal: »Zaradi prestrukturiranja je bilo nekaj časa težko, ker je zaradi potrebe po novem učenju veliko delavcev odšlo iz podjetja, to pa je vplivalo na padec morale in motivacije«.

Večjih problemov povezanih s timskim delom niso občutili v nobenem izmed podjetij. Vsi respondenti so namreč mnenja, da je učinkovito timsko delo po prevzemu s strani tujega podjetja še bolj pomembno. Respondent A je povedal, »to je pa ena izmed stvari, pri kateri se ne smejo dogajati problemi, da lahko podjetje nemoteno in uspešno posluje«. Dodaja, da sprti rešujejo vse nesporazume, saj je v podjetju zelo pomembno, da vse teče gladko. Poudarja, da včasih pride do nesoglasij, ki so povezana s temo sestanka, nikoli pa ne gre za nesporazume na osebni ravni. Podobno je povedal tudi respondent B, ki poudarja, da se timskega dela s sodelavci iz tuje kulture ni bilo težko navaditi. Tudi respondent C je povedal, da problemov s timskim delom ni zaznal. Ker so postali multinacionalno podjetje, je nastalo še več timskega dela, saj je za izvedbo projektov potrebno poznati različne stvari.

V podjetjih A in B opažajo razlike v druženju med sodelavci iz različnih kultur, vendar le zaradi časovnih in lokacijskih razlik. Respondent B je namreč povedal: »Če bi bili fizično skupaj na eni lokaciji, se upam trditi, da ne bi bilo nobenih razlik«. V podjetju C pa zaznavajo, da se tuji delavci bolj družijo med seboj, se pa radi družijo tudi s Slovenci.

V podjetjih A in B se sistem nagrajevanja produktivnosti ni spremenil, respondent C pa je povedal, da se zdaj po prevzemu izplačujejo denarne nagrade za projekte, kar je povišalo motiviranost zaposlenih pri projektih. Po tem lahko sklepamo, da se managerske prakse prevzemnega podjetja, ki je prevzelo podjetje C bistveno bolj razlikujejo od praks prevzetega podjetja, kot pa v primeru podjetji A in B. Zopet lahko potrdimo dejstvo, da je v primeru prevzema podjetja C šlo za bolj drastične spremembe poslovanja podjetja, vzrok za to pa so lahko večje kulturne razlike. Respondent C je namreč dodal, da managerji prevzemnega podjetja poudarjajo avtoriteto in imajo strožjo hierarhijo. Slovenci pa se pogovarjamo s podrejenimi in skušamo priti do rešitve, ki ustreza vsem. Vsi ključni podatki pridobljeni tekom intervjujev, na temo vpliva organizacijske kulture, so povzeti v spodnji tabeli 10.

Tabela 10: Percepcija vpliva organizacijske kulture

DEJAVNIK	PODJETJE A	PODJETJE B	PODJETJE C
Organizacijska kultura	Malo sprememb (jezik, delo na daljavo).	Malo sprememb (jezik, delo na daljavo).	Veliko sprememb (način vodenja in dela).
Spremembe v fazi integracije	Manjše spremembe, prestrukturiranje oddelkov (centralizirali).	Odnosi med slovenskimi zaposlenimi so boljši, prestrukturiranje.	Odnosi so slabi, velike spremembe (način dela, prestrukturiranje).
Organizacija in način dela	Ni sprememb, ni odpuščanja, zvišanje plač (večja motivacija).	Ni sprememb, zaposlujejo, odpovedi (nižja motivacija).	Velike spremembe, odpuščanje in odpovedi (nižja motivacija).
Reševanje sporov	Sproti rešujejo, manjši nesporazumi.	Sproti rešujejo, manjši nesporazumi.	Sproti rešujejo, več timskega dela.
Medosebni odnosi	Problemi zaradi časovnih in lokacijskih razlik.	Problemi zaradi časovnih in lokacijskih razlik.	Večinoma se tuji delavci družijo med seboj.
Sistem nagrajevanja	Sistem nagrajevanja se ni spremenil.	Sistem nagrajevanja se ni spremenil.	Sistem nagrajevanja se je spremenil (nagrade).

Vir: lastno delo.

5.1.3 Percepcija uspešnosti prevzema

Glavni motiv prevzemnega podjetja za prevzem izbranih podjetij je bil vstop na tuje trge. Respondent A je namreč odgovoril, da se je prevzemno podjetje odločilo za prevzem zaradi boljšega dostopa do tujih evropskih trgov. Respondent B je kot glavni motiv prevzemnega podjetja navedel doseganje večjega tržnega deleža in večjega dobička ter vstop na evropski trg. Respondent C pa meni, da je bil cilj prevzemnega podjetja lažji prodor na evropski trg ter povečanje dobička in tržnega deleža. S tem so združili trgovsko pot v Evropi in po svetu.

Vsi respondenti iz izbranih podjetij ocenjujejo prevzem kot uspešen. Respondent A je namreč povedal: »Negativna sprememba je definitivno manjša avtonomija, manj osebnega in fizičnega stika med zaposlenimi iz celega sveta«. Po njegovem mnenju pa je prevzem podjetja uspešen, saj je več delovnih mest, plače so večje, dosegli pa so tudi večji dobiček in tržni delež. Respondent B kot negativne spremembe navaja strožja pravila, birokracijo in različne načine razmišljanja, prav tako pa je ocenil, da je prevzem uspešen, saj sta dobiček in tržni delež večja, več je dela in več se zaposluje. Respondent C pa kot negativne spremembe navaja kulturne razlike, ki so vplivale na drugačno miselnost, organizacijo in način dela, saj je prevzemnik iz tretjega sveta. Kljub temu pa je označil prevzem kot uspešen, ker sta se dobiček in obseg proizvodnje povečala, kar pomeni več delovnih mest. Dodaja, da se je produktivnost oddelkov povečala zaradi reorganizacije in prestrukturiranja, veliko procesov pa je zdaj bolj učinkovitih kot prej. Dodaja še, da je lahko uspeh takšnega podjetja boljši, kot če bi se združila dva evropska podjetja, ker je več različnih načinov razmišljanja.

5.1.4 Primerjava teorije in prakse

Teoretični okvir za preučevanje nacionalnih razlik temelji na Hofstedejevem modelu šestih dimenzij kulture, zato bodo značilnosti kultur prevzemnih podjetij, ki so prevzela izbrana slovenska podjetja, razložene na podlagi tega modela. Teorijo bom poskušala primerjati z odgovori in izkušnjami iz prakse, ki sem jih dobila tekom raziskave. Najprej bom predstavila ugotovitve, ki so oblikovane na podlagi zaznavanja in osebnih mnenj o kulturah prevzemnih podjetij s strani vodij v izbranih slovenskih podjetjih. Na podlagi teorije pa bom nato značilnosti posamezne tuje kulture primerjala še z značilnostmi slovenske kulture. Vrednosti posameznih indeksov po Hofstedeju so ovrednotene od 0 do 100.

5.1.4.1 *Primerjava teorije in odgovorov respondenta A*

V tem podpoglavju bom teoretični okvir, ki je zasnovan na podlagi Hofstedejevega modela, povezala z izkušnjami in mnenji respondenta A, ki je v intervjuju skušal določiti značilnosti nacionalne kulture prevzemnega in prevzetega podjetja. S pomočjo Hofstedejevega modela šestih dimenzij kulture dobimo dober vpogled v značilnosti švicarske kulture, pri tem pa je potrebno omeniti, da imajo lahko nemški, francoski in italijanski del Švice zelo različne rezultate. Švica torej sestoji iz treh različnih območij, z različnimi kulturnimi značilnostmi.

Odmik moči: Respondent A je povedal, da ima po njegovem mnenju slovenska kultura nizek odmik moči, da je moč razpršena in da ni hierarhično določeno, kdo ima najvišjo moč. Opaža, da zaradi prevzemnega podjetja ni večjih razlik v moči, saj gre za evropsko kulturo. V podjetju prevzemnik uvaja način vodenja, kjer je manj nadzora s strani vodij na različnih ravneh hierarhije, zato je švicarsko kulturo ocenil, kot kulturo z nizko vrednostjo indeksa.

Distanca ali odmik moči izraža odnos kulture do neenakosti posameznikov v družbi. Švica je s 34 točkami nizko na lestvici PDI, kar pomeni, da gre za družbo z nizkim odmikom moči, ki želi zmanjšati neenakosti med ljudmi. To pomeni, da ima velik pomen v družbi neodvisnost posameznikov in enake pravice, hierarhija je samo zaradi udobja, nadzora ne marajo. Moč je decentralizirana, menedžerji so dostopni in računajo na izkušnje članov svoje ekipe, zaposleni pa pričakujejo, da se bodo z njimi posvetovali. Na tej razsežnosti je velika razlika s francoskim delom Švice, ki dosega višje rezultate (podobno kot v Franciji), kar pomeni, da sprejemajo hierarhični red, v katerem ima vsak svoje mesto. Hierarhija v podjetju odraža neenakosti, značilna je centralizacija, podrejeni pričakujejo navodila za delo, izzivi vodstvu pa niso dobro sprejeti. Slovenija pa se zaradi visoke vrednosti indeksa (71), uvršča med kulture, kjer je odmik moči večji (Hofstede Insights, 2022).

Individualizem: Respondent A je povedal, da je po njegovem mnenju slovenska kultura bolj individualistična glede na kulturo prevzemnega podjetja. Poudarja pa, da je za tujo kulturo to težko oceniti, saj je razlika kakšen je nekdo v podjetju in kako se obnaša v zasebnem življenju, vendar meni, da so prav tako bolj individualistični.

Dimenzija individualizem se namreč nanaša na to, ali je samopodoba ljudi definirana v smislu "jaz" ali "mi". Tako nemški kot francoski del imata razmeroma visoko oceno na tej razsežnosti, kar daje Švici oceno 68 in zato velja za individualistično družbo. To pomeni, da se od posameznikov pričakuje, da bodo skrbeli samo zase in za svoje ožje družine. V individualističnih družbah prekršek povzroči krivdo in izgubo samospoštovanja, odnos med delodajalcem in zaposlenimi je formalen in temelji na vzajemni koristi, odločitve o zaposlovanju in napredovanju pa temeljijo samo na zaslugah. Nasprotno pa se Slovenija z vrednostjo indeksa 27 uvršča med kolektivistične kulture (Hofstede Insights, 2022).

Moškost/ženskost: Respondent A je slovensko kulturo ocenil kot mešano, saj po njegovem mnenju začinja vse bolj prevladovati ženska kultura, veliko pa je še moške kulture. V prevzemnem podjetju pa meni, da gre za kulturo, kjer bolj prevladujejo moške vrednote.

Švica se z vrednostjo indeksa 70 uvršča med kulture v katerih prevladujejo moške vrednote, kar velja tako za nemški, kot tudi za francoski del Švice. Za moške družbe je značilno, da so usmerjene v uspeh, to pa se sicer bolj kaže v nemškem kot v francoskem delu. V moških državah ljudje »živijo zato, da delajo«, od menedžerjev se pričakuje odločnost, poudarek pa je na pravičnosti, tekmovalnosti in uspešnosti. To je vrednostni sistem, ki se začne že v šoli in se nadaljuje skozi celotno življenje posameznika. Slovenija pa se z vrednostjo indeksa 19 uvršča med kulture, kjer bolj prevladujejo ženske vrednote (Hofstede Insights, 2022).

Preprečevanje negotovosti: Respondent A je ocenil, da so slovenski managerji bolj pripravljeni tvegati kot tuji managerji, dodaja pa, da je to odvisno tudi od karakterja. Ocenjuje, da želimo Slovenci hitreje doseči rezultate kot tuji menedžerji, vendar je to odvisno od vsakega posameznika.

Četrta dimenzija preprečevanja negotovosti s 58 točkami uvršča Švico med države z visoko stopnjo izogibanja negotovosti. Tako nizke točke odražajo veliko razliko med francoskim in nemškim delom. Francoski del se bolj izogiba negotovosti, medtem ko je ta indeks v nemškem delu bistveno nižji, kar pomeni, da se manj izogibajo negotovosti. Za države z visoko stopnjo izogibanja negotovosti je značilno, da ohranjajo toge kodekse vedenja, obstaja potreba po pravilih, čas je denar, ljudje trdo delajo, natančnost in točnost sta norma, varnost pa je pomemben element posameznikove motivacije. Odločitve se sprejmejo po natančni analizi vseh razpoložljivih informacij. Slovenija pa se nasprotno, z vrednostjo indeksa 88 uvršča med kulture, ki se bolj izogibajo negotovosti (Hofstede Insights, 2022).

Dolgoročnost/kratkoročnost: Respondent A meni, da smo Slovenci bolj dolgoročno naravnani, ker smo varčni in vztrajni. Dodaja, da je prevzemnik dal več poudarka na doseganje dolgoročnih ciljev, saj je bilo treba prodreti na tuje trge in povečati tržni delež, pri tem pa gre za strateško potezo, ki ni v celoti povezana s kulturo. Kulturo prevzemnika kljub temu uvrša med dolgoročne kulture.

Indeks dolgoročne naravnosti za Švico znaša 74 točk, kar jo uvršča med dolgoročne družbe, kjer ljudje verjamejo, da je resnica odvisna od situacije, konteksta in časa. Kažejo sposobnost lahkega prilagajanja tradicije spremenjenim razmeram, močno nagnjenost k varčevanju in investiranju ter vztrajnost pri doseganju rezultatov. Slovenija pa se nasprotno, z vrednostjo indeksa 49, uvršča med bolj kratkoročne kulture (Hofstede Insights, 2022).

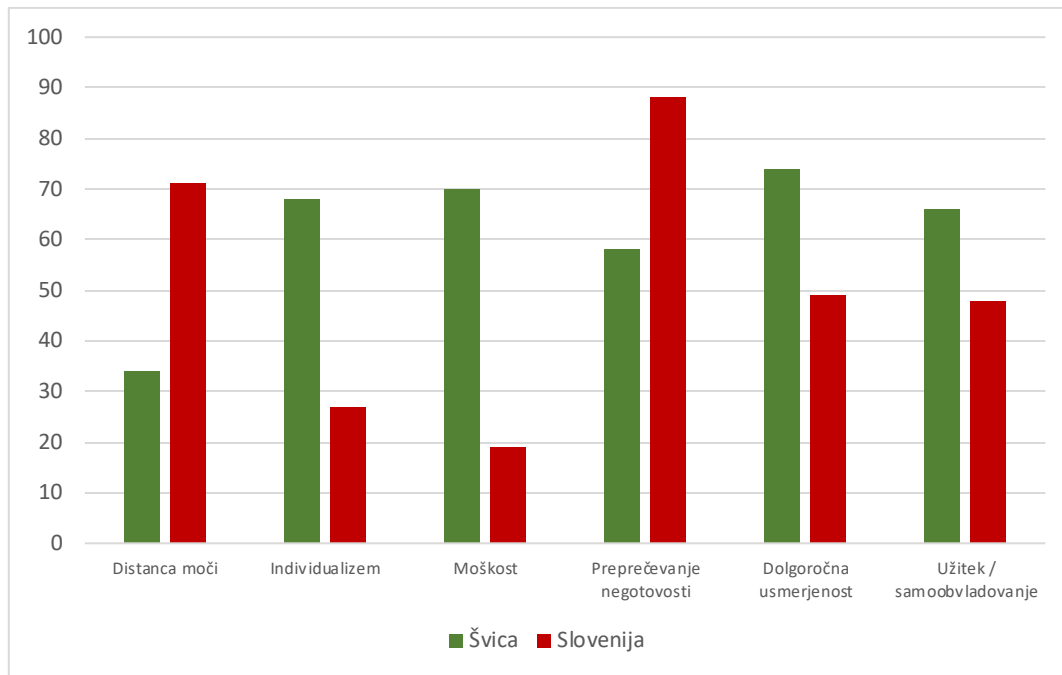
Užitek/samoobvladovanje: Respondent A je ocenil, da je kultura prevzemnega podjetja bolj vzdržna kot slovenska. Kulturo prevzemnega podjetja sicer ocenjuje kot uživaško, vendar manj kot slovensko, saj meni, da nam prosti čas in počitnice pomenijo več.

Dimenzija užitka ali samoobvladovanja je opredeljena kot obseg, do katerega ljudje poskušajo nadzorovati svoje želje. Švica ima visoko oceno indeksa, saj ji je bilo dodeljenih 66 točk, kar kaže, da prevladuje »uživaška« kultura. Ljudje v takšnih družbah so pripravljene uresničevati svoje impulze in želje glede uživanja življenja in zabave. Posamezniki imajo pozitiven odnos in so nagnjeni k optimizmu, poleg tega pa dajejo večji pomen prostemu času ter se vedejo in zapravljajo denar, kakor želijo. Presenetljivo pa se Slovenija z 48 točkami uvršča med kulture, kjer prevladuje samoobvladovanje (Hofstede Insights, 2022).

Spodnja slika 13 prikazuje razlike med kulturnimi značilnostmi švicarske in slovenske kulture glede na šest Hofstedejevih dimenzij kulture. Največje razlike lahko opazimo pri vrednostih dimenzij distance moči, individualizma in moškosti. Glede na odgovore respondenta lahko vidimo, da obstajajo razlike v zaznavanju značilnosti kultur v praksi in teoriji pri skoraj vseh dimenzijah predvsem za slovensko kulturo, kljub temu pa moramo

upoštevati, da gre v primeru pridobljenih podatkov za osebno mnenje enega respondenta in da zaradi majhnega vzorca rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo.

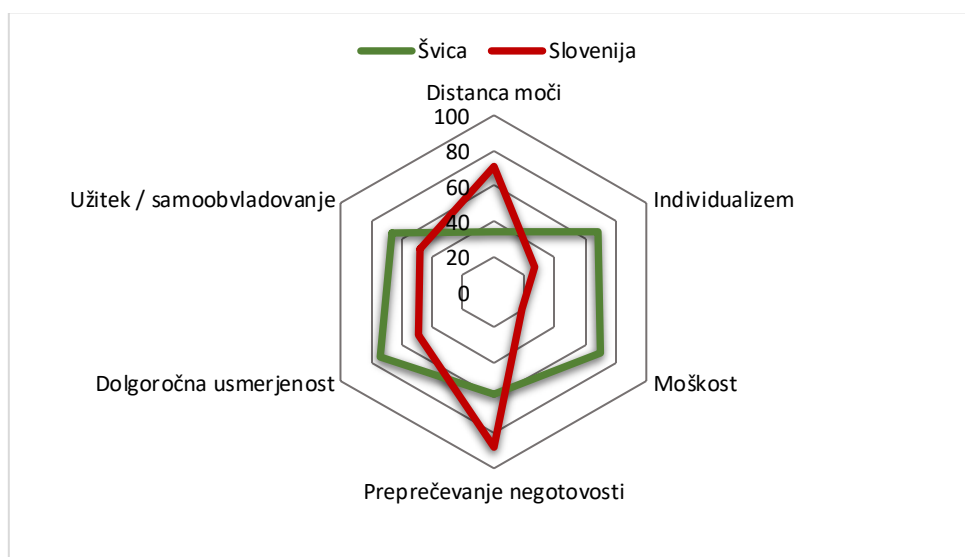
Slika 13: Primerjava Hofstedejevih dimenzij kulture med Švico in Slovenijo



Prirjeno po Hofstede Insights (2022).

Slika 14 prikazuje enake rezultate kot slika 13, vendar s pomočjo polarnega grafikona. Prednost polarnega grafikona je, da bolj izrazito prikaže podobnosti in razlike med državama glede na vrednosti posameznih dimenzij.

Slika 14: Primerjava Hofstedejevih kulturnih dimenzij med Švico in Slovenijo s polarnim grafikonom



Prirjeno po Hofstede Insights (2022).

5.1.4.2 Primerjava teorije in odgovorov respondenta B

V primeru podjetja B gre za slovensko podjetje, ki ga je prevzelo kanadsko podjetje. S pomočjo Hofstedejevega modela bom prikazala značilnosti kanadske kulture, te teoretične izsledke pa bom povezala z odgovori Respondenta B, ki je ocenil nacionalno kulturo prevzemnega in prevzetega podjetja glede na 6 Hofstedejevih dimenzij kulture.

Odmik moči: Respondent B je povedal, da se mu zdi v prevzemnem podjetju odmik moči nizek in dani stroge hierarhije, kjer bi vodje sami sprejemali odločitve. Za slovensko kulturo pa razloži, da je bil pred prevzemom njihov oddelek razdeljen v dve ekipi in v drugi ekipi je bil šef zelo ukazovalen in strog, zato ocenjuje, da je to odvisno od posameznika.

Prva dimenzija, odmik moči, z 39 uvršča kanadsko kulturo med kulture z nizkim odmikom moči, za katere je značilna soodvisnost med prebivalci, velik pomen pa dajejo egalitarizmu. To se odraža tudi v pomanjkanju statusnih in razrednih razlik v družbi, saj je hierarhija vzpostavljena zaradi udobja, nadrejeni so dostopni, menedžerji pa se zanašajo na posamezne zaposlene in ekipe glede njihovega strokovnega znanja. Menedžerji in člani osebja se med seboj posvetujejo in si prosto izmenjujejo informacije. Slovenija pa se z vrednostjo indeksa 71 uvršča med kulture, kjer je odmik moči večji (Hofstede Insights, 2022).

Individualizem: Respondent B je ocenil, da v podjetju bolj prevladuje individualizem. Dodaja, da je bistveno več menjavanja služb, zato meni, da tako Slovenci kot tuji zaposleni niso povezani v skupine. Trenutno si posameznik prizadeva doseči osebni uspeh v ožji ekipi, in ne uspeh celotne ekipe. Slovensko in tujo kulturo uvršča torej med bolj individualne.

Pri dimenziji individualizma se Kanada, podobno kot ZDA, z vrednostjo 80 uvršča med izrazito individualistične kulture. To pomeni, da je zanje značilna ohlapno povezana družba, v kateri ljudje skrbijo zase in za ožjo družino. Podobno se v poslovnem svetu od zaposlenih pričakuje samozavest in samoiniciativnost. Odločitve o zaposlovanju in napredovanju temeljijo na zaslugah in tem, kaj je kdo sposoben narediti. Nasprotno pa se Slovenija z vrednostjo indeksa 27 uvršča med kolektivistične kulture (Hofstede Insights, 2022).

Moškost/ženskost: Respondent B je ocenil, da je kultura prevzemnega podjetja izrazito moška, saj dajo veliko poudarka na dosežke in materialne dobrine, prav tako pa ocenjuje, da smo Slovenci moška družba, ker si prizadevamo imeti dobro kariero, veliko nam pomenijo materialne stvari in počitnice, so nam pa zelo pomembne tudi ženske vrednote.

Kanada se z vrednostjo indeksa 52 uvršča med zmerno »moške« kulture. Kanadčani si prizadevajo doseči visoke standarde uspešnosti tako pri delu kot v športu, vendar v primerjavi z Američani veliko manj. Kanadčani imajo namreč ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem in si vzamejo čas za uživanje družinskih srečanjih in življenju na splošno. To ne pomeni, da Kanadčani niso pridni delavci. Splošno pravilo je, da si Kanadčani pri vsem prizadevajo doseči visoke standarde uspešnosti. Slovenija pa se z vrednostjo indeksa 19 uvršča med kulture, kjer prevladujejo ženske vrednote (Hofstede Insights, 2022).

Preprečevanje negotovosti: Respondent B meni, da so tuji managerji bolj nagnjeni k tveganim odločitvam. Po njegovem mnenju se Slovenci raje odločamo iti po poti, ki je že preverjena in ne radi prevzemamo tveganja. Američani in Kanadčani več in raje tvegajo, kar se je videlo s tudi prevzemom njihovega podjetja. Po prevzemu so jih tudi spodbujali v bolj tvegane odločitve, ki pa morajo biti dobro premišljene.

Dimenzija izogibanja negotovosti je povezana z načinom, kako se družba sooča z dejstvom, da prihodnosti ni mogoče poznati. Kanadski rezultat na tej dimenziji je 48, kar pomeni, da sprejemajo negotovost, so nagnjeni k sprejemanju novih idej in so pripravljeni poskusiti nekaj novega, kar se lahko nanaša na tehnologijo, poslovne prakse ali potrošniške izdelke. Kanadčani tudi dopuščajo svobodo izražanja, niso usmerjeni v pravila in so manj čustveno izrazni kot kulture z višjimi ocenami te dimenzije. Slovenija pa se nasprotno, z vrednostjo indeksa 88 uvršča med kulture, ki se negotovosti izogibajo (Hofstede Insights, 2022).

Dolgoročnost/kratkoročnost: Respondent B je ocenil, da je kultura prevzemnega podjetja bolj kratkoročno naravnana, kar pomeni, da želijo takojšen uspeh. Tudi vsa partnerska razmerja so bolj kratkoročna, saj morajo takoj pokazati rezultate. Za Slovence pa ocenjuje, da bolj zasledujemo dolgoročne cilje, ker potrebujemo dolgoročno varnost pri zaposlitvi, smo varčni in ne tvegamo.

Peta dimenzija, dolgoročne naravnosti Kanado s 36 točkami, uvršča med kratkoročno naravnane družbe. Ljudje v takšnih družbah raje ohranjajo starodavne tradicije in norme, na družbene spremembe pa gledajo sumničavo. Zanje je značilno, da spoštujejo tradicijo, niso nagnjeni k varčevanju za prihodnost in želijo doseči rezultate hitro. Slovenija pa se z vrednostjo indeksa 49 uvršča med kratkoročne kulture (Hofstede Insights, 2022).

Užitek/samoobvladovanje: Respondent B je ocenil, da se po njegovem mnenju slovenska in kanadska kultura, uvrščata med uživaški kulturi. Dodaja, da Slovenci bolj cenimo prosti čas in počitnice, več denarja zapravimo za hobije in si radi privoščimo. Kanadčani pa več delajo, imajo daljši delovnik in manj počitnic, saj je kariera in služba za njih na prvem mestu, vendar še vseeno ogromno zapravijo za hobije in dopuste.

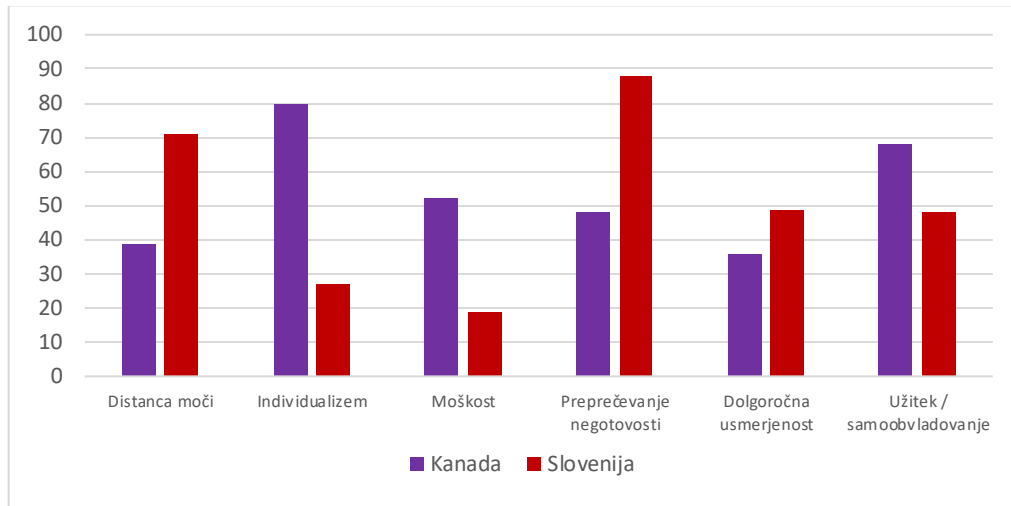
Zadnja dimenzija Kanado z vrednostjo 68 uvršča med zelo uživaške kulture. Ljudje v takšnih družbah kažejo pripravljenost uresničevati svoje impulze in želje glede uživanja življenja in zabave. Poleg tega dajejo večji pomen prostemu času, se obnašajo, kot hočejo, in trošijo denar, kot hočejo. Presenetljivo pa se Slovenija z 48 točkami uvršča med kulture, kjer prevladuje samoobvladovanje (Hofstede Insights, 2022).

Spodnja slika prikazuje razlike med kulturnimi značilnostmi kanadske in slovenske kulture glede na šest dimenzij kulture. Glede na odgovore respondenta lahko opazimo drugačno zaznavanje značilnosti kultur v praksi in teoriji pri skoraj vseh dimenzijah, predvsem za slovensko kulturo moramo pa upoštevati, da gre za osebno mnenje respondenta. Potrebno je dodati tudi, da medtem ko se rezultati nanašajo na celotno kanadsko kulturo, obstajajo razlike med anglofonskimi Kanadčani in frankofonskimi Kanadčani (provinca Quebec). V

primerjavi s svojimi anglofonskimi kolegi so francoski Kanadčani bolj formalni, hierarhični, zmerno osredotočeni na odnose in bolj čustveno izraziti. Rezultati za Quebec so naslednji: PDI = 54; IDV = 73; MAS = 45 in UAI = 60.

S pomočjo slike 15 lahko torej razberemo, da so največje razlike med kanadsko in slovensko kulturo pri dimenzijah distanca moči, individualizem, moškost in preprečevanje negotovosti. Kljub temu pa je respondent B opisoval manj drastične kulturne razlike kot respondent C.

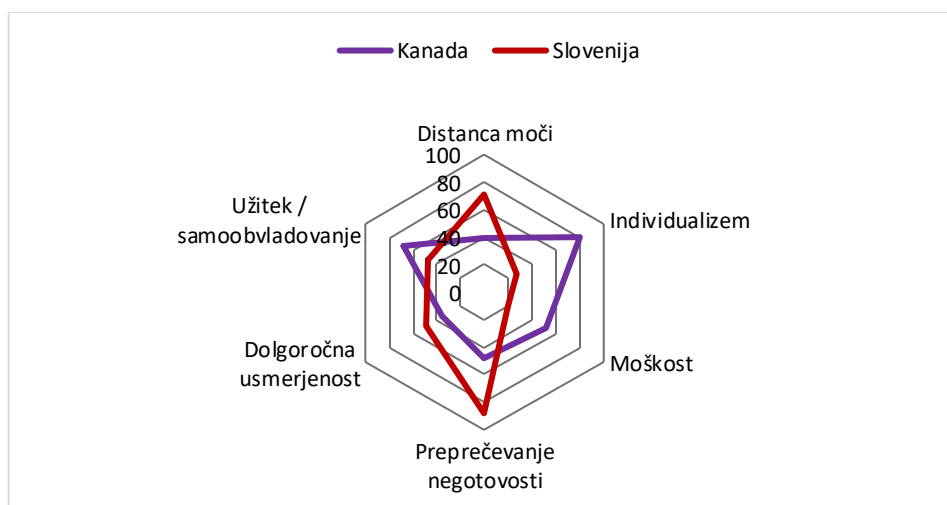
Slika 15: Primerjava Hofstedejevih dimenzij kulture med Kanado in Slovenijo



Prirjeno po Hofstede Insights (2022).

Slika 16 prikazuje enake rezultate s pomočjo polarnega grafikona, ki bolj izrazito prikaže podobnosti in razlike med kulturama. S pomočjo tega grafikona lahko lažje opazimo, v katerih dimenzijah se državi med seboj najbolj razlikujeta.

Slika 16: Primerjava Hofstedejevih kulturnih dimenzij med Kanado in Slovenijo s polarnim grafikonom



Prirjeno po Hofstede Insights (2022).

5.1.4.3 Primerjava teorije in odgovorov respondenta C

V primeru podjetja C gre za slovensko podjetje, ki ga je prevzelo kitajsko podjetje. S pomočjo Hofstedejevega modela šestih dimenzij kulture bom skušala prikazati značilnosti kitajske kulture, teorijo pa bom povezala z odgovori Respondenta C, ki je ocenil nacionalno kulturo zaposlenih iz prevzemnega in prevzetega podjetja glede na šest dimenzij kulture. Kitajski običaji in navade so zelo različni od naših, zato lahko pri stiku tako različnih kultur pride do kulturnega šoka, tako iz naše kot tudi iz njihove strani. Potrebno je dodati, da Hofstedejeve dimenzije kulture ne zajemajo vseh kulturnih značilnosti, so pa dober pokazatelj glavnih razlik med kulturami.

Odmik moči: Respondent C je ocenil, da gre pri slovenski kulturi za majhno distanco moči, ker je vse bolj sproščeno, pri Kitajcih pa za velik odmik moči, kar se tudi kaže v avtoriteti, ki jo imajo kitajski vodje do zaposlenih, ki prav tako izkazujejo spoštovanje do nadrejenih.

Prvi indeks distance moči za Kitajsko znaša 80, zato jo uvrščamo med države z visokim indeksom distance moči. To pomeni, da gre za družbo, kjer se sprejema neenakost med pripadniki, med nadrejenim in podrejenim obstaja velika razlika v moči. Družbene norme, pravila in pričakovanja močno vplivajo na pripadnike kulture. Slovenija pa se z vrednostjo indeksa 71 uvršča med kulture, kjer je odmik moči večji (Hofstede Insights, 2022).

Individualizem: Respondent C je povedal, da smo Slovenci individualistična družba, ker vsak skrbi le za ožjo družino in svojo kariero. Dodaja, da so Kitajci bolj kolektivistični kot mi, so pa hkrati tudi zelo individualni, saj se zaradi službe preselijo na drugi konec sveta.

Kitajska se z vrednostjo 20 uvršča med izrazito kolektivistične družbe. Zanje je značilno, da pripadniki dajejo prednost interesom skupine pred lastnimi interesi. Pripadnost podjetju je nizka, vezi med zaposlenimi pa so pogosto zelo močne. Enako pa se tudi Slovenija z vrednostjo indeksa 27 uvršča med bolj kolektivistične kulture (Hofstede Insights, 2022).

Moškost/ženskost: Respondent je ocenil, da gre pri Slovencih za mešanico med moško in žensko kulturo, ker so nam pomembni kariera in uspeh, imamo pa tudi nekaj ženskih vrednot. Ocenjuje, da pri Kitajcih prevladujejo moške vrednote, ker je za njih kariera na prvem mestu, saj delajo celi dan in zapustijo svoje družine zaradi želje po boljši karieri.

Kitajska se z vrednostjo indeksa 66 uvršča med kulture, v katerih prevladujejo moške vrednote kot sta uspeh in finančna varnost, ki imata prednost pred prostim časom in zasebnim življenjem. Veliko pripadnikov te kulture je migrantov ali zdomcev, ki zapustijo družino in odidejo v mestna središča zaradi želje po večjem zaslužku. Tekmovalnost in želja o uspehu, ki sta značilni za moške kulture, se pokažeta že v mladosti, saj so kitajski šolarji in študentje znani kot zelo ambiciozni. Slovenija pa se z vrednostjo indeksa 19 uvršča med kulture, kjer bolj prevladujejo ženske vrednote (Hofstede Insights, 2022).

Preprečevanje negotovosti: Respondent je povedal, da so po njegovem mnenju Kitajci bolj nagnjeni k tveganim odločitvam kot Slovenci, ker vedno preverimo in premislimo vsako odločitev, ki jo sprejmemo, Kitajci pa želijo takojšnje rešitve in rezultate. Njihovi vodje so bolj pripravljene tvegati, slovenski vodje pa se raje poslužujejo že preverjenih rešitev.

Četrta dimenzija uvršča Kitajsko med kulture z nizko vrednostjo preprečevanja negotovosti, saj ji pripisuje 30 točk. Kitajci se z nepoznanimi problemi spopadajo manj strukturirano, zakone velikokrat prilagajajo trenutnim situacijam in življenjski interpretaciji. Tudi kitajski jezik in njihov način izražanja vsebujeta veliko izrazov z enim ali več različnimi pomeni, kar lahko pripadnike tujih kultur velikokrat zmede. Slovenija pa se nasprotno, z vrednostjo indeksa 88, uvršča med kulture, ki se bolj izogibajo negotovosti (Hofstede Insights, 2022).

Dolgoročnost/kratkoročnost: Respondent C je ocenil, da so Kitajci bolj kratkoročno naravnani, ker je tradicija za njih zelo pomembna, vse mora biti hitro narejeno, zato meni, da so jim kratkoročni rezultati bolj pomembni kot dolgoročni. Dodaja, da smo Slovenci bolj dolgoročno naravnani, ker smo varčni, vztrajni in smo kot narod zelo cenjeni delavci.

Peta dimenzija za Kitajsko znaša 87, kar jo uvršča med dolgoročno usmerjene kulture. Dolgoročna usmerjenost na Kitajskem je predvsem značilna za generacije rojene pred letom 1990, ki bolj cenijo tradicionalne vrednote, so močno nagnjene k varčevanju in stabilnemu investiranju. Za pripadnike takšnih kultur je značilen pragmatizem in da verjamejo, da je prava izbira močno odvisna od trenutne situacije. Kitajci svojo bogato tradicijo zelo spretno prilagajajo trenutnim življenjskim razmeram. Slovenija pa se nasprotno, z vrednostjo indeksa 49, uvršča med bolj kratkoročno naravnane kulture (Hofstede Insights, 2022).

Užitek/samoobvladovanje: Respondent C je ocenil, da je slovenska kultura definitivno uživaška, Kitajci pa so bolj vzdržni. To pojasnjuje z dejstvom, da Kitajci delajo do poznih večernih ur, Slovenci pa bolj cenimo prosti čas in počitnice.

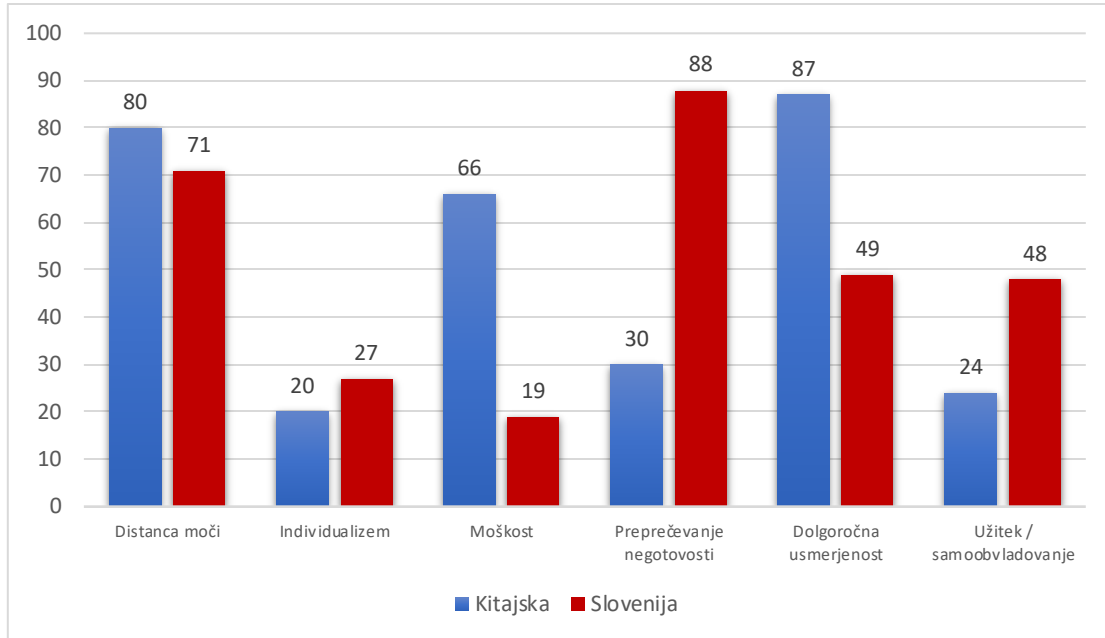
Zadnja dimenzija Kitajsko z vrednostjo 24 uvršča med zelo vzdržne kulture. Vzdržne kulture dajejo malo pomena prostemu času in izpolnjevanju lastnih želja in potreb. Pripadniki take kulture so omejeni z družbenimi normami in vsaka ne nujna dobrina, ki si jo privoščijo jim povzroča občutek krivde. Presenetljivo pa se Slovenija z 48 točkami uvršča med kulture, kjer prav tako prevladuje samoobvladovanje (Hofstede Insights, 2022).

Spodnji sliki prikazujeta razlike med kulturnimi značilnostmi kitajske in slovenske kulture glede na šest Hofstedejevih dimenzij kulture. Glede na odgovore respondenta lahko opazimo drugačno zaznavanje značilnosti kultur v praksi in teoriji pri skoraj vseh dimenzijah za slovensko kulturo, moramo pa upoštevati, da gre za osebno mnenje enega respondenta.

S pomočjo slike 17 lahko vidimo, da so med Kitajsko in Slovenijo največje kulture razlike pri indeksu moškosti, preprečevanju negotovosti, dolgoročni usmerjenosti in uživaštvu oziroma samoobvladovanju. To je še posebej pomembno pri poslovanju s Kitajskimi poslovneži, saj je te razlike potrebno upoštevati pri izbiri spola predstavnika podjetja v

pogajanjih, pri pričakovanju stopnje tveganja, ki jo bodo Kitajski predstavniki pripravljeni sprejeti pri določenemu poslu, iskanju konsenza in vedenju med poslovnimi obiski, ki mora v primeru poslovanja s Kitajci biti bolj zmerno in zadržano kot smo drugače tega vajeni.

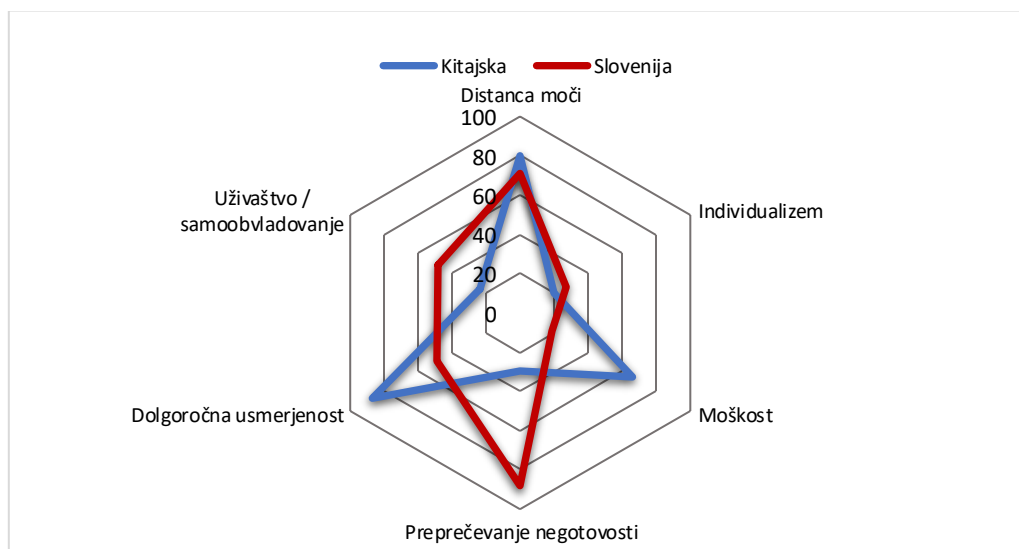
Slika 17: Primerjava Hofstedejevih dimenzij kulture med Kitajsko in Slovenijo



Prirejeno po Hofstede Insights (2022).

Slika 18 prikazuje enake rezultate kot slika 17, le da je uporabljen polarni grafikon, kjer so podobnosti in odstopanja od srednjih vrednosti lažje razvidna. Največja odstopanja med kulturnimi značilnostmi pa lahko opazimo pri dimenziji preprečevanje negotovosti.

Slika 18: Primerjava Hofstedejevih kulturnih dimenzij med Kitajsko in Slovenijo s polarnim grafikonom



Prirejeno po Hofstede Insights (2022).

5.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

V tem podpoglavju bom s pomočjo rezultatov, ki sem jih pridobila tekom raziskave, poskušala odgovoriti na raziskovalna vprašanja. Intervjuje sem izvedla s tremi respondenti iz različnih podjetij, ki so jih prevzela podjetja iz različnih držav, zato sem raziskovalna vprašanja oblikovala tako, da bom lahko nanje odgovorila s pomočjo pridobljenih rezultatov.

R1: Katere težave se pojavljajo v fazi integracije in kako jih vodje rešujejo?

Faza integracije po prevzemu je faza, ki najbolj vpliva na uspešnost prevzema. Zanimalo me je, s katerimi težavami se podjetja takrat največkrat srečujejo in kako se z njimi soočajo. S pomočjo odgovorov sem prišla do ugotovitve, da je uspešnost faze integracije in pojav problemov, ki se pojavljajo, odvisna od pristopa prevzemnega podjetja k procesu prevzema.

V primeru Podjetja A je šlo za prevzem slovenskega podjetja s strani evropskega podjetja, ki ima podobno kulturo. Po prevzemu se niso posluževali drastičnega prestrukturiranja ali reorganizacije, prav tako pa niso uvajali preveč sprememb, zato zaposleni niso opazili kulturnih razlik in bistvenih sprememb v načinu poslovanja. Respondent A je namreč povedal, da v fazi integracije niso opazili bistvenih sprememb, saj je šlo le za manjšo reorganizacijo kadra. Odnosi po prevzemu so ostali enaki, prišlo je le do manjših sprememb zaradi odhoda nekaterih starih delavcev in prihoda novih delavcev, kar pa bi se lahko zgodilo ne glede na kulturno ozadje novih delavcev. Razlik v delovnih praksah, organizaciji dela in delovnih nalogah niso zaznali, ker so obdržali svoje direktorje.

V primeru podjetja B je šlo za prevzem slovenskega podjetja s strani kanadskega podjetja. Prevzema so se lotili z manjšo reorganizacijo in prestrukturiranjem, spremembo organizacijske kulture ter načina komunikacije. Glede na odgovore Respondenta B so se te spremembe negativno pokazale v manjši motivaciji in produktivnosti zaposlenih ter z odpovedmi. Respondent B je namreč povedal, da je bilo nekaj prestrukturiranja in reorganizacije, zato je zdaj več manjših ekip, kar je s seboj prineslo tudi spremembe dela in nova delovna mesta z novimi delovnimi nalogami. Spremenil se je tudi način dela, saj so se sestanki iz sejnih sob prestavili na računalnik. Po prevzemu se je bilo potrebno veliko stvari na novo naučiti, kar je bil velik šok za zaposlene, ki so 10 let opravljali isto delo, zato so takrat odhajali iz podjetja. Morala je takoj po prevzemu padla predvsem zaradi odpovedi, vendar se je vse to popravilo, enako pa velja tudi za motivacijo.

Podjetje C pa je prevzelo kitajsko podjetje, ki je uvedlo še bolj drastične spremembe, kot je nov način vodenja in dela. Potrebno je bilo več delati, drugače komunicirati, spremenila pa se je tudi organizacijska struktura in delovna mesta. V podjetju je šlo za popolno reorganizacijo in prestrukturiranje oddelkov, zato je sedaj manj vodstva, novi in spremenjeni procesi pa so izrinili različna delovna mesta. Respondent je povedal, da se je organizacijska kultura zelo spremenila, zaradi teh sprememb pa so odšli ljudje, ki niso mogli sprejeti, da je bilo potrebno več delati in niso želeli komunicirati v tujem jeziku. Spremenila se je tudi organizacijska struktura, saj je sedaj manj vodstva in tajništev, tudi čiščenje so ukinili, ker

je zanje to nepotreben kader. Medosebni odnosi in motivacija so bili po prevzemu zelo slabi, prišlo pa je tudi do trenj med kitajskimi vodji in slovenskimi zaposlenimi, saj se nihče ni želel prilagajati. Odziv zaposlenih v podjetju C je bil torej veliko bolj negativen kot v podjetjih A in B, saj je prevzemno podjetje uvajalo spremembe v vseh vidikih poslovanja.

R2: Ali je uspešnost integracije podjetij z različnima kulturama odvisna od tega, kako sta si nacionalni in organizacijski kulturi med seboj različni?

To raziskovalno vprašanje sem postavila, ker me je zanimalo ali je uspešnost prevzema povezana s tem, kako sta si med seboj različni kultura prevzetega in prevzemnega podjetja. Na vprašanje o tem, ali se občutijo medkulturne razlike, so vsi respondenti odgovorili pritrdilno, glede na odgovore v intervjuju pa je bilo mogoče opaziti, da v podjetjih A in B medkulturne razlike ne predstavljajo toliko težav kot v primeru podjetja C. V vseh treh podjetjih zaposleni iz prevzetega podjetja vsakodnevno sodelujejo s prevzemnim podjetjem. Razlika je le ta, da tuji delavci v podjetjih A in B niso fizično prisotni v podjetju, kar pomeni, da vse interakcije potekajo preko računalnika, v podjetju C pa so.

V podjetju A po prevzemu niso imeli večjih težav s sprejemanjem tuje kulture in sprememb, ki jih je uvajal novi lastnik, ker med kulturo prevzemnega in prevzetega podjetja ni bilo večjih razlik, saj gre za evropski kulturi. Respondent je povedal, da bistvenih razlik v stilih vodenja niso opazili, prevzemno podjetje pa trenutno uvaja sistem vodenja z manj nadzora, kar pomeni, da so delavci pri delu bolj avtonomni. Pri tem dodaja, da gre za globalni trend, ki ni povezan s kulturo prevzemnega podjetja. Prav tako niso opazili razlik med managementom, opaža pa, da obstajajo razlike v produktivnosti in delovni motivaciji, saj so pričakovanja v Sloveniji višja kot v nekaterih drugih državah. Dodaja, da so po njegovem mnenju pripadniki švicarske kulture bolj zadržani, zanimajo jih grobi podatki, številke in dejstva, na zaposlene pa gledajo objektivno. Pri reševanju konfliktov pa smo Slovenci manj strpni kot Švicarji, ki bolj umirjeno iščejo rešitve. Meni, da so odnosi med sodelavci zdaj bolj formalni, zaradi geografske razdalje in pomanjkanja osebnega stika.

Respondent B je povedal, da imamo podobne vrednote, zdi pa se mu, da je Kanadčanom veliko bolj pomembna družina in da dajo ogromen poudarek na izobrazbo. Na temo različnih stilov vodenja opaža, da je bila v prevzetem podjetju komunikacija bolj sproščena. Sedaj je tudi veliko več nepotrebne birokracije in pisanja poročil za različne vodje, obstajajo pa celo različni sistemi za vpisovanje poročil. Kot glavne razlike, ki jih je opazil med managementom prevzemnega podjetja in prevzetega podjetja, je navedel, da je več možnosti za napredovanje, saj bolj vlagajo v znanje zaposlenih v podjetju. Opaža tudi razlike pri reševanju konfliktov pred in po prevzemu, saj so vodje s zaposlenimi imeli sprotne sestanke, zdaj pa se pišejo poročila, ki so suhoparna, zadržana in vsebujejo samo kaj je kdo naredil, ne pa s kakšnimi težavami se srečujejo. Motivacija je bila pred prevzemom boljša, ker je bilo vzdušje bolj sproščeno in delo bolj samoiniciativno.

Respondent C je odgovoril, da so medkulturne razlike zelo opazne, saj imajo Kitajci popolnoma drugačen način življenja kot mi. Zanje je služba in kariera na prvem mestu, zato jim ni težko delati 12 ur, Slovenci pa smo navajeni 8 urnega delavnika. Kitajci namreč kasneje pridejo v službo in kasneje gredo domov, vmes pa imajo tudi daljši počitek. Dodaja, da imajo drugačen bonton in na drugačen način pokažejo spoštovanje. Stil vodenja se je v prevzetem podjetju zelo spremenil, največje spremembe pa so opazili v hierarhiji, saj se je zmanjšalo število vodstvenega kadra. Kot razliko med managementom prevzemnega in prevzetega podjetja navaja, da je hierarhija pri Kitajcih bolj vzpostavljena, zato je po prevzemu prišlo do trenj. Dodaja, da prihaja do nesporazumov tudi zaradi zakonodaje, različnih miselnosti in jezika, ker se zaradi slabega znanja angleščine, različnih kontekstov in načina izražanja ne sporazumejo dobro. Ker nekateri zaposleni slabo znajo angleško, prihaja tudi do šumov v komunikaciji, zato po sestankih delajo povzetke glavnih tem in odločitev. Zaposleni si namreč prevajajo s pomočjo telefonov, zato se veliko sporočil in pomenov izgubi v prevodu, saj je njihov jezik zelo kompleksen.

Glede na odgovore respondentov menim, da je uspeh prevzema zelo odvisen od tega, kako zelo sta si kulturi sodelujočih podjetij med seboj različni. Teža medkulturnih razlik pa se najbolj pokaže v fazi integracije. Glede na pridobljene informacije o stanju v podjetju C menim, da je za podjetja zelo pomembno, da v fazi integracije odpravijo težave zaradi medkulturnih razlik in svoje zaposlene usmerjajo tako, da so se pripravljene prilagoditi in sprejeti spremembe. Zelo pomembno je tudi, da v primeru večjih kulturnih razlik uspejo najti vmesno rešitev, ki ustreza vsem.

R3: Ali so zaposleni v slovenskih podjetjih, ki jih je prevzelo tuje podjetje pripravljene sprejeti tuje vrednote, navade in načine dela ter sprejeti in spoštovati druge kulture?

Pri tem raziskovalnemu vprašanju me je zanimalo ali smo se Slovenci pripravljene prilagoditi tujim navadam in vrednotam ter prevzeti tuje načine dela ali pa se v prevzetih slovenskih podjetjih ohranjajo slovenski načini poslovanja. Respondent A je namreč povedal, da so bili pripravljene spoštovati tuje navade in se prilagoditi. Tisti, ki se niso želeli prilagoditi, pa so si po prevzemu poiskali službo drugje. Dodal je še, da je nacionalna kultura prevzemnega podjetja evropska kultura, zato niso opazili bistvenih razlik in je bilo lahko spoštovati njihove vrednote in navade, prav tako pa bili pripravljene sprejemati tudi spremembe v organizacijski kulturi, ker so videli, da so koristne za podjetje. Bolj opazne so bile kulturne razlike med zaposlenimi iz različnih koncev sveta, vendar to ne vpliva na vsakodnevno delo.

Respondent B je povedal, da so po njegovem mnenju dobro sklepali kompromise, nekatere stvari so spoštovali in se prilagodili, spet druge stvari pa so ostale enake, kot je na primer delovni čas. Opaža, da imajo Kanadčani in Američani veliko manj prostega časa, čemur se Slovenci niso želeli prilagoditi, ker je za njih prosti čas zelo pomemben in matično podjetje je to spoštovalo. Glede organizacijske kulture niso opazili večjih razlik, edina sprememba je pisanje poročil, kar pa vpliva na vsakodnevno delo, ker se zanje porabi veliko časa.

Respondent C je poudaril, da so zaposleni na samem začetku zelo težko sprejeli spremembe, ker so bile navade, vrednote in celoten način življenja popolnoma drugačni. Veliko težav se je pojavilo med vodji prevzemnega in zaposlenimi iz prevzetega podjetja. Ker vodje iz prevzemnega podjetja niso bili navajeni besede ne in ker naši zaposleni niso bili navajeni, da se od njih zahteva preveč, so bile posledica tega odpovedi izobraženega kadra z dolgoletnimi izkušnjami. Takrat se je prevzemno podjetje odločilo, da bodo ostali vodje in direktorji oddelkov zaposleni iz prevzetega podjetja in niso nameščali svojih, ker gre za preveliko razliko v načinu vodenja ljudi in v samem pristopu do zaposlenih. Dodaja, da je moralo preteči ogromno časa, da so zaposleni zaznali, da so prevzemniki ključ do uspeha in ne le nujno zlo. Kasneje so spoznali, da morajo sprejeti medsebojne navade in jih spoštovati.

Na podlagi odgovorov pridobljenih tekom raziskave sem ugotovila, da so Slovenci pripravljeni spoštovati tuje vrednote in navade ter sprejemati spremembe, v kolikor niso preveč drugačne od obstoječih. V primeru podjetja A je šlo za evropsko prevzemno podjetje, katerega kultura se ne razlikuje bistveno od slovenske, zato zaposlenim ni bilo težko sprejeti sprememb. V podjetju B se je kultura prevzemnega podjetja razlikovala od slovenske, vendar ne tako drastično kot v primeru podjetja C, zato so nekatere spremembe sprejeli, ostale stvari, kot je delovni čas pa so ostali isti. Še večje kompromise pa so morali sprejemati v podjetju C, kjer so bile kulturne razlike tako velike, da slovenski zaposleni niso bili pripravljeni spreminjati svojih vrednot, navad, načina dela in delovnih praks.

R4: Ali so vodje usposobljeni za zaznavanje in reševanje medkulturnih razlik in kako prilagajajo svoj način vodenja različnim kulturam svojih podrejenih?

S tem raziskovalnim vprašanjem sem želela ugotoviti ali so vodje usposobljeni za reševanje težav zaradi medkulturnih razlik, ki se pojavijo po prevzemih ali združitvah podjetij z različnimi kulturami, ali pa je potrebno usposobljenost slovenskih vodij na tem področju izboljšati. Respondent A je odgovoril, da je sodelovanje z različnimi kulturami drugačno kot prej, ker je bilo prej podjetje prisotno samo na evropskem trgu, zdaj pa tudi drugod po svetu. Poudaril je, da jih na delo s tujimi kulturami niso posebej pripravljali in da so se z njimi naučili komunicirati skozi vsakodnevne interakcije. Podoben odgovor sem pridobila tudi pri intervjuju z Respondentom B in C. V podjetju A so vodje obvladovali medkulturne razlike med svojimi podrejenimi tako, da so se vodje s podrejenimi pogovarjali in skušali sproti odkrivati in reševati vsa nesoglasja. Dodaja, da se vsake 3 mesece izvede anketa, s pomočjo katere dobijo direktne in anonimne povratne informacije od zaposlenih. Na podlagi te ankete delajo analizo, da ugotovijo kakšne so posledice sprejetih ukrepov.

Respondent B opaža, da je moral spremeniti svoj pristop do vodenja, saj je po prevzemu postal vodja popolnoma nove skupine ljudi, ki je sestavljena iz zaposlenih iz različnih delov sveta. Nadaljuje, da so rabili nekaj časa, da so se spoznali in se navadili drug na drugega. Največji problem vidi v tem, da je treba voditi ljudi, ki začnejo delati, ko mi končamo, zaradi česar je bilo težko uskladiti sestanke in projekte. Kot vodja poskuša spodbujati zaposlene v

sprotno reševanje konfliktov. Dodaja, da ima različen pristop do zaposlenih v primeru konflikta zaradi različnega kulturnega ozadja.

Respondent C je prav tako povedal, da jih ni nihče pripravljala na delo z delavci iz druge kulture, saj niso pričakovali takšnega kulturnega šoka. Kasneje so organizirali delavnice in izobraževanja o poslovanju z azijskimi kulturami, vendar je bilo že prepozno. Odgovarja, da je reševanje težav zaradi medkulturnih razlik zanj predstavljalo izziv, ker evropski svet dobro poznamo, v tem primeru pa gre za azijsko kulturo, ki je od naše popolnoma drugačna. Poleg tega je bilo potrebno spremeniti miselnost in drugače komunicirati. Med zaposlenimi iz prevzetega podjetja so bili strahovi, kaj se bo zgodilo, zato so vodje morali veliko komunicirati s svojimi zaposlenimi. Problem je bil, da se niso mogli čez noč naučiti na novo komunicirati in drugače delati, saj je bilo potrebno vključiti nove procese in prilagoditi stare.

Na podlagi rezultatov pridobljenih s pomočjo poglobljenih intervjujev sem torej ugotovila, da so slovenski vodje slabo pripravljene na reševanje težav in ovir, ki se po prevzemu pojavljajo zaradi kulturnih razlik. Niso namreč deležni nobenega izobraževanja pred prevzemom, ki bi jih pripravil na delo s tujimi kulturami, ampak se po prevzemu sproti učijo skozi interakcije. V primeru podjetij A in B, neznanje in nepripravljenost vodij na zaznavanje in reševanje težav zaradi kulturnih razlik, ni bistveno vplivalo na poslovanje podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. V primeru podjetja C, kjer gre za združitev zelo različnih kultur, pa je nepoznavanje tuje kulture povzročilo velik kulturni šok, nezadovoljstvo zaposlenih in dolgo obdobje odpravljanja težav zaradi medkulturnih razlik.

R5: Katere so najpogostejše težave in ovire v mednarodnih podjetjih, ki se pojavljajo zaradi medkulturnih razlik in kako to vpliva na uspešnost podjetja in zaposlenih?

Pri temu raziskovalnemu vprašanju sem želela izvedeti, katere so glavne ovire, ki povzročajo neuspeh prevzema ali združitve podjetij z različnima kulturama. Respondent A je povedal, da je bilo največ težav zaradi dela na daljavo, ker sodelujoči ne vidijo mimike in čustev na sogovornikovem obrazu. Dodal je, da na sestankih vedno pridejo do jasne odločitve z namenom, da vsi vedo kaj so se dogovorili, zato ne prihaja pogosto do nesporazumov ali nesoglasij. Včasih sicer pride do šumov v komunikaciji, ker vsi zaposleni komunicirajo v tujem jeziku in sporočil ne razumejo enako. Razlika je tudi, da se Slovenci bolj držijo rokov, kot zaposleni iz tujih kultur, vendar dodaja, da morajo v globalnem podjetju za vse veljati enaka pravila. Po njegovem mnenju so slabosti dela z ljudmi iz različnih kultur dolgotrajnejši postopki, saj so s sodelavci prej imeli podoben način razmišljanja in so hitreje prišli do skupnih rešitev, včasih pa je treba zaradi jezikovnih barier isto stvar tudi večkrat razložiti.

Respondent B odgovarja, da je ena izmed ovir to, da ko nekdo zaključuje delovni dan, ga drugi šele začnejo in da Slovenci po končanem dnevu ne sprejemajo nobenih klicev in mailov, razen če je to nujno in vnaprej dogovorjeno. Dodaja, da so opazili tudi razlike v načinu interakcije, ker zaposleni iz prevzemnega podjetja govorijo po ovinkih in lepo zapakirajo vse kritike in graje. Opaža tudi razlike v načinu dela, predvsem v smislu rokov

za stranke. Ker gre za podjetje, ki proizvaja in ponuja produkte za stranke, s katerimi se dogovorijo za rok do katerega mora biti produkt na voljo, se je teh rokov potrebno držati, ker lahko v nasprotnem primeru stranke izgubijo. Dodaja, da ker imajo različne načine dela v smislu, da se nekateri bolj držijo rokov kot drugi, pride posledično do težav. Kot slabosti dela s tujimi kulturami navaja to, da vsi sestanki potekajo na daljavo preko računalnikov, zaradi česar ni osebnega stika in prostora za oblikovanje medosebnih odnosov.

Respondent C je odgovoril, da so se na začetku medkulturne razlike zelo čutile, ker je kitajska kultura popolnoma drugačna od slovenske, dodaja pa, da so dobro sprejeli drug drugega in da so se oboji dobro prilagodili. Težave se večinoma pojavljajo zaradi jezika oziroma zaradi slabega znanja angleščine tujih delavcev, zato se težko sporazumevajo. Kot slabosti dela z ljudmi iz tujih kultur navaja to, da se je bilo potrebno naučiti, kaj kdo spoštuje, saj je življenje na delovnem mestu po prevzemu postalo drugačno in potrebno je bilo sprejemati novosti. Dodal je še, da je bilo potrebno zadihati skupaj in prepričati zaposlene, da spremembe niso slabe in da se je treba prilagoditi.

Najpogostejše ovire in težave, ki se pojavljajo zaradi medkulturnih razlik po prevzemu ali združitvi so torej jezikovne bariere, saj zaradi komunikacije v tujem jeziku pogosto prihaja do nesoglasij in šumov v komunikaciji, zaradi česar so potrebne dodatne razlage. Do težav prihaja tudi zaradi dela na daljavo, kar pomeni, da zaposleni med seboj nimajo osebnega stika in so lokacijsko razpršeni po celem svetu. Velik problem v podjetju B predstavljajo tudi časovne razlike, zaradi česar je težko usklajevati sestanke in orientacije. Vsi respondenti pa so sicer mnenja, da te ovire in težave ne vplivajo na uspešnost njihovega podjetja.

5.3 Povzetek glavnih ugotovitev

Prva ugotovitev je povezana močjo in obsegom kulturnih razlik med prevzemnim in prevzetim podjetjem. V primeru podjetja A je šlo za prevzem slovenskega podjetja s strani evropskega podjetja s podobno kulturo. Po prevzemu niso uvajali preveč sprememb, zato zaposleni niso opazili kulturnih razlik in sprememb v načinu poslovanja. V primeru podjetja B je šlo za prevzem s strani kanadskega podjetja, kjer je šlo za manjšo reorganizacijo in prestrukturiranje, spremembo organizacijske kulture ter načina komunikacije. Podjetje C pa je prevzelo kitajsko podjetje, ki je uvedlo drastične sprememb, kot je nov način vodenja in dela, zato je bil odziv zaposlenih bistveno bolj negativen kot v primeru podjetij A in B, saj je prevzemno podjetje uvajalo velike spremembe v vseh vidikih poslovanja.

Na podlagi podatkov o podjetjih, ki so bila zajeta v vzorec raziskave sem ugotovila, da je uspeh prevzema v veliki meri odvisen tudi od tega, kako zelo sta si kulturi podjetij med seboj različni. Glede na pridobljene informacije o stanju v podjetju C menim, da je za podjetja zato pomembno, da svoje vodje in zaposlene že pred prevzemom pripravljajo na morebitne spremembe poslovanja podjetja zaradi kulturnih razlik in jih pripravijo do tega, da so se pripravljene prilagoditi in sprejeti spremembe, v primeru pojava težav v fazi integracije pa se morajo odpravljanja nesoglasij lotiti čim prej, saj lahko v nasprotnem primeru vodijo v

nezadovoljstvo in fluktuacijo zaposlenih. Zelo pomembno je tudi, da so v primeru večjih kulturnih razlik pripravljene sklepati kompromise in najti vmesno rešitev, ki ustreza vsem.

Naslednja ugotovitev je, da so Slovenci pripravljene spoštovati tuje vrednote in navade ter sprejemati spremembe v poslovanju podjetja, v kolikor le te niso preveč drugačne od obstoječih. V primeru podjetja A je šlo za evropsko prevzemno podjetje, katerega kultura se ne razlikuje bistveno od slovenske, zato zaposlenim ni bilo težko sprejeti sprememb. V podjetju B se je kultura prevzemnega podjetja razlikovala od slovenske, vendar ne tako drastično, kot v primeru podjetja C, zato so nekatere spremembe sprejeli, ostale stvari pa so ostale iste. Drugačna situacija pa je bila v podjetju C, kjer so morali sklepati še večje kompromise, saj so bile kulturne razlike tako velike, da so pri slovenskih zaposlenih povzročile kulturni šok. Zaposleni namreč niso bili pripravljene tako drastično spreminjati svojih vrednot, navad, načina dela in delovnih praks.

Na podlagi rezultatov pridobljenih tekom raziskave sem ugotovila tudi, da so vodje slabo pripravljene na reševanje težav in ovir, ki se po prevzemu pojavljajo zaradi kulturnih razlik. V nobenem izmed izbranih podjetij zaposleni in vodje pred prevzemom niso bili deležni nobenega izobraževanja, ki bi jih pripravilo na delo s tujimi kulturami. Tuje kulture delavcev iz prevzemnih podjetij so spoznali šele po prevzemu, kjer so se pravih pristopov in načinov komunikacije učili sproti skozi interakcije. V primeru podjetij A in B, neznanje in nepripravljenost vodij na zaznavanje in reševanje težav zaradi kulturnih razlik, ni bistveno vplivalo na poslovanje podjetja in zadovoljstvo zaposlenih. V primeru podjetja C, kjer gre za združitev zelo različnih kultur, pa je nepoznavanje tuje kulture povzročilo velik kulturni šok, nezadovoljstvo zaposlenih in dolgo obdobje odpravljanja težav zaradi kulturnih razlik.

Zadnja ugotovitev se nanaša na najpogostejše ovire in težave, ki se pojavljajo zaradi medkulturnih razlik po prevzemu ali združitvi. Na podlagi rezultatov pridobljenih v raziskavi, sem ugotovila, da največje ovire pri prevzemih predstavljajo jezikovne bariere, saj zaradi komunikacije v tujem jeziku pogosto prihaja do nesoglasij in šumov v komunikaciji. Do težav prihaja tudi zaradi dela na daljavo, saj zaposleni med seboj nimajo osebnega stika in so lokacijsko razpršeni po celem svetu. Velik problem v podjetju B predstavljajo tudi časovne razlike, zaradi česar je težko usklajevati sestanke in orientacije. Vsi respondenti pa so sicer mnenja, da te ovire ne vplivajo na uspešnost njihovega podjetja.

5.4 Omejitve raziskave

Omejitev raziskave v tej magistrski nalogi je predvsem časovne narave, v smislu časa, ki ga je posamezen intervjuvanec bil pripravljen vložiti v podane odgovore. Prav tako je upravičeno sklepati, da vsi odgovori sogovornikov niso bili popolnoma iskreni, saj gre za bolj občutljivo temo. Na njihove zadržke in skeptičnost pri podajanju odgovorov je najbrž vplivalo tudi dejstvo, da so bili seznanjeni z javno objavo magistrskega dela, kljub temu da njihovo podjetje ne bo javno imenovano in da njihovi osebni podatki oziroma vsi podatki, na podlagi katerih bi jih lahko identificirali, ne bodo objavljeni.

Veliko omejitev raziskave, ki sem jo opravila za namene magistrske naloge, izvira iz same metodologije, saj sem uporabila kvalitativno raziskavo. Zanja je namreč značilno, da je manj zanesljiva, saj velik problem predstavlja sama subjektivnost raziskovalca, ker je vsak opazovalec pozoren na drugačne značilnosti in jim pripisuje različen pomen. Prav tako sem raziskavo izvedla samo z enim merskih instrumentom in sicer polstrukturiranim globinskim intervjujem, saj je tako mogoče pridobiti več informacij, ki so relevantne za namene raziskave v mojem magistrskem delu. Tu je potrebno omeniti tudi problematiko subjektivnega zaznavanja določenih pojmov, ki so bili vključeni v vprašanja, zaradi česar so odgovori intervjuvancev temeljili na njihovi subjektivni interpretaciji teh pojmov. Zadnja metodološka omejitev pa je povezana z dolžino intervjujev. Intervjuji so bili namreč sestavljeni iz petih vsebinskih sklopov, od tega dva krajša in bolj splošna in treh daljših ter bolj zahtevnih za sogovornika. Vključenih je bilo torej veliko število vprašanj, zaradi česar je lahko intervjuvancem proti koncu padla koncentracija, njihovi odgovori pa so se skrajšali.

Naslednja omejitev raziskave je subjektivnost področja raziskave, saj so osebne izkušnje in kulturološki koncepti težko numerično merljivi. Odgovori pridobljeni na osnovi globinskih intervjujev namreč temeljijo na osebnih mnenjih in izkušnjah sogovornikov, torej manjšega števila ljudi, zato na ta način zbranih podatkov ne moremo posplošiti na celotno populacijo. Ker gre za majhen vzorec, predstavlja veliko oviro nereprezentativnost vzorca. Prav tako gre za subjektivnost tudi pri izbiri sogovornikov, saj sem polstrukturirani globinski intervju opravila zgolj z eno vodjo iz le treh slovenskih podjetij, ki so jih prevzela tuja podjetja.

5.5 Predlogi za izboljšave in za nadaljnje raziskave

S pomočjo empirične raziskave sem pridobila vpogled v to, kako vplivajo razlike v nacionalni in organizacijski kulturi na proces prevzema ali združitve dveh podjetij. Dobljenih rezultatov zaradi majhnega vzorca ni mogoče posplošiti na vsa podjetja, ki jih je prevzelo tuje podjetje. Vpliv medkulturnih razlik na uspešnost prevzema in poslovanje podjetja je različen v vseh treh primerih prevzetih slovenskih podjetij. Moč vpliva medkulturnih razlik pa je odvisna od načina prevzema ali združitve, od ukrepov in sprememb, ki jih prevzemno podjetje uvaja ter od tega, kako sta si kulturi prevzemnega in prevzetega podjetja med seboj različni.

Na podlagi vzorca treh slovenskih podjetij, ki so jih prevzela tuja podjetja iz različnih držav, sem s pomočjo poglobljenih intervjujev ugotovila, da so slovenski vodje in managerji slabo pripravljeni na delo s zaposlenimi iz tujih kultur. V primeru prevzema ali združitve bi morala podjetja svoje vodje in zaposlene ustrezno pripravljati na delo s tujimi kulturami in jih spoznati s kulturnimi razlikami, ki se lahko pojavijo. S tem, ko svoje zaposlene spoznajo s tujo kulturo, lahko bistveno zmanjšajo kulturni šok v fazi integracije po prevzemu, prav tako pa lahko tudi preprečijo odpor in nezadovoljstvo zaposlenih v prevzetem podjetju. Vodje prilagajajo svoje stile vodenja in načine komunikacije glede na osebno presojo stanja v podjetju po prevzemu, kar pomeni, da nimajo vnaprej prilagojenih pristopov do zaposlenih iz tuje kulture. Če bi torej podjetja svoje vodje izobraževala in seznanila svoje vodje s kulturo

prevzemnega podjetja pred prevzemom, bi lahko bolj strokovno in taktično pristopili do svojih podrejenih ter tako preprečili morebitne težave zaradi kulturnih razlik.

Zaposleni v prevzetih slovenskih podjetjih so pripravljene sprejemati tuje vrednote, navade, načine dela in tujo kulturo, v kolikor ne odstopajo preveč drastično od značilnosti slovenske kulture in načina poslovanja, ki so ga navajeni. Za prevzemnike je zato smiselno po prevzemu uvajati spremembe, ki niso preveč v neskladju z dosedanjim poslovanjem, načinom dela in z nacionalno ter organizacijsko kulturo zaposlenih v prevzetem podjetju. Na podlagi rezultatov analize, sem ugotovila, da slovenski zaposleni v povprečju sprejemajo spremembe v zvezi z reorganizacijo in prestrukturiranjem podjetja, ne želijo pa sprejemati spremembe, ki bi povzročile skrajšanje prostega časa in povečanje obsega dela.

Smiselno bi bilo razširiti raziskavo in v vzorec zajeti še več podjetij iz različnih panog, ki so jih prevzela podjetja iz različnih držav. V tem primeru bi lahko rezultate posplošili na celotno populacijo slovenskih podjetij, ki so jih prevzela tuja podjetja. Za bolj relevantne rezultate bi bilo smiselno v raziskavo vključiti tudi druge udeležence, ki sodelujejo v procesu prevzema podjetja kot so zaposleni na vseh ravneh hierarhije. S tem bi pridobili mnenja in stališča vseh udeležencev, na katere vplivajo medkulturne razlike, ki so posledica mednarodnih združitvev ali prevzemov. Pridobili bi boljši vpogled v dejanski vpliv kulturnih razlik na vsakodnevno življenje na delovnem mestu.

SKLEP

Na podlagi prebrane literature in rezultatov pridobljenih v kvalitativni raziskavi, ugotavljam, da je vpliv nacionalne in organizacijske kulture v primeru združitve ali prevzema ključnega pomena za nadaljnje poslovanje in uspešnost podjetja. Osnovni cilj magistrskega dela je bil na podlagi strokovne literature in znanstvenih člankov podrobno preučiti teoretične izsledke na temo vpliva medkulturnih razlik v procesu združitve ali prevzema ter izvesti kvalitativno analizo s pomočjo polstrukturiranih poglobljenih intervjujev s tremi vodji iz slovenskih podjetij, ki so jih prevzela tuja podjetja. S tem namenom sem v prvem poglavju preučila načine in oblike mednarodnega poslovanja ter oblike združitvev in prevzemov, kjer so opisane tudi vrste in motivi za prevzeme in združitve.

V drugem poglavju sem najprej preučila organizacijsko kulturo in v podpoglavjih razčlenila posamezne vsebinske vidike tega pojma. Navedla sem glavne značilnosti, dejavnike in tipologije organizacijske kulture, prav tako pa sem opisala tudi kakšen je vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja ter navedla glavne modele za merjenje organizacijske kulture. Dodala sem tudi kratko podpoglavje o razliki med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo. Nato je sledila opredelitev nacionalne kulture, kjer se v podpoglavju opisala tudi njene glavne sestavine. Sledi podpoglavje o najpogosteje uporabljenih in najbolj znanih modelih za merjenje nacionalne kulture ter njihove kritike. Na kratko sem opisala tudi kaj je medkulturni management in kulturni šok, drugo poglavje

pa se zaključi s podpoglavjem o vplivu nacionalne in organizacijske kulture v primeru prevzemov in združitvev.

V tretjem poglavju sem preučila združitve in prevzeme v Sloveniji, in sicer, v kakšnem obsegu se pojavljajo in kako so uspešni, kakšni so glavni motivi za prevzeme in združitve v Sloveniji, na kratko pa sem opisala tudi nekaj največjih tujih prevzemov in združitvev slovenskih podjetij. Na podlagi pridobljenega teoretičnega znanja iz prvih treh poglavij sem nato izvedla kvalitativno raziskavo, ki je podrobneje opisana v četrtem poglavju, kjer so na kratko opisane metode zbiranja in analize podatkov ter opis vzorca.

Na podlagi raziskave izvedene na vzorcu treh slovenskih podjetij, ki so jih prevzela tuja podjetja sem nato v petem poglavju predstavila rezultatov pridobljeni s pomočjo poglobljenih intervjujev. Poglavje vsebuje tudi odgovore na predhodno zastavljena raziskovalna vprašanja: (1) Katere težave se pojavljajo v fazi integracije in kako jih vodje rešujejo, (2) Ali je uspešnost integracije podjetij z različnima kulturama odvisna od tega, kako sta si nacionalni in organizacijski kulturi med seboj različni, (3) Ali so zaposleni v slovenskih podjetjih, ki jih je prevzelo tuje podjetje pripravljeni sprejeti tuje vrednote, navade in načine dela ter sprejeti in spoštovati druge kulture, (4) Ali so vodje usposobljeni za zaznavanje in reševanje medkulturnih razlik in kako prilagajajo svoj način vodenja različnim kulturam svojih podrejenih, in (5) Katere so najpogostejše težave in ovire v mednarodnih podjetjih, ki se pojavljajo zaradi medkulturnih razlik in kako to vpliva na uspešnost podjetja in zaposlenih?

Pri mednarodnih združitvah in prevzemih sodelujejo zaposleni iz različnih držav in kultur, zato ima nacionalna kultura v tem primeru precej večjo vlogo kot pri domačih prevzemih in združitvah. Nacionalne kulturne razlike imajo največji vpliv na fazo pogajanj in na fazo integracije po združitvi ali prevzemu. Pri čezmejnih združitvah in prevzemih, razlike v organizacijskih in nacionalnih kulturah povečujejo zapletenost integrativnega procesa in otežujejo podjetjem doseganje željenih sinergij (Caiazza, 2020, str. 138). V raziskavi sem namreč ugotovila, da so zaposleni v prevzetih slovenskih podjetjih pripravljeni sprejemati tuje vrednote, navade, načine dela in tujo kulturo, v kolikor ne odstopajo preveč drastično od značilnosti slovenske kulture. Za prevzemnike je zato smiselno po prevzemu uvajati spremembe, ki niso preveč v neskladju z dosedanjim poslovanjem, načinom dela in z nacionalno ter organizacijsko kulturo zaposlenih v prevzetem podjetju. Na podlagi rezultatov analize, sem ugotovila, da slovenski zaposleni v povprečju sprejemajo spremembe v zvezi z reorganizacijo in prestrukturiranjem podjetja, ne želijo pa sprejemati spremembe, ki bi povzročile skrajšanje prostega časa in povečanje obsega dela.

Različni kulturni konteksti zaposlenih so lahko vir neučinkovite delitve sredstev med prevzemnim in prevzetim podjetjem. Prevzemno podjetje s kulturo, v kateri je odmik moči velik, bo želelo vzpostaviti avtorski način vodenja in centraliziran način odločanja ter bo manj spodbujalo izmenjavo informacij in odprt način komunikacije. Nacionalne kulturne razlike lahko zato vodijo v odpor zaposlenih proti strukturnim spremembam in spremembam

v avtonomiji, poslovnih praksah ter nadzoru, ki se po navadi pokaže v integracijski fazi in lahko ovira proces integracije (Brock, 2005, str. 274–275). To sovпада z ugotovitvami moje raziskave, saj se je podjetje C, kjer so bile kulturne razlike bistveno večje kot v primeru podjetij A in B, v fazi integracije srečevalo s številnimi težavami. Zaposleni iz prevzetega podjetja so zaradi prevelikih kulturnih razlik, ki so se pokazale v različnih načinih vodenja, dela in delovanja, vse spremembe prevzemnika sprejemali kot grožnjo. Ker je kultura prevzemnega podjetja, kultura z visokim odmikom moči, so želeli uvesti bolj avtoritativen način vodenja, zaradi česar je prišlo do trenj med vodji iz prevzemnega in zaposlenimi iz prevzetega podjetja, temu pa so sledile odpovedi izobraženega kadra.

Na podlagi rezultatov ugotavljam tudi, da so slovenski vodje in managerji slabo pripravljeni na delo s zaposlenimi iz tujih kultur. V primeru prevzema ali združitve, bi morala podjetja svoje vodje in zaposlene ustrezno pripravljati na delo s tujimi kulturami in jih spoznati s kulturnimi razlikami, ki se lahko pojavijo. S tem, ko svoje zaposlene spoznajo s tujo kulturo, lahko bistveno zmanjšajo kulturni šok v fazi integracije po prevzemu, prav tako pa lahko tudi preprečijo odpor in nezadovoljstvo zaposlenih v prevzetem podjetju. Če bi torej podjetja svoje vodje izobraževala in seznanila svoje vodje s kulturo prevzemnega podjetja pred prevzemom, bi lahko bolj strokovno in taktično pristopili do svojih podrejenih ter tako preprečili morebitne težave zaradi kulturnih razlik. Pri vsem tem pa je potrebno poudariti, da je v vzorec raziskave vzeta samo tri slovenska podjetja, zaradi česar pridobljenih rezultatov ne moremo posplošiti na celotno populacijo.

LITERATURA IN VIRI

1. 24ur.com. (2002, 1. marec). *Prevzem Banke Koper*. Pridobljeno 7. julija 2022 iz https://www.24ur.com/novice/gospodarstvo/prevzem-banke-koper.html?ts=1396900274&stream_cat=4
2. Banjac, M. (2020). *Uvod v kvalitativne metode zbiranja podatkov*. Pridobljeno 6. junija 2022 iz [https://www.fd.v.uni-lj.si/docs/default-source/zalozba/banjac-marinko---uvod-v-kvalitativne-metode-zbiranja-podatkov-\(final\)f7d1c0304f2c67bc8e26ff00008e8d04.pdf?sfvrsn=2](https://www.fd.v.uni-lj.si/docs/default-source/zalozba/banjac-marinko---uvod-v-kvalitativne-metode-zbiranja-podatkov-(final)f7d1c0304f2c67bc8e26ff00008e8d04.pdf?sfvrsn=2).
3. Bešter J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Bozkurt, A., Yazici, M. & Erdem Aydin, I. (2018). *Cultural Diversity and Its Implications in Online Networked Learning Spaces*. Hershey: IGI Global.
5. Bregar, L., Ograjenšek, I. & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Brock, D. M. (2005). Multinational acquisition integration: the role of national culture in creating synergies. *International Business Review*, 14(3), 269–288.
7. Caiazza, R. (2020). Managing Cultural Integration in Cross-border Mergers and Acquisitions. V H. House & L. Wagon (ur.), *Understanding National Culture and Ethics in Organizations* (str. 135–146). Bingley: Emerald Publishing Limited.

8. Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006) *Diagnosing and Changing Organisational Culture: based on Competing Values Framework*. San Francisco: Josey Bass.
9. Caprar, D. V., Devinney, T. M., Kirkman, B. L. & Caligiuri, P. (2015). Conceptualizing and measuring culture in international business and management: From challenges to potential solutions. *Journal of International Business*, 46, 1011–1027.
10. Cesar, M. (2002). *Finančno in računovodsko obravnavanje prevzema*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C. & House, R. J. (2007). *Culture and Leadership across the World: A GLOBE Report of In-Depth Studies of the Cultures of 25 Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
12. Coyle, B. (2000). *Corporate finance: Mergers and acquisitions*. London: Fitzroy Dearborn Publishers.
13. De Mooij, M. & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85–110.
14. Demšar, B. (2009). *Analiza uspešnosti prevzemov in združitve v Sloveniji v obdobju od 2004 do 2008* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
15. Dobrijević, V. (2011). *Merjenje organizacijske kulture v izbranem podjetju* (zaključna projektna naloga). Koper: Fakulteta za management.
16. Ferraro, G. P. (1998). *Cultural Antropology: An applied Perspective* (3. izd.). London: International Thomson Publishing.
17. Gerhart, B. (2009). How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*, 5(2), 241–259.
18. Gertsen, M. C., Soderberg, A. & Torp, J. E. (1998). *Cultural dimensions of international mergers and acquisitions*. Berlin: Walter de Gruyter.
19. Geržina, U. (2004). *Prevzemi podjetij v Sloveniji* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
20. GLOBE Project. (2020). *GLOBE 2020 Research Program*. Pridobljeno 18. julija 2022 iz https://globeproject.com/about?page_id=intro#globe2020_intro
21. Giffords, E. D. & Dina, R. P. (2003). Changing Organizational Cultures - The Challenge in Forging Successful Mergers. *Administration in Social Work*, 27(1), 69–81.
22. Gilmer, B. (1969). *Industrijska psihologija*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
23. Golob, M. (2006). *Organizacijska kultura v zavodu DSO Novo mesto* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Habeck, M., Kröger, F. & Träm, M. (2000). *Čas združitve: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.
25. Hajro, A. (2015). Cultural influences and the mediating role of socio-cultural integration processes on the performance of cross-border mergers and acquisitions. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(2), 192–215.
26. Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*. New York: Anchor Books.
27. Harrison, G. L. & McKinnon, J. L. (1999). Cross-cultural research in management control systems design: a review of the current state. *Accounting, Organizations and Society*, 24(5-6), 483–506.

28. Hofstede, G. H. (1980). *Culture's consequences. International differences in work related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
29. Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. Washington, NY: McGraw-Hill.
30. Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Washington, NY: McGraw-Hill e-books.
31. Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. & Pendersen, P. B. (2006). *Komuniciranje: raziskovanje kulture, primeri, vaje in simulacije*. Ljubljana: Družba Piano.
32. Hofstede Insights. (2022). *Country comparison*. Pridobljeno 25. julija 2022 iz <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/china/>
33. Hofstede, G. H. (2001). *Culture`s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
34. Hogan, S. J., & Coote, L. (2013). Organizational culture, innovation, and performance: A test of Schein's model. *Journal of Business Research*, 67, 1609–1621.
35. House, R. J., Hanges, P., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Newbury Park, CA: Sage publications.
36. Hrastelj, T. & Makovec Brenčič, M. (2003). *Mednarodno trženje*. Ljubljana: GV založba.
37. Ivanko, Š. (2008). *Temelji organizacije*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
38. Ivanko, Š. & Stare, J. (2007). *Organizacijsko vedenje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
39. Jakič, U. (2001). *Prevzem podjetja v Sloveniji – Union in Fructal* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
40. Javidan, M. & House, R. J. (2001). Cultural acumen for the global manager: lessons from project GLOBE. *Organizational dynamics*, 29(4), 289–305.
41. Jinying, W. & Xiumei, S. (2011). Cultural Distance between China and US across GLOBE Model and Hofstede Model. *International Business and Management*, 2(1), 11–17.
42. Joannidès de Lautour, V., Wickramasinghe, D. & Berland, N. (2012, 1. januar). *Critiques on Gray-Hofstede's model*. Pridobljeno 7. julija 2022 iz https://www.researchgate.net/publication/254418041_CRITIQUES_ON_GRAY-HOFSTED%27S_MODEL_WHAT_IMPACT_ON_CROSS-CULTURAL_ACCOUNTING_RESEARCH
43. Jurše, M. (1997). *Mednarodni marketing*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
44. Kavčič, B. (1994). *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta.
45. Kavčič, B. (2005). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
46. Kavčič, B. (2008). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
47. Kocbek, M., Plavšak, N. & Premk, P. (1997). *Zakon o prevzemih s komentarjem*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
48. Kramar Zupan, M. (2008). *Razmerje med managementom in vodenjem s preučevanjem razmerja pri slovenskih managerjih* (doktorska disertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

49. Kumalić, S. (2010). *Vpliv organizacijske kulture na uspešnost združenj in prevzemov* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Lahovnik, M. (1998). *Proučevanje strategije priključitve podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Lahovnik, M. (1999). Prikaz razlogov za priključitev podjetij doma in v svetu ter tuje izkušnje in rezultati tega procesa (svetovalni dokument). *Združenje manager*, 9, 15–30.
52. Lahovnik, M. (2003). *Strategic factors underlying performance of acquisitions in Slovenia*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta
53. Larsson, R. & Risberg, A. (1998). Cultural Awareness and National versus Corporate Barriers to Acculturation. V M. C. Gertsen, A. Soderberg & J. E. Torp, (2013), *Cultural Dimensions of International Mergers and Acquisitions* (str. 39–56). Berlin: Walter de Gruyter.
54. Lek d.d. (2002, 21. november). *Uspešen zaključek Novartisove ponudbe za prijateljski prevzem Leka s pridobljenimi 99 % delnic*. Pridobljeno 7. julija 2022 iz <https://lek.si/sl/o-nas/za-medije/porocila-za-javnost/256/uspesen-zakljucek-novartisove-ponudbe-za-prijateljski-prevzem-leka-s-pridobljenimi-99-delnice/>
55. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management)*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
56. Lipičnik, B. (2005). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
57. Lipovšek, B. (2003). *Kultura kot razvojni dejavnik države in regij*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.
58. Makovec Brenčič, M., Pfajfar, G., Raškovič, M., Lisjak, M. & Ekar, A. (2009). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
59. Mandič, S. (2003). *Motivi za prevzem Pivovarne Union* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
60. McCrae, R. R., Terracciano, A., Realo, A. & Allik, J. (2008). Interpreting GLOBE Societal Practices Scales. *Journal of cross-cultural psychology*, 39(6), 805–810.
61. McCrae, R. R., Terracciano, A., Realo, A. & Allik, J. (2007). Climatic warmth and national wealth: some culture-level determinants of national character stereotypes. *European journal of personality*, 21(8), 953–976.
62. McSweeney, B. (2002). *Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis*. London: Human relations.
63. Mesner Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
64. Mihalič, R. (2007). *Upravljajmo organizacijsko kulturo in klimo*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
65. Minkov, M. & Blagoev, V. (2012). *What do Project GLOBE's cultural dimensions reflect? An empirical perspective*. Sofia: Klasika i Stil.
66. Miroshnik, V. (2002). Culture and international management: a review. *Journal of Management Development*, 21(7), 521–544.
67. Močnik, M. (2020). *Pravno-ekonomska analiza prevzema Gorenja* (magistrsko delo). Ljubljana: Pravna fakulteta.

68. Moore, F. (2021). 'National culture' as an integrating agent in the postacquisition organisation. *International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2783–2806.
69. Moretti, M. & Markič, M. (2017). *Organizacijska kultura in organizacijska klima: Teorija, praksa in raziskave v Sloveniji*. Koper: Založba Univerze na Primorskem.
70. Morosini, P., Shane, S. & Singh, H. (1998), "National cultural distance and cross-border acquisition performance". *Journal of International Business Studies*, 29(1), 137–158.
71. Mumel, D. (2008). *Komuniciranje v poslovnem okolju*. Maribor: De Vesta.
72. Odar, M. (2000). Problematika prevzemov gospodarskih družb ter računovodski problemi in rešitve pri združitvah in prevzemih. *Revizor*, 11(1), 22–53.
73. Owusu Ansah, M. & Louw, L. (2019). The influence of national culture on organizational culture of multinational companies. *Cogent Social Sciences*, 5(1), 1–15.
74. Pečovnik, N. (2012). *Pomen kulture v mednarodnem poslovanju: študija primera* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
75. Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C. C. & Ho Park, S. (2002). National and Organizational Culture Differences and International Joint Venture Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 243–265.
76. Pučko, D., Čater, T. & Rejc Buhovac, A. (2006). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
77. Repovž, L. (1996). Motivi, strategije in financiranje prevzema podjetja. *Revizor*, 7(6), 30–40.
78. Ribnikar, M. (2017). *Analiza in spreminjanje organizacije v podjetju Si.mobil d.d.* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
79. Rus, V. S. (2011). *Socialna in socio-psihologija: izbrana poglavja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
80. Rusjan, V. B., Rozman, R. & Kovač, J. (2008). *Vloga kulture v združbah (organizacijah)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: The Jossey-Bass.
82. Schmitz, L. & Weber, W. (2014). Are Hofstede dimensions valid? A test for measurement invariance of Uncertainty Avoidance. *Interculture journal*, 13(22), 11–16.
83. Sherman, A. J. (2018). *Mergers and Acquisitions from A to Z* (4. izd.). New York: AMACOM.
84. Smith, P. B. (2006). When elephants fight, the grass gets trampled: the GLOBE and Hofstede projects. *Journal of international business studies*, 37(6), 915–921.
85. Stahl, G. K., Miska, C., Lee, H. & De Luque, M. S. (2017). The upside of cultural differences: Towards a more balanced treatment of culture in cross-cultural management research. *Cross Cultural & Strategic management*, 24(1), 2–12.
86. STAkrog. (2021, 4. junij). *Za vodstvo Mercatorja prevzem s strani Fortenove pozitiven za družbo*. Pridobljeno 7. julija 2022 iz <https://krog.sta.si/2908874/za-vodstvo-mercatorja-prevzem-s-strani-fortenove-pozitiven-za-druzbo>

87. Sundarsanam, P. S. (1995). *The essence of mergers and acquisitions*. London: Prentice Hall.
88. Šuštar, R. (2009). *Mednarodno poslovanje* (učbenik). Ljubljana: Zavod IRC.
89. Tajnikar, M. (2000). Pripojitve, spojitve in prevzemi. V *Zbornik združitve in prevzemi gospodarskih družb* (str. 25–28). Portorož: Društvo ekonomistov.
90. Tajnikar, M. (2000). *Priročnik za načrtovanje rastočih poslov*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za zaposlovanje.
91. Tanure, B., Cançado, V. L., Gonzalez Duarte, R. & Fernandes de Muyllder, C. (2009). The Role of National Culture in Mergers and Acquisitions. *Latin American Business Review*, 10(2-3), 135–159.
92. Tavčar, M. (2006). *Management in organizacija: Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Univerza na Primorskem.
93. Teerikangas, S. & Very, P. (2012). Culture in Mergers and Acquisitions. V D. Faulkner, S. Teerikangas, J. Richard & R. J. Joseph (ur.), *The Handbook of Mergers and Acquisitions* (str. 392–430). Oxford: Oxford University Press.
94. Thomas, D. C. & Peterson, M. F. (2018). *Cross-cultural management: Essential concepts. Fourth edition*. London: Sage Publications.
95. Treven, S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
96. Vindiš, M. (2011). *Vpliv organizacijske kulture na uspešnost podjetja*. Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa. Pridobljeno 7. aprila 2022 iz <https://www.fm-kp.si/zalozba/isbn/978-961-266-123-6/prispevki/014.pdf>
97. Weber, Y. (2011). *Guest Editor's Introduction, International Studies of Management & Organization*. New York: M. E. Sharp Inc.
98. Weber, Y., Tarba, S. Y. & Reichel, A. (2011). A Model of the Influence of Culture on Integration Approaches and International Mergers and Acquisitions Performance. *International Studies of Management & Organization*, 4(3), 9–24.
99. Wu, M. Y. (2006). Hofstede's Cultural Dimensions 30 Years Later: A Study of Taiwan and the United States. *Intercultural Communication Studies*, 15(1), 33–42.
100. Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Toward a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29, 363–377.
101. Zagoršek, H. & Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57–85). Ljubljana: Časnik Finance.
102. Zver, M., Živko, T. & Bobek, V. (2005). *Ekonomija in kultura: umiščenost Slovenije v evropski ekonomskokulturni kontekst*. Koper: Fakulteta za management.

PRILOGE

Priloga 1: Predloga vprašalnika za polstrukturirani globinski intervju

a) Splošna vprašanja:

1. Koliko let ste že zaposleni v podjetju?
2. Koliko let ste že vodja svojega oddelka?
3. Koliko ljudi je zaposlenih na vašem oddelku?

b) Vprašanja o prevzemu ali združitvi:

1. Zakaj se je po vašem mnenju podjetje odločilo za prevzem s strani tujega podjetja?
2. Katere glavne pozitivne in negativne spremembe, ki so nastale kot posledica združitve ali prevzema, ste opazili?
3. Ali je bil po vašem mnenju prevzem podjetja uspešen?

c) Vprašanja o nacionalni kulturi:

1. Ali se v podjetju občutijo medkulturne razlike, kot posledica prevzema ali združitve?
2. Koliko delavcev drugih nacionalnih kultur bi ocenili, da dela na vašem oddelku?
3. Ali ste se na delo z zaposlenimi iz drugih nacionalnih kultur pripravljali in kako?
4. Ali ste zaznali, da obstajajo stereotipi o sodelavcih iz drugih kultur?
5. Kako so zaposleni iz vašega prevzetega podjetja bili pripravljani spoštovati in sprejemati navade in vrednote prevzemnega podjetja?
6. Ali lahko navedete nekaj nacionalnih kulturnih razlik, ki ste jih opazili pri delu z zaposlenimi iz druge kulture?
7. Kako bi ocenili, da so se razlikovali stili vodenja v prevzetem in prevzemnem podjetju pred združitvijo ali prevzemom?
8. Opišite glavne razlike, ki ste jih opazili med managementom prevzemnega in prevzetega podjetja.
9. Kako bi ocenili razlike v produktivnosti in delovni motivaciji med slovenskim in tujim vodstvom ter zaposlenimi?
10. Katere razlike pri reševanju konfliktov pred in po prevzemu ali združitvi ste opazili?
11. Ali ste opazili kakšne spremembe v komunikaciji na sestankih, projektih, med zaposlenimi, po prevzemu ali združitvi? Če da, kakšne?
12. Kateri jezik uporabljate za komunikacijo s prevzemnim podjetjem?
13. Kako bi ocenili, da se način komunikacije in medosebni odnosi razlikujejo v vašem in prevzemnem podjetju?
14. Ali je kdaj prišlo do problemov zaradi komunikacije?
15. Kako ste vodje obvladovali medkulturne razlike med svojimi podrejenimi?
16. Katere prednosti in slabosti ste opazili, da so se pojavile zaradi medkulturnih razlik?
17. Kako bi ocenili nacionalno kulturo zaposlenih iz prevzemnega in prevzetega podjetja glede na 6 Hofstedejevih dimenzij kulture?
 - a) Se vam zdi, da gre pri tujih/slovenskih managerjih za veliko ali majhno distanco med njimi in ostalimi zaposlenimi?

- b) Ali bi ocenili, da je kultura zaposlenih v prevzemnem in prevzetem podjetju bolj »moška« ali bolj »ženska« kultura?
- c) Ali bi ocenili, da so zaposleni, ki so pripadniki tuje/slovenske kulture bolj kolektivistično ali individualistično naravnani?
- d) Ali so tuji/slovenski managerji pripravljeni sprejemati poslovna tveganja, ali pa so manj nagnjeni k tveganim odločitvam?
- e) Glede na dosedanje interakcije, ali menite, da so zaposleni iz prevzemnega in prevzetega podjetja bolj dolgoročno ali kratkoročno naravnani?
- f) Glede na dosedanje interakcije, ali menite, da so zaposleni iz prevzemnega in prevzetega podjetja pripadniki »uživaške« ali »vzdržne« kulture?

d) Vprašanja o organizacijski kulturi:

1. Ali menite, da se je organizacijska kultura v podjetju po združitvi ali prevzemu spremenila in kako?
2. S kakšnimi spremembami ste opazili, da se je prevzeto podjetje srečalo po prevzemu ali združitvi – v fazi integracije?
 - Kakšni so bili medosebni odnosi med zaposlenimi?
 - Ali ste opazili kakšne razlike v delovnih praksah in organizaciji dela?
 - Ali se je organizacijska struktura v podjetju spremenila po združitvi ali prevzemu?
3. Ali ste opazili kakšne ovire ali težave v vsakodnevnih interakcijah pri delu z zaposlenimi iz drugih kultur, ki so se pojavile zaradi medkulturnih razlik?
4. Ste v vašem podjetju zaznali kakšne probleme s timskim delom in projektno organizacijo po združitvi ali prevzemu?
5. Kakšno je stanje glede druženja in zaupanja med sodelavci, ali se bolj družijo in si zaupajo le pripadniki istih kultur med seboj ali pa na tem področju ni bistvenih razlik?

Priloga 2: Vprašanja za intervju z respondentom A

a) Splošna vprašanja:

1. Koliko let ste že zaposleni v podjetju?
2. Koliko let ste že vodja svojega oddelka?
3. Koliko ljudi je zaposlenih v vašem oddelku?

b) Vprašanja o prevzemu ali združitvi:

1. Zakaj se je po vašem mnenju podjetje, v katerem ste zaposleni, odločilo za združitev ali prevzem s strani tujega podjetja?
2. Katere glavne pozitivne in negativne spremembe, ki so nastale kot posledica združitve ali prevzema, ste opazili?
3. Ali je bil po vašem mnenju prevzem podjetja uspešen, v smislu uspešnosti poslovanja podjetja, odnosov, vzdušja, dobička, tržnega deleža, produktivnosti oddelkov itd.?

c) Vprašanja o nacionalni kulturi:

1. Ali se v podjetju občutijo medkulturne razlike, kot posledica prevzema ali združitve?
2. Koliko delavcev drugih nacionalnih kultur bi ocenili, da dela na vašem oddelku?
3. Ste kdaj sodelovali s temi zaposlenimi iz drugih nacionalnih kultur (npr. vsakodnevno, občasno, na sestankih, projektih)?
Podvprašanje 1: Ali ste se morali na delo z njimi ustrezno pripraviti in kako (organizirano izobraževanje v podjetju, samoiniciativno, sprotno pridobivanje znanja)?
4. Ali ste zaznali, da obstajajo stereotipi o sodelavcih iz drugih kultur?
5. Kako so zaposleni iz vašega prevzetega podjetja bili pripravljene spoštovati in sprejemati navade in vrednote prevzemnega podjetja?
Podvprašanje 1: Kako pa so sprejeli tujo nacionalno in organizacijsko kulturo?
6. Ali lahko navedete nekaj nacionalnih kulturnih razlik, ki ste jih opazili pri delu z zaposlenimi iz druge kulture?
Podvprašanje 1: Kaj pa kakšna posebna nacionalna značilnost, dogodek, navada, ki ste jo opazili pri zaposlenih iz tuje kulture?
7. Kako bi ocenili, da so se razlikovali stili vodenja v vašem (prevzetem) in prevzemnem podjetju pred združitvijo ali prevzemom? Ali je pred prevzemom bil kakšen drugačen način vodenja, kot je zdaj?
8. Opišite glavne razlike, ki ste jih opazili med managementom prevzemnega podjetja in prevzetega podjetja. So kakšne pozitivne stvari, ki bi se jih lahko managerji prevzetega podjetja naučili od managerjev prevzemnega podjetja in obratno?
9. Kako bi ocenili razlike v produktivnosti in delovni motivaciji med slovenskim in tujim vodstvom ter zaposlenimi?
10. Katere razlike pri reševanju konfliktov pred in po prevzemu ali združitvi ste opazili?
11. Ali ste opazili kakšne spremembe v komunikaciji na sestankih, projektih, med zaposlenimi, po prevzemu ali združitvi? Če da, kakšne?
12. Kateri jezik uporabljate za komunikacijo s prevzemnim podjetjem?
13. Kako bi ocenili, da se način komunikacije in medosebni odnosi razlikujejo v vašem in prevzemnem podjetju, ali je bolj formalna ali neformalna in spontana komunikacija?
14. Ali je kdaj prišlo do problemov zaradi komunikacije?
Podvprašanje 1: Ali je kdaj prišlo do šuma v komunikaciji zaradi jezikovnih barier oziroma ali je prišlo kdaj do težav, ker so se nekatera sporočila »izgubila v prevodu«?
15. Kako ste vodje obvladovali medkulturne razlike med svojimi podrejenimi – razlike v smislu različnih vrednot, navad, običajev?
16. Katere prednosti in slabosti ste opazili, da so se pojavile zaradi medkulturnih razlik?
17. Kako bi ocenili nacionalno kulturo zaposlenih iz prevzemnega in prevzetega podjetja glede na 6 Hofstedejevih dimenzij kulture?
 - a) Se vam zdi, da gre pri tujih/slovenskih managerjih za veliko ali majhno distanco med njimi in ostalimi zaposlenimi? Je hierarhija večja v domačem ali tujem okolju?
 - b) Ali bi ocenili, da je kultura zaposlenih v prevzemnem in prevzetem podjetju bolj »moška« ali bolj »ženska« kultura oziroma ali prevladujejo moške ali ženske vrednote?

- c) Ali bi ocenili, da so zaposleni, ki so pripadniki tuje/slovenske kulture bolj kolektivistično ali individualistično naravnani?
- d) Ali so tuji/slovenski managerji pripravljeni sprejemati poslovna tveganja, ali pa so manj nagnjeni k tveganim odločitvam?
- e) Glede na dosedanje interakcije, ali menite, da so zaposleni iz prevzemnega in prevzetega podjetja bolj dolgoročno ali kratkoročno naravnani?
- f) Glede na dosedanje interakcije, ali menite, da so zaposleni iz prevzemnega in prevzetega podjetja pripadniki »uživaške« ali »vzdržne« kulture?

e) Vprašanja o organizacijski kulturi

1. Ali menite, da se je organizacijska kultura v podjetju po združitvi ali prevzemu spremenila? Če da, kako?
2. S kakšnimi spremembami se je prevzeto podjetje srečevalo v fazi integracije?
 - Kakšni so bili medosebni odnosi med zaposlenimi?
 - Ali ste opazili kakšne razlike v delovnih praksah, organizaciji dela, delovnih nalogah?
 - Ali je bilo kaj odpuščanja, nižje/višje plače? Če ja, kako je to vplivalo na zaposlene?
 - Ali se je organizacijska struktura v podjetju spremenila po združitvi ali prevzemu? Če se je, kako? (prestrukturiranje, reorganizacija ali več/manj delovnih nalog)
3. Ali ste opazili kakšne ovire ali težave v vsakodnevnih interakcijah pri delu z zaposlenimi iz drugih kultur, ki so se pojavile zaradi medkulturnih razlik (razlike v normah in vrednotah, prepričanjih, načinu interakcije, vedenju, načinu dela, pravilih itd.)?
Podvprašanje 1: Ste opazili kakšne skupne lastnosti zaposlenih iz drugih kultur?
4. Ste v vašem podjetju zaznali kakšne probleme s timskim delom in projektno organizacijo po združitvi ali prevzemu? Kako se to razlikuje glede na razmere prej?
5. Kakšno je stanje glede druženja in zaupanja med sodelavci, ali se bolj družijo in si zaupajo le pripadniki istih kultur med seboj ali pa na tem področju ni bistvenih razlik?

Priloga 3: Vprašanja za intervju z respondentom B

a) Splošna vprašanja:

1. Koliko let ste že zaposleni v podjetju?
2. Koliko let ste že vodja svojega oddelka?
3. Koliko ljudi je zaposlenih v vašem oddelku?

b) Vprašanja o prevzemu ali združitvi:

1. Zakaj se je po vašem mnenju podjetje, v katerem ste zaposleni, odločilo za združitev ali prevzem s strani tujega podjetja?
2. Katere glavne pozitivne in negativne spremembe, ki so nastale kot posledica združitve ali prevzema, ste opazili?

3. Ali je bil po vašem mnenju prevzem podjetja uspešen (poslovanje podjetja, medosebni odnosi, vzdušje, dobiček, tržni delež, produktivnost oddelkov, več delovnih mest)?

c) Vprašanja o nacionalni kulturi:

1. Ali se v podjetju občutijo medkulturne razlike, kot posledica prevzema ali združitve?
2. Koliko delavcev drugih nacionalnih kultur bi ocenili, da dela na vašem oddelku?
Podvprašanje 1: Kaj pa v celotnem podjetju?
3. Ste kdaj sodelovali s temi zaposlenimi iz drugih nacionalnih kultur (npr. vsakodnevno, občasno, na sestankih, projektih)?
Podvprašanje 1: Ali ste se morali na delo z njimi ustrezno pripraviti in kako (organizirano izobraževanje, samoiniciativno, sprotno pridobivanje znanja)?
4. Ali ste zaznali, da obstajajo stereotipi o sodelavcih iz drugih kultur (primer iz prakse)?
5. Kako so zaposleni iz vašega prevzetega podjetja bili pripravljene spoštovati in sprejemati navade in vrednote prevzemnega podjetja (nacionalno kulturo)?
Podvprašanje 1: Kaj pa glede organizacijske kulture, jo je bilo potrebno spremeniti, oziroma se prilagoditi?
6. Ali lahko navedete nekaj nacionalnih kulturnih razlik, ki ste jih opazili pri delu z zaposlenimi iz druge kulture?
7. Kako bi ocenili, da so se razlikovali stili vodenja v vašem (prevzetem) in prevzemnem podjetju pred združitvijo ali prevzemom?
8. Opišite glavne razlike, ki ste jih opazili med managementom prevzemnega podjetja in prevzetega podjetja. So kakšne pozitivne stvari, ki bi se jih lahko managerji prevzetega podjetja naučili od managerjev prevzemnega podjetja in obratno?
9. Kako bi ocenili razlike v produktivnosti in delovni motivaciji med slovenskim in tujim vodstvom ter zaposlenimi?
10. Katere razlike pri reševanju konfliktov pred in po prevzemu ali združitvi ste opazili?
11. Ali ste opazili kakšne spremembe v komunikaciji na sestankih, projektih, med zaposlenimi, po prevzemu ali združitvi? Če da, kakšne?
12. kateri jezik uporabljate za komunikacijo s prevzemnim podjetjem?
13. Kako bi ocenili, da se način komunikacije in medosebni odnosi razlikujejo v vašem in prevzemnem podjetju (formalna ali neformalna in spontana komunikacija)?
14. Ali je kdaj prišlo do problemov zaradi komunikacije (problemi zaradi kontekstnosti kultur - visoko/nizkokontekstne kulture)?
Podvprašanje 1: Ste opazili, da je kdaj prišlo do šuma v komunikaciji zaradi jezikovnih barrier ali pa da je bilo kdaj kaj izgubljeno v prevodu («lost in translation«)?
15. Kako ste vodje obvladovali medkulturne razlike med svojimi podrejenimi – vrednote, navade, običaji?
Podvprašanje 1: Ali uporabljate različen pristop do zaposlenih v primeru konfliktov zaradi različnega kulturnega ozadja?
16. Katere prednosti in slabosti ste opazili, da so se pojavile zaradi medkulturnih razlik?

17. Kako bi ocenili nacionalno kulturo zaposlenih iz prevzemnega in prevzetega podjetja glede na 6 Hofstedejevih dimenzij kulture?
- Se vam zdi, da gre pri tujih/slovenskih managerjih za veliko ali majhno distanco med njimi in ostalimi zaposlenimi? Je hierarhija večja v domačem ali tujem okolju?
 - Ali bi ocenili, da je kultura zaposlenih v prevzemnem in prevzetem podjetju bolj »moška« ali bolj »ženska« kultura oziroma ali prevladujejo moške ali ženske vrednote?
Podvprašanje 1: Kako bi pa na splošno ocenili, da velja za Slovence, ali pri nas bolj prevladujejo ženske ali moške vrednote?
 - Ali bi ocenili, da so zaposleni, ki so pripadniki tuje/slovenske kulture bolj kolektivistično ali individualistično naravnani?
Podvprašanje 1: Ali se vam zdi da bolj prevladujejo osebni cilji pred kolektivnimi cilji?
Podvprašanje 2: Kam pa bi uvrstili slovensko kulturo oziroma kulturo, ki je prevladovala v podjetju pred prevzemom?
 - Ali so tuji/slovenski managerji pripravljeni sprejemati poslovna tveganja, ali pa so manj nagnjeni k tveganim odločitvam?
 - Glede na dosedanje interakcije, ali menite, da so zaposleni iz prevzemnega in prevzetega podjetja bolj dolgoročno ali kratkoročno naravnani?
Podvprašanje 1: Kam pa bi uvrstili slovensko kulturo?
 - Glede na dosedanje interakcije, ali menite, da so zaposleni iz prevzemnega in prevzetega podjetja pripadniki »uživaške« ali »vzdržne« kulture?

d) Vprašanja o organizacijski kulturi

- Ali menite, da se je organizacijska kultura v podjetju po združitvi ali prevzemu spremenila? Če da, kako?
Podvprašanje 1: Je šlo morda za prestrukturiranje, reorganizacijo ali je zdaj več/manj delovnih nalog?
- S kakšnimi spremembami ste opazili, da se je prevzeto podjetje srečalo po prevzemu ali združitvi – v fazi integracije?
Podvprašanje 1: Kakšni pa so bili medosebni odnosi med zaposlenimi v fazi integracije?
Podvprašanje 2: Ali ste opazili kakšne razlike v delovnih praksah, organizaciji dela, delovnih nalogah?
Podvprašanje 3: Ali je bilo kaj odpuščanja in ali so zdaj nižje/višje plače?
Podvprašanje 4: Kako je to vplivalo na zaposlene, v smislu motivacije, morale, produktivnosti, odpovedi?
- Ali ste opazili kakšne ovire ali težave v vsakodnevnih interakcijah pri delu z zaposlenimi iz drugih kultur, ki so se pojavile zaradi medkulturnih razlik? Ali ste opazili razlike v:
 - normah in vrednotah,
 - prepričanjih,
 - načinu interakcije,
 - načinu dela,
 - pravilih in stališčih,

Podvprašanje 1: So pripadniki kulture prevzemnega podjetja bolj pripravljeni sprejeti ali vprašati za pomoč kot Slovenci?

Podvprašanje 2: Ste opazili kakšne skupne lastnosti zaposlenih iz drugih kultur?

4. Ste v vašem podjetju zaznali kakšne probleme s timskim delom in projektno organizacijo po združitvi ali prevzemu? Kako se to razlikuje glede na razmere prej?
5. Ali uporabljajo tuji/slovenski managerji drugačen sistem nagrajevanja produktivnosti in se v tem smislu razlikujejo od slovenskih/tujih modelov?
6. Kakšno je stanje glede druženja in zaupanja med sodelavci, ali se bolj družijo in si zaupajo le pripadniki istih kultur med seboj ali pa na tem področju ni bistvenih razlik?

Priloga 4: Vprašanja za intervju z respondentom C

a) Splošna vprašanja:

1. Koliko let ste že zaposleni v podjetju?
2. Koliko let ste že vodja svojega oddelka?
3. Koliko ljudi je zaposlenih v vašem oddelku?

b) Vprašanja o prevzemu ali združitvi:

1. Zakaj se je po vašem mnenju podjetje, v katerem ste zaposleni, odločilo za združitev ali prevzem s strani tujega podjetja?
2. Na kratko opišite kako je potekal proces združitve ali prevzema?
Podvprašanje 1: Ali veste kako so potekala pogajanja in ali je šlo za sovražni ali prijateljski prevzem?
3. Katere glavne pozitivne in negativne spremembe, ki so nastale kot posledica združitve ali prevzema, ste opazili?
4. Ali je bil po vašem mnenju prevzem podjetja uspešen?
Podvprašanje 1: Kakšni pa so odnosi med zaposlenimi in vzdušje po prevzemu?

c) Vprašanja o nacionalni kulturi:

1. Ali se v podjetju občutijo medkulturne razlike, kot posledica prevzema ali združitve?
2. Koliko delavcev drugih nacionalnih kultur bi ocenili, da dela na vašem oddelku?
3. Ste kdaj sodelovali s temi zaposlenimi iz drugih nacionalnih kultur?
Podvprašanje 1: Ali ste se morali na delo z njimi ustrezno pripraviti in kako (organizirano izobraževanje v podjetju, samoiniciativno, sprotno pridobivanje znanja)?
4. Kako so zaposleni iz vašega prevzetega podjetja bili pripravljeni spoštovati in sprejemati navade in vrednote prevzemnega podjetja?
5. Ali lahko navedete nekaj nacionalnih kulturnih razlik, ki ste jih opazili pri delu z zaposlenimi iz druge kulture
Podvprašanje 1: Ali ste opazili kakšno posebno nacionalno značilnost, navado, vrednoto, ki je značilna za kulturo prevzemnega podjetja?
6. Kako bi ocenili, da so se razlikovali stili vodenja v vašem (prevzetem) in prevzemnem podjetju pred združitvijo ali prevzemom?

7. Opišite glavne razlike, ki ste jih opazili med managementom prevzemnega in prevzetega podjetja.
8. Kako bi ocenili razlike v produktivnosti in delovni motivaciji med slovenskim in tujim vodstvom ter zaposlenimi?
9. Katere razlike pri reševanju konfliktov pred in po prevzemu ali združitvi ste opazili?
10. Ali ste opazili kakšne spremembe v komunikaciji na sestankih, projektih, med zaposlenimi, po prevzemu ali združitvi? Če da, kakšne?
11. Kateri jezik uporabljate za komunikacijo s prevzemnim podjetjem?
12. Kako bi ocenili, da se način komunikacije in medosebni odnosi razlikujejo v vašem in prevzemnem podjetju (formalna ali neformalna in spontana komunikacija)?
13. Ali je kdaj prišlo do problemov zaradi komunikacije oziroma ali je kdaj prišlo do problemov zaradi šuma v komunikaciji, je bilo kaj izgubljeno v prevodu?
 Podvprašanje 1: Ali vas je v času prevzema kdo pripravil na drugačen način komuniciranja?
 Podvprašanje 2: Ali je prišlo do problemov zaradi kontekstnosti kultur – razlika med visoko in nizkokontekstnimi kulturami?
14. Kako ste vodje obvladovali medkulturne razlike med svojimi podrejenimi – vrednote, navade, običaji
 Podvprašanje 1: Kakšni so bili torej problemi, ki so se pojavljali in katere rešitve za te probleme ste uporabili?
15. Katere prednosti in slabosti ste opazili, da so se pojavile zaradi medkulturnih razlik?
16. Kako bi ocenili nacionalno kulturo zaposlenih iz prevzemnega in prevzetega podjetja glede na 6 Hofstedejevih dimenzij kulture?
 - a) Se vam zdi, da gre pri tujih/slovenskih managerjih za veliko ali majhno distanco med njimi in ostalimi zaposlenimi? Je hierarhija večja v domačem ali tujem okolju?
 - b) Ali bi ocenili, da je kultura zaposlenih v prevzemnem in prevzetem podjetju bolj »moška« ali bolj »ženska« kultura oziroma ali prevladujejo moške ali ženske vrednote?
 - c) Ali bi ocenili, da so zaposleni, ki so pripadniki tuje/slovenske kulture bolj kolektivistično ali individualistično naravnani?
 - d) Ali so tuji/slovenski managerji pripravljeni sprejemati poslovna tveganja, ali pa so manj nagnjeni k tveganim odločitvam?
 - e) Glede na dosedanje interakcije, ali menite, da so zaposleni iz prevzemnega in prevzetega podjetja bolj dolgoročno ali kratkoročno naravnani?
 - f) Glede na dosedanje interakcije, ali menite, da so zaposleni iz prevzemnega in prevzetega podjetja pripadniki »uživaške« ali »vzdržne« kulture?

d) Vprašanja o organizacijski kulturi

1. Ali menite, da se je organizacijska kultura v podjetju po združitvi ali prevzemu spremenila? Če da, kako?
2. S kakšnimi spremembami ste opazili, da se je prevzeto podjetje srečalo po prevzemu ali združitvi – v fazi integracije?

- Kakšni so bili medosebni odnosi med zaposlenimi?
 - Ali je bilo kaj odpuščanja, nižje/višje plače?
Podvprašanje 1: Kako je to vplivalo na zaposlene (motivacija, produktivnost)?
 - Ali se je organizacijska struktura spremenila po združitvi ali prevzemu in kako?
3. Ali ste opazili kakšne skupne lastnosti zaposlenih iz druge kulture?
 4. Ste v vašem podjetju zaznali kakšne probleme s timskim delom in projektno organizacijo po združitvi ali prevzemu? Kako se to razlikuje glede na razmere prej?
 5. Ali uporabljajo tuji/slovenski managerji drugačen sistem nagrajevanja produktivnosti in se v tem smislu razlikujejo od slovenskih/tujih modelov?
 6. Ali se bolj družijo pripadniki istih kultur med seboj ali pa ni bistvenih razlik?

Priloga 5: Teoretična priloga za lažje razumevanje vprašanj

Spodnja tabela opisuje razlike med visokokontekstnimi in nizkokontekstnimi kulturami, o čemer sprašuje 14. vprašanje v sklopu vprašanj o nacionalni kulturi. Na podlagi te razpredelnice poskušajte uvrstiti značilnosti slovenske kulture in kulture prevzemnega podjetja med visokokontekstne ali nizkokontekstne kulture.

Dimenzije	Visokokontekstna kultura	Nizkokontekstna kultura
Narava informacij	Posredna, implicitna	Neposredna, eksplicitna in jasna
Odnosi	Prijateljski, dolgoročni	Formalni, transakcijski
Neverbalna komunikacija	Pogosta	Redka
Pisna komunikacija	Redka	Pogosta
Sprejemanje odločitev	Na podlagi intuicije in občutka, pridobljenega na osnovi izkušenj	Na podlagi dejstev in dokazov
Prostor in okolje	Prepletanje poslovnega in zasebnega življenja	Nevtralen prostor in ločevanje poslovnega in zasebnega življenja
Trajanje poslovnih razmerij	Dolgoročno	Kratkoročno
Pogajanja	Dolgotrajna in prijateljska	Kratka in vsebinska
Vrsta pogajanja	Prijateljsko »barantanje«	Konkurenčno pogajanje
Vrsta dogovora	Ustni in pisni – zaupanje	Pisni – ni zaupanja
Hierarhija	Zelo jasna	Ni jasno razvidna
Skupina	Člani se medsebojno jasno ločijo	Člani se medsebojno težje ločijo
Odgovornost za org. napake	Visoka	Nizka
Pomen odvetnikov	Manjši	Velik

Teoretični okvir mojega magistrske naloge je zasnovan na Hofstedejevemu modelu 6ih dimenzij kulture, katerega bistvo je, da skuša najti razlike med različnimi kulturami na podlagi teh šestih dimenzij. Prosim skrbno preberite spodnje značilnosti posamezne dimenzije in poskušajte odgovoriti na 17. vprašanje v sklopu vprašanj o nacionalni kulturi.

1. ODMIK MOČI

- V družbah, kjer je indeks odmika moči visok ima vsak posameznik svoj prostor v hierarhiji, moč pa je v rokah le peščice ljudi, ki sprejemajo vse odločitve. Avtoriteta se

določa glede na posameznikov socialni status, šibkejša večina pa se le ravna po njihovih navodilih. Takšne kulture so avtoritativne in večinoma težijo k ohranjanju razlik.

- Za družbe z nizkim indeksom odmika moči pa velja, da sta moč in določanje bistveno bolj razpršena, zato so ljudje bolj enakopravni. Takšne kulture si praviloma prizadevajo za odpravljanje neenakosti med ljudmi. Neenakost je prisotna v vseh družbah, zanima pa nas v katerih je bolj ali manj prisotna.
- Stopnja razlike v moči je najvišja na primer v Indiji, na Filipinih in v romanskih državah (Francija, Portugalska, Španija, Romunija), kjer ohranjajo visoko stopnjo neenakosti, bistveno nižja pa je na Kitajskem, Danska, Nizozemska, Anglija, Nemčija, Norveška, Švedska in v Izraelu, kjer je stopnja neenakosti nizka.

2. MOŠKOST/ŽENSKOST

- Če v družbi prevladujejo »moške« vrednote, gre za »moško kulturo«, kjer so pomembni dosežki, denar, uspeh, tekmovalnost, odločnost in materialne stvari. Te kulture so bolj materialistične, vloge so bolj natančno razdeljene med spoloma, najpomembnejši dejavniki pri zaposlitvi pa so plača, varnost in zanimivost dela. Člani moških družb so nagnjeni k prepirom in kritiziranju drugih.
- Če pa prevladujejo »ženske« vrednote gre za »žensko kulturo«, kjer je članom družbe bolj pomembna kakovost življenja, sodelovanje, dobri medsebojni odnosi, ohranjanje okolja, medsebojna pomoč in podobno. Pripadniki te kulture radi pomagajo, so skromni, sklepajo kompromise in se ne bahajo s svojimi dosežki in močjo. Zaposlenim so na delovnem mestu pomembnejši dobri delovni pogoji, sodelovanje in dobri odnosi.
- Izrazito ženske družbe so skandinavska (Švedska, Norveška), nizozemska in francoska, med izrazito moške družbe pa sodijo ameriška, japonska, nemška in avstrijska družba.

3. KOLEKTIVIZEM/INDIVIDUALIZEM

- V družbah, kjer prevladuje individualizem, ljudje skrbijo samo zase in za svojo ožjo družino, so popolnoma neodvisni od drugih in svoje osebne cilje postavljajo pred cilje širše skupine, kateri pripadajo. Za takšne družbe je značilno, da se zaposlene izbira na podlagi znanja in izkušenj, menjavanje delovnih mest pa je nekaj popolnoma običajnega. Individualistične kulture so izrazito eksplicitne (direktna komunikacija) in štejejo osebno izražanje mnenja kot zaželeno in produktivno.
- Za družbe, kjer prevladuje kolektivizem pa je značilno, da so ljudje močno integrirani v družbene skupine, ki jih, v zameno za zvestobo, ščiti skozi celo življenje. Ljudje postavljajo cilje skupine pred svoje osebne cilje, močno so odvisni drug od drugega in si prizadevajo za dobre medsebojne odnose. Zaposleni so po navadi določenemu podjetju zvesti skozi celo življenje, zato je v takšnih družbah menjavanje služb zelo redko, zaposlovanje pa poteka na podlagi zaupanja, pripadnosti isti referenčni skupini in poznanstev, zato je zaposlovanje sorodnikov in prijateljev nekaj popolnoma normalnega. Te kulture so visoko kontekstne, kar pomeni da je pri komuniciranju velik poudarek na implicitnih sporočilih (nedirektna komunikacija – kretnje, obrazna mimika) in simbolih.

- Med individualistične družbe spadajo na primer Slovenija, ZDA, Velika Britanija, med kolektivistične družbe pa na primer Pakistan, Tajvan, Kolumbija in ostali.

4. IZOGIBANJE ALI PREPREČEVANJE NEGOTOVOSTI

- Nizek indeks izogiba negotovosti v družbi pomeni, da ljudje na svojo prihodnost ne skušajo preveč vplivati, neznane situacije zanje niso problem in so bistveno bolj nagnjeni tveganju. Pripadniki so bolj strpni, nesoglasja odpravijo takoj ko se pojavijo, izogibajo se togim pravilom in zakonom in sprejemajo neznane situacije.
- V družbah z visokim indeksom izogibanja negotovosti, pa so ljudje nagnjeni dolgoročnemu načrtovanju prihodnosti, z namenom da se izognejo neznanim situacijam, ki so zanje izjemno stresne in nezaželene. Te kulture imenujemo tudi kulture nestrpnih, saj ne marajo nejasnosti in negotovega čakanja, raje imajo varnost in predvidljivost.
- Kot primer lahko navedemo Japonsko, Portugalsko in Grčijo, za katere je značilna doživljenjska zaposlitev, kar pomeni, da gre za družbe, ki se izrazito izogibajo negotovosti. Na drugi strani pa imamo ZDA, Dansko in Singapur, kjer je velika mobilnost delovne sile, kar pomeni, da ljudje brez zadržkov menjujejo službe.

5. DOLGOROČNOST/KRATKOROČNOST

- V družbah, ki so bolj dolgoročno naravnane sta glavni vrednoti predvsem varčnost in vztrajnost, v kratkoročno naravnanih družbah pa poudarjajo spoštovanje tradicije, blaginjo, ohranjanje časti in ugleda ter izpolnjevanje družbenih dolžnosti. Poslovno sodelovanje s podjetji iz dolgoročno naravnanih družb je zato bistveno težje in zahteva več truda, saj želijo skleniti partnerstva, ki temeljijo na zaupanju in osebnih odnosih. Pripadniki teh kultur so zelo prizadevni delavci, ki nikoli ne zanemarjajo svojih dolžnosti.
- Nasprotno je v kratkoročno naravnanih družbah, kjer so bolj pomembni takojšnji ali kratkoročni rezultati in jim dolgotrajno spoznavanje in grajenje zaupanja ni pomembno. Za pripadnike kratkoročnih družb je značilno, da so nasmejani, prijazni in družabni, zanje pa je zelo pomembno spoštovanje tradicije, ohranjanje ugleda in obnašanje v skladu z družbenimi normami.
- Dolgoročna naravnost prevladuje predvsem na Kitajskem, Japonskem, Tajske, v Hongkongu in v Južni Koreji. Primeri kratkoročno usmerjenih družb pa so ZDA, Rusija in zahodna Afrika.

6. VDAJANJE UŽITKOM IN OMEJEVANJE/SAMOVBVLADOVANJE

- Pripadniki vzdržnih kultur so bolj cinični in pesimistični, pri svojem vedenju so pogosto omejeni zaradi družbenih norm, vsaka luksuzna dobrina, ki si jo privoščijo pa jim povzroča občutek krivde.
- Uživaške kulture pa nasprotno od tega dajejo velik pomen prostemu času in izpolnjevanju lastnih potreb in želja.
- Uživaštvo prevladuje predvsem v razvitih državah, kot so ZDA, države Zahodne Evrope, države Južne Amerike in deli Podсахarske Afrike. Vzdržnost pa prevladuje predvsem v Vzhodni Evropi, Aziji in v muslimanskih državah.

Priloga 6: Soglasje o sodelovanju v intervjuju in izjava o strinjanju z javno objavo podatkov sodelujočih intervjuvancev

Naslov magistrskega dela: Vpliv kulture v primeru tujih združenj in prevzemov slovenskih podjetij

Raziskovalci: Nika Špoljar (glavna raziskovalka) in doc. dr. Tamara Pavasović Trošt (mentorica)

Elektronski naslov: nika97spoljar@gmail.com in tamara.trost@ef.uni-lj.si

Prosim Vas, da preberete spodnje izjave in v primeru, da se z njimi strinjate, v desni stolpec tabele zapišite inicialke svojega imena in priimka.

1.	Potrjujem, da sem seznanjen(a) z informacijami, ki so relevantne za raziskavo v kateri sodelujem. Imel(a) sem možnost pridobiti informacije in dodatno vprašati o temah, ki jih nisem razumel(a), pri čemer sem bil(a) z odgovori zadovoljen/zadovoljna.	
2.	Razumem, da je moje sodelovanje prostovoljno in da lahko intervju zapustim kadarkoli želim, ne da bi pri tem moral(a) podati razlog.	
3.	Obveščen(a) sem o tem, da bodo pogovor sneman in da bo napisana transkripcija, ter da se moje ime in ostali identifikacijski podatki ne bodo pojavili v tej transkripciji.	
4.	Strinjam se, da bodo anonimno zbrane podatke na podlagi intervjuja videli drugi raziskovalci ali pa bodo objavljeni v javnem članku, vendar bo moja identiteta v vseh teh dokumentih prikrita.	
5.	Obveščen(a) sem bila o tem, da ne obstajajo skriti postopki ali nepotrebne preslepitve v tej raziskavi.	
6.	Zavedam se, da lahko v primeru dodatnih vprašanj ali skrbi kontaktiram glavno raziskovalko Niko Špoljar na e-naslov: nika97spoljar@gmail.com	
7.	Avtonomno in svobodno potrjujem in se strinjam, da bom sodeloval(a) v tem intervjuju.	

S podpisom pristopam k sodelovanju v zgoraj omenjeni raziskavi/intervjuju.

_____	_____	_____
Ime udeleženca	Datum	Podpis
_____	_____	_____
Ime glavne raziskovalke	Datum	Podpis