

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**VLOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PROCESU
INTERNACIONALIZACIJE:**

**PRIMER STRATEŠKE POVEZAVE MED MERCATORJEM IN RODIĆ
M&B**

V Ljubljani, september 2009

LIDIJA ZADEL

IZJAVA

Študentka Lidija Zadel izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof. dr. Nade Zupan in skladno z 21. členom Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na spletnih straneh fakultete.

V Ljubljani, september 2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 NACIONALNA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA	4
1.1 Opre delitev kulture.....	4
1.1.1 Plasti kulture.....	4
1.1.2 Dimenzije kulture	5
1.2 Opre delitev in pomen organizacijske kulture.....	7
1.3 Odnos med organizacijsko in nacionalno kulturo	12
1.4 Tipologije organizacijske kulture.....	13
1.5 Nastajanje in oblikovanje organizacijske kulture.....	17
1.6 Vpliv organizacijske kulture na poslovanje podjetij	18
1.6.1 Organizacijska kultura in uspešnost organizacije	18
1.6.2 Organizacijska kultura in strategija.....	20
1.6.3 Organizacijska kultura in zaposleni	21
1.7 Analiziranje, spreminjanje in upravljanje organizacijske kulture	22
1.7.1 Analiziranje oz. preučevanje organizacijske kulture.....	22
1.7.2 Spreminjanje organizacijske kulture	24
1.7.3 Upravljanje organizacijske kulture.....	27
2 ORGANIZACIJSKA KULTURA V PROCESU INTERNACIONALIZACIJE – ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	28
2.1 Opre delitev in pomen internacionalizacije.....	28
2.1.1 Motivi za internacionalizacijo poslovanja.....	29
2.1.2 Razvojne faze internacionalizacije.....	30
2.1.3 Multinacionalna podjetja.....	31
2.2 Opre delitev pojmov: združitev, prevzem, priključitev, strateška zveza	33
2.2.1 Pojem strategije priključitve podjetja.....	33
2.2.2 Pomen strateškega povezovanja podjetij.....	34
2.3 Strateški pomen organizacijske kulture pri mednarodnih prevzemih	35
2.3.1 Razlike v nacionalni in organizacijski kulturi.....	35
2.3.2 Vzroki za neupoštevanje kulturnih dejavnikov	36
2.4 Kultura in človeški viri v mednarodnem poslovanju	37
2.4.1 Dejavniki mednarodnega zaposlovanja.....	37
2.4.2 Menedžment v mednarodnem poslovanju.....	38
2.4.3 Razlogi za mednarodne napotitve in vrste napotitev	39
2.4.4 Vloga izseljenih sodelavcev	40
2.4.5 Glavni izzivi pri mednarodni napotitvi sodelavcev v tujino	46
2.5 Vpliv prevzemnih učinkov na organizacijsko kulturo ciljnega podjetja.....	47
2.6 Nekateri dejavniki uspešnosti združitev in prevzemov	48
2.7 Integracija prevzetega podjetja v poslovni sistem prevzemnika	51
2.7.1 Načrt integracije	51

2.7.2	Integracijski pristopi.....	52
2.7.3	Imenovanje integracijskega menedžerja in integracijskega tima.....	53
2.8	Poprevzemna integracija – kritična faza uspešnosti prevzemov	54
2.8.1	Kulturna integracija – akulturacija, kulturni trk.....	55
2.8.2	Postavitev ustreznega vodstva.....	57
2.8.3	Komunikacija	58
3	VLOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE MERCATORJA PRI VSTOPU NA TRGE JV EVROPE.....	60
3.1	Predstavitev Skupine Mercator	60
3.2	Strategija strateških povezav Mercatorja na trgih JV Evrope	65
3.3	Organizacijska kultura Mercatorja	67
3.4	Vloga Mercatorjevih mednarodnih menedžerjev pri prenosu organizacijske kulture	70
3.5	Sistem mednarodnega kroženja ključnih kadrov v Skupini Mercator	71
4	PRIMER STRATEŠKE POVEZAVE MED MERCATORJEM IN RODIĆ M&B.....	72
4.1	Predstavitev strateške povezave	72
4.2	Organizacijska kultura Rodić M&B.....	73
4.3	Poprevzemna integracija	75
4.3.1	Kulturna integracija.....	75
4.3.2	Menedžment integracije	76
4.3.3	Komuniciranje	77
4.3.4	Integracija človeških virov	77
4.3.5	Spreminjanje oz. prilagajanje organizacijskih kulture ciljnega podjetja.....	78
4.4	Ocena strateške povezave s strani vrhnjega menedžmenta prevzemnika, mednarodnih menedžerjev in menedžmenta hčerinske družbe v Srbiji.....	79
4.5	Kritična ocena povezave oz. prevzema ciljnega podjetja z vidika spreminjanja oz. prilagajanja organizacijske kulture.....	80
4.6	Priporočila za uspešno reševanje izzivov, povezanih z organizacijsko kulturo pri mednarodnih strateških povezavah	81
	SKLEP.....	83
	LITERATURA IN VIRI	86
	PRILOGE	

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Plasti kulture</i>	5
<i>Slika 2: Vpliv nacionalne kulture na podjetje</i>	13
<i>Slika 3: Zbrane značilnosti posameznega tipa organizacijske kulture po tipologiji Cameron in Quinn</i>	16
<i>Slika 4: Integracijski model po Duncanu in Mtarju (2006)</i>	49
<i>Slika 5: Dinamika uspešnega prevzemnega programa</i>	50
<i>Slika 6: Kulturni trk</i>	56
<i>Slika 7: Sestava Skupine Mercator</i>	61
<i>Slika 8: Primerjava profilov trenutne in idealne organizacijske kulture</i>	69
<i>Slika 9: Primerjava profilov organizacijske kulture Mercator in Rodić</i>	74

KAZALO TABEL

<i>Tabela 1: Dimenzije kulture</i>	12
<i>Tabela 2: Učinki organizacijske kulture</i>	19
<i>Tabela 3: Tipologija kulturno-strateških tipov po Milesu in Snowu (1978)</i>	21
<i>Tabela 4: Kompetence mednarodnih menedžerjev</i>	42
<i>Tabela 5: Matrika človeške integracije in integracije poslovanja</i>	55
<i>Tabela 6: Povprečja alternativ odgovorov na vprašalnik o Mercatorjevi org. kulturi</i>	69
<i>Tabela 7: Seštevek povprečja alternativ odgovorov na vprašalnik o org. kulturi</i>	74

UVOD

Preučevanje vloge organizacijske kulture v podjetjih oziroma – natančneje – kulture podjetja je predmet številnih poslovnih raziskav, saj predstavlja eno izmed konkurenčnih prednosti podjetja. Kultura je sistem prepričanj, vrednot, norm, pričakovanj in vzorcev obnašanja, skupnih pripadnikom neke družbe (Zagoršek & Štemberger, 2005). Je socialno opredeljena in dostopna človekovemu izkustvu. Z njenim spreminjanjem je mogoče spreminjati prevladujoče vzorce aktivnosti, čustvovanja, prispevke zaposlenih k razvoju podjetja, socialno interakcijo in delovno učinkovitost.

V obdobju pospešene globalizacije in povečane medsebojne odvisnosti svetovnih gospodarstev ter hitre internacionalizacije podjetij postajajo nacionalne kulture in razlike med njimi vse bolj pomemben dejavnik v mednarodnem poslovanju. »Medtem ko se ekonomske ovire znižujejo, se kulturne ovire povečujejo, kar predstavlja nov izziv za organizacije.« (Javidan & House, 2001, str. 289-305)

Zadnja silnica globalizacije sta nastanek in razvoj multinacionalnih podjetij. Če so menedžerji še pred nekaj desetletji delovali predvsem v domačem okolju, se danes soočajo z različnimi kulturami, drugačnimi navadami, poslovnimi običaji in novimi menedžerskimi prijemi. Razumevanje kulture in njenega vpliva na vse vidike delovanja podjetja postaja ključni izziv sodobnih menedžerjev. Globalizacija trgov je po eni strani povečala potrebo po standardizaciji v organizaciji, sistemih in postopkih, po drugi pa prisilila poslovneže, da prilagodijo organizacijo lokalnim značilnostim trga, zakonodaji, davčnemu režimu, družbenopolitičnemu sistemu, to je nacionalni kulturi (Trompernaars & Turner-Hampden, 2000, str. 3). Dolgo časa je veljalo prepričanje, da bo internacionalizacija vodila k skupni kulturi sveta, t. j. zahodni kulturi, kar bi olajšalo delo poslovnežev. Kmalu so izkušnje pokazale, da univerzalne rešitve ne delujejo in da dominantna kultura ni več nedotakljiva (Adler, 1997; Hofstede, 2001).

Kljub temu da menedžerji posvečajo kulturi po navadi malo pozornosti, ima organizacijska kultura velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja. Velja načelo, da v organizaciji ni mogoče izvesti večjih sprememb, ne da bi obenem prišlo do spremembe organizacijske kulture. Do sprememb pride zaradi tehnoloških sprememb, sprememb v gospodarski zakonodaji, političnem sistemu, zaradi novih konkurentov, novih materialov, večjih inovacij in sprememb navad potrošnikov.

Menedžment zagotovo s svojimi pogledi, usmeritvami in strategijo v največji meri hote ali nehote oblikuje organizacijsko kulturo. Poleg tega ima vrhnji menedžment podjetja na voljo vrsto mehanizmov, s katerimi neposredno oblikuje proces spreminjanja in ohranjanja organizacijske kulture. Ti mehanizmi so predvsem kadrovanje, nagrajevanje, sankcioniranje itd. Na drugi strani pa organizacijsko kulturo sooblikujejo tudi drugi sodelavci, člani podjetja. Organizacijska kultura je torej proizvod vseh zaposlenih (Rozman et al., 1993, str. 170).

Moč organizacijske kulture pride najbolj do izraza ob združitvah, priključitvah oz. prevzemih več različnih podjetij. Številne raziskave namreč ugotavljajo, da je nekompatibilnost organizacijskih kultur eden od pogostih vzrokov za neuspeh poprevzemne integracije (Zagoršek & Štemberger, 2005). Kultura, ki je usklajena s strategijo (obstaja kulturna skladnost), je lahko pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja, medtem ko je neuskklajenost kulture s strategijo lahko ena od glavnih ovir za uveljavitev naprednih sprememb v podjetju.

Kulturna usklajenost je torej kritičen element pri prevzemih in združitvah podjetij, ker vpliva na uspešnost procesa integracije, finančno uspešnost celotnega sestavljenega podjetja in na ustvarjeno vrednost za delničarje (Weber & Menipaz, 2003, str. 54-72). V študiji evropskih direktorjev je bila »sposobnost integrirati podjetje po prevzemu ali združitvi« ocenjena kot najpomembnejši dejavnik uspeha, pred finančnimi, pravnimi ali strateškimi dejavniki (Cartwright & Cooper, 1993, str. 57-70).

Ko gre za prevzeme ali združitve s podjetji v tujini, so pri prenosu organizacijske kulture v tujino podjetja usmerjena k iskanju sinergije med kulturami (Jazbec, 2005, str. 2). Podjetja želijo učinkovito komunicirati s svojimi zaposlenimi, s kupci, z dobavitelji, vladnimi predstavniki, domačini, in to ne glede na kulturne razlike, bodisi nacionalne bodisi organizacijske kulture. Tudi podjetje Mercator, ki ga navajam v primeru, se pri prenosu organizacijske kulture na zaposlene v tujini srečuje s podobno situacijo.

Proizvodna in trgovska podjetja v tujini zaposlujejo lokalne delavce, na katere se postopoma prenaša organizacijska kultura matičnega podjetja. Začasno izseljeni sodelavci (prokuristi) so prvi ter najbolj učinkoviti glasniki in prenašalci kulture. Prav prenos kulture predstavlja najpomembnejši in najtežji izziv (interni viri Mercator, 2008). Pomembni so strpnost, spoštovanje različnosti, iskanje sinergij med različnimi kulturami oz. pripravljenost prilagajanja v zagotavljanju standardov za poslovno odličnost in ne nazadnje kulturna občutljivost v komunikaciji. Znanja ter spretnosti iz medkulturne komunikacije pa je mogoče pridobiti le z izobraževanjem in usposabljanjem.

Temeljna teza magistrskega dela se glasi: Upoštevanje nacionalne ter organizacijske kulture v mednarodnih združitvenih in prevzemnih procesih ima pozitiven učinek na njihov uspešen izid.

Glavni namen magistrskega dela je na osnovi teoretičnih izsledkov domače ter tuje strokovne literature in na študiji primera preučiti pomembnost vloge nacionalne ter organizacijske kulture v mednarodnih združitvah, prevzemih in strateških zvezah podjetij za njihov uspešen izid. Namen naloge je tudi utrditi prepričanje vrhnjega menedžmenta prevzemnika, predvsem mednarodnih menedžerjev kot prenašalcev organizacijske kulture o pomembnosti zavedanja lastne kulture in kulture ciljnega podjetja ter njunih prednostih in slabostih oz. o pozitivnih in negativnih učinkih na konkurenčno sposobnost podjetja.

Nadalje na podlagi poslovnega primera prikazati pomembnost zadnje faze v prevzemnem procesu, torej integracije sistemov, še posebej integracije poslovnih kultur, ki jo top management velikokrat zapostavlja in loči od drugih integracijskih sklopov. Prav tako priporočiti menedžmentu ustrezno ravnanje v bodočih mednarodnih povezavah na tistih ciljnih trgih, kjer je večja razlika tudi v nacionalni kulturi.

Cilj naloge je priti do spoznanj o pomembnosti preučevanja nacionalnih in organizacijskih kultur v procesu internacionalizacije podjetij, da bi se izognili kasnejšim konfliktom ali celo kulturnim trkom. Cilj dela je prikazati organizacijsko kulturo kot enega ključnih dejavnikov uspešnosti podjetja. V preučevanem primeru so cilji analizirati organizacijski kulturi obeh podjetij pred integracijo, identificirati kulturne razlike in oceniti poprevzemno integracijo z vidika uspešnosti prokuristov pri prenosu organizacijske kulture prevzemnika oz. spreminjanju organizacijske kulture ciljnega podjetja.

Metodologija magistrskega dela bo zasnovana na dveh metodoloških konceptih: teoretičnem in empiričnem. V teoretičnem delu bom analizirala in sistemizirala teoretična ter empirična spoznanja domačih in tujih strokovnjakov s področja obravnavane teme. Med znanstveno-raziskovalnimi metodami bo nosila glavno vlogo znanstvena deskripcija, ki bo zajemala zbiranje, urejanje ter interpretiranje obstoječih dognanj in ugotovitev, ki izhajajo iz preučevanja obstoječe strokovne literature. Navedeno predstavlja osnovo za kvalitativno raziskavo vloge organizacijske kulture v mednarodnih združitvah in prevzemih podjetij, še posebej prepoznavanje kritičnih elementov v fazi integracije.

Teoretični del bom dopolnila z empiričnim primerom strateške zveze oz. integracije Mercatorja in Holdinga Rodić M&B. V obeh preučevanih podjetjih bom izvedla nestrukturirane – globinske intervjuje z vrhnjim menedžmentom prevzemnika in priključitelja ter delno strukturirane intervjuje z Mercatorjevimi mednarodnimi menedžerji – prokuratorji na vseh delujočih trgih, kjer je Mercator prevzemal oz. se strateško povezoval. Analizirala bom podatke, pridobljene iz intervjujev in internih gradiv preučevanih podjetij, z metodo indukcije pa bom poskušala posplošiti svoje ugotovitve. Na koncu, v zaključku bom s sintezo teoretičnih ter empiričnih spoznanj predstavila ključne ugotovitve in potrdila ali zavrgla postavljeno hipotezo.

Magistrsko delo bo sestavljeno iz petih glavnih poglavij, v podpoglavjih pa se bodo prepletale obravnavane teme posameznega področja. V uvodnem delu bom predstavila preučevano problematiko in načrt raziskave. Drugo poglavje bo obravnavalo teoretična izhodišča na področju nacionalne in organizacijske kulture, na metodologiji za preučevanje in vplivu na uspešnost podjetij. Sledilo bo poglavje, ki bo namenjeno vlogi organizacijske kulture v procesu internacionalizacije združitve in prevzemov. Poudarek bo na vlogi mednarodnih menedžerjev pri prenosu organizacijske kulture na zaposlene v prevzetem podjetju in fazi integracije kot kritični fazi za uspešno izvedbo združitve ali prevzema. V četrtem in petem delu bom obravnavala vlogo organizacijske kulture pri širjenju Mercatorja na trge JV Evrope ter na študiji primera ugotavljala uspešnost prevzema z vidika kulturne integracije.

1 NACIONALNA IN ORGANIZACIJSKA KULTURA

Preučevanje nacionalne in organizacijske kulture je predmet številnih raziskav, saj je poslovanje podjetij močno pod vplivom kulture, poleg tega pa se izraža na različnih ravneh življenja. Razumevanje kulture je odvisno od okvirov, znotraj katerih jo preučujemo, le-te pa postavimo v skladu z namenom preučevanja. Še posebej je razumevanje kulture pomembno, ko je organizacija izpostavljena velikim spremembam, kot so združitve in prevzemi.

1.1 Opredelitev kulture

Kultura je sistem pomenov, skupen vsem pripadnikom neke skupnosti oziroma družbe, ki določa, na kaj so pozorni, kako se vedejo in kaj cenijo. Je skupek leč za dojetanje in razumevanje sveta (Trompenaars v Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 3). Skupna je vsem članom družbe in ima zanje interpretativno funkcijo. Po najširši opredelitvi je kultura človeško ustvarjalni del okolja. Večina znanstvenikov opredeljuje kulturo nekoliko ožje, v smislu subjektivne kulture. Hofstede (2001, str. 9) meni, da je kultura skupinsko mentalno programje, ki razlikuje pripadnike ene človeške skupine od drugih. V vsaki kulturi pojme, kot so avtoriteta, birokracija, kreativnost, prijateljstvo, odgovornost, doživljajo na svoj način. To, da jih opisujemo z enakimi besedami, še ne pomeni, da so naše kulturne predpostavke ter ustaljeni načini vedenja univerzalni in primerni v drugačnih okoljih.

1.1.1 Plasti kulture

Nacionalna kultura je sestavljena iz več plasti. Ponazorimo jo lahko s čebulnim diagramom (slika 1), kjer vsaka plast leži globlje pod površjem, z nevidno sredico v centru. Kaj zaobjema vsaka naslednja plast, je odvisno od predhodnih, globljih plasti. Na površju in zato tudi najbolj vidna je »fizična plast« (objektivna kultura). Sestavljajo jo fizični predmeti in izdelki, ki jih ustvarjajo pripadniki določene kulture (npr. stavbe, stroji, okrasni predmeti, umetnost, zastave, obleke, ceste, mesta).

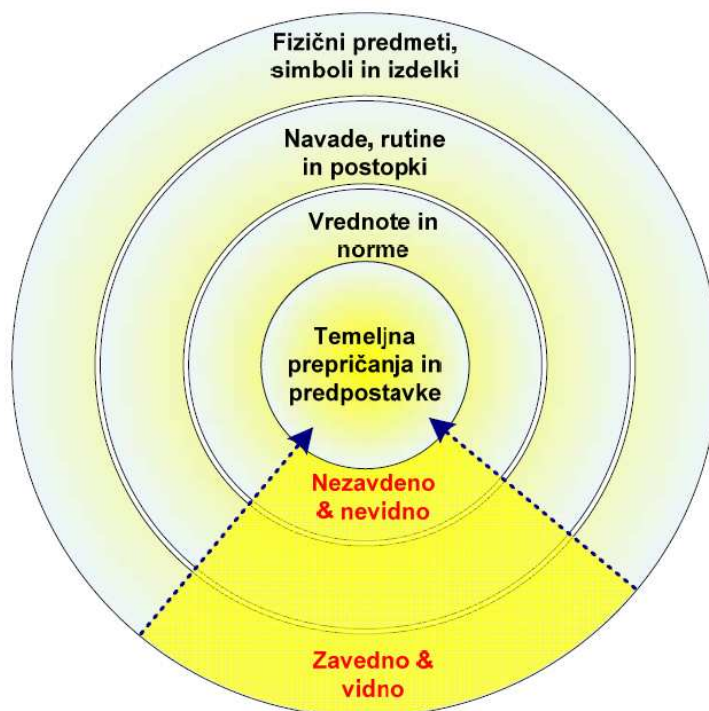
Druga plast je sestavljena iz **vzorcev obnašanja, ritualov, simbolov** in **herojev**. Simboli so besede, kretnje, slike ali predmeti, ki v sebi nosijo dodaten, pogosto zelo kompleksen pomen, ki ga razumejo le pripadniki določene kulture (za Slovence ima lipa poseben pomen). Rituali oz. običaji so skupinske aktivnosti, ki so družbeno potrebni za utrditev ter prenos družbenih norm in vrednot. Heroji so osebe iz sedanjosti ali preteklosti, resnične ali domišljajske, ki odražajo poteze in dejanja, ki jih družba ceni in so ji zato vzor.

Vzorci obnašanja so različna specifična dejanja, ki jih ljudje izvajajo, da zadovoljijo svoje potrebe in dosežejo cilje. Druga plast kulture je vidna za zunanjega opazovalca, toda točen pomen vzorcev obnašanja, simbolov in ritualov lahko dojamejo le pripadniki določene kulture (Hofstede, 2001, str. 14).

Tretja plast kulture so **vrednote** in **norme**. Norme so predstave o ustreznem oz. pravilnem vedenju pripadnikov določene skupine. Vrednote pa so predstave o želenem stanju, so neposredno povezane z moralnimi in etičnimi načeli in predstavljajo to, kar ljudje mislijo, da bi bilo oz. ne bi bilo prav. Kultura je razmeroma stabilna, če so vrednote in norme usklajene.

Središčna plast kulture je sestavljena iz osnovnih predpostavk oziroma temeljnih prepričanj o človeškem obstoju, smislu življenja in najbolj ustreznih rešitvah nekaterih temeljnih problemov človeškega življenja.

Slika 1: Plasti kulture



Vir: Zagoršek & Štemberger, *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*, 2005, str. 4.

Kultura se manifestira na različnih ravneh (Hofstede, 2001, str. 15):

- transnacionalna na najširši ravni, npr. zahodna kultura, krščanstvo, islam,
- nacionalna (na ravni posameznega naroda oz. države),
- panožna (trgovska, avtomobilska),
- profesionalna (združuje pripadnike določenega poklica),
- organizacijska (na ravni podjetja oz. organizacije),
- druge subkulture (znotraj podjetja; trženjski oddelek, finančni oddelek),
- posameznik (ki je lahko pripadnik več kulturnih skupin hkrati).

1.1.2 Dimenzije kulture

Večina raziskovalcev se strinja, da je kultura zelo kompleksen pojav, specifičen določeni skupini, vendar meni, da je medsebojna primerjava kultur mogoča. Uveljavljenih je nekaj

modelov kulture, ki so podkrepljeni z obsežnimi empiričnimi podatki. Skupno vsem modelom je, da poskušajo kulturo razbiti na nekaj temeljnih kategorij (dimenzij), ki odražajo osnovne družbene probleme, s katerimi se soočajo vse družbe pri uravnavanju človeške dejavnosti.

Dimenzije so običajno linearne, z dvema nasprotujočima si poloma. Različni modeli »razbijejo« kulturo na različno število delov. Temeljni model kulture je na osnovi raziskave vrednot več kot 116.000 zaposlenih v podružnicah podjetja IBM po vsem svetu konec 60. let prejšnjega stoletja razvil Hofstede (1985, str. 347). S preučevanjem nacionalne kulture ter odkritjem štirih kulturnih dimenzij, kasneje še pete, je pripomogel k boljšemu poznavanju nacionalnih in kulturnih značilnosti prebivalcev različnih držav. Študija je uporabna tudi za mednarodne prevzemnike, ki se v procesu prevzema soočajo z drugačnimi oblikami organiziranja, vodenja, komuniciranja in delovanja zaposlenih v drugačnem nacionalnem okolju. Hofstedejeve štiri kulturne dimenzije so (Hofstede, 1985, 1990, 2005):

- **Porazdelitev moči:** stopnja, do katere so ljudje pripravljeni sprejeti neenakost v družbi. Ta dimenzija kaže obseg, do katerega družba sprejema dejstvo, da je moč v institucijah in organizacijah neenako porazdeljena. (Hofstede, 2005, str. 46). V organizaciji je neenako porazdeljena moč neizogibna in funkcionalna, kajti formalizirana je v hierarhičnih odnosih med vodji in podrejenimi (Možina et al., 1994, str. 185). Porazdelitev moči merimo z indeksom hierarhične razdalje (PDI). Višji je indeks, večje so razdalje in manjša je dostopnost podrejenih do nadrejenih.
- **Izogibanje negotovosti:** stopnja, do katere se ljudje počutijo neprijetno in se izogibajo nestrukturiranim, nepreglednim ter negotovim problemom in okoliščinam. Ta dimenzija, ki jo merimo z UAI indeksom, definira obseg, do katerega posameznik zaznava grožnjo zaradi negotove situacije.
- **Individualizem/kolektivizem** se nanaša na moč povezave med ljudmi v družbi. Predstavlja stopnjo, do katere se ljudje raje obnašajo kot posamezniki kakor kot člani skupine. Nanaša se na moč povezave med ljudmi v družbi (Hofstede, 2005, str. 76-78). Lastnost individualizma je slabo povezan družbeni okvir, v katerem ljudje skrbijo zase in za svojo družino, medtem ko je za kolektivizem značilno, da je tesno povezan družbeni okvir, znotraj katerega ljudje ločujejo med »in-groups« (skupine) in »out groups« (izven skupin). Razvite države so izrazito individualistične, npr. v ZDA je indeks individualizma (IDV) zelo visok in znaša 91, nerazvite države pa so kolektivistično naravnane, posamezniki so člani kohezivnih skupin, ki nudijo življenjsko zaščito v zameno za brezpogojno zvestobo.
- **Moškost in ženstvenost** (moška in ženska vloga): stopnja, do katere v družbi prevladujejo tipično moške vrednote, kot so dosežki, herojstvo, delo in uspeh, priznanje v nasprotju s tipično ženskimi vrednotami, kot so dobri odnosi, sodelovanje in splošna kakovost življenja (Hofstede, 2005, str. 119-120). Kultura ima moške značilnosti, če so družbene vloge obeh spolov jasno razmejene, oz. ženske dimenzije, če se družbene vloge obeh spolov prekrivajo.

Hofstede je kasneje dodal še peto dimenzijo – **dolgoročno usmeritev**, ki predstavlja stopnjo, do katere so se ljudje pripravljeni odreči kratkoročnim užitek ali donosom v korist

dolgoročnih (Hofstede, 1990, str. 289, 2005, str. 210). Ta dimenzija je rezultat študije, ki je bila opravljena med študenti iz 23 držav na podlagi vprašalnika, ki so ga sestavili raziskovalci kitajske kulture iz Hongkonga. Tudi ta dimenzija je bipolarna, saj je na enem koncu dolgoročna usmeritev, katere lastnosti sta previdnost in vztrajnost, na drugem pa kratkoročna, ki je v znamenju spoštovanja do tradicije ter upoštevanja družbenih obveznosti in časti.

Hofstedejev model so v zadnjem času razširili in posodobili v okviru raziskovalnega projekta GLOBE s fokusiranjem na odnos med socialno kulturo, organizacijsko kulturo in vodenjem (Hofstede, 2005, str. 33). Dimenzije kulture po različnih avtorjih so podane v tabeli 1 v podpoglavju Opredelitev in pomen organizacijske kulture.

Podobno opredeli Trompenaars (1993, str. 8) sedem temeljnih dimenzij nacionalne kulture, na podlagi katerih je mogoče interpretirati različne odzive na izzive, s katerimi se srečujejo pripadniki določene kulture: (1) univerzalizem ali partikularizem, (2) individualizem ali kolektivizem, (3) nevtralnost ali čustvenost, (4) specifičnost ali prepletenost, (5) dosežek ali status, (6) časovna usmerjenost, (7) odnos do zunanjega okolja.

1.2 Opredelitev in pomen organizacijske kulture

Na vprašanje, kaj je pravzaprav tisto, čemur pravimo »organizacijska kultura« (srečamo tudi oznake podjetniška kultura, korporacijska kultura), za zdaj še ni enostavnega odgovora. Pojav je sicer v menedžerski literaturi in organizacijski teoriji znan že več kot pol stoletja. Po nekaterih avtorjih so že sredi prejšnjega stoletja naštel pretek 160 različnih definicij organizacijske kulture.

Zapletenost vsebine organizacijske kulture je deloma pogojena s tem, da gre za vsebine, ki jih je moč opaziti navzven (se jih člani organizacije zavedajo), vendar tudi za vsebine, ki so opazovanju in samozavedanju nedostopne. V tem smislu je ena najpopolnejših definicij Scheinova opredelitev organizacijske kulture, ki pravi (Schein, 1985), da je organizacijska kultura globlja raven temeljnih predpostavk, ki so skupne članom organizacije, delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo.

Schein (2004, str. 17) tudi navaja, da je organizacijska kultura vzorec skupnih predpostavk, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi prilagajanja okolju in dosegla notranje povezanosti, ter so se v zadostni meri izkazale kot veljavne, tako da jih novim članom skupine lahko predstavijo kot pravilno doživljanje, razmišljanje in čustvovanje v povezavi z omenjenimi problemi.

Kot je ugotovil Hofstede (2005, str. 282), se večina avtorjev, ki opisujejo organizacijsko

kulturo, strinja da je le-ta **celovita** (nanaša se na celoto, ne samo na posamezen del); **zgodovinsko pogojena** (odseva zgodovino organizacij); **povezana s sestavinami antropoloških študij** (kot so simboli in obredi); **socialno oblikovana** (oblikuje – ustvari in vzdržuje jo skupina ljudi); **mehka** (povezana z načinom doživljanja, razmišljanja in čustvovanja posameznih članov); **težko jo je spreminjati** (čeprav si avtorji niso edini, kako težko).

Še nekaj bolj ali manj parcialnih opredelitev organizacijske kulture (Kavčič, 2008, str. 1):

- Kultura je združevalna sila v organizaciji.
- Kultura je skupna filozofija članov organizacije.
- Kultura je tisto, kar višje vodstvo organizacije uporablja kot skupno podlago vodenja samega sebe in zaposlenih.
- Kultura je tisto, v kar skupno verjamejo člani organizacije.
- Kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije.
- Kultura je celota skupnih prepričanj, kako naj se zaposleni vodijo pri delu, in celota vrednot o tem, katere naloge in cilji so pomembni.
- Kultura je: »Tako delamo pri nas!«

Navkljub dejstvu, da so opredelitve organizacijske kulture številne in raznolike, so le vidne neke skupne vsebine, ki pripišejo organizacijski kulturi lastnosti, kot so: skupen sklad vednosti, vzorec delovanja neke skupine, skupen pogled na svet, učenje, enotno komuniciranje, kolektivna volja članov, pravila delovanja, načela in obredi, skupna zgodovina, odziv na zunanje okolje, zmanjševanje napetosti itd.

V vsaki večji organizaciji je mogoče poleg vsem članom skupnih sestavin odkriti tudi sestavine, ki so različne oziroma so skupne le določenim skupinam ali delom organizacije in predstavljajo t. i. **subkulture** (Kavčič, 2008). Eden od dejavnikov, ki praviloma povzroča razvoj bolj ali manj močnih subkultur, je prostorska razdrobljenost organizacije. Če je celotna organizacija nameščena na enem dvorišču, je razlik v kulturah posameznih oddelkov, služb itd. manj. Če pa so razdalje med deli organizacije velike, posebej če je posamezen del v drugem delu države, v drugi državi ali celo na drugi celini, so razlike med subkulturami večje.

Iz zgoraj navedenih definicij je organizacijska kultura kompleksen splet vidnih in nevidnih elementov, ki se odražajo v vsakodnevnem delovanju podjetja, pri čemer je na vidne plasti možno vplivati, na globlje, nevidne plasti pa veliko težje oziroma skoraj nemogoče (Schein, 1992, str. 9). Za ugotavljanje vsebine organizacijske kulture so zlasti zunanjemu opazovalcu na razpolago le tiste sestavine, ki jih je mogoče dokumentirano opazovati. Teh se lahko člani zavedajo ali pa tudi ne. Najpogosteje avtorji omenjajo naslednje sestavine (Možina, 1994; Brown, 1995; Pagon, 2008, Kavčič, 2008):

- **Vrednote, verjetja, prepričanja, norme.** Vrednote določajo, kaj je prav in kaj narobe, kaj je dobro in kaj slabo. Služijo torej kot imperativi pri presojanju ter kot standardi za vrednotenje ter racionalizacijo primernosti individualnih in socialnih odločitev. Verjetja, prepričanja označujejo tisto, kar ljudje mislijo, da je res ali da ni res. Menedžerji npr.

pogosto verjamejo, da večja plača povečuje produktivnost. Dejansko je največkrat obratno: večja produktivnost povečuje plačo. V praksi je vrednote in prepričanja težko ločevati, saj prepričanje, kako svet deluje, pogosto vključuje vrednote, kako naj bi svet deloval. Nekateri avtorji menijo, da so vrednote trajna prepričanja v pravilnost oziroma nepravilnost nečesa, kar je dobro za posameznike in širšo skupnost (Brown, 1995, str. 21). Norme so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje posameznikov ter skupin in zagotavljajo konsistentnost v delovanju skupin. Delujejo kot poseben vodnik za delovanje, ki določa sprejemljivo in primerno vedenje v določenih situacijah (Pagon, 2008, str. 7).

- **Podjetniška arhitektura** predstavlja tako imenovani fiksni prostor, ki vpliva na komunikacije in opravljanje dela. Zgradbe so pogosto namenjene temu, da naredijo poseben vtis na obiskovalca. Ker jih je relativno težko kratkoročno spreminjati, so navadno povezane z organizacijsko zgodovino.
- **Izdelki (članov organizacije).** Gre za umetne (za razliko od naravnih) fizične proizvode, ki so namenjeni zadovoljevanju človekovih potreb. Najbolj tipični so materialni izdelki, načrti fizičnih objektov, tehnologija, vzorci vedenja, simboli organizacije, proizvodni programi itd.
- **Komunikacije** se pogosto označujejo kot živčni sistem organizacije in so torej življenjskega pomena za njeno funkcioniranje. Z vidika organizacijske kulture je zanimivo tako formalno kot neformalno, dejansko komuniciranje. Za kulturo je tudi pomembno, koliko člani organizacije verjamejo formalnim komunikacijskim kanalom in kako prihajajo do pomembnih informacij, ali po formalnih ali neformalnih kanalih. Zato se v komunikacijah izražajo tudi vrednote.
- **Vzorniki.** V številnih organizacijah, posebej starejših, obstajajo idealni modeli voditeljev (ustanoviteljev, lastnikov) ali zaposlenih. V tuji literaturi jih pogosto označujejo kot »heroji«. Pogosto so bili ustanovitelji ali/in dolgoletni voditelji zelo uspešnih firm, lahko pa tudi tisti, ki so dosegli preobrat v poslovanju in trajno uspešnost.
- **Običaji in obredi.** V organizacijah imajo pogosto slovesnosti ob obeleževanju obletnic, proslavljanju posebnih uspehov, letna srečanja, vpeljan stil oblačenja itd. Obredi so navadno precej izdelani s skupinskimi aktivnostmi, ki konsolidirajo zaposlene, sproščajo konflikte, so povezani z nagradami določenega vedenja, uspehov. Zaposleni si jih navadno zelo dobro zapomnijo. Možina (1994, str. 181) navaja, da se v vsaki organizaciji oblikuje določen odnos do pomembnih dogodkov ter uspehov njenih članov in da z analizo teh dogajanj spoznamo organizacijsko kulturo.
- **Uporabljene jezikovne posebnosti.** Jezik ni samo komunikacijsko sredstvo, temveč tudi izraža, kako v organizaciji razumejo različne dogodke in okolje, v katerem živijo. Isti izrazi imajo lahko v različnih organizacijah drugačen pomen. Uporabljene metafore so sredstvo za sporočanje različnih idej. Pogoste so primerjave z vojaškimi dejavnostmi (napad, obramba, preboj, zmaga, poraz). V organizacijah nastajajo tudi zgodbe, šale, miti, ki so lahko zabavnega značaja, njihov namen pa je tudi prenašati vrednote iz preteklosti v sedanjost ali dajati smisel sedanjim dogodkom na podlagi izkušenj iz preteklosti (Kavčič, 2008).

Preučevanje organizacijske kulture je vezano na opazljive sestavine, ki pa jih lažje odkrijejo zunanji opazovalci kot člani organizacije. Člani organizacije opazijo svoje posebnosti šele v stikih z drugimi organizacijami, z drugačnimi organizacijskimi kulturami.

Stopnjo, s katero posamezna organizacijska kultura vpliva na vedenje posameznikov in skupin v organizaciji, imenujemo **moč organizacijske kulture** (Schein, 1985; Kavčič, 2008). Moč kulture se izraža v tem, kako so člani organizacije soglasni glede temeljnih vrednot ter norm in kako odločno jih uresničujejo. Močna kultura pomeni, da se veliko članov organizacije strinja z relativno majhnim številom temeljnih vrednot, ki so med seboj združljive ter druga drugo podpirajo, in tudi, da zaposleni tem vrednotam pripisujejo velik pomen. Takšne vrednote so potem tudi prevedene v »norme« organizacijskega vedenja. Močna kultura je lahko tudi najmočnejše orodje menedžerja pri zasledovanju ciljev organizacije.

Moč organizacijske kulture ima tri sestavine (Schein, 1985):

- Prežetost pomeni število pomembnih predpostavk, vrednot in prepričanj, ki si jih med seboj delijo člani neke skupine.
- Razširjenost je stopnja, do katere so posamezniki ponotranjili elemente organizacijske kulture.
- Jasnost pomeni jasno določitev hierarhije organizacijske kulture v neki organizaciji.

Poleg teh sestavin pa na moč kulture vplivata še število zaposlenih in geografska razpršenost.

Peters in Waterman v knjigi *In Search of Excellence* (Hofstede, 2005, str. 282) navajata: »Brez dvoma je dominantnost in jasnost kulture potrebna kvaliteta izvrstnih organizacij. Razen tega močnejša kot je kultura in bolj kot je usmerjena direktno na trg, manj je potrebe po gospodarskem nadzoru, organizacijski delitvi, natančnih navodilih in pravilih. V teh organizacijah zaposleni po hierarhični lestvici natančno vedo, kaj storiti v večini situacij, ker je upravljanje z vrednotami kristalno jasno.«

Egan (v Pagon, 2008, str. 8-9) pa navaja, da je organizacijska kultura lahko močna, šibka ali prilagodljiva. Za **močno** organizacijsko kulturo je značilno, da v njej obstajajo jasno opredeljena prepričanja, stališča in norme, ki jih sprejema kritična masa članov. Skupne norme konsistentno usmerjajo vedenje članov, vzorci vedenja, ki so posledica teh norm, pa se upirajo spremembam skozi čas. Močna organizacijska kultura lahko pozitivno vpliva na vedenje posameznikov v organizaciji, če je v skladu s cilji in strategijo organizacije.

Za **šibko** organizacijsko kulturo velja, da v njej ne obstajajo opredeljena prepričanja, stališča in norme in da jih deli le malo članov. Poleg tega so obstoječe norme ohlapne, zato včasih usmerjajo vedenje članov, drugič spet ne. Tudi vzorci vedenja, ki so posledica take situacije, se zlahka spreminjajo.

Za **prilagodljivo** organizacijsko kulturo je značilno, da stalno spremlja okolje ter odkriva

priložnosti in nevarnosti, njen nastop je proaktiven, poleg tega pa svoje delovanje stalno prilagaja razmeram v okolju. Danes strokovnjaki bolj kot moč kulture poudarjajo »dinamično kulturno prilagodljivost« (Brion v Pagon, 2008, str. 9).

Z dimenzijami nacionalne kulture se lahko meri tudi organizacijska kultura. Raziskave nacionalne kulture so pokazale, da je relevantnih dimenzij dosti več kot štiri (med 4 in 9).

Hofstede in sodelavci so v obsežni mednarodni IBM študiji – project IRIC (Research on Intercultural Cooperation) – dvajsetih organizacijskih enot identificirali šest dimenzij organizacijske kulture, ki temeljijo na preverjanju vedenjskih vzorcev zaposlenih. Pri tem je obseg treh (1., 3. in 4.) povezan z vrednotami, 2., 5. in 6. pa opisujejo organizacijske prakse (Hofstede, 2005, str. 296).

Wiliam Verbeke (2000, str. 587-602) pa je z raziskavo, s katero je preizkusil Hofstedejev vprašalnik na treh podjetjih na Nizozemskem, predlagal manjše popravke Hofstedejevih dimenzij.

V okviru raziskovalnega programa Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness (GLOBE), ki sem ga že omenila v podpoglavju o kulturi, je House s sodelavci (2002, str. 3-10) proučeval vpliv kulture na vodenje srednjega menedžmenta – v kakšnem obsegu je vodenje pogojeno s kulturo. GLOBE je večfazni, večmetodni projekt, v katerem je več kot 170 raziskovalcev v obsežni študiji, izvedeni med 9000 srednjimi menedžerji v 500 različnih organizacijah v 62 državah po vsem svetu, primerjalo odnose med družbeno kulturo in organizacijskim vodenjem.

Glavni cilj raziskovalnega programa je bil razviti na empiričnih podatkih osnovano teorijo za opis, razumevanje in predvidevanje vpliva kulturnih razlik na vodenje ter organizacijske procese in učinkovitost teh procesov. Namen projekta je bil načrtno prispevati k razvoju medkulturnega vodenja z raziskovanjem pravil družbenih in organizacijskih vrednot.

V programu GLOBE je bilo opredeljenih osem dimenzij kulture (House et al., 2004, str. 10-15). Na podlagi teh dimenzij so opredelili šest slogov vodenja: karizmatičen, timski, samovarovalen, participativen, human in avtonomen. Raziskovalci projekta GLOBE so mnenja, da je z enakimi dimenzijami možno meriti tako nacionalno kot organizacijsko kulturo, saj je kultura skupna pripadnikom določene skupine, mora pa podjetje pri odločitvi glede modela oz. tipologije organizacijske kulture upoštevati namen ugotavljanja organizacijske kulture. V tabeli 1 so zajete dimenzije organizacijske kulture po Hofstede/Verbeke ter GLOBE in njihovi opisi.

Tabela 1: Dimenzije kulture

HOFSTEDE/VERBEKE

Dimenzije kulture	Opis
Usmerjenost v procese ali rezultate	Odraža stopnjo, do katere organizacija spodbuja in pričakuje od zaposlenih, da so usmerjeni v doseganje rezultatov v nasprotju s togim opravljanjem predpisanih nalog in procesov.
Usmerjenost v zaposlene ali v naloge	Stopnja, do katere so podjetja usmerjena v zaposlene, veliko vlagajo v njihovo izobraževanje in razvoj v nasprotju z opravljanjem nalog.
Odprtost ali zaprtost	Odraža način, kako menedžment ter zaposleni prenašajo pripombe sodelavcev in se odzivajo na kritiko.
Zategnjenost ali razpuščenost	Stopnja, do katere organizacije predpisuje ter sankcionira vsakodnevna vedenja in opravila zaposlenih.
Sebičnost ali družbena odgovornost	Odraža stopnjo, do katere se organizacija trudi zasledovati širše družbene interese v nasprotju z ustvarjanjem zgolj dobička.
Usmerjenost na trg ali navznoter	Odraža stopnjo, do katere organizacije spremljajo poslovno okolje v nasprotju z usmerjenostjo na interne zadeve.

GLOBE

Usmerjenost v prihodnost	Odraža stopnjo, do katere je podjetje usmerjeno v prihodnost in ne v sedanost ali preteklost
Nenaklonjenost tveganju	Odraža stopnjo, do katere je podjetje sposobno prenašati negotovost in se spopadati z nestrukturiranimi situacijami.
Odnos do moči	Odraža stopnjo, do katere zaposleni v podjetju sprejemajo neenakomerno porazdelitev moči.
Individualizem in kolektivism	Odraža stopnjo, do katere zaposleni od posameznika pričakujejo, da bodo skrbeli za skupino, ki ji pripadajo (družina, oddelek ali podjetje, kasta, religija, narod), v nasprotju z zadovoljevanjem lastnih interesov.
Usmerjenost v uspešnost	Odraža stopnjo, do katere organizacija spodbuja ter nagraduje svoje zaposlene za doseganje ciljev in poslovno odličnost.
Samozavestnost in trdnost	Odraža stopnjo, do katere se od posameznikov pričakuje, da so samozavestni, trdni in zahtevni v medsebojnih odnosih.
Humanost	Odraža stopnjo, do katere organizacija spodbuja in nagraduje posameznike, da so pravični, nesebični, skrbni in prijazni do drugih.
Enakopravnost spolov	Odraža stopnjo, do katere na delitev nalog, odgovornosti in nagrad v organizaciji vpliva biološki spol zaposlenega.

Vir: W. Verbeke, *A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale, 2000*; R. House et al., *Culture, Leadership and Organizations, 2004*.

1.3 Odnos med organizacijsko in nacionalno kulturo

Organizacijsko kulturo lahko opredelimo kot element diferenciacije med podjetji v isti državi pa tudi med državami predvsem zaradi vpliva nacionalne kulture, ki deluje na ravnanje in vedenje ljudi. Treven in Sriča (2001, str. 81) menita, da se kultura znotraj podjetja ne razvija

samo v skladu s pričakovanji zaposlenih, temveč na to vpliva tudi družbeno okolje v nacionalnem in globalnem okviru.

Hofstede, ki je razvil pojem kulturnih nacionalnih značajev posameznih narodov, jasno ločuje med nacionalno in organizacijsko kulturo. Vpliv nacionalne kulture je eden najpomembnejših in najbolj zakoreninjenih dejavnikov, ki vplivajo na organizacijsko kulturo. Nacionalna kultura vpliva na podjetje tudi posredno, prek konkurenčnega okolja. Določa naravo in vedenje tekmecev, dobaviteljev, kupcev ter seveda tudi vlade in drugih državnih institucij. Slika 2 prikazuje okvir za preučevanje kulture in njenega vpliva na podjetje.

Slika 2: Vpliv nacionalne kulture na podjetje



Vir: H. Zagoršek, M. Štemberger, Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij, 2005, str. 2.

V današnjem času tečejo prevzemne aktivnosti čez meje nacionalnih držav, priča smo vse večjim mednarodnim prevzemnim trendom, ki pa zahtevajo poznavanje širših kulturnih vsebin, kajti prevzemajo se podjetja z različno nacionalno kulturo iz različnih poslovnih okolij.

Tudi Schein v svojih delih poudarja, da v mednarodnem poslovanju različne nacionalne kulture še poglobljajo probleme poslovanja predvsem zato, ker je organizacijska kultura odsev nacionalne kulture in so zato tudi mednarodni prevzemi bolj zapleteni kot notranji. Nacionalna kultura je torej dodatna pomembna dimenzija, ki je v mednarodnem poslovanju neizbežno povezana z organizacijsko kulturo.

1.4 Tipologije organizacijske kulture

V literaturi se najpogosteje omenjajo tipologije Ansoffa, Deala in Kennedyja,

Harrison/Handyja, Caramazzija, Quinna in Camerona, Trompenaarsa itd. V nadaljevanju bom opisala štiri najpogosteje uporabljene tipologije: Harrison/Handyjevo, Deal/Kennedyjevo, Cameron/Quinnovo ter tipologijo po Trompenaarsu in Wooliamsu.

Harrison/Handyjeva tipologija: Razvil jo je Roger Harrison (1972), populariziral pa Charles Handy (1978). Tavčar (1999, str. 29) povzema tipologijo po Handyju, ki identificira štiri osnovne tipe organizacijskih kultur, ki se med seboj razlikujejo po obliki podrejenosti, osnovnem vodilu glede na to, kaj člani teh kultur cenijo, konceptu vodenja, primernosti okolja, v katerem te kulture delujejo, tipu podjetja in značilni strukturi:

- **Kultura moči**, ponazorjena s pajkovo mrežo, predpostavlja, da obstaja samo en vir moči, ki izvira iz avtoritete, ki jo prinaša formalni položaj. Učinkovitost organizacije temelji na zaupanju, empatiji in osebni komunikaciji, kjer ni velike potrebe po pravilih in birokratskih procedurah. Največja prednost kulture moči je v njeni sposobnosti hitro se prilagajati. Če organizacija ne zmore zagotoviti ustreznih ljudi, lahko to pripelje do vsesplošnega padca morale, visoke fluktuacije srednjega menedžmenta in napačnih strateških odločitev.
- **Kultura vlog** (piramida oz. grški tempelj) temelji na logičnih birokratskih principih in racionalnosti. Moč vlog izhaja iz funkcij (financ, nabave, proizvodnje, prodaje ..), ki jih koordinira manjša skupina višjega menedžmenta (grški tempelj). Notranje okolje kulture vlog je zaznamovano s pravili, procedurami in z opisi delovnih mest, napredovanje pa je pogojeno z učinkovitim opravljanjem dela. Avtoriteta je osnovana na moči, ki jo prinaša formalni položaj v organizaciji. Kultura vlog je najbolj uspešna v stabilnem in predvidljivem okolju, vendar se na spremembe odziva počasi.
- **Kultura naloge** (matrika oz. mreža) se običajno razvije v podjetjih, ki opravljajo projektne naloge, in temelji na timskem delu, fleksibilnosti ter avtonomiji posameznikov. Moč je razpršena (nahaja se v vozliščih mreže) in v večji meri temelji na strokovnem znanju kot pa na formalnem položaju ali karizmi vodstvenega kadra. Okolje, ki ustreza temu tipu kulture, je tekmovalno s konstantnim uvajanjem inovacij in vedno krajšim življenjskim ciklom izdelkov. Klub prednostim pa se težave kulture naloge kažejo v pomanjkanju formalnega nadzora in v dejstvu, da je organizacija popolnoma odvisna od sposobnosti zaposlenih.
- **Kultura osebnosti** se pojavi takrat, ko se posamezniki združijo v kolektiv zaradi doseganja individualnih interesov (npr. zdravniki, odvetniki, akademiki ali arhitekti). Posamezniki so popolnoma avtonomni pri določanju poteka dela in tudi v primeru, da nekdo izvaja avtoriteto, ki izvira iz strokovnega znanja.

Deal/Kennedyjeva tipologija (1982) temelji na dveh kriterijih: po stopnji tveganja, povezanega z organizacijskimi aktivnostmi, ter po hitrosti, s katero organizacije in njihovi zaposleni prejmejo povratne informacije o uspešnosti svojih odločitev ali strategij. Glede na kriterije avtorja ločita štiri tipe organizacijskih kultur: poslovna kultura, kultura moči, procesna kultura in sistemska kultura (Kavčič, 1991; Trompenaars, Prud' homme, 2004):

- **Mačo kultura** (veliko tveganja, hitre povratne informacije) – intenzivni pritiski in »ubijalski tempo«, pogost stres, izgorevanje, notranje tekmovanje in konflikti, velik osip

(policija, kirurgija, gradbeništvo, svetovalne organizacije, zabavna industrija ipd.).

- **Poslovna kultura** ali kultura trdega, a zabavnega dela (malo tveganja, hitre povratne informacije) – organizacije so zelo dinamične in usmerjene na stranke, poudarja se timsko delo; včasih kakovost trpi zaradi količine dela (trgovske organizacije, računalniška podjetja, organizacije za množično potrošnjo, npr. lokali s hitro hrano).
- **Kultura tveganega vlaganja** (veliko tveganja, počasne povratne informacije, lahko tudi več let) – poudarek je na prihodnosti in na pomenu vlaganja vanjo; obstaja jasna hierarhija avtoritete, odločitve se sprejemajo na vrhu; taka kultura vodi v kakovostne informacije in znanstvena odkritja (investicijske banke, arhitekturna podjetja, vojska, naftne družbe ipd.).
- **Procesna kultura** (malo tveganja, počasne povratne informacije) – težave z merjenjem dela in uspešnosti zaposlenih; odsotnost povratnih informacij, zaposlene prisili, da se usmerjajo na to, kako stvari opravljajo, ne pa na to, kaj delajo; uveljavi se miselnost varovanja lastnega hrbta; pojavi se birokracija s svojo usmerjenostjo na nepomembne dogodke in podrobnosti, formalizmom in perfekcionizmom (zavarovalnice, finančna podjetja, državna uprava ipd.).

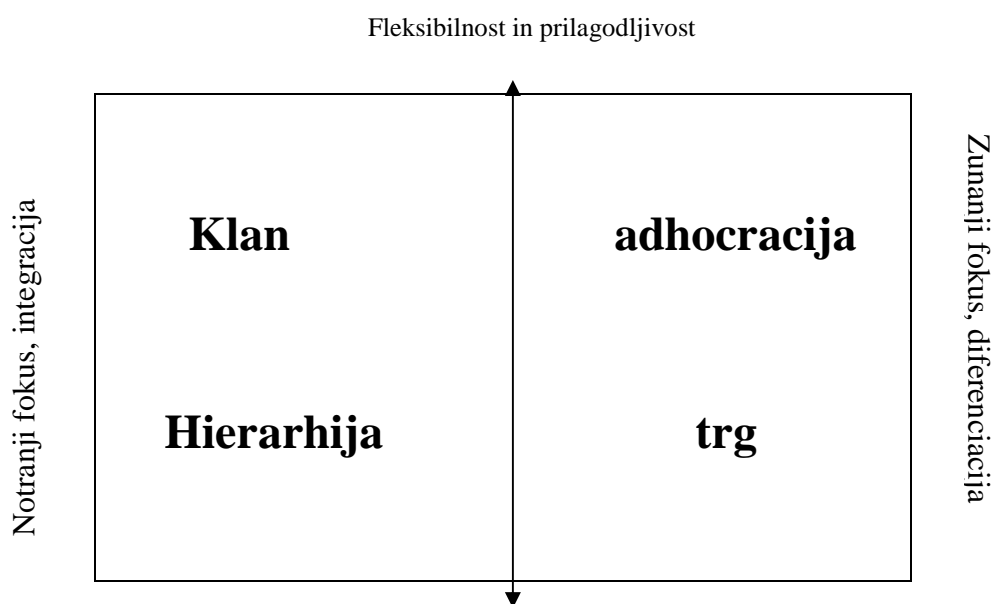
Tipologija organizacijske kulture po Cameronu in Quinnu temelji na modelu nasprotujočih si silnic – »The Competing Values Framework« (CVF). Ta model je hkrati tudi teoretična podlaga vprašalniku »The Organizational Culture Assesmente« (OCAI) – Merilni instrument organizacijske kulture. Model CVF je bil razvit na podlagi raziskave o indikatorjih učinkovitosti podjetij, katere glavno vprašanje je bilo: Kateri dejavniki vplivajo na uspešnost podjetij (Cameron & Quinn, 1999, str. 30). Campbell in njegovi sodelavci so prepoznali prek 39 pokazateljev učinkovitosti, ki sta jih Quinn in Rohrbaugh združila v dve dimenziji, ki združujeta nasprotujoče si vrednote in sta predstavljeni v koordinatnem sistemu: (1) fleksibilnost in preudarnost nasproti stabilnosti in nadzoru ter (2) zunanja (ekstravertna) osredotočenost in diferenciacija nasproti notranje (intravertne) osredotočenosti ter integracije. Ti dve dimenziji razvrščata dejavnike učinkovitosti v štiri kategorije: klan, adhocracija, hierarhija in trg.

- **Kultura klana:** organizacija s tako kulturo je usmerjena navznoter, je fleksibilna in se zelo zanima za zaposlene. Predstavlja podjetje, ki deluje po podobnih principih kot razširjena družina. Prevladujejo skupne vrednote in cilji, povezanost ter individualnost. Lepilo organizacije sta lojalnost in tradicija. Zaposleni so organizaciji zelo predani, delo je timsko in omogoča sodelovanje vseh zaposlenih. Značilnost klana je razvijanje zaposlenim prijaznega okolja, spodbujanje partnerskih odnosov s potrošniki, spodbujanje participativnosti in lojalnosti ter delegiranje odgovornosti z višjih ravni podjetja navzdol.
- **Kultura adhocracije:** člani v organizaciji z ad hoc kulturo so zelo dinamični, podjetniški in kreativni. Cenijo inovativnost, izvirnost in svobodo odločanja ter spodbujajo prilagodljivost, individualizem in nagnjenost k tveganju v negotovem okolju. Oznaka kulturnega tipa izhaja iz besede »ad hoc«, ki se nanaša na začasno, specializirano in dinamično enoto, ki nima formalne organizacijske strukture, vloge zaposlenih sočasne.
- **Kultura trga:** za to kategorijo organizacijske kulture je značilna osredotočenost na zunanje okolje in transakcije z zunanjimi deležniki podjetja. Glavni vrednoti, ki ju delijo zaposleni, sta tekmovalnost in produktivnost, saj so glavni cilji podjetja dobičkonosnost,

tržna moč in dobra baza kupcev. Organizacija s to kulturo je torej naravnana k doseganju konkretnih rezultatov.

- **Kultura hierarhije:** zanjo je značilna visoka stopnja stabilnosti, nadzora in notranje osredotočenosti. Ta kulturni tip je po navadi značilen za velika podjetja in vladne organizacije, kjer je poudarek na standardiziranih ter formaliziranih procesih in politikah, ki narekujejo ljudem potek dela. Vloga menedžerjev je omejena le na organiziranje in koordiniranje delovnih procesov. Podjetje s takim kulturnim tipom deluje v razmeroma stabilnem in predvidljivem okolju.

Slika 3: Zbrane značilnosti posameznega tipa organizacijske kulture po tipologiji Camerona in Quinna



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

Vprašalnik OCAI (priloga 5) sem uporabila pri ugotavljanju organizacijske kulture v Skupini Mercator, kakor jo ocenjujejo mednarodni menedžerji matičnega podjetja in kakšno si želijo v bodočnosti, ter za ugotavljanje organizacijske kulture v družbi Rodić M&B (priloga 6) pred prevzemom, ki so jo ocenjevali vodilni menedžerji te družbe.

Trompenaarsov model kulture podjetja sta razvila Trompenaars in Wolliams (2004) na osnovi dveh tipologij – integrativno tipologijo z dvema dimenzijama: (1) nalogo ali osebo (močna ali šibka formalizacija) ter (2) hierarhičnostjo ali egalitarnostjo (močna ali šibka centralizacija). S kombiniranjem teh dveh dimenzij dobimo štiri kulturne tipe (Trompenaars in Prud' homme, 2004; Trompenaars in Wolliams, 2004 (v Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 13-14):

- **Inkubator** je organizacijska kultura, ki je usmerjena k enakosti in posameznikom. Zanjo sta značilni individualizacija posameznikov ter nizka stopnja formalnosti in centraliziranosti. Organizacijska struktura je zelo ohlapna, nadzor pa se izvaja v obliki skupinske skrbi za druge člane organizacije. Ta organizacijska kultura želi v zaposlenih vzbuditi kreativnost in inovativnost.

- **Vodeni izstrelek** je kultura, ki je usmerjena k nalogam. Najpomembnejše je doseganje ciljev in učinkovitosti, bolj kot avtoriteta, procesi ali zaposleni. Vloga menedžerja je uspešno upravljanje tima, za kar pa ima popolno avtoriteto.
- Za **Eifflov stolp** sta pomembni hierarhija in moč, ki jo prinaša položaj v podjetju. Za to kulturo sta značilni visoka stopnja centralizacije in formalizacije. Nadzor se izvaja s pomočjo sistema pravil ter vnaprej določenih pravic in dolžnosti, procesi pa zagotavljajo izvajanje natančnih, rutinskih in brezhibnih nalog. Eifflov stolp je torej stabilna, varna, rutinska in zanesljiva kultura.
- Za **družino** sta značilni visoka stopnja centralizacije in nizka stopnja formalizacije. Moč je skoncentrirana v aristokratskem vodji, ki upravlja podjetje. Zaposleni se poskušajo čim bolj približati temu centru moči. Hierarhija temelji na moči in statusu, bolj pomembno je, kdo so zaposleni, kot kaj počnejo.

Trompenaars in Prud' homme (2004, str. 202-204) sta razvila tudi kratek vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture (z nekaj preprostimi vprašanji, ki precej povedo o obstoječi kulturi), ki sem ga poleg OCAI vprašalnika poslala Mercatorjevim mednarodnim menedžerjem. Rezultate ugotovitev bom predstavila v podpoglavju o organizacijski kulturi Mercator.

1.5 Nastajanje in oblikovanje organizacijske kulture

Organizacijska kultura se začne oblikovati z ustanovitvijo podjetja, nato se izoblikuje in utrdi skozi proces rasti podjetja. Po mnenju Kotterja in Hesketta (1992, str. 6-7) nastane organizacijska kultura s povezovanjem ter medsebojnim vplivanjem skupine zaposlenih v daljšem obdobju in je pri tem, kar dela, relativno uspešna.

Ljudje, ki stopajo v medsebojni stik in s tem oblikujejo medsebojna razmerja, pa naj bodo leta še tako prehodna in trenutna, spreminjajo svoja stališča in navade – želijo si jih spreminjati ali pa na spremembe stališč in navad pristajajo iz lastnih interesov. S postopnim spreminjanjem navad ter stališč se postopno oblikujejo neka pravila in norme, ki določajo pogoje za kontinuirano ter vzajemno delovanje. Tako se kot posledica delovanja ljudi v skupini oblikujejo neka pravila ter norme, ki usmerjajo delovanje sodelujočih in se sodelujoči po njih ravnaajo, ko naletijo na problem, saj so se ta pravila oz. rešitve v preteklosti izkazale kot uspešne.

V svoji razlagi nastanka in sprememb organizacijske kulture je Schein izpostavil skupinsko dinamiko, vodstvo in učenje kot pomembne dejavnike, ki vplivajo na proces oblikovanja kulture v podjetju. Prvi temeljni pogoj za nastanek kulture v podjetju je skupina, torej zaposleni, ki imajo nekaj skupnega; lahko so to skupna vizija, interesi, cilji, delovne izkušnje, vrednote, norme, nagnjenja itd. Zaposleni so lahko tudi nosilci »starega kulturnega izkustva«, skupinskih identitet ali vlog, ki imajo izvor v prejšnjem podjetju. Po mnenju Mesner Andolškove (1995, str. 80) je tako identiteta skupna članom v skupini šele v fazi nastajanja,

kajti oblikovati je treba nove, skupne norme, vrednote, nagnjenja, poglede na svet, ki pa se razlikujejo od tistih, ki so jih zaposleni osvojili v prejšnjih skupinskih identitetah.

Uvajanje uspešne organizacijske kulture je zahtevna naloga menedžmenta, ki mora upoštevati številne notranje dejavnike in dejavnike v okolju organizacije. Upoštevati mora zgodovino, sedanost in prihodnost ter razmere v okolju. Ključen je prenos glavnih vrednot srednjemu menedžmentu, ki jih posreduje vsem zaposlenim. Vodje se morajo vedno obnašati v skladu s temeljnimi vrednotami in ne smejo dopustiti, da se prenos zaradi uspešnosti spremeni v aroganco. Vpliv menedžerjev tako lahko ni le pozitiven, ampak tudi negativen, če gre za spore znotraj vodstva, njegovo odtujenost, zasvojenost itd.

Vodstvo razpolaga z večino orodij, s katerimi vpliva na organizacijsko kulturo, na njeno vzdrževanje ali spreminjanje, vpliva pa tudi na moč kulture (Kavčič, 2006, str. 79). Vpliv vodilnih na organizacijsko kulturo se kaže prek treh vzvodov:

- Posredovanje kulture z zgledom: najprepričljivejši argument je to, kaj menedžerji dejansko počnejo, kaj govorijo ter kaj delajo, zato je pomembna skladnost besed in dejanj.
- Posredovanje kulture s simboli:
 - čas; za kaj menedžerji porabijo največ časa;
 - jezik; način govorjenja oz. kaj menedžerji govorijo;
 - uporaba sestankov, določitev dnevnih redov, uporaba zapisnikov, okoliščine – kje in ob kakšnih priložnostih se pojavijo.
- Uporaba obredov, npr. od vajenca do pravega zaposlenega; obredi zmanjševanja konfliktov (proslave, pikniki, športne igre, druženja), ki naj bi okrepili medsebojne odnose mimo formalnih statusnih razlik; obred integracije (odhod na pijačo po službi).

Skupinsko učenje je tretji element, ki je bistven za nastajanje kulture, tudi po mnenju Mesner Andolškove (1995, str. 88), ki opredeli kulturo kot rezultat skupinskega učenja, ki je veliko bolj kompleksno kot individualno, saj v njem člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine zaznavanja, občutenja in obnašanja.

1.6 Vpliv organizacijske kulture na poslovanje podjetij

Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov organizacije in tako učinkuje na tisto vedenje zaposlenih, ki vpliva na gospodarske rezultate. Temelj za povečanje uspešnosti ter učinkovitosti so torej ljudje in njihova kultura, zato se je z vso strokovno resnostjo treba lotiti pojma kulture podjetja.

1.6.1 Organizacijska kultura in uspešnost organizacije

Preučevanje sestavin, lastnosti ter opredelitev organizacijske kulture kot poslovno-ekonomske kategorije je zanimivo predvsem z vidika njenega vpliva na učinkovitost in uspešnost

podjetja. Študije kažejo, da je ekonomska uspešnost povezana s strateško primerno kulturo (Kotter & Heskett, 1992; Brown, 1995; 1998). Podjetja, katerih kulture so usklajene z okoljem in strategijo, so v povprečju bolj uspešna kot podjetja z nizko stopnjo kulturne usklajenosti. Te ugotovitve držijo le za močne kulture, medtem ko pri šibkih kulturah ni nobene povezave med kulturo in uspešnostjo.

Možina (1994, str. 196-198) povzema iz dosedanjih preučevanj dva splošnejša sklepa:

- Povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura. Osnovna teza tega nazora je, da različni raziskovalci uporabljajo raznolike definicije, da vsaj nekatere od teh definicij (tipologije) vključujejo prvine, ki kažejo pozitivno ali negativno korelacijo s kazalci gospodarske uspešnosti.
- Vpliv organizacijske kulture na organizacijsko uspešnost je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje. Ta smer raziskovanja gradi na ugotovitvah raziskav, ki so ugotovile korelacijo med organizacijsko kulturo in gospodarsko uspešnostjo gospodarskih organizacij.

Različni raziskovalci in analitiki organizacijske kulture različno opredeljujejo vpliv kulture podjetja na uspešnost njegovega poslovanja. Iz tega sledi, da nastajajo različni sklepi glede njenega vpliva na uspešnost podjetja. Alvesson (v Možina, 1994, str. 196) je analiziral nekatere raziskave kot predstavnice tipov raziskav. Prvi tip raziskav najpogosteje uporabljajo v ZDA in je usmerjen na norme v organizaciji. Vsako podjetje ima svojo kulturo in prav norme v kulturi pomenijo ustvarjalno komponento obnašanja članov. Čim močnejše so norme med zaposlenimi in vodstvom, tem močnejši vpliv imajo na uspešnost poslovanja. Drugi tip raziskav se ukvarja s simboli, ki so del kulture, kjer je vodenje pojmovano kot simbolna dejavnost. Tretji tip raziskav pa izhaja iz Scheinove definicije organizacijske kulture, ki poudarja, da je kultura sestavljena iz temeljnih človekovih prepričanj, ki jih jemlje kot dana. Alvesson je mnenja, da na neki splošni ravni vsekakor obstaja povezava med organizacijsko kulturo in uspešnostjo poslovanja.

Organizacijska kultura ima velik učinek na uspešnost organizacije, ker vpliva na način sprejemanja odločitev, uporabe človeških virov in odzivanja organizacije na okolje. Vendar so njeni učinki lahko tako pozitivni kot negativni (tabela 2). Zato je za podjetje pomembno, da se zaveda lastne kulture ter njenih prednosti in slabosti.

Tabela 2: Učinki organizacijske kulture

Pozitivni učinki	Negativni učinki
<ul style="list-style-type: none"> • Povečuje učinkovitost interakcij in komunikacije • Izraža identiteto • Spodbuja predanost • Oblika kontrole / nadzoruje vedenje 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaviralec sprememb • Zmanjšuje raznolikost • Zavira izvirnost, inovativnost • Ovira pri združitvah

Vir: H. Zagoršek, M. Štemberger, Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij, 2005, str. 9.

Na podlagi različnih razlag o vplivu organizacijske kulture na uspešnost organizacije lahko zaključimo, da organizacijska kultura ni edini dejavnik pojasnitve gospodarske uspešnosti ali neuspešnosti firm. Tako tudi noben drug, doslej odkrit posamezen dejavnik tega ne pojasnjuje sam. Je pa organizacijska kultura eden od vse bolj upoštevanih skupnih imenovalcev za vrsto zapletenih vplivov na vedenje zaposlenih, katerih rezultat je tudi gospodarska (ne)uspešnost organizacije (Kavčič, 2008, str. 6).

1.6.2 Organizacijska kultura in strategija

Povezava med kulturo in strategijo je pomembna predvsem na ravni posameznega podjetja. Kultura sama po sebi ni ne dobra ne slaba. Šele ko jo povežemo s strategijo podjetja (z želenimi cilji in načini, kako doseči te cilje), lahko ovrednotimo ustreznost lastne organizacijske kulture.

Organizacijska kultura je ključ, zakaj nekatera podjetja uspejo uresničiti svoje strategije, druga pa ne. Strategijo, ki gradi na obstoječih prepričanjih, vrednotah, vzorcih vedenja in predpostavkah v podjetju, bodo zaposleni razmeroma dobro sprejeli. Strategija, ki je v nasprotju s temi elementi, pa bo naletela na nerazumevanje, odpor in prikrit ali odkrit upor zaposlenih. Če strategija ni v soglasju z obstoječo kulturo, bo treba vložiti veliko energije in npora za premagovanje ter spreminjanje ustaljenih vzorcev razmišljanja in vedenja (Green v Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 17).

Učinkovitost organizacije pri uresničevanju strategije je funkcija vključenosti članov organizacije v uresničevanje in njihovo sodelovanje pri uresničevanju. V organizaciji, kjer so odnosi med zaposlenimi in vodilnimi dobri, kjer je vključenost zaposlenih v odločanje velika, kjer med subkulturo vodilnih in subkulturo izvajalcev ni bistvenih razlik, so izpolnjeni kulturni predpogoji za učinkovito uresničevanje strategije. Stopnja uresničenosti strategije je nedvoumno odvisna od prizadevnosti članov za njeno uresničevanje. Prizadevnost članov pa je povezana s stopnjo njihove participacije pri odločanju v organizaciji. Tako se pojasnjuje temeljni vpliv stopnje sodelovanja zaposlenih pri odločanju v podjetju na uresničevanje strategije (Kavčič, 2008, str. 4).

Povezava med strategijo in kulturo je dvosmerna. Tako kot strategija vpliva na oblikovanje kulture, kultura podjetja vpliva na oblikovanje strategije. Miles in Snow sta že leta 1978 ugotovila, da strategija podjetja po navadi odraža prevladujočo ideologijo oziroma kulturo menedžerjev v podjetju. Torej imajo notranji dejavniki enako močan ali še večji vpliv na oblikovanje strategije kot zunanji dejavniki (okolje). Na osnovi prevladujoče kombinacije kulture in strategije sta identificirala tri tipe podjetij: branilce, iskalce in analizatorje. Značilnosti teh tipov so predstavljene v tabeli 3.

Tabela 3: Tipologija kulturno-strateških tipov po Milesu in Snowu (1978)

	KULTURNO – STRATEŠKI TIP		
	Branilec	Iskalec	Analizator
Okolje	Stabilno	Dinamično, rastoče	Zmerne spremembe
Strategija	Specializacija, stroškovna učinkovitost	Rast	Stabilna rast
Cilji	Ohranitev tržnega deleža	Iskanje novih priložnosti	Varovanje obstoječih interesov ter ekspanzija
Sistemi	Centralizirani, poudarjajo učinkovitost	Decentralizirani, fleksibilni, ad hoc	Mešani, koordinirani

Vir: H. Zagoršek, M. Štemberger, *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*, 2005, str. 17.

Organizacijska kultura je produkt preteklih strategij, dejavnik obstoječih strategij in določevalec prihodnjih strategij (Williams et al. v Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 18).

Njena usklajenost z obstoječo strategijo lahko znatno pripomore k uspešni izvedbi strategije in posledično finančni uspešnosti podjetja. Če kultura in strategija nista usklajeni, lahko podjetje ali spremeni strategijo, zaobide kulturo ali pa spremeni kulturo.

1.6.3 Organizacijska kultura in zaposleni

Po avtorju Collinu Camererju (*The Impact of Corporate Culture on Company Mergers*, 2008) postaja vpliv kulture v organizacijskem okolju vse bolj pomemben. Vplivi so lahko pozitivni, kot so se pokazali v primerih korporacij WalMart, UPS in Southwest Airlines. Npr. zaposleni pri Southwestu so dejansko sprejeli zaradi zabavnega delovnega okolja, ki ga je ustvaril njihov kadrovski oddelek, nižje plače kot njihovi industrijski tekmeci. Nasprotno pa imajo negativen vpliv na delovanje podjetja kulture, ki temeljijo na nejasnosti in nezaupanju, kot je bilo nedavno lepo vidno na primeru Enrona in WorldComa.

Po mnenju ekonomistov, kot je Camerer, nezadržno vodi k obravnavanju organizacijske kulture »funkcionalističen« pristop, kot ga imenujejo antropologi. Funkcionalisti poskušajo razumeti kulturo in njeno obstojnost z izolacijo elementov, ki jih nato preučujejo z vidika funkcionalnosti. Na primer, kako organizacijska kultura izboljšuje ekonomsko učinkovitost ali zadovoljstvo zaposlenega. Ta učinkovitost pa se lahko meri tudi z opazovanjem, kako se rešuje koordinacijske probleme, z napotki zaposlenim, kaj delati, ko jasna pravila ne obstajajo, s posebnim ravnanjem zaposlenih v nepredvidljivih situacijah (*The Impact of Corporate Culture on Company Mergers*, 2008).

Organizacijska kultura se pojavlja v več funkcijah (Mesner Andolšek, 1995, str. 66): (1) rešuje probleme preživetja skupine v smislu prilagajanja na zunanje okolje, (2) rešuje probleme preživetja skupine z notranjo integracijo, (3) pojavlja se tudi v funkciji zmanjševanja napetosti pri zaposlenih. Organizacijska kultura pomaga, da se zaposleni osredotočijo na pomembne dele svojega okolja v organizaciji in zunaj nje. Brez kulturnega obrazca bi zaposleni občutili strah in napetost, ko bi se soočali z negotovostjo ter informacijsko preobremenjenostjo. Kulturni obrazec pa je rešitev za probleme, kar pomeni, da se lahko do določene meje sprostijo.

V povezavi z organizacijsko kulturo in zadovoljstvom zaposlenih se pojavlja pojem organizacijska klima; to je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnega vidika dela. Medtem ko je kultura globalni pojem, usmerjen v preteklost in prihodnost, je klima bolj analitičen pojem, usmerjen v opisovanje sedanjega stanja. Avtorji Kopelman, Brief in Guzz (v Schneider, 1990, str. 282-307) trdijo, da kultura v družbi vpliva na ravnanje z ljudmi pri delu. Le-to vpliva na klimo in končno na zadovoljstvo zaposlenih.

Le tista podjetja, ki bodo imela zadovoljen in zelo motiviran kader, bodo sposobna oblikovati ter uresničiti vizijo in strategijo. Za ta podjetja pravimo, da imajo ustrezno organizacijsko kulturo (Noč, 2001, str. 60).

1.7 Analiziranje, spreminjanje in upravljanje organizacijske kulture

Menedžerji ne morejo biti uspešni, če organizacijske kulture v svoji organizaciji ne poznajo, razumejo in upravljajo oziroma ustrezno spreminjajo (Pagon, 2008, str. 1). Še posebej je to pomembno v prevzemnih procesih. Takrat je naloga menedžmenta prevzemnika, da v razumnem času identificira razlike v kulturi obeh podjetij, jih analizira in oblikuje strategijo za premostitev teh razlik.

Prenos organizacijske kulture prevzemnika v novo poslovno okolje neposredno vpliva na zaposlene v ciljnem podjetju, kajti spremenijo se načini komuniciranja, vloge in položaji posameznikov ter mehanizmi delovanja. Nova poslovna tvorba je tako pred vrati velikih sprememb, ki narekujejo usklajevanje in prilagajanje različnih organizacijskih kultur v novo, enovito korporacijsko obnašanje ter delovanje. To pa zahteva ustrezen skrbni pregled oziroma celovito ocenjevanje, ki mora predhodno preučiti poleg poslovnih, finančnih in pravnih vidikov tudi kulturno boniteto ciljnega podjetja, kajti vsi dejavniki enakovredno ustvarjajo vrednost podjetja.

1.7.1 Analiziranje oz. preučevanje organizacijske kulture

Preučevanje organizacijskih kultur poteka v treh zaporednih korakih (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 10-11):

1. korak: Skrbni kulturni pregled.
2. korak: Ugotavljanje kulturne usklajenosti s strategijo in ugotavljanje kulturne usklajenosti med PE v portfelju.
3. korak: Oblikovanje konkretnih ukrepov za zmanjšanje morebitne neskladnosti.

Skrbni pregled kulture podjetja (*angl. cultural due dilligence*) je proces, s pomočjo katerega se analizira skladnost kultur med dvema neodvisnima podjetjema. »Kulturni pregled« kot del skupnega skrbnega pregleda ciljnega podjetja omogoči prevzemniku oblikovanje učinkovitega operativnega okvira, s pomočjo katerega se lahko upravlja kulturna

raznolikost dveh podjetij. V večini primerov se skrbni pregled ciljnega podjetja osredotoča na poslovne, pravne in finančne zadeve, vendar je kulturna analiza prav tako pomembna in enakovredna drugim skrbnim pregledom (Trompenaars & Prud' homme, 2004, str. 225). Namen pregleda je ne samo ugotavljanje obstoja kulturnih razlik, ampak tudi odgovor na vprašanje, ali bodo odkrite razlike ovirale proces integracije.

Menedžment mora torej poznati značilnost organizacijske kulture ciljnega podjetja, da lahko reagira z ustrežno taktično zamisljivo. Razlik v organizacijski kulturi je mnogo. Segajo na naslednja področja (Bešter, 1999, str. 68):

- način poslovanja,
- medsebojni odnosi pri delu,
- vrednote, ki jih ljudje cenijo,
- načini nagrajevanja,
- pripravljenost zaposlenih sprejemati tveganja.

Večina skrbnih pregledov organizacijskih kultur se izvaja po prevzemu, ko je velikokrat že prepozno za ugotavljanje nekompatibilnosti različnih kultur znotraj podjetja. Kulturna usklajenost je kritičen element pri prevzemih ter združitvah, ker vpliva na uspešnost procesa integracije, finančno uspešnost celotnega sestavljenega podjetja in na ustvarjeno vrednost za delničarje (Weber & Menipaz, 2003).

Skrbni kulturni pregled je pomemben predvsem zaradi dveh vzrokov (Schweiger, 2002, str. 51-53):

- Rezultati lahko pokažejo, da so razlike tako zelo ekstremne, da lahko ogrozijo integracijo, kar posledično prepreči doseganje predvidenih sinergij in vodi v skromne finančne rezultate.
- Razumevanje kulturnih razlik že v zgodnjih fazah prevzemnega procesa identificira kritične poudarke, ki jih je treba upravljati z namenom zagotoviti uspešno integracijo.

Pri tem je smiselno, da prevzemnik oceni tudi svojo lastno kulturo in naredi enak skrbni pregled za obe podjetji. Tudi Habech in sodelavci (2000, str. 112) menijo, da se mora začeti sestavljanje kulture s poštenim in temeljitim vrednotenjem obeh kultur, kajti to bo omogočilo opredeliti področja, na katerih se lahko pojavijo največja nesoglasja in tudi pozitivna področja, kjer je pričakovati močne sinergije

Pri skrbnem pregledu organizacijske kulture lahko uporabljamo tako kvantitativne kot kvalitativne pristope. Kvalitativni pristopi, kot so pol-strukturirani intervjuji, fokusne skupine ali opazovanje, nam omogočajo poglobljen in bogat vpogled v posebnosti delovanja posamezne organizacije ali njene enote. Kvantitativni pristopi po navadi tečejo v obliki anket, ki jih izpolnijo vsi zaposleni. Za popolno razumevanje kulture določenega podjetja je najbolj ustrezna kombinacija obeh pristopov – osnovni vpogled dobimo z anketo, nato pa ga nadgradimo s pomočjo intervjujev s ključnimi zaposlenimi v podjetju (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 10-11).

Rezultati skrbnega pregleda kulture so pomemben del strateškega načrtovanja, ker omogočajo bolj realno načrtovanje strategije in strukturiranje organizacije. Vendar se prava vrednost poznavanja lastne kulture pokaže prav pri prevzemih in združitvah, ko je treba predvideti učinek kulturnega trka dveh različnih organizacijskih kultur ali celo nacionalnih kultur.

Uspešno izvedena združitvev ali prevzem zahteva tristopenjski pristop menedžmenta: zavedanje (prepoznavanje kulturnih razlik), spoštovanje tuje kulture oz. kulturnih razlik in reševanje dilem – ukrepanje (Trompenaars & Prud' homme, 2004, str. 225).

1.7.2 Spreminjanje organizacijske kulture

Zagovorniki strateškega spreminjanja organizacijske kulture izhajajo iz štirih predpostavk: (1) da v organizacijah obstaja opazna kultura, ki vpliva na kakovost in uspešnost dela, (2) da obstaja, čeprav je organizacijska kultura odporna na spremembe, določena možnost njenega oblikovanja in upravljanja, (3) da je možno prepoznati določene značilnosti organizacijske kulture, ki spodbujevalno ali zaviralno vplivajo na uspešnost organizacije, kar menedžerjem omogoča razviti strategije za spreminjanje kulture, (4) da bodo prednosti spremenjene kulture odtehtale morebitne disfunkcionalne posledice (Pagon, 2008, str. 10).

1.7.2.1 Metode spreminjanja organizacijske kulture

Modelov spreminjanja organizacijske kulture je več in se oblikujejo glede na posebne značilnosti podjetja in organizacije v njem. Skoraj vsi modeli spreminjanja organizacijske kulture izhajajo iz štiristopenjskega postopka, ki sta ga razvila Silverzweig in Allen (v Pagon, 2008, str. 10):

Analiza obstoječe kulture → določitev želene kulture → uvedba sprememb → neprestana evalvacija.

Sistematičen postopek spreminjanja organizacijske kulture je po Heifetz in Hagberg (2004 v Pagon, 2008); Trompenaars in Prud' homme, 2004, str. 218) sestavljen iz enajst stopenj:

1. analiza okolja in drugih vplivov na bodočo strategijo,
2. določitev osnovnih vrednot, ključnih za identiteto in namen organizacije, od katerih ne želite odstopati,
3. ustvarjanje skupne vizije o tem, kakšna hoče organizacija postati,
4. analiza obstoječe kulture in določitev elementov, ki so potrebni sprememb,
5. določitev sprememb, potrebnih za izvedbo strategije in premostitev razkoraka,
6. opredelitev vloge vodstva organizacije pri vodenju sprememb kulture,
7. oblikovanje izvedbenega načrta s cilji, roki, kontrolnimi točkami in nosilci,
8. komuniciranje potrebe po spremembah in načrta sprememb ter motiviranje vseh vpletenih,
9. prepoznavanje ovir in virov odpora ter izdelava strategije za njihovo upravljanje,
10. institucionaliziranje, modeliranje in utrjevanje sprememb organizacijske kulture,

11. neprestano spremljanje organizacijske kulture ter vzpostavljanje norme neprestanega učenja in spreminjanja.

Eden od možnih konceptov spreminjanja kulture je tudi koncept celovitega upravljanja s kakovostjo (CEUKA). Le-ta temelji na metodah sodelovanja vseh sodelavcev, kjer je kakovost postavljena v središče in je prek zadovoljstva kupca usmerjena na dolgoročni poslovni uspeh pa tudi na korist za sodelavce podjetja in za družbo (Jaklič, 1999, str. 318).

Mesner Andolškova (1995, str. 139-144) navaja naslednje tehnike za spreminjanje kulture v podjetju:

- Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih:
 - oblikovanje vlog, ki se jih doseže z osebnim zgledom vodstva;
 - participacija, ki teče v obliki skupinskih razgovorov, skupinskega dajanja napotkov in s pomočjo krožkov kvalitete;
 - s sodelovanjem zaposlenih pri uvajanju sprememb se doseže večjo identifikacijo in privrženostjo k skupni nalogi, skupini ter organizaciji; na ta način se izboljšajo tudi komunikacija, pretok informacij ter nadzor, oblikuje se kolektivna izkušnja pri reševanju problemov v podjetju, pospešujejo prakse vodenja ter oblikujejo skupna prepričanja in stališča;
 - formalno komuniciranje, ki služi kot pomembno orodje pri uvajanju strateških sprememb;
 - individualno svetovanje ter medsebojna komunikacija, ko formalne oblike komuniciranja niso učinkovite;
 - izobraževanje predvsem vodstvenega kadra.
- Kadrovske spremembe:
 - vključujejo prihod novih ljudi, ki prinesejo nova stališča, prepričanja in način obnašanja. Še posebej je to učinkovito, če novi ljudje zasedejo vodilne položaje, kajti prav z novimi idejami, pristopi in vizijo prihodnosti spodbujajo kulturne spremembe. Spremembe kulture v podjetju pa lahko pospešijo tudi odhodi vplivnih posameznikov, ki se ne strinjajo z novimi načini in metodami dela, kar je vidno predvsem v prevzetih podjetjih.
- Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij s pomočjo:
 - reorganizacije v podjetju, ki je lahko pomemben vzvod za kulturno spremembo;
 - sistema nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja; to so pomembne sestavine, ki oblikujejo kulturo v podjetju;
 - tehnoloških sprememb, kajti temeljne predpostavke, vrednote in prepričanja zaposlenih se lahko oblikujejo tudi s pomočjo tehnoloških sprememb; nova znanja in ravnanja kot rezultat novih tehnologij postopoma, skoraj neopazno spremenijo celotno kulturo;
 - nove zunanje podobe podjetja, kar lahko vpliva na oblikovanje pozitivnega mnenja tako kupcev kot dobaviteljev in zaposlenih. Ta proces samo pospešuje, da zaposleni sprejmejo in ponotranjijo vrednote, ki jih podjetje zagovarja.

1.7.2.2 Upiranje spremembam organizacijske kulture

Organizacijska kultura dejansko vpliva na oblikovanje določenih stalnic v podjetju, ki pa jih prevzem s svojim delovanjem spreminja in razbija. Prevzem ima neposreden vpliv na kulturo ciljnega podjetja, saj s svojim delovanjem povzroči spremembe v že utečenih delovanjih, ravnanjih in zaznavanju. Namen združitve je vedno sprememba, čeprav so razlogi za prevzeme in združitve različni. Do sprememb in nestabilnosti lahko pride v notranjem in zunanjem okolju, pri tem pa lahko temeljne predpostavke prav zaradi svoje trdnosti postanejo slabost. Če vodstvo poskuša spremeniti norme in vrednote, preden je uveden nov način poslovanja, mu to ne bo uspelo. Ustvarjeno novo vedenje sicer lahko zrcali želeno kulturo, vendar ne bo postalo norma vse dotlej, dokler proces ne bo zaključen.

Kavčič (1991, str. 262) navaja, da je stres izhodišče in vir sprememb v organizaciji. Zaposleni morajo sami spoznati, da so spremembe nujne, pri čemer ima pomembno vlogo vodstvo organizacije, ki mora prvo spoznati nujnost sprememb. Prav odnos do sprememb je stičišče med organizacijsko kulturo in prevzemnimi procesi. Brez soglasja vodstva ne pride do sprememb, zato je za doseganje le-teh pogosto treba zamenjati vodstvo.

Menedžment se mora zavedati, da so prav zaposleni poglavitni nosilci in sooblikovalci organizacijske kulture. V integracijskem procesu so izpostavljeni mnogim spremembam, ki lahko močno vplivajo na njihov obstoj, zato je toliko bolj pomembno, da jih menedžment prej pripravi na spremembe.

Vpeljava sprememb pa ni vedno uspešna. Novosti v organizaciji največkrat dajejo slabše rezultate. Kavčič (2006, str. 83) navaja, da so podrobnejše raziskave pokazale, da ni mogoče napovedati, kaj bo šlo narobe pri uvajanju sprememb, zanesljivo pa bo šlo nekaj narobe. Ta zakonitost je znana kot Murpyjev zakon.

Zaposleni se upirajo spremembam, ker imajo te v danih razmerah močan vpliv na interese posameznikov ali skupin znotraj podjetja. Že v načrtu integracije oz. poprevzemnih aktivnosti je treba definirati, kakšne spremembe so potrebne, kako jih vpeljati in kako obvladati strah pred njimi. Vodstveni kader mora oceniti, kdo med zaposlenimi v podjetju bo deloval v smeri spreminjanja in kdo se bo upiral spremembam. Po številnih študijah je odpor zaposlenih glavni vzrok za neuspeh uveljavljanja kulturnih sprememb.

Kavčič (2006, str. 82) navaja najpogostejše vzroke za upiranje spremembam v organizaciji:

- Neinformiranost o spremembah; premalo informacij o tem, kaj se načrtuje, zato se med zaposlenimi širi strah pred spremembami.
- Bojazen pred socialnimi neugodnostmi – vpliv na posameznikov socialni status, kajti spremembe v položaju pri delu pomenijo tudi druge spremembe.
- Bojazen pred neugodnimi ekonomskimi posledicami; plača je ključni dejavnik tihe, enostranske pogodbe, kaj mora zaposleni dobiti od organizacije, spremembe lahko to soglasje porušijo. Tisti, ki ne uspe vzpostaviti položaja, s katerim bi bil zadovoljen, raje

odide iz organizacije.

- Bojazen pred neznanim – strah pred neznanim bega vsakega človeka, od značaja posameznika pa je odvisno, koliko ga ta strah pred neznanim hromi in ovira.

Galpin in Herndon (2000, str. 52-53) sta s t. i. »piramido odpora« nivojsko strukturirala odpor zaposlenih, in sicer na neveden, nezmožen in nevoljan. Vezen je na vzroke, ki kažejo, zakaj se zaposleni upirajo spremembam in kako morajo vodilni reagirati na odpor.

- **Prvi nivo – neveden:** predstavlja zaposlene, ki niso seznanjeni oziroma so brez ustreznih informacij o prevzemnih naporih. Vodilni morajo z ustrežno komunikacijo obvestiti zaposlene o poteku sprememb v podjetju; s tem odpravijo odpor, ki je vezan predvsem na neobveščanje ter nesodelovanje zaposlenih v prevzemni aktivnosti.
- **Drugi nivo – nezmožen:** predstavlja zaposlene, ki niso kos nalogam, ki so vezane na integracijo dveh podjetij. Naloga vodilnih je izobraževanje zaposlenih.
- **Tretji nivo – nevoljan:** predstavlja osebno nasprotovanje in nenaklonjenost zaposlenih spremembam v podjetju. Na tem nivoju je delo vodilnih obširno, saj morajo z zaposlenimi vzpostaviti intenzivno in merljivo komunikacijo. Izobraževalni proces je intenzivnejši, vpeljevanje sprememb namreč zahteva nova znanja ter nove spretnosti za opravljanje novih delovnih nalog. Izpostaviti pa se mora tudi način nagrajevanja, ki spodbuja vpeljevanje in končno sprejemanje sprememb.

Pomembno vlogo v obvladovanju odporov v podjetju ima vodstveni kader, ki mora pri načrtovanju prevzema pritegniti vse zaposlene k snovanju sprememb. Hočevar (2003, str. 174) navaja, da obstaja več transakcijskih mehanizmov za komunikacijo vodij s svojimi podrejenimi, s katerimi jim prenesejo svoja prepričanja in vrednote ter tako ustvarijo podlago za razvoj nove organizacijske kulture.

1.7.3 Upravljanje organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo vedno spremlja oznaka (relativne) stabilnosti, kar pomeni, da gre za sorazmerno trajen pojav v organizaciji. Vendar se spreminja sama od sebe ali namenoma. Ohranjanje organizacijske kulture je potrebno, če vodstvo ocenjuje, da je koristna. Vsaj dva razloga obstajata, zaradi katerih je potrebna vzdrževalna dejavnost za ohranjanje kulture, kakršna je (Kavčič, 1991, str. 89):

- Entropija. To je naravna tendenca sistemov k razgradnji ali razpadanju. Za ohranjanje moči organizacijske kulture je zato potrebno organizirano prizadevanje.
- Zaposlovanje novih članov. Zaposleni iz organizacije odhajajo iz različnih razlogov, objektivnih in subjektivnih.

Vzdrževanje oz. upravljanje organizacijske kulture teče prek dveh dejavnikov (Brown, 1998, str. 165):

- Prek obvladovanja človeških dejavnikov oziroma kadrovske dejavnosti; pridobivanje in izbira novih sodelavcev, uvajanje novih članov v organizacijo, sistema merjenja in

ocenjevanja uspešnosti zaposlenih ter sistema nagrajevanja, po mnenju številnih avtorjev najmočnejšega sredstva vplivanja na organizacijsko kulturo.

- Prek dejavnosti vodstva; posredovanje kulture z zgledom, simboli, z uporabo obredov.

Glavni koraki pri upravljanju s kulturo v smislu liste preverjanja dejanskega stanja so vidni iz priloge 8.

2 ORGANIZACIJSKA KULTURA V PROCESU INTERNACIONALIZACIJE – ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

V času pospešene globalizacije postaja razumevanje kulture in njenega vpliva na vse vidike delovanja podjetja ključen izziv sodobnih menedžerjev. Medtem ko se ekonomske ovire znižujejo, se kulturne ovire povečujejo. Kljub temu da menedžerji organizacijski kulturi po navadi posvečajo malo pozornosti, ima velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja. Še posebej se to zrcali v mednarodnih združitvenih in prevzemnih procesih.

2.1 Opredelitev in pomen internacionalizacije

V najširšem smislu internacionalizacija vključuje vse načine in oblike mednarodnega poslovanja podjetja ter postopke mednarodnega trženja (Makovec Brenčič; Hrastelj, 2003). Nastala je iz potrebe prenosov tehnoloških, organizacijskih, trženjskih ter drugih znanj držav in podjetij. Ti prenosi so postali močna točka ofenzivnega poslovanja podjetij in s tem doseganja konkurenčne prednosti na trgih.

Globalizacija je danes postala sinonim za liberalizacijo in večjo odprtost gospodarstev. Tako internacionalizacija kot globalizacija sta danes soodvisno povezani, saj omogoča globalizacija rast internacionalizacije podjetij in obratno (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 17). Glavna razlika med internacionalizacijo in globalizacijo je v tem, da je internacionalizacija sinonim za geografsko širjenje ekonomskih aktivnosti prek nacionalnih meja, medtem ko gre pri globalizaciji tudi za funkcionalno integracijo geografsko razpršene ekonomske dejavnosti (Svetličič, 1996, str. 71).

Z vidika smeri ter poteka procesov in transakcij delimo internacionalizacijo (Makovec Brenčič, 2006, str. 18) na:

- **vhodno** (naravnano navznoter) – predstavlja vstop ali širjenje in rast obsega poslovanja tujih podjetij na domačem trgu; nastaja z uvozom (nabava surovin ali polizdelkov pri tujih dobaviteljih) ter licencami in skupnimi vlaganji v domači državi;
- **izhodno** (naravnano navzven), ki je najbolj tradicionalna ter predstavlja rast in razvoj poslovanja domačih podjetij prek nacionalnih meja;
- **kooperativno**, to je obliko nekapitalskih povezav (strateških povezav, sporazumov o sodelovanju, partnerstvu).

Najpomembnejši deli strategije internacionalizacije so strategija izbire trgov (na katere trge vstopiti – KAM), strategija vstopa (na kakšen način vstopiti – KAKO) ter strategija proizvodov (s kakšnimi proizvodi – KAJ). Pomembne pa so še druge dimenzije (finance, kadri, organizacijska struktura). Vsaka od njih se v procesu internacionalizacije razvija postopno (Ruzzier, 2002, str. 6).

Za večino trgovskih podjetij je najtežja strateška odločitev izbira metode vstopa na mednarodne trge. Za internacionalizacijo svoje dejavnosti imajo na razpolago dve strateški alternativni, to sta globalna in mednarodna strategija. Globalna podjetja v trgovini na drobno se širijo na tuje trge z uporabo standardnega formata v vseh državah po svetu, mednarodna trgovska podjetja pa prilagajajo svoje strategije potrošnikovim okusom in kulturnim razlikam posameznih trgov, na katere vstopajo. Širitev mednarodnih trgovskih podjetij je počasnejša od širitve globalnih podjetij.

Trgovina na drobno se sooča z večjimi težavami pri širjenju poslovanja na tuje trge kot druge dejavnosti, saj je izjemno pomembno poznavanje lokalnih tržnih razmer. V mednarodnem okolju so se številna trgovska podjetja uspešno uveljavila, nekatera pa so propadla, ker niso našla odgovora na temeljno vprašanje, kaj sploh želijo doseči na tujih trgih.

Za slovenska trgovska podjetja je proces internacionalizacije skoraj neizogiben, saj je Slovenija za večino velikih trgovcev premajhen trg, da bi lahko dosegli ekonomije obsega in postali tako učinkoviti, kot so vodilne trgovske verige. V tem procesu trgovska podjetja ne vstopajo na vse potencialne trge naenkrat, ampak najprej pridobijo izkušnje na enem tujem trgu in jih nato prenesejo na drugi tuji trg (Trtnik, 1999, str. 10). Običajno najprej vstopajo na bližnje (geografsko in kulturno), bolj znane trge, nato pa tudi na bolj oddaljene, čeprav izkušnje, ki jih pridobijo na enem trgu, niso vedno uporabne za druge trge. Splošni trendi internacionalizacije se povezujejo predvsem s tehnološkim napredkom, padcem stroškov transporta in komunikacij, olajšano trgovino med podjetji ter pretokom ljudi in kapitala.

Internationalizacija trgovine na drobno tudi pomembno vpliva na gospodarstva manj razvitih držav, kar se kaže predvsem na lokalnem drobnoprodajnem trgu (Potočnik, 2001, str.59). Mednarodne trgovske korporacije so pomemben dejavnik konkurence na domačem trgu, saj so praviloma nosilec novih metod in tehnik trženja. To pozitivno vpliva na poslovno obnašanje domačih trgovskih podjetij, ker morajo tudi sama sprejeti trženjski koncept poslovanja.

2.1.1 Motivi za internacionalizacijo poslovanja

Motivov za internacionalizacijo je praviloma več. Močan motiv je po navadi ocena, da bo poslovno priložnost izkoristil naš konkurent, če naše podjetje ne bo začelo zadovoljevati potreb nekega tujega trga, ki jih doslej nihče ni zadovoljeval ali pa jih zadovoljuje slabo (Pučko, 2008, str. 88).

Motive za internacionalizacijo podjetja delimo po Hollensenu (2004, str. 31) na:

- **Proaktivne**, na dejavnike potiska, ki spodbujajo podjetje k spremembi poslovanja po izrabi konkurenčnih prednosti (npr. tehnološkega znanja) ali tržnih priložnosti;
- **reaktivne**, na dejavnike vleke, ki podjetje silijo, da se prilagaja spremembam v okolju zaradi pritiska in groženj na domačem ali tujih trgih.

Motivacijske dejavnike preučuje več avtorjev: Karter (1986), Alexander (1990, 1995), Williams (1991), Tredgold (1990) in drugi. Med pomembnejšimi motivi, ki spodbujajo podjetja za širitev obsega poslovanja prek nacionalnih meja, pa so: zasičenost domačega trga, želja po hitrejši rasti, zakonodaja, ki podjetja omejuje, učinkovitejše poslovanje podjetja ter izboljšanje strateškega položaja podjetja.

Osnova za internacionalizacijo **trgovskih podjetij na drobno** je motivacija za razvoj zunaj lastne države (Potočnik, 2001, str. 365). Dejavniki potiska so predvsem povečan pritisk konkurentov na domačem trgu, zasičenost domačega trga, skromne možnosti za nadaljnji razvoj pa tudi čedalje večje omejitve in zahteve, povezane z varovanjem okolja. Med dejavnike vleke pa spadajo razdrobljenost trgovine v drugih državah, zapolnjevanje vrzeli ter možnost za sorazmerno poceni prevzeme in nakupe lokacij.

Podjetja, ki ne vstopajo v proces internacionalizacije, pa ne dosegajo ekonomije obsega, ne povečujejo učinkovitosti poslovanja in izgubljajo mednarodno konkurenčnost. Zaostajajo tudi tista podjetja, ki so v procesu internacionalizacije prepočasna. Ključni dejavniki, ki določajo koncept internacionalizacije, so menedžment in nadzor aktivnosti mednarodnega podjetja (z raznolikostjo mednarodnih aktivnosti, tipov trgov, stopnjo organizacijske vključenosti in tipov mednarodne ponudbe).

2.1.2 Razvojne faze internacionalizacije

V začetku razvoja internacionalizacije podjetje oblikuje operacije tako, da dosega primerjalne prednosti s specifičnimi izvoznimi aktivnostmi. Bolj se podjetje internacionalizira, bolj vstopa v ospredje pomembnost odnosov med povezanimi družbami in partnerji (Holt, Wigginton, 2002, str. 245-245). Stopnja internacionalizacije je odvisna od položaja, ki ga ima podjetje v odnosih do drugih v mednarodnih mrežah podjetij.

V **trifaznem modelu internacionalizacije, ki sta ga opisala** Luostarinen in Hellman` s 1994 (v Jaklič, 2007), gre v prvi fazi – v odvisni internacionalizaciji – za strateško in poslovno odvisnost od drugih, predvsem tujih podjetij in njihovega prenosa znanja. Proces učenja narekuje podjetju naslednjo fazo internacionalizacije – **zunanjost (neodvisno) internacionalizacijo**. Podjetje se širi mednarodno prek štirih stopenj – skladno s prodajo različnih vrst izdelkov in poslov na tujem trgu (licenc, franšiz ...). Na prvi stopnji še vedno izvaža, vendar s pomočjo tujih agentov in distributerjev. Druga stopnja je razvojna stopnja: prodaja storitev in /ali neposredne tržne investicije (odpira svoja lastna prodajna podjetja v

tujini. Tretja stopnja je rastoča: prodaja sistemov in/ali posredne investicije v proizvodne obrate. Četrta stopnja je zrelostna: podjetje neposredno vlaga v proizvodne podružnice v tujini.

Zadnja faza je **soodvisna internacionalizacija** z osnovno značilnostjo, da so podjetja med seboj resnično enakovredni partnerji; strateška zaveznitva, kooperacijski dogovori in drugi možni dogovori med podjetji. Trifazni model služi zgolj za boljše razumevanje pozicije posameznega podjetja v mreži, ki pa je močno odvisna od procesa razvoja v posameznih državah ali regijah.

Slovenska podjetja so med firmami iz nekdanjih socialističnih držav med prvimi začela z neposrednimi investicijami v tujino. Primarno so bile investicije v tujino usmerjene v promocijo trgovine (Jaklič, Svetličič, 2001). Postopoma pa so se pridruževali še drugi motivi in prevladujoča stopenjska internacionalizacija je v večini primerov postala vse hitrejša. Za slovenska podjetja so neposredne investicije v tujino pogosto sestavni del strategije rasti in preživetja. Med neposrednimi investicijami v tujini so v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, to pa velja tudi sedaj, prevladovala investicije v novoustanovljene družbe, prevzemi in združitve z že obstoječimi družbami pa so postali pogostejši po letu 2000.

Zgodnja internacionalizacija slovenskih podjetij je po osamosvojitvi Slovenije omilila negativne gospodarske posledice in olajšala prehod v tržno gospodarstvo. Pomembna posledica zgodnje internacionalizacije je pridobivanje znanja in vzgoja mednarodnih menedžerjev, kar je ključno za uspešno mednarodno rast tudi v prihodnje (Jaklič, Svetličič, 2005, str. 108).

2.1.3 Multinacionalna podjetja

Multinacionalna podjetja (MNC) so se začela pojavljati predvsem po II. svetovni vojni kot odziv na novo tržno strategijo v razmerah, ko se nenehno pojavljajo inovacije. Od takrat so se enormno razširila. Kontrolirajo in upravljajo profitabilne aktivnosti v več kot eni državi. Kriteriji, ki so pomembni za definicijo multinacionalnega podjetja, so ekonomski, organizacijsko-upravljalni, motivacijski in pravni.

Multinacionalno podjetje lahko opredelimo kot podjetje s pomembnimi tujimi neposrednimi investicijami v najmanj eni tuji državi ter z dejanskimi ravnateljskimi odgovornostmi za aktivnosti, ki jih podjetje izvaja preko mej (Holt, 1998, str. 21).

Glavni elementi multinacionalnih podjetij so neposredne investicije v tujino, kar daje moč in kontrolo nad odločitvami v tujini, skupni transfer resursov, kot so kapital, tehnologija, podjetniške in menedžerske sposobnosti, dostop do trgov in tuje proizvodnje ter profitabilne aktivnosti podjetja, ki so locirane v vsaj dveh državah.

Vloga direktnih investicij naj bi bila pomagati deželi, ki zaostaja, da dohiti naprednejše države. Direktne tuje investicije so ključna sestavina ekonomske rasti, zaposlenosti, tehnološkega razvoja ter širitve menedžerskih in marketinških sposobnosti. MNC torej v sebi združujejo učinkovito kombinacijo tehnologije, kadrov in proizvodnih virov. S tem skušajo dosežati maksimalne profite za podjetje in minimalne stroške za kupce.

Turbulentno mednarodno konkurenčno okolje v 80. letih preteklega stoletja je spodbudilo številne poglede na to, kako se oblikujejo dolgoročne konkurenčne prednosti v mednarodnem okolju. Za razvoj svetovnih konkurenčnih prednosti mora podjetje uresničiti tri strateške cilje (Barlett & Goshall v Zagoršek, 2007, str. 24-25). Razviti mora (1) globalno učinkovitost v že obstoječih aktivnostih, (2) mednarodno fleksibilnost, ki omogoča opravljanje s tveganji in priložnostmi v posameznih državah ter (3) sposobnost učenja skozi svojo mednarodno izpostavljenost in priložnosti ter znati to uporabiti tudi v svojem mednarodnem delovanju.

Strateški izziv mednarodnih podjetij je tako izkoristiti tri različne konkurenčne prednosti: (1) nacionalne razlike, (2) ekonomija povezanosti ali (3) ekonomija obsega ter tako optimizirati globalno učinkovitost, mednarodno fleksibilnost in svetovno učenje.

Za podjetja, ki vstopajo na tuje trge, so z organizacijskega vidika značilne različne strategije; multinacionalne, internacionalne, globalne in transnacionalne. **Multinacionalni strateški pristop** temelji predvsem na nacionalnih razlikah za uresničevanje večine strateških ciljev. Podjetja, ki zasledujejo tak pristop, stremijo k povečanju svoje ekonomske učinkovitosti predvsem z osredotočenostjo na prihodke večinoma prek diferenciacije svojih proizvodov in storitev glede na nacionalne razlike v preferencah porabnikov, značilnosti panog, vladnih predpisov in posameznega trga na lokalni ravni.

Multinacionalno podjetje po navadi razprši svoje vire in sredstva med svoje nacionalne enote in operacije, da bi se lažje odzvalo na lokalne potrebe. **Internacionalni strateški pristop** je značilen predvsem za mednarodna podjetja s sedežem v ZDA – izkoriščanje domačih inovacij za razvoj konkurenčnega položaja v tujini. Podjetja, ki zasledujejo **globalni strateški pristop**, pa se osredotočajo predvsem na razvoj globalnih učinkovitosti. V skladu s tem uporabljajo najrazličnejša sredstva za doseganje stroškovnih učinkovitosti in kakovostno pozicioniranje svojih proizvodov. Podjetja, ki zasledujejo **transnacionalen strateški pristop**, pa se osredotočajo predvsem na izkoriščanje vseh kombinacij ciljev in sredstev pri razvoju učinkovitosti, fleksibilnosti in učenja istočasno.

Na primeru podjetja Mercator je možno opaziti kombinacijo multinacionalnega in globalnega strateškega pristopa. Multinacionalni strategiji lahko pripišemo proizvodni oz. prodajni splet, ki se prilagaja posameznemu tujemu trgu, ter lokalno obravnavanje konkurence, globalni strategiji pa strateške usmeritve matične družbe na vseh trgih delovanja, globalno upravljanje sredstev, enake prodajne formate in trženjski splet.

2.2 Opredelitev pojmov: združitev, prevzem, priključitev, strateška zveza

V slovenski strokovni literaturi se uporabljajo pojmi združitev, prevzem, pripojitev in priključitev podjetja. O združitvi oziroma spojitvi podjetij govorimo, ko iz dveh ali več podjetij nastane novo podjetje, pri čemer podjetja, ki se povežejo, prenehajo obstajati kot samostojne pravne osebe. S pojmom prevzem delniške družbe razumemo pridobitev deleža delnic določene delniške družbe, ki prevzemniku zagotavlja kontrolni delež glasovalnih pravic, tako da mu ta zagotavlja odločilen vpliv na upravljanje ciljne družbe (Kovač, 2000; Tajnikar, 2000; Lahovnik, 2007). Če se menedžment ne strinja s prevzemom, govorimo o t. i. sovražnih prevzemih (*angl.* »hostile takeovers«).

Treba je ločevati med prevzemom podjetja s strani drugega podjetja in njegovo pripojitvijo k temu podjetju. Pripojitev pomeni, da je prišlo tudi do formalno-pravne vključitve ciljnega podjetja v poslovni sistem prevzemnika, tako da je ciljno podjetje prenehalo obstajati kot samostojna pravna oseba (Lahovnik, 2007, str. 3).

V tuji literaturi, predvsem anglosaksonski, se za poimenovanje združitvenih in prevzemnih aktivnosti uporabljajo termini, kot je »merger«, v slovenski jezik preveden kot združitev, ter pojma »acquisition« in »takeover«, ki se prevajata kot prevzem, vendar ti izrazi niso enoznačni. Terminološke zadrege temeljijo na mešanju ekonomskih in pravnih pojmov ter kriterijev (Kovač, 2000, str. 72). Tudi Bešter (1996, str. 26) navaja, da tuja strokovna javnost uporablja te izraze nedosledno, dodaten problem pa predstavlja prevajanje teh izrazov v slovenski jezik.

2.2.1 Pojem strategije priključitve podjetja

V slovenski strokovni literaturi se uporabljajo pojmi združitev, prevzem, pripojitev in priključitev podjetja. O združitvi oziroma spojitvi podjetij govorimo, ko iz dveh ali več podjetij nastane novo podjetje, pri čemer podjetja, ki se povežejo, prenehajo obstajati kot samostojne pravne osebe. S pojmom prevzem delniške družbe razumemo pridobitev deleža delnic določene delniške družbe, ki prevzemniku zagotavlja kontrolni delež glasovalnih pravic, tako da mu ta zagotavlja odločilen vpliv na upravljanje ciljne družbe (Kovač, 2000; Tajnikar, 2000; Lahovnik, 2007). Če se menedžment ne strinja s prevzemom, govorimo o t. i. sovražnih prevzemih (*angl.* »hostile takeovers«).

Treba je ločevati med prevzemom podjetja s strani drugega podjetja in njegovo pripojitvijo k temu podjetju. Pripojitev pomeni, da je prišlo tudi do formalno-pravne vključitve ciljnega podjetja v poslovni sistem prevzemnika, tako da je ciljno podjetje prenehalo obstajati kot samostojna pravna oseba (Lahovnik, 2007, str. 3).

V tuji literaturi, predvsem anglosaksonski, se za poimenovanje združitvenih in prevzemnih aktivnosti uporabljajo termini, kot je »merger«, v slovenski jezik preveden kot združitev, ter pojma »acquisition« in »takeover«, ki se prevajata kot prevzem, vendar ti izrazi niso enoznačni. Terminološke zadrege temeljijo na mešanju ekonomskih in pravnih pojmov ter kriterijev (Kovač, 2000, str. 72). Tudi Bešter (1996, str. 26) navaja, da tuja strokovna javnost uporablja te izraze nedosledno, dodaten problem pa predstavlja prevajanje teh izrazov v slovenski jezik.

2.2.2 Pomen strateškega povezovanja podjetij

Strateške zveze ali partnerstva (*angl. strategic alliances, collaborative agreements, international strategic alliances*) se v sodobnem mednarodnem poslovanju uporabljajo kot oznaka za podjetja, ki s sodelovanjem dosegajo na globalnih trgih skupne cilje (Makovec et al., 2006, str. 71).

Eden od hitrejše rastočih trendov v današnjem poslovanju podjetij je povečano število strateških zvez. Po avtorjih Booz-Allen & Hamilton so te zveze prisotne v vseh dejavnostih in postajajo vse bolj pomembna gonilna sila hitrejše gospodarske rasti. Zveze segajo od neformalnih poslovnih zvez, ki temeljijo na enostavnem dogovoru, do mešanih podjetij, v katerih je zaradi pravnih ali davčnih vzrokov sodelovanje ali partnerstvo ustanovljeno za upravljanje zveze (*Strategic Alliances, 2008*).

Za manjša podjetja so strateške zveze način sodelovanja z drugimi za doseganje določenega cilja brez izgube svoje individualnosti. Te zveze so način, kako pobirati skupne sadove timskega dela. Podjetja, ki sodelujejo v zvezah, poročajo, da izhaja do 18 % njihov prihodkov iz strateških zvez. Ne motivira pa samo profit naraščajočega števila strateških zvez. Drugi faktorji vključujejo naraščajočo intenzivnost konkurence, naraščajočo potrebo po delovanju na globalni ravni, na hitro spreminjajočem se tržišču, ter industrijsko konvergenco na mnogih trgih, npr.: finančne storitve, banke, investicijska podjetja, zavarovalne agencije.

Posebno v času, ko postaja rastoč internacionalni trg pravilo oz. vodilo, lahko ta partnerstva pomenijo moč vzvoda rasti skozi strateške zveze z mednarodnimi partnerji – raje kot prevzeti tveganje in se sam širiti, kot zahteva povečano povpraševanje. Cilj te zveze je minimalizirati tveganje ob maksimizaciji svoje moči in profita.

Zveze so v bistvu ustvarjanje poslovne mreže. Vzroki za formiranje teh zvez so največkrat skupni marketing, prodaja ali distribucija, proizvodnja, sodelovanje na področju designa, tehnoloških licenc ter raziskav in razvoja. Povezava je lahko vertikalna med prodajalcem in kupcem, horizontalna med prodajalci – lokalno ali globalno. Zveze so pogosto formalno ustanovljene v obliki partnerstva ali kot mešano podjetje.

Podjetja koristijo strateške povezave, da dosežejo prednosti ekonomije obsega in hitrosti, lažji

vstop na tuji trg, povečanje konkurenčnosti na domačem ali tujih trgih, stopnjevanje razvoja izdelka, razvoj novih poslovnih priložnosti, ki izhajajo iz novih izdelkov in storitev, povečanje izvoza, raznolikost, nižje stroške.

Osnovni predpogoj za uspešno in učinkovito delovanje strateških zvez je temeljito medsebojno poznavanje partnerjev in njihovih organizacijskih kultur ter enotnost ciljev takšnih zvez (Makovec Brenčič et al., 2006, str. 72).

2.3 Strateški pomen organizacijske kulture pri mednarodnih prevzemih

Pomen kulture je predvsem pomemben, ko preučujemo mednarodne prevzeme, mednarodne strateške zveze oz. pripojitve tujih podjetij. Takšne povezave so mnogokrat označene kot bolj rizične, če jih primerjamo z domačimi. To pa zato, ker lahko pri takih povezavah nastanejo problemi, ki izvirajo bodisi iz razlik v organizacijski kulturi bodisi iz razlik v nacionalni kulturi. Pomembnost kulturnih faktorjev je še posebej kritična v obdobju pozdružitvene oz. poprevzemne faze integracije.

2.3.1 Razlike v nacionalni in organizacijski kulturi

Nacionalna kultura ni enaka organizacijski kulturi in dva tipa kulture imata lahko različno naravo. Razlika med nacionalno in organizacijsko kulturo temelji na različni mešanici vrednot in praks. Nacionalna kultura je del mentalnega zavedanja v prvih desetih letih našega življenja, v družini, v okolju, kjer živimo, v šoli in vsebuje najbolj temeljne vrednote. Organizacijske kulture pa se zavedamo, ko nastopimo službo v neki organizaciji. Naše vrednote so izdelane, se jih zavedamo, ko smo na stopnji mladine ali kot mladi odrasli. Te naše vrednote pa sovpadajo z vrednotami organizacije, kjer nastopimo službo, to je pomembno (Hofstede, 2005, str. 284).

V študiji kitajskih partnerjev (Li Dong, Keth Glaister, 2007) so proučevali vpliv razlik v nacionalni in organizacijski kulturi na upravljanje strateških zvez. Rezultati so bili osnovani na percepciji relativno velikega vzorca kitajskih partnerskih podjetij v strateških zvezah s tujimi podjetji. Izsledki raziskave kažejo, da razlike v nacionalni in organizacijski kulturi različno vplivajo na vidik upravljanja strateških zvez. Percepcija kulturnih razlik ter prispevek teh razlik k različnim pogledom na upravljanje strateških zvez sta v primerjavi s starejšimi zvezami večja v relativno mlajših zvezah. Menedžerji v strateških zvezah, osnovanih na kapitalskih povezavah, poročajo o manj problemih, vezanih na kulturne ovire, kot v nekapitalskih strateških povezavah.

Druga študija Georgia Tech, dela univerzitetnega sistema v Georgiji, ZDA (2005), je preučevala 405 mednarodnih združitvev in prevzemov od leta 1991 do 2000. Vključevala je dosegljiva podjetja iz 34 držav in ciljna podjetja iz 37 držav. Po tej študiji naj bi bile večje

kulturne razlike koristne z vidika:

- Manjše možnosti prevzemov, ki so motivirani zgolj s precejevanjem samega sebe.
- Večje neodvisnosti, ki jo dopušča pridobitev podjetja na oddaljenih kulturnih področjih.
- Boljšo zaščito, pogajalsko moč in vztrajnost med samim procesom sklepanja posla.
- Raznovrstnih organizacijskih moči, ki vodijo do povečanih izvedbenih sinergij.

Ta študija je merila razlike v nacionalni kulturi ne samo z vidika različnih jezikov, religij in različnih državnih sistemov, temveč tudi s širokim spektrom meril, ki ga je razvil Geer Hofstede.

Združitve in prevzemi redkokdaj dosežejo obljubljeni koristi, kar se kaže dolgoročno v premajhnem delovnem učinku. Toda raziskave ugotavljajo, da velike kulturne razlike med podjetji, ki se združujejo, zmanjšujejo škodljive učinke.

2.3.2 Vzroki za neupoštevanje kulturnih dejavnikov

Vzroke za neupoštevanje kulturnih dejavnikov v prevzemnih ter združitvenih procesih lahko iščemo v pomanjkanju izkušenj in tradicije na področju prevzemov. Menedžerji ugotavljajo, da je poglobljen vzrok dajanje prevelikega poudarka finančnim sinergijam in tehničnim izpeljavam integracije, premalo pa poznavanju značilnosti organizacijske kulture ciljnega podjetja. Po mnenju avtorjev (Habeck et al., 2000, str. 99) pa mnogi krivijo kulturne razlike za propadle prevzeme kot vsesplošni vzrok, ki zajema razhajanje v ciljih, premalo komunikacije, razlike med poslovnimi modeli, politično rivalstvo in spore med pomembnimi posamezniki.

Najpogostejši vzroki neupoštevanja dejavnikov organizacijske kulture so torej naslednji (Primožič, 1999, str. 72):

- Kultura kot izgovor za napake drugih področij.
- Zanikanje pomembnosti »mehkih dejavnikov«, kot sledi:
 - Zmotno je mišljenje, da tehnična stran ustvarja vrednost, ampak jo ljudje, ki uresničujejo zastavljene cilje. Napredek se preprosteje izmeri skozi tehnično plat, poleg tega so tehnične spremembe vidne, medtem ko je organizacijska kultura abstraktna, neopredeljena oz. so nekatere plasti kulture nevidne. Vendar je treba upoštevati, da je možno meriti tudi človeško plat poslovnih procesov.
 - Najodpornější bodo preživeli; nekateri gledajo na združitve kot na proces izbire, ki ohrani najbolj trpežne, prilagodljive in vztrajne osebe, slabše oz. neprimerne pa žrtvuje za uspeh združitve.
 - Premalo je vedenja o uspešnem ravnanju s človeškimi viri, zato se ga obide. To je posledica asimetričnega izobraževanja, ki pripravlja zaposlene na sposobnost premagovanja tehničnih ovir, ne pa na uspešno ravnanje z ljudmi pri delu. (Primožič, 1999, str. 72).

2.4 Kultura in človeški viri v mednarodnem poslovanju

Delovanje v večkulturnem okolju za mednarodno podjetje pomeni več možnosti za probleme pri komuniciranju, večje možnosti kulturnih trkov med organizacijskimi enotami podjetja oz. med njenimi sodelavci ter večje možnosti za občutenje kulturnih šokov. Eno ključnih vprašanj pri mednarodnem menedžmentu je, kako naj podjetja oziroma menedžerji ravnaajo v primeru kulturnih razlik – naj vsiljujejo svoje rešitve kljub nasprotovanju domačinov, naj se prilagodijo običajem in načinu dela v državi gostiteljici ali naj iščejo kompromis. Pravilnega odgovora ni; konkretno ravnanje je odvisno od okoliščin.

2.4.1 Dejavniki mednarodnega zaposlovanja

Mednarodna podjetja želijo z večdomno, globalno, internacionalno ali transnacionalno strategijo doseči učinkovitost na svetovni ravni, biti prilagodljiva v večnacionalnem okolju ter izkoristiti priložnosti za učenje. Učinkovitost mednarodnega menedžmenta človeških virov (MMČV) dosegajo z uporabo etnocentričnega, policentričnega, geocentričnega in regiocentričnega pristopa ter s prilagodljivim, prenosljivim in povezljivim načinom prenosa, z izmenjavo in povezovanjem znanja, različnim načinom delovanja ter praks MČV med sedežem podjetja in podružnicami mednarodnega podjetja (Zupan et al., 2009, str. 621).

Na menedžment človeških virov v mednarodnih podjetjih vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Prevladujoč položaj imajo zunanji dejavniki, kot so značilnosti dejavnosti države oz. regije in medorganizacijskih omrežij, ki neposredno in posredno vplivajo na notranje dejavnike, strategijo in izvajanje MČV ter na cilje mednarodnega podjetja. Pri slednjih se v zadnjem času čedalje pogosteje poudarja tudi pomen mednarodnega (globalnega) prenosa znanja, kompetenc, sposobnosti in učenja. Posledica silnic sprememb globalizacije je potreba po večji fleksibilnosti v pristopih, aktivnostih in obliki menedžmenta.

Slogan 90. let prejšnjega stoletja je bil »misli globalno, deluj lokalno«. Ta slogan spreminja način razmišljanja menedžerjev v globalnih organizacijah, saj podružnice zahtevajo skladno z lokalnim okoljem – nekaj svobode v aktivnostih.

Če primerjamo menedžment človeških virov (MČV) v mednarodnem podjetju in podjetju, ki deluje v domačem okolju, lahko ugotovimo, da je bistvena razlika v kompleksnosti MČV. Dejavniki, ki lahko okrepijo ali oslabijo razlikovanje med domačim in mednarodnim RSČV, so kulturno okolje, stopnja navezanosti mednarodnega podjetja na domači trg, kulturna občutljivost, kompleksnost delovanja v različnih državah in z različnimi kategorijami zaposlenih ter dejavnost(i), s katerim(i) se podjetje primarno ukvarja. Pri mednarodnem poslovanju je zelo pomembno tudi vprašanje domačega in lokalnega upravljanja podružnic mednarodnega podjetja v tujini.

2.4.2 Menedžment v mednarodnem poslovanju

S širjenjem poslovanja organizacij na tržna območja različnih držav postajajo vse pomembnejši različni strokovnjaki, ki lahko vodijo, raziskujejo, nabavljajo ali prodajajo izdelke in storitve v tujini. Ne gre samo za znanje tujih jezikov, ampak predvsem za poznavanje običajev, načinov dela, predpisov – poslovne kulture kraja, organizacije, države. Tega znanja ne dajejo redne šole, ampak posebej prirejeni programi na domačih ali tujih ustanovah. Nedvomno so pomembne tudi osebne izkušnje, ki si jih kandidat pridobiva, ko sodeluje pri različnih dejavnostih mednarodnega poslovanja (Možina et al., 2002, str. 28-29).

Kaže se potreba po organiziranju načrtnega kroženja kadrov v dejavnostih s tujino in da se na podlagi mentorstva prenaša praktično znanje na nove strokovnjake. Tudi izbor je pomemben, posebno še pregled dosežkov, ki jih kandidat navede ali dokaže pri dosedanjem delu. Sama šolska izobrazba, pa čeprav z odličnimi ocenami, ni zadostna za uspešno delo v mednarodnem poslovanju, pomembne so motiviranost, mobilnost, prilagodljivost, iznajdljivost, sposobnost za navezovanje stikov in podobne lastnosti za tovrstno delo.

Razen inteligenčnega kvocienta je pomemben tudi emocionalni kvocient – čustvena inteligenca, to je, kako hitro se znamo vživeti v tuje socialno okolje in kako uspešno znamo sodelovati s tujimi partnerji. Posebej je to pomembno za menedžerje in tržno osebje, ki mora poznati poslovno vsebino in način dela, pri tem pa računati na spremembe, ki se venomer porajajo. Spremembe pa so velikokrat sinonim za potrebe, ki jih je treba sproti reševati.

Podjetje se v mednarodnem prostoru srečuje z zelo raznolikimi (potencialnimi) sodelavci, ki jih za različne namene in različno dolga obdobja napoti v tujino. Poznamo tri bistvene kategorije držav, ki so v povezavi z MMČV relevantne za mednarodno podjetje (Zupan et al., 2009, str. 592):

- **Domača država** (*angl. home country*) je država, iz katere mednarodno podjetje izhaja in kjer je najpogosteje njen sedež.
- **Država gostiteljica** (*angl. host country*) je država, v kateri ima mednarodno podjetje podružnice, in sicer v obliki predstavništva ali proizvodnega, storitvenega in razvojnega obrata.
- **Tretja država** (*angl. third country*) je država, v kateri mednarodno podjetje nima podružnic, a je kljub temu lahko vir proizvodnih tvorcev (sodelavci, surovine, kapital idr.) in potencialni novi trg.

Sodelavce v mednarodnem podjetju lahko v skladu z zgornjo opredelitvijo uvrstimo v naslednje kategorije:

- **Sodelavec domače države** (*angl. parent country national oz. PCN*) prihaja iz države, kjer je sedež mednarodnega podjetja.
- **Sodelavec države gostiteljice** (*angl. host country national oz. HCN*) prihaja iz države, kjer ima mednarodno podjetje podružnico.
- **Sodelavec tretje države** (*angl. third country national oz. TCN*) prihaja iz države, kjer

mednarodno podjetje nima podružnice in delo kot priseljenec opravlja v podružnici ali na sedežu mednarodnega podjetja.

- **Izseljeni sodelavec** (*angl. expatriate*) je sodelavec, ki je začasno poslan na delo v tujino, kjer tudi prebiva, oz. delavec, napoten na delo v tujino (*angl. international assignee*). Izseljenci so lahko sodelavci domače države (in s sedeža podjetja) na delu v tujih izpostavah, sodelavci iz tretjih držav, ki so premeščeni na položaje na sedežu podjetja ali v druge izpostave, ter sodelavci iz držav gostiteljic, ki so premeščeni na položaje na sedežu podjetja. Za izseljene sodelavce, ki opravljajo menedžerske naloge, se v praksi uporablja izraz mednarodni menedžer.

2.4.3 Razlogi za mednarodne napotitve in vrste napotitev

Glede na težave, ki spremljajo mednarodne napotitve, je smiselno vprašanje, zakaj multinacionalna podjetja vztrajajo pri uporabi izseljencev. Vsekakor so pozitivne in negativne strani povezane s številom zaposlenih, ki mednarodno migrirajo. Podjetja pričakujejo, da bo z vse večjo globalizacijo število takih premikov naraščalo (Dowling & Welch, 2005, str. 66).

Literatura s področja mednarodnega menedžmenta in mednarodnega razvoja človeških virov dosledno ugotavlja tri ključne motive, ki vodijo podjetja k napotitvi sodelavcev v tujino: **zapolnitev prostih mest** (zapolnitev vrzeli v znanju, lansiranje novega posla, prenos tehnologije), **razvoj menedžmenta** (za namene usposabljanja in razvoja, spodbujanje razvoja skupnih korporacijskih vrednot) ter **organizacijski razvoj** (potreba po nadzoru, prenos znanja, kompetenc, procesov in aktivnosti).

Sodelavci so mednarodno napoteni za različna časovna obdobja, odvisno od namena in narave delovne naloge, ki jim je bila dodeljena. Klasična napotitev je bila namenjena predvsem sodelavcem domače države, ki so bili napoteni za daljši čas za direktorja (oz. prokurista) tuje podružnice (po navadi traja mandat štiri leta). Danes podjetja klasificirajo vrste napotitev glede na trajanje naloge na standardne, ki so podobne klasični napotitvi, in nestandardne, pri katerih se tip in/ali čas razlikujeta od klasične napotitve (Zupan et al., 2009, str. 593).

Glede na čas trajanja ločimo **napotitve za krajši čas** (do tri mesece), **podaljšane napotitve** (do enega leta) in **dolgoročne napotitve** (od enega do pet let). Glede na tip pa **vozaške** (sodelavec se tedensko ali štirinajstdnevno vrača domov na vikend); **mednarodne rotacijske** (obdobju neprekinjenega dela sledi obdobje počitka doma); **pogodbene** (dela na projektu, ki zahtevajo specifična znanja) in **virtualne napotitve** (sodelavec opravlja naloge v tujini doma prek informacijsko-komunikacijskih povezav).

Poleg standardnih in nestandardnih napotitev je čedalje več tudi sodelavcev, ki sicer niso napoteni na delo v tujino, a večino svojega delovnega časa preživijo v tujini, t. i. pogosti letalski potniki (*angl. frequent fliers*).

2.4.4 Vloga izseljenih sodelavcev

Začasno izseljeni sodelavci prenašajo kompetence in znanje iz domačega v tuje okolje. Pri tem so njihove vloge naslednje (Dowling & Welch, 2005, str. 69-71):

- **Agent neposredne kontrole** (asociacija: medved) – nadzira in kontrolira poslovanje. Transferji med zaposlenimi so osnovani na birokratskem kontrolnem mehanizmu, kjer je primarna vloga doseganje sporazuma prek direktnega nadzora. Harzingova je ugotovila, da so predvsem nemška podjetja nagnjena k tej vrsti nadzora. Te izseljence je označila kot »medvede«. V določeni meri kontrolna vloga izseljencev izraža etnocentrično predpozicijo, ampak to je lahko pomembno pri zagotavljanju podružnične privolitve, kar omogoča, da poslovanje na lokalni ravni dosega strateške cilje.
- **Agent socializacije** (asociacija: čebela) – prenaša organizacijsko kulturo iz enega kraja na drugi kraj. Začasno izseljeni sodelavci so prvi ter najbolj učinkoviti glasniki in prenašalci organizacijske kulture. Ta vloga je povezana z uporabo korporacijske kulture kot neformalnega kontrolnega mehanizma. Obstaja brezpogojno pričakovanje, da izseljenci sodelujejo pri prenosu skupnih vrednot in prepričanj. Harzingova poveže izseljence, ki prenašajo korporacijske vrednote, s »čebelami«. Poudari pa, da je zelo malo empiričnih raziskav o učinkovitosti izseljencev kot agentov socializacije. Dejstvo je, da imajo poskusi vcepitve kulturnih vrednot in norm na obreden način v smislu točno določenih, pričakovanih vedenj negativen učinek na podružnični ravni. Npr. zaposleni v nemških podružnicah ameriškega globalnega trgovca Wall – Mart so se pri vsakodnevem jutranjem ritualu vzklikanja in spodbujanja k dobremu delovnemu dnevu poskrili po toaletnih prostorih.
- **Graditelj omrežja** (asociacija: pajek) – gradi socialno omrežje, plete odnose med ljudmi znotraj podružnice ter med matico in podružnico. Z mednarodnimi napotitvami se pospešujejo medsebojne vezi, služijo pa tudi za neformalno kontrolo in komunikacijske namene. Ko se zaposleni gibljejo med različnimi organizacijskimi enotami, se mreža njihovih odnosov spreminja. Harzingova je to vlogo opisala z asociacijo »pajek«. Ljudje so nagnjeni k ohranitvi in zaščiti svojih mrež ter so zelo selektivni pri izkoriščanju svojih zvez in poznanstev. V študiji projektnih timov in mrež Scweiger pokaže, kako mednarodne napotitve pripomorejo k mrežnemu razvoju.
- **Povezovalc** (*angl. bundary spanners*) se nanaša na aktivnosti, kot so zbiranje informacij, ki so ključne za povezavo notranjih in zunanjih zvez. Izseljence se smatra kot povezovalce, ker lahko zberejo informacije v gostujoči državi, delujejo kot predstavniki svojih družb v tej državi in lahko vplivajo na lokalne agente. Aktivnost mreženja se je pojavila kot način, po katerem so bili izseljenci raznih nacionalnosti, ki so poslovali v Hong Kongu, zmožni sodelovati v povezovalnih aktivnostih.
- **Jezikovno stičišče** (*angl. language notes*). Multinacionalna podjetja delujejo v smislu jezikovne standardizacije oz. uporabe skupnega korporacijskega jezika.
- **Prenos kompetenc in znanja**. Mednarodne napotitve so uspešen način doseganja mnogoterih ciljev. Elemente transferja znanja in kompetenc lahko identificiramo v vsaki izmed zgoraj navedenih vlog. Obstajajo različni dejavniki, ki lahko vplivajo na učinkovitost tega izvajanja. Ti dejavniki so:

- Ustvarjanje okolja za odprtost in podporo različnim idejam ter implementacijo najboljših praks.
- Pomembnost, da znanje in informacije potujejo dvosmerno, kar pomeni med izseljenimi sodelavci in gostujočo lokacijo ter obratno, med izseljenimi sodelavci in domačo lokacijo. Samo na ta način bo multinacionalno podjetje imelo korist od mednarodnih napotitev kot mehanizma za prenos kompetenc in znanja.
- Čeprav se prizna pomembnost osebnih mreženj v znanju in prenosov informacij, pa so odločitve o zaposlovanju velikokrat sprejete brez predvidevanj o vplivu na odnose v mreženju.
- Obstaja povezava med trajanjem napotitve ter učinkovitostjo prenosa znanja in kompetenc. Prenos nekaterih znanj ter kompetence je lahko hiter, medtem ko je za prenos določenih strokovnih znanj in izkušenj potrebno več časa.
- Večina transferjev je odvisna od zmožnosti izseljenega sodelavca, da uči in motivira druge ter da deluje kot agent znanja in kompetenc.

Prednosti zaposlovanja menedžerjev v tujini (Zupan et al., 2007):

- Podjetja z njimi zagotavljajo organizacijsko kontrolo in koordinacijo.
- Obetavnim menedžerjem se ponudi možnost, da si pridobijo mednarodne izkušnje.
- Izseljeni sodelavci imajo velikokrat posebna znanja in izkušnje.
- Zagotavljajo skladnost podružnice s cilji in politikami centrale.

Slabosti zaposlovanja menedžerjev v tujini:

- Možnosti napredovanja za menedžerje v gostujoči državi so omejene.
- Prilagajanje okolju v gostujoči državi lahko traja dolgo časa.
- Izseljeni sodelavci lahko uveljavljajo stil vodenja, ki v podružnici ni sprejemljiv.
- Nagrajevanje izseljencev se običajno razlikuje od drugih v podružnici.

Začasno izseljeni sodelavci so prvi ter najbolj učinkoviti glasniki in prenašalci poslovne kulture. Njihov zgled je odločilen. Poleg tega so pri prenosu organizacijske kulture v tujino pomembni še čas (to je proces), prilagajanje in iskanje sinergije. Prihodnost je verjetno v iskanju sinergije med matičnim in lokalnim podjetjem, kjer naj bi bila oba partnerja pripravljena na prilagajanje v zagotavljanju standardov za poslovno odličnost (Jazbec, 2006, str. 74-75).

Prednost slovenskih mednarodnih menedžerjev pri poslovanju v tujini je prilagodljivost in s tem manj težav v stiku z drugimi kulturami, kakor jih imajo pripadniki velikih narodov, in znanje tujih jezikov. Hitro navezovanje stikov in radovednost sta lastnosti, ki zmanjšujeta kulturni šok ter omogočata manj bolečo prilagoditev na drugačno kulturo in pogoje dela. Slabosti, ki nas ovirajo pri učinkovitejšem nastopu na mednarodnih trgih, pa izhajajo iz slovenske zaprtosti oz. zapečkarstva. Nismo naklonjeni tveganju in se najboljše počutimo v znanem in predvidljivem okolju.

Za uspešno delo v tujini naj bi imel mednarodni menedžer – izseljeni sodelavec predvsem

osebne lastnosti in znanje. Najpomembnejše zaželene lastnosti uspešnega izseljenega sodelavca so po izsledkih raziskave v slovenskih mednarodnih podjetjih (Jazbec, 2006, str. 77) naslednje:

- znanje tujega jezika,
- odprta osebnost,
- kompetentnost,
- prodajna naravnost,
- čustvena stabilnost,
- vedoželjnost,
- prilagodljivost,
- urejene družinske razmere.

Na osnovi številnih raziskav, v katerih so ugotavljali, katere kompetence so nujne ali vsaj zaželene pri mednarodnih menedžerjih, sta Perkins in Shortland, 2006 (v Zupan et al., 2009, str. 607) navedla kompetence, ki so razvidne iz spodnje tabele.

Tabela 4: Kompetence mednarodnih menedžerjev

Strateška usmerjenost	Samozaupanje	Samopoznavanje	Vodenje
Prilagodljivost novim situacijam in soočanje z negotovostjo	Spoštovanje kulturnega okolja, iz katerega prihajajo sodelavci	Komunikativnost v raznolikem kulturnem okolju	Navezovanje in vzdrževanje stikov
Kulturna občutljivost	Pridobivanje in prenašanje znanja	Veščine za mednarodna pogajanja	Odsotnost predsodkov
Delo v mednarodnih timih	Usmerjenost k visokim standardom opravljanja nalog	Poznavanje in razumevanje mednarodnega marketinga	Poznavanje in razumevanje mednarodnih financ
Uvajanje sprememb	Znanje jezikov	Usmerjenost k ljudem	Usmerjenost k ciljem

Vir: Perkins, S. J. & Shortland, S., Strategic International Human Resource Management: Choices and Consequences in Multinational People Management, 2006.

2.4.4.1 Vpliv kulturnega okolja – kulturni šok

Pomembna značilnost kulture je, da je tako občutljiv proces, da ni vedno zavestna o vplivu na vrednote, odnose in vedenje. Kdor koli potuje v tujino, pa čeprav kot turist ali poslovnež, se sreča s kulturnimi razlikami, kot so jezik, hrana, obleka, higienske navade in odnosi. Čeprav potniki zaznajo te razlike kot nekaj novega in se jih celo razveselijo, pa osebam – izseljenim sodelavcem, od katerih se pričakuje, da živijo in delajo v novi državi, predstavljajo te razlike velike probleme. Doživijo kulturni šok – fenomen, ki je značilen za ljudi, ki se srečujejo z drugimi kulturami (Dowling & Welch, 2004, str. 13).

Namesto da bi se izseljeni sodelavec naučil delovati v drugi kulturi in se ji prilagoditi, skuša v tuje okolje in novim sodelavcem vsiliti vrednote domačega podjetja in/ali države. S tem se

okrepijo trki različnih kultur in prihaja do vse večjega nerazumevanja med njim ter sodelavci države gostiteljice. Podjetja lahko kulturni šok zmanjšajo z uporabo selekcijskih metod, ki kandidate za delo v tujini selekcionirajo glede na njihovo kulturno občutljivost (Zupan et al., 2009, str. 612).

2.4.4.2 Pomen kulturne občutljivosti

Kako upravljati z zaposlenimi, ki pripadajo drugačnim kulturam? Ena izmed raziskav je pokazala, da se stil vodenja, motiviranja, komuniciranja, odločanja, načrtovanja, organiziranja in zaposlovanja razlikujejo med državami po svetu (Adler, 1997, str. 126).

Bennett (1986, 1993) je kot okvir za razlago reakcij ljudi na kulturne razlike razvil Model razvoja medkulturne občutljivosti (*angl. The Development Model of Intercultural Sensitivity – DMIS*). Bennett je namreč opazil, da se posamezniki s kulturnimi razlikami, tako v akademskem kot organizacijskem okolju, soočajo na predvidljiv način, ko se učijo postati bolj kompetentni v medkulturni komunikaciji. Izsledke je združil v šest stopenj naraščajoče občutljivosti za kulturne razlike, za določanje, kako izboljšati sposobnost medkulturne občutljivosti in sodelovanja ter prilagoditi izobraževanje za pospeševanje razvoja v naslednjo stopnjo, in sicer:

- Zanikanje kulturnih razlik je stanje, v katerem je lastna kultura pojmovana kot edina resnična. Ljudje na stopnji zanikanja so izolirani od drugih kultur in jih zelo slabo poznajo, ne zaznavajo kulturnih razlik, uporabljajo stereotipe in tujcem pripisujejo nižji status. Za izboljšanje medkulturne občutljivosti se morajo naučiti prepoznavati razlike med kulturami in priznati njihov obstoj.
- Odpor do kulturnih razlik je stanje, v katerem je posameznikova lastna kultura pojmovana kot edino pravilna. Ljudje na tej stopnji prepoznajo razlike, a se počutijo zaradi njih ogrožene, zato jih negativno ocenjujejo. Postati morajo bolj tolerantni do razlik med kulturami in se naučiti prepoznavati osnovne podobnosti med ljudmi, ki pripadajo različnim kulturam.
- Minimizacija kulturnih razlik je stanje, v katerem so elementi lastne kulture pojmovani kot univerzalni. Ljudje na stopnji minimizacije domnevajo, da so vsi ljudje v bistvu enaki, pričakujejo podobnosti med kulturami in težijo h korekciji vedenja pripadnikov drugih kultur, da bi ustrezali njihovim pričakovanjem. Za izboljšanje medkulturne občutljivosti se morajo več naučiti o lastni kulturi in se izogibati projiciranju lastne kulture na izkušnje pripadnikov drugih kultur.
- Sprejemanje kulturnih razlik je stanje, v katerem je posameznikova lastna kultura pojmovana kot eden izmed kompleksnih pogledov na svet. Ljudje na stopnji sprejemanja se zanimajo za kulturne razlike in jih spoštujejo, tudi če se z njimi ne strinjajo. Morajo pa tudi razumeti, da ima enako vedenje lahko v različnih kulturah različen pomen.
- Adaptacija na kulturne razlike je stanje, v katerem pojmovanje drugih kultur dopušča percepcijo in vedenje, ki je sprejeto v teh kulturah. Posameznikov pogled na svet je razširjen in vključuje tudi konstrukte iz drugačnih pogledov na svet. Ljudje na tej stopnji

adaptacije so sposobni zreti v svet skozi oči pripadnikov drugih kultur in lahko namerno spremenijo svoje vedenje, da bi učinkoviteje medkulturno komunicirali.

- Integracija kulturnih razlik je stanje, v katerem je posameznikovo pojmovanje jaza razširjeno in vključuje gibanje iz različno kulturno pogojenih pogledov na svet. Ljudje na stopnji integracije poskušajo izničiti nasprotja med včasih konfliktnimi kulturnimi okviri njihove prvotne in nove kulture. Zato morajo reševati vprašanja, povezana z njihovo identiteto, ki nastanejo zaradi kulturne fleksibilnosti. Ta stopnja ni nujno boljša kot stopnja adaptacije. Pogosta je med dolgoročnimi izseljenci in globalnimi nomadi.

Model so z uspehom uporabljali v zadnjih dvajsetih letih za razvoj študijskega programa in programov usposabljanja na področju medkulturne komunikacije (Bennett, 1986).

2.4.4.3 Pomen medkulturnega komuniciranja

Organizacije po svetu se zaradi globalizacije soočajo z zunanjim okoljem, ki je bolj kompleksno, dinamično in konkurenčno od domačega. Veča se tudi kompleksnost notranjega okolja organizacije. Podjetja zaposlujejo pripadnike različnih kultur, širijo svoje podružnice v tujini, prodajajo svoje izdelke in storitve kupcem, sodelujejo s tujimi podjetji. Medkulturni dialog je postal temelj globalnega gospodarstva (Adler, 1997, str. 72). Globalizacija poslovnih dejavnosti in kulturna raznolikost zaposlenih, ki naraščata tudi v domačem okolju organizacije, zahtevata od ljudi, ki delujejo na teh področjih, da se naučijo presegati kulturne razlike in izboljšajo svoje veščine v medkulturni komunikaciji.

Kultura in kulturna raznolikost pomembno vplivata na delovanje organizacije. Znotraj organizacije kulturni vzorci vplivajo na upravljanje, vodenje, odločanje, pogajanja, reševanje konfliktov ter oblikovanje delovnih skupin in timov (Bennett, 1986). Kulturne vrednote, vedenje, tradicija, običaji in ideologija pretvarjajo prepoznavne organizacijske strukture, kulturo in dinamiko. Zato je pomembno, da menedžerji v globalnem gospodarstvu razumejo in prepoznajo učinek različnih kultur na vedenje organizacije. Predvsem v organizacijah, ki svojo dejavnost usmerjajo v mednarodno in globalno okolje, je uporaba znanstvenih modelov za preučevanje kulture nujna (Treven, 2001, str. 56).

Tudi če organizacija zagotovi pripravo zaposlenega na odhod v tujo kulturo v obliki usposabljanja v medkulturni komunikaciji, je ta pogosto neprimerna in nezadostna. Čeprav naj bi urjenje v medkulturni komunikaciji zajemalo izboljšanje tako kognitivnega in efektivnega delovanja kot vedenja udeležencev, pa organizacije svojim zaposlenim nudijo le nasvete, kaj je v ciljni kulturi dovoljeno in kaj ne. Urjenje redko vključuje teoretična znanja, ki omogočajo nanos principov medkulturne komunikacije na raznolike osebnosti in raznolika vedenja, ki lahko obstajajo v vsaki kulturi in se jih prenese v druge kulture.

Ker veliko ovir za medkulturno komunikacijo izhaja iz razlik med kulturami, je prvi korak k izboljšanju uspešnosti medkulturne komunikacije povezan z razumevanjem kulture

sogovornika. Ko smo v interakciji z ljudmi, ki pripadajo drugi kulturi in so bili socializirani na drugačen način, ugotovimo, da so naša pričakovanja o njihovem obnašanju pogosto manj natančna in manj pravilna.

Pri komunikaciji med pripadnikoma različnih kultur se pojavljajo razlike v percepciji in načinu komuniciranja, obe vrsti razlik pa sta tako kulturno pogojeni kot vezani na lastno osebnost posameznika. Ker kultura do neke mere določa percepcijo ter vedenje svojih članov in s tem lajša medsebojno sporazumevanje, pri komunikaciji med pripadniki različnih kultur povzroča ravno obraten učinek: če se kulturi dovolj razlikujeta, da sta percepcija in vedenje njihovih članov različni, razlike v kulturah povzročajo ovire v medkulturni komunikaciji.

V različnih kulturah ljudje komunicirajo med seboj na različne načine. Razlike v načinu komuniciranja lahko povežemo predvsem z uporabo jezika, v katerem ljudje izražajo svoje misli, verbalnim stilom, ki ga pri tem uporabljajo, in neverbalnim delom komunikacije. Obstajajo tudi pomembne razlike v vsebini komunikacije, ki velja za primerno znotraj kulture.

Prav tako ljudje v različnih kulturah zaznavajo konflikte na različne načine in uporabljajo za reševanje konfliktov različne pristope. Poznavanje teh razlik nam olajša reševanje nesporazumov pri medsebojni komunikaciji in nam pomaga, da situacije še dodatno ne poslabšamo.

V komunikacijskem procesu pogosto prihaja do prekinitev – motenj. Kot viri motenj so najpomembnejše kulturne ter družbene razlike med pošiljateljem in prejemnikom, ki lahko med njima povzročijo težave pri razumevanju drug drugega (Treven, 2001, str. 195-196). Kultura ovira uspešno komunikacijo takrat, ko se ljudje iz različnih kultur ne odzovejo enako na isto dogajanje.

Za zagotovitev učinkovitega komuniciranja s pripadniki drugih kultur je treba slediti naslednjim korakom (Thill & Bovée, 2002, str. 48-66):

- **Razumevanje pomena kulturne komunikacije.** Če razumemo, kakšen pomen ima medkulturna komunikacija za posameznike in organizacije, ki delujejo v medkulturnem okolju, se lažje prilagajamo različnim situacijam medkulturnega stika in hitreje osvojimo veščine, potrebne za uspešno komunikacijo s pripadniki drugih kultur.
- **Izboljšanje medkulturne občutljivosti.** Za učinkovito komuniciranje s pripadnikom druge kulture moramo poznati značilnosti naše ter njegove kulture in razumeti, kako kultura vpliva na način komuniciranja obeh. Upoštevati moramo, da je kultura naučena ter da se kulture med seboj razlikujejo po stopnji kompleksnosti, stabilnosti in tolerantnosti.
- **Preučevanje drugih kultur.** Boljše poznavanje kulture nam omogoča učinkovitejšo komunikacijo s pripadniki te kulture.
- Eden izmed najpogostejših načinov izboljšanja sposobnosti zaposlenih za uspešno medkulturno komunikacijo je **trening**. Danes ima vsak posameznik na voljo širok izbor virov za informiranje o določeni kulturi: od knjig, filmov, predavanj, različnih učnih programov do stika s pripadniki določene kulture.

- **Prepoznavanje kulturnih razlik.** Če ne prepoznamo razlik med kulturami, lahko napačno predvidevamo, da sta vedenje in interpretacija sporočil drugih ljudi enaka naši, kar vodi v številne probleme pri komunikaciji. Vedeti moramo, da se kulture med seboj razlikujejo glede na kontekst, stil pogajanja, doseganje in sprejemanje odločitev, tehnike reševanja problemov; poznamo etične razlike, socialne razlike, razlike v neverbalni komunikaciji.
- **Preseganje etnocentrizma.** Učinkovitost medkulturne komunikacije je odvisna od odprtosti udeležencev. Etnocentrizem je mogoče preseči s priznavanjem razlik, izogibanjem domnevanju, da se sogovorniki vedejo in razmišljajo na enak način kot mi, ter z izogibanjem sodbam, da se sogovorniki motijo ali napačno vedejo.
- **Preseganje jezikovnih ovir.** Pri komunikaciji, kjer vsaj eden izmed govorcev ne govori v materinem jeziku, se je treba izogibati uporabi slanga, idiomov ter lokalnega narečja in naglaševanja, pozorni moramo biti na lokalne variacije pri izgovarjavi besed.
- **Razvijanje medkulturnih veščin.** Ko poznamo značilnosti kulture, s pripadniki katere bomo komunicirali, lahko začnemo razvijati veščine za doseganje učinkovite medkulturne komunikacije. Ker poznamo jezikovne ovire in razumemo kulturne razlike, ki jih bomo morali preseči, lahko izberemo najbolj učinkovit način komunikacije.

2.4.5 Glavni izzivi pri mednarodni napotitvi sodelavcev v tujino

Izobraževanje in razvojne aktivnosti so del vsakdanje prakse, s katero multinacionalna podjetja zagotavljajo ustrezne človeške vire. Mednarodna naloga je sama po sebi zelo pomembno izobraževalno in razvojno orodje. Izseljeni sodelavci so prenašalci znanja ter kompetenc med različnimi enotami in jih je najbolj smiselno uporabiti pri opravljanju oz. zagotavljanju mednarodnih nalog.

Od izseljenih sodelavcev se tudi pričakuje, da bodo zagotovili prilagoditev sistema in vseh procesov. Zadolženi so tudi, da pokažejo, kako se bodo ti sistemi vklopili in kako delujejo zato, da se potem lahko ocenjuje oz. pregleduje uspešnost izvedbe v državi gostiteljici. Eden od razlogov za mednarodne napotitve je razvoj menedžmenta. Napotitev na drugo tržišče oz. kroženje kadrov je zelo uporaben način za zaposlene, da pridobijo mednarodni pogled na stvari (perspektivo).

Na splošno velja, da je učinkovito delovanje izseljencev odvisno od njihove prilagoditve, in zelo pomembno je, da se v državi gostiteljici ne počutijo izolirane. Dobro zasnovan program kulturnega zavedanja prinaša zelo velike pozitivne učinke. Brez razumevanja kulture države gostiteljice se izseljeni sodelavec lahko sreča z velikimi težavami v času mednarodne napotitve.

Mnoga mednarodna podjetja veliko virov vlagajo v usposabljanje menedžerjev (tako domačih kot tistih v podružnicah v tujini) in poznajo njihove kompetence, kar jim omogoča, da učinkovito in dovolj hitro zapolnjujejo potrebe po menedžerjih v lokalnih okoljih. Večji izziv

in obenem manj virov pa vlagajo v razvoj mednarodnih menedžerjev, ki morajo imeti raznovrstne mednarodne izkušnje, kompetence in sposobnosti, ki so obenem skladne z globalno strategijo podjetja.

Menedžerji, ki so ali še opravljajo mednarodne naloge, so pomemben vir informacij in znanja, zato je pomembno, da jih podjetje vključi v razvojne dejavnosti in na ta način omogoči prenos ter izmenjavo znanja med potencialnimi, mlajšimi in izkušenimi mednarodni menedžerji (Bouquet, 2003 v Zupan et al., 2009, str. 605).

Raziskave kažejo, da so nujne komponente predhodnega izobraževanja izseljenih sodelavcev, ki olajša prehod na tujo lokacijo. Metode so raznolike in jih izberemo glede na potrebe po medkulturnem usposabljanju; izobraževanje kulturnega zavedanja, predhodni obiski, jezikovno usposabljanje in podpora v praktičnih dnevni zadevah (Dowling & Welch, 2004, str. 120-127).

2.5 Vpliv prevzemnih učinkov na organizacijsko kulturo ciljnega podjetja

S prevzemom se dogajajo spremembe znotraj podjetja; spreminjajo se sestavine kulture kot stvaritve podjetja, vrednote, norme in temeljne predpostavke, kar neposredno vpliva na delovanje zaposlenih in ustvarja prevzemne sindrome, kulturne trke, kulturno izolacijo ter tudi kulturno razjasnitev, sodelovanje in kulturno sinergijo.

Prevzemnik mora biti pozoren tudi na spremembe, ki jih prevzem povzroči zunaj podjetja. Nadzor nad učinki prevzema zunaj poslovne tvorbe je še posebej pomemben, kajti zunanje okolje sestavljajo deležniki, ki poleg zaposlenih v podjetju neposredno vplivajo na uspeh prevzema. To so potrošniki, ki se lahko obrnejo k drugim konkurenčnim podjetjem, dobavitelji, ki jim nova nabavna politika ne ustreza, ali lokalna skupnost, ki zaradi strahu pred morebitnim odpuščanjem začne z intenzivno protikampanjo, ki začne ogrožati prevzemne napore. Učinki so številni in raznovrstni, povzročajo jih notranji in zunanji dejavniki, ki izhajajo iz strahu pred spremembami in posledično negotovostmi, ki jih povzroči sprememba. Nadzoruje se jih z jasno, odprto in hitro komunikacijo, vodstvom, ki je zavezano viziji novega podjetja in to prenaša na zaposlene, ter zaposlenimi, ki sprejemajo nove izzive in s tem spremembe, ki jih prinaša prevzem v njihovo delovno okolje.

V knjigi *The New Corporate Cultures* sta Deal in Kennedy (1999, str. 121-123) definirala prevzemne učinke takole:

- Učinek »poglej čez svojo ramo«, ko zaposleni skušajo ugotoviti, kje bo tekla reorganizacija oziroma katera delovna mesta se bodo ukinila.
- Učinek »zmagovalcev in poražencev«, kjer del zaposlenih v prevzemnem podjetju vedno pridobi, medtem ko del delavcev v ciljnem podjetju običajno izgubi, npr. delovna mesta z oblikovanjem nove poslovne celote.

- Učinek »kulturne osamitve« je po avtorjih najpomembnejši učinek, ki se pojavi takrat, ko delavci združenega podjetja ugotovijo, da se podjetje, v katerem so sedaj zaposleni, bistveno razlikuje od »starega« podjetja, v katerem so bili nekoč zaposleni.

Poleg naštetih učinkov so pogosti še naslednji: učinek prevzemnega sindroma, učinek sindroma »mi proti vam«, učinek sindroma »usmerjenosti na sebe«, učinek sindroma »beg strokovnjakov« idr.

2.6 Nekateri dejavniki uspešnosti združitve in prevzemov

Empirične študije iz področja združitve in prevzemov so se večinoma osredotočale na finančne, ekonomske ali strateške dejavnike. Manj napora pa je bilo vloženo v raziskovanje organizacijskih tem. Poleg tega so se znanstveniki osredotočali na samo en ali dva dejavnika hkrati, nekatere študije pa so vseeno nakazale pomembnost integracijskih pristopov s kombiniranjem dejavnikov kot npr. strateški in organizacijski dejavniki (Haspelagh and Jemison, 1991) ali strateški in kulturni (Morosini, 1998; Datta, 1991 v Soinen, 2007, str. 4). Nedavne študije pa so stopile korak dlje s kombiniranjem več relevantnih dejavnikov združitve in prevzemov pod enim modelom.

Izkušnje s prevzemi naj bi podjetjem pomagale do boljše začetne pozicije pri naslednjem poslu. Da bi se to lahko zgodilo, ne sme med enim in drugim prevzemom preteči preveč časa in ljudi, ki so izvajali prvi prevzem, naj bi bili vključeni tudi v drugega. Študije s tega področja dajejo zelo različne rezultate. Nekateri pravijo, da izkušnje povečujejo možnost uspeha, medtem ko drugi trdijo, da izkušnje same ne vodijo do boljše izvedbe prevzema. Kakorkoli že, možnost učenja iz podobnih situacij je običajno zelo pomembna in nekateri se strinjajo, da bolj ko sta si dva zaporedna prevzema podobna, več pozitivnega transferja znanja bo vodilo do boljše izvedbe. Po drugi strani pa je možno, da so izkušnje s predhodnimi prevzemi moteče in se kažejo v slabši izvedbi, predvsem če gre za različne tipe prevzemov.

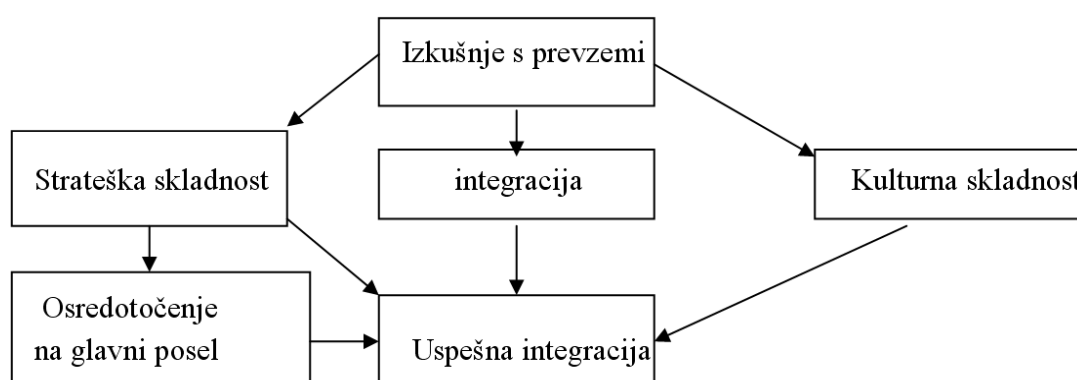
Študija Finkelsteina in Halebliana je pokazala, da drugi prevzem teče v povprečju slabše od prvega, predvsem ko izhajata prva in druga tarča prevzema iz različnih panog. Rezultati kažejo, da ima odnos med prevzemnimi izkušnjami in izvedbo obliko črke U, kar kaže, da prevzemniki z malo izkušenj preveč posplošujejo situacijo in so preveč zahtevni, tisti z izkušnjami pa lahko ločujejo med podobnimi ter neenakimi situacijami. Težava vsega tega pa leži v problemu, kako sploh identificirati različne primere.

Narava raziskovanj okoli združitve in prevzemov je bila tako različna, da se je pojavila potreba po izpopolnjenih modelih, da bi bolje razumeli celoten proces korporacijskih transakcij. Ta študija predstavlja osrednje dejavnike uspešnosti pri prevzemnih programih, ki se nanašajo na izkušnje pri prevzemih, organizacijski kulturi, človeških faktorjih in integracijskem procesu.

V rezultatih te študije je bilo identificiranih in združenih 12 dejavnikov uspešnosti. V teh dejavnikih so bile vključene npr. zmožnost izbrati med raznovrstnimi tarčami primerno tarčo, sposobnost identificirati prednostne in primerne modele akulturacije ter integracije ključnih zaposlenih glede na kulturni skrbni pregled in integracijske procese.

Po izsledkih študij Larsona in Finkelsteina (1999) ter Halebliana in Finkelsteina (1999, 2002) sta Duncan in Mtar (2006) formirala integracijski model s kombinacijo idej predhodnih raziskav. Združitev prevzemnih izkušenj v model prikazuje, da so vsi drugi dejavniki pod njegovim vplivom. Strateška in kulturna skladnost je lahko boljše ocenjena, če ima podjetje izkušnje iz predhodnih prevzemov.

Slika 4: Integracijski model po Duncanu in Mtarju (2006)



Vir: C. Duncan, M. Mtar, *Determinants of International Acquisition Success: Lessons from FirstGroup in North America*, 2006, str. 399.

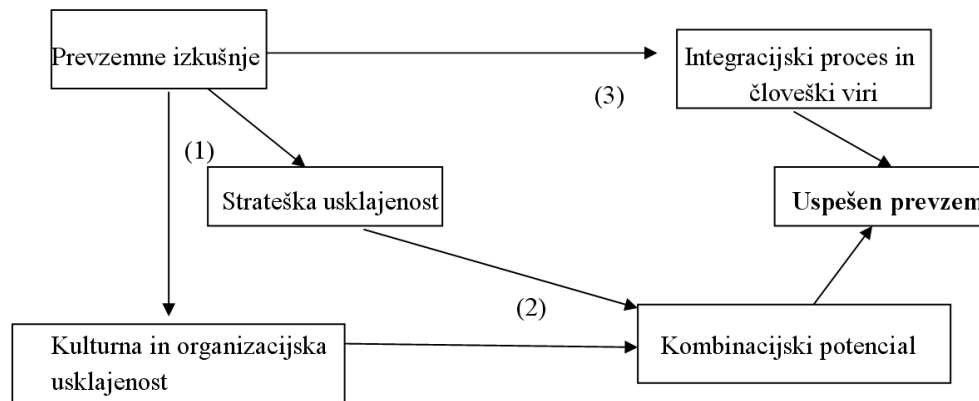
Integracijski proces pa je povezan tudi s človeškimi faktorji. Posebno pri mednarodnih združitvah in prevzemih se kažejo razlike v nacionalni in organizacijske kulturi, zato je pomembno zavedanje tega dejstva in pripravljenost na te razlike. En ključ do tega je v zadostni komunikaciji in drugi v pripravljenosti na to, kar lahko sledi. Vloga integracijskega menedžerja je pri tem izrednega pomena.

Učenje je ključni dejavnik uspešnosti prevzemnih programov. Koncept učeče se organizacije in taktičnega znanja ima vgrajen formalni prevzemni mehanizem. Iz izkušenj sta Haleblian in Finkelstein (1999 v Soininen, 2007) sta ugotovila, da teorija o vedenjskem učenju v nasprotju s teorijo krivulje učenja razlaga in predvideva oboje – pozitivne in negativne vplive prevzemnih izkušenj.

Druga nerelevantna faktorja pri prevzemnih programih sta stopnja, po kateri naj bo prevzem izpeljan, in optimalna velikost tarče.

Rezultate končnega modela ključnih dejavnikov uspešnosti prikazuje priloga 7. Za boljše razumevanje, kako je vse to povezano, je medsebojno delovanje prikazano v sliki 5:

Slika 5: Dinamika uspešnega prevzemnega programa



Vir: J. Soinen, *Success Factors of Acquisition Programs*, 2007, str. 25.

Iz sheme je razvidno, kako prevzemne izkušnje vplivajo na vse vidike procesa z zbiranjem znanja in izkušenj iz preteklih dogodkov. (1) Izkušeni prevzemniki bodo boljše ocenili strateško, organizacijsko in kulturno skladnost nove tarče. To se dogaja zaradi prenosa informacij in obstoječih procesov. (2) Strateška, organizacijska in kulturna skladnost oblikuje skupaj kombinacijski potencial. (3) Predhodne izkušnje v integraciji in prenos izkušenj s človeškimi viri dobro učinkujejo v novi situaciji. Nato pa je vse do integracije treba samo še preverjati, kako je kombinacijski potencial izkoriščen. V prevzemnem programu je glavni ključni dejavnik uspeha proces učenja in prenos ter implementacija predhodnih izkušenj in znanja v novo situacijo.

Za uspešnost združitve in prevzemov so po Lahovnik (2008, str. 51) pomembni naslednji dejavniki:

- Vprašanja integracije prevzetega podjetja morajo biti čim bolj podrobno obravnavana že v fazi pogajanj o prevzemu.
- Linijski poslovodje, ki bodo uresničevali strategijo prevzema, naj bodo vključeni v pogajanja o prevzemu.
- Zamenjava »mi proti njim« mentalitete z duhom skupinskega dela.
- Premalo pozornosti je bilo namenjeno razlikam v organizacijski kulturi podjetij.
- Ustrezno ravnanje z ljudmi (HRM).
- Opredelite skrite stroške združitve ali prevzema.
- Prilagoditev organizacijske strukture izvedenemu prevzemu.

Po poročanju firme Compass Consulting naj bi vsaj 30 % podjetij, ki so na lestvici Global 2000, razmišljalo o prevzemu ali združitvi, drugih 40 % pa so potencialne tarče prevzemov. Mnoga podjetja verjamejo, da je učinkovita prevzemna ali združitvena strategija pomembna za samo preživetje podjetja ali za njegovo rast.

Robbins in Stylianou 1999 sta ugotovila, da kar dve tretjini vseh združitve ni delovalo tako, kot je bilo pričakovano. Compass Consulting pa omenja, da je več kot polovica združenih podjetij, ki naj bi bila po pričakovanjih strateško in finančno usklajena, že v 18 mesecih ni

dosegla pričakovanja delničarjev ne po vrednosti delnice ne po doseženih dobičkih. Nekatere napake gre pripisati predzdružitvenim pogovorom, ki se preveč osredotočajo na finančno plat posla, spregledajo pa probleme, ki so povezani z integracijo tehnične arhitekture in organizacijske infrastrukture dveh posameznih delov. Pogosta vzroka za neuspeh sta tudi nesposobnost dosegati ekonomsko učinkovitost in nesposobnost združiti zaposlene, procese in sisteme v kohezivno tvorbo.

2.7 Integracija prevzetega podjetja v poslovni sistem prevzemnika

Integracija je zadnja faza procesa oblikovanja in uresničevanja strategije priključitve podjetja, zadnji korak do cilja. Bistveno je izvajanje ukrepov, s katerimi uresničujemo spremembe, določene z načrtom integracije. Ključne spremembe so v procesih in strukturah.

2.7.1 Načrt integracije

Priprave na spremembe v prevzemnem procesu se začnejo že v predprevzemni fazi z izdelavo načrta ključnih področij, ki bodo predmet sprememb, in zaključijo v integracijskem procesu. Pravilno vodene in ciljno usmerjene spremembe se izkažejo kot pomemben pospeševalec v združevanju vseh elementov v podjetju – od sistemov do struktur in organizacijske kulture.

Spremembe, ki se kažejo v novih postopkih, sistemih in ravnanjih, najbolj zadevajo zaposlene v ciljnem podjetju, kajti le-ti se soočijo s številnimi prevzemnimi sindromi, ki povzročajo nezaupanje, strah in zmedo (Schweiger et al., v Risberg 2004, str. 19). Če prevzemnik ne izdelava načrta, po katerem se bodo spremembe odvijale, lahko pričakuje odpor v ciljnem podjetju. Odpor spremembam je prvi znak pomanjkljivega upravljanja vodstva, ki ni bilo sposobno ustvariti med zaposlenimi konsenza in zavezanosti k spremembam. Zavzetost zaposlenih se doseže tako, da v procesu oblikovanja načrta sodelujejo vsi tisti, ki ga bodo dejansko uresničevali.

Lahovnik (2003, str. 13) meni, da ima ločevanje funkcije načrtovanja od uresničevanja načrtov vrsto slabosti. Ob tem ima namreč delavec manjši občutek dosežka in kaže manjši nagib k potrditvi pravilnosti načrta, če izvaja načrt, pri katerem ni sodeloval. Če ga ne bodo oblikovali ljudje, ki ga bodo uresničevali, bo praviloma prispeval k njihovem slabšemu učinku. Ločevanje funkcije načrtovanja od uresničevanja načrta povzroča tudi več komunikacijskih težav ter prispeva k večjim zmotam in odstopanjem od načrta.

Lorange, Kotlarchuk in Singh (Lahovnik, 1998, str. 69) navajajo naslednje naloge, ki jih je treba opraviti pri izdelavi načrta:

- Določitev menedžerjev, ki bodo neposredno odgovorni za poslovanje ciljnega podjetja.
- Opredelitev različnih kompenzacijskih programov, s katerimi bi motivirali ključne kadre ciljnega podjetja, da bi ostali v podjetju po priključitvi.

- Določitev stopnje avtonomije priključenega podjetja.
- Izvedba analize, s katero se določi, katere funkcije bodo prenesene na matično podjetje in katere bodo ostale v pristojnosti ciljnega podjetja.
- Ugotovitev in opredelitev postopkov za premostitev razlik v organizacijski kulturi med podjetjema.

2.7.2 Integracijski pristopi

Alternativne integracijske pristope določata dve dimenziji: potreba po strateški povezanosti in potreba po organizacijski avtonomiji (Haspelagh in Jamison, 1991 v Grmek, 2006, str. 25). Delno pa je integracijski pristop pogojen tudi z naravo transakcije (združitev ali prevzem). Na podlagi takšnih kombinacij ločimo štiri možne pristope:

- **Obstoj** oz. ohranitev samostojnosti, ki se lahko izvede, ko obstajajo visoke potrebe po avtonomnosti in hkrati majhne potrebe po medsebojni povezanosti.
- **Simbioza** oz. sožitje, ki temelji na visoki potrebi po strateški povezanosti oz. soodvisnosti med podjetji zaradi prenosa strateških sposobnosti, po drugi strani pa je oblikovan na podlagi visoke potrebe po organizacijski samostojnosti.
- **Absorpcija** oz. vsrkavanje je pristop, ko strateške naloge zahtevajo visoko stopnjo medsebojne vzajemnosti in povezanosti podjetij z namenom ustvariti pričakovane vrednosti, hkrati pa obstajajo majhne potrebe po organizacijski samostojnosti.
- **Holding**, ki temelji na majhni potrebi po strateški povezanosti ter majhni potrebi po organizacijski avtonomiji.

Glede na spremembe v podjetju sta Marks in Mirvis (2001 v Grmek, 2006, str. 26-27) oblikovala alternativne integracijske pristope, ki jih določata dve dimenziji: stopnja sprememb v prevzemnikovem podjetju ter stopnja sprememb v ciljnem podjetju. Strateška pristopa ohranitev samostojnosti in absorpcija oz. vsrkavanje sta vsebinsko identična s predhodno predstavljenim modelom.

Pristop »**najboljše od obeh**« predvideva, da je za doseganje sinergije med podjetjema bolj uspešen pristop kot drugi, vendar je pogojen z določenim tveganjem. Finančne in operativne sinergije se namreč dosegajo s konsolidacijo oz. z združevanjem funkcij, kar vodi v zmanjšanje naporov. »**Transformacija**« pa je integracijski pristop, kjer sta oba, tako prevzemnik kot ciljno podjetje, izpostavljena korenitim spremembam, ki sledijo prevzemu. V tem primeru prihajajo sinergije s prevetritvijo podjetja. Ta pristop je najbolj prefinjen in zahteva več napora kot drugi. Zadnji pristop je »**obratni prevzem**«, ki je vsebinsko diametralno nasprotje pristopa absorpcije. V tem primeru prevzeto podjetje diktira pogoje integracije in učinke kulturnih sprememb.

Po uspešno izvedenem prevzemu se odprejo tudi vprašanja, katere postopke, prakso, metode, poslovno filozofijo od obeh podjetij prevzeti, kar je odvisno od tolerantnosti prevzemnika. Lahko gre za dominacijo prevzemnika ali pa za sodelovanje, kjer je omogočena tudi

participacija ciljnega podjetja. V prvem primeru gre za princip vsiljevanja sistema prevzemnika, ki včasih nima nobene logične osnove, pri strategiji sodelovanja pa se prevzemnik zavzema za partnerski odnos kot podlago za skupno nadgradnjo in izboljšanje sodelovanja.

Stopnja integracije je običajno določena z operativnimi in finančnimi sinergijami med podjetji. Integracija lahko nastopa z različno stopnjo intenzivnosti ter na različnih poslovnih področjih, temu primerna sta tudi vloga in angažiranost menedžerjev.

2.7.3 Imenovanje integracijskega menedžerja in integracijskega tima

Problem deljenih oz. različnih pogledov na proces integracije je zelo pogost. Ena izmed dobrih rešitev problema je določitev **integracijskega menedžerja**, ki se bo načrtno ter sistematično ukvarjal z integracijo in vse napore usmerjal v pospeševanje povezovanja. Vodenje integracije je funkcija, ki zahteva polno zaposlenost menedžerja in je enako pomembna kot druge poslovne funkcije (trženje, finance).

Integracijski menedžer pomaga procesu na štiri načine: pospeši proces, kreira organizacijsko strukturo, utira pot socialnim povezavam in pomaga kreirati kratkoročne rezultate. Kot način za premostitev vrzeli med kulturami integracijski menedžer lahko vpelje kratkoročne projekte, v katere vključi zaposlene iz obeh podjetij – prevzemnega ter ciljnega podjetja in se osredotoči na hitro doseganje rezultatov. Naslednja je potreba po skrbnem kulturnem pregledu. Za pomoč pri vodenju kulturnega pregleda se vključi linijske menedžerje.

Naloge integracijskega menedžerja so po Ashkenas et al., (Grmek, 2006, str. 34) naslednje:

- Poenostavitev in vodenje integracijskih aktivnosti, ki se dosežeta:
 - z zблиževanjem z menedžmentom ciljnega podjetja zaradi zagotavljanja konsistentnosti praks z zahtevami in standardi prevzemnika,
 - z oblikovanjem komunikacijskih strategij za hitro posredovanje informacij zaposlenim o poteku integracije,
 - z nudenjem pomoči ciljnemu podjetju pri uvajanju funkcije (kot so npr. obvladovanje tveganja oz. izboljšanje kakovosti), ki je do integracije še ni bilo.
- Pomoč ciljnemu podjetju pri razumevanju prevzemnika, ki vključuje:
 - pomoč menedžerjem prevzetega podjetja pri razumevanju organizacijske kulture prevzemnika,
 - pomoč menedžerjem ciljnega podjetja pri razumevanju temeljnih sprememb v okviru njihovega dela,
 - uvajanje oz. implementacija praks prevzemnika v novem združenem podjetju, vključujoč programe za pospeševanje sprememb, menedžersko izobraževanje in drugo.
- Pomoč prevzemnika pri razumevanju ciljnega podjetja:
 - zagotavljanje neobremenjenosti menedžerjev ciljnega podjetja z zahtevami po

- informacijah, ki so v pristojnosti integracijskega menedžerja,
- sprotno obveščanje vodilnega menedžmenta o poteku integracije.

Integracijski timi za izvedbo poprevzemne integracije so pomemben element v integracijskih naporih. Sestavljajo jih strokovnjaki, ki so odgovorni za potek, nadzor in koordiniranje celotne integracije iz prevzemnega ter ciljnega podjetja, in tudi najeti svetovalci. Sudarsanam (1995, str. 48) navaja, da je za večja podjetja že postala praksa, da na korporacijski ravni ustanovijo tako imenovani A-tim, skupino strokovnjakov, ki se ukvarja izključno s prevzemno aktivnostjo podjetja.

Habech in drugi (2000, str. 23) predlagajo, da se oblikuje t. i. programska pisarna, ki naj zagotavlja, da se splošna strategija in vodilna načela, ki jih začenja vodstvo, prevedejo v merljive cilje in naloge, ki jih je moč opraviti. Poleg tega naj se spremlja napredek, osvetli morebitne probleme in usklajuje obvladovanje sprememb. Programska pisarna tako postane prva izkušnja za vplivne posameznike iz obeh družb. Integracijske skupine so za prevzemnika tudi idealna priložnost za identifikacijo primernih vodilnih kadrov v podjetju. Poleg tega so preizkus za kasnejše skupno delovanje, kajti v njih se srečujejo in delujejo predstavniki iz obeh podjetij na različnih hierarhičnih ravneh, zato je pomembno, da so te ravni usklajene.

Integracijske skupine so po Galpinu in Herndonu (2000, str. 69-72) zasnovane in delujejo na treh ravneh:

- izvršni odbor, ki je sestavljen iz najvišjih predstavnikov, najbolje iz obeh podjetij, ki nadzira potek integracije ter drugih skupin, sprejema strateške odločitve, daje pobude in rešuje zaplete;
- integracijska projektna skupina, ki dnevno koordinira potek integracijskega procesa, izvaja nadzor ter usklajuje delo med integracijskimi skupinami za posebne namene, določa postopke dela, meri rezultate in daje pobude za reševanje morebitnih zapletov;
- integracijske skupine za posebne namene, ki delujejo na različnih področjih dela (strateška vprašanja, ravnanje s človeškimi viri in kapitalom itd.).

2.8 Poprevzemna integracija – kritična faza uspešnosti prevzemov

Faza poprevzemne integracije je zelo pogosto ključna za uspešnost prevzemov oz. priključitev. V tej fazi je praviloma treba reševati vrsto problemov. Gre za probleme, vezane na izbiro organizacijskih rešitev (koliko samostojnosti bo priključeno podjetje sploh še zadržalo v organizacijskem smislu), za notranje politične probleme, ki jih je treba v novi navezi razrešiti. Harmonizacija dveh kultur je običajno težka naloga, saj se pojavljajo problemi, ki jih odkrivamo z zamudo in zahtevajo rešitve (Pučko, 2008, str. 76).

Za uspešno poprevzemno fazo integracije so pomembni naslednji elementi:

- oblikovanje vizije in strategije priključenega podjetja (menedžment opredeli svoje sposobnosti, opredeli trge, ostane stvaren, ne posnema, stalno komunicira),
- preprečevanje vodstvene praznine (hitra postavitve vodstva),

- hitrost integracije in zgodnji uspehi (s tem se izognemo težavam s kupci, zaposlenimi),
- optimalna kombinacija zasledovanja – na eni strani stroškovnih sinergij in rasti, na drugi strani prisotnost strategije za obvladovanje tveganja.

Za uspeh procesa integracije in posledično uspešnost prevzema ali združitve morata biti izpolnjena dva pogoja, in sicer učinkovita integracija poslovanja ter obenem učinkovita integracija človeških virov, kar je razvidno iz tabele 5.

Tabela 5: Matrika človeške integracije in integracije poslovanja

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

Vir: J. Birkinshaw et al., *Managing Post-acquisition Integration process*, 2000, str. 399.

2.8.1 Kulturna integracija – akulturacija, kulturni trk

Kulturna integracija je proces, v okviru katerega prevzemno podjetje glede na svojo vizijo, strategijo in postavljene cilje združuje svojo poslovno kulturo s kulturo ciljnega podjetja.

V procesu združevanja dveh tujih poslovnih kultur teče tako imenovani proces akulturacije, ki ga Lahovnik (2008, str. 63) definira kot mešanje dveh kultur. Prevzemnik se mora že v predprevzemni fazi zavestno odločiti, kakšen model akulturacije bo vpeljal v poprevzemnem obdobju.

Thomson (v Lahovnik, 2008, str. 63) navaja štiri modele akulturacije:

- Integracija, kjer ohrani prevzeto podjetje svojo organizacijsko kulturo in posluje v simbiozi z matičnim podjetjem.
- Asimilacija, kjer prevladajo institucije in kulturni vzorci dominantnega podjetja. Ta način akulturacije lahko razčlenimo na:
 - učinek talilnega lonca, ko prevzeto podjetje prostovoljno sprejme kulturo matičnega podjetja,

- učinek pritiska, ko je prevzeto podjetje enostavno prisiljeno sprejeti kulturo matičnega podjetja.
- Zavračanje, ko gre za naklepno ločitev kultur matičnega in prevzetega podjetja, katere možni posledici sta:
 - umik in samodejna izločitev,
 - izločitev kot posledica odločitve matičnega podjetja.
- Opustitev stare kulture in nesprejemanje nove.

Predpogoj za uspešno kulturno integracijo je ovrednotenje kulture, kar je po Habechu in drugih (2000, str. 113) težavno, saj je skrita celo ljudem, ki so del te kulture. Navkljub temu je treba že na začetku ovrednotiti kulturo. Kulturne razlike, ki izhajajo iz nacionalnih kulturnih razlik med državami, pridejo do izraza predvsem pri mednarodnih prevzemih in so lahko včasih tako nepredvidljive, da lahko ogrozijo prevzem.

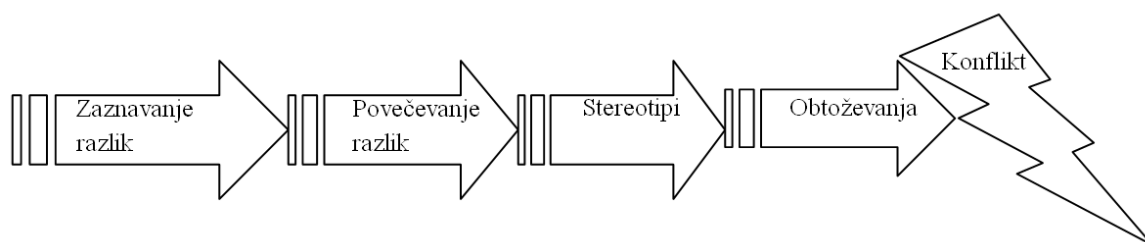
Naloga menedžmenta prevzemnika je, da v razumnem času identificira razlike v kulturi obeh podjetij, jih analizira in oblikuje strategijo za njihovo premostitev, kajti razlike v organizacijski kulturi so kritične za uspeh vsake združitve. Obstajati morajo jasni razlogi za uveljavitev nove kulture, ki mora biti dokazljivo primernejša za poslovno okolje kot stara. Prevlada ene kulture ni vedno primerna. Če se združujeta podjetji iz različnih panog, je bolj smiselno pustiti njuni kulturi ločeni.

Pogosto je najboljša rešitev sestava obeh kultur (Lahovnik, 2008, str. 37). Kako pristopiti?

- Razviti strategijo za kulturno integracijo še pred združitvijo,
- pravočasno imenovati novo vodstveno ekipo,
- temeljito ovrednotiti kulturi obeh podjetij,
- določiti, kakšna so pričakovanja od nove kulture,
- ustvariti povezave med obema organizacijama,
- zasidrati novo kulturo s kulturno valuto,
- biti potrpežljiv.

Kulturni trk - Če sta organizacijski kulturi dveh podjetij, ki se združujeta, precej različni, lahko prihaja do številnih konfliktov oz. do t. i. »trka kultur«. Schweiger (2002, str. 219) opiše kulturni trk kot obojestransko zaznava razlik, povečanje in poudarjanje razlik, medsebojno stereotipiziranje, obtoževanje in na koncu konflikt oz. trk, kar je prikazano v spodnji sliki.

Slika 6: Kulturni trk



Vir: D. M. Schweiger, *M&A Integration, A Framework for Executives and managers*, 2002, str. 219.

Probleme kulturne neskladnosti srečamo na naslednjih področjih: (1) organizacijske vrednote, (2) kultura menedžmenta in stil vodenja, (3) organizacijski miti in zgodbe, (4) organizacijski rituali in tabuji, (5) kulturni simboli.

Kulturni trk se začne s spoznanjem, da podjetji združujeta dve različni zgodovini, dva stila, dve različni podobi itd. Tega se morajo zavedati menedžerji obeh podjetij. Le tako se lahko zagotovi konstruktivna diskusija, soočenje z različnimi tabuji in popolna ignoranca nekaterih iracionalnih stereotipov, kar lahko privede do ublažitve negativnih posledic kulturnega trka. Kako naj reagira menedžment? Pri tem so mnenja strokovnjakov različna.

Mirvis in Marks (2003, str. 177); Trompenaars in Prud' homme (2004, str. 225) predlagajo, da se za uspešno izveden mednarodni prevzem oziroma združitvev (uskladitev kulturnih razlik) uporabi tristopenjski pristop v aktivnostih:

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

Za razjasnitev značilnosti organizacijske kulture je treba zaposlene vključevati v razne delavnice, kjer lahko izrazijo svoje poglede in mnenja. Prav tako sta vzajemno spoštovanje obeh kultur, vključenih v proces integracije, in njegova promocija temeljni pogoj za učinkovito reševanje kulturnega trka. Kajti spoštovanje vzorcev druge strani še ne pomeni njihovo prevzemanje, temveč samo razumevanje, kar lahko vodi v večjo učinkovitost.

2.8.2 Postavitev ustreznega vodstva

Za učinkovito integracijo je pomembna takojšnja postavitev menedženta na vseh ravneh in delegiranje odgovornosti, kar prepreči kakršno koli vodstveno praznino. Imenovanje vodstva je torej osnova za učinkovito delovanje novega podjetja, tako za zaposlene kot za menedžment, kajti le na ta način se definirajo vloge in pozicije ter zapolni vodstveni vakuum.

Za učinkovito integracijo, ki je motivirana s sinergijami oz. z zniževanjem stroškov, je zelo pomembno tudi posvetovanje in sodelovanje s srednjim menedžmentom, še posebej vključitev tako imenovanih linijskih menedžerjev v prevzetem podjetju. Oblikovanje nove vodstvene ekipe ni tako enostavno, kajti v veliki meri je odvisno od vrste prevzema, tipa integracije in kadrovskega načrta prevzemnega podjetja, ki bi se moral oblikovati že v predprevzemni fazi. Prevzem vpliva na različen način na menedžerje v prevzemnem in ciljnim podjetju. Za menedžerje prevzemnega podjetja je to predvsem izziv, ki omogoča nove priložnosti za razvoj konkurenčnih prednosti podjetja in tudi lastnih ambicij, ki so usmerjene v napredovanje in s tem povezanimi prednostmi, ki vključujejo tako povišanje dohodkov kot tudi varnost zaposlitve.

Drugačen položaj pa je pri vodstvu prevzetega podjetja, saj mu prevzem prinaša predvsem negotovost in breme v soočenju z nujnimi spremembami. Spremembe, vezane na novo

organizacijsko kulturo, ki dominantno vstopi v delovno okolje, povzroči strah in nezaupanje, ki se po hierarhični lestvici prenaša navzdol na druge ravni v podjetju. Vendar tudi vodilni kader v prevzemnem podjetju ni imun do sprememb, ki jih prinaša prevzemni proces. Reakcije na spremembe so podobne kot v ciljnem oz. prevzetem podjetju, saj v združevanju lahko zaradi podvajanj poslovodskih funkcij tudi tu vodstvena struktura izgubi privilegije, bonitete ali celo zaposlitev.

Mirvis in Marks (2003, str. 175) poudarjata, da v prevzetem podjetju reakcije vodilnih vplivajo na ravnanje podrejenih. Le-ti opazujejo svoje nadrejene ter prevzemajo njihove vzorce delovanja in obnašanje za svoje. Če vodilni dvomijo v prevzem ter niso sposobni nakazati smeri delovanja in upravljanja, tudi zaradi nejasne usmeritve prevzemnega podjetja, podrejeni postanejo v novih razmerah bolj negotovi, kar vpliva na delovno storilnost in produktivnost v podjetju. Vodstvo mora za uspešno sodelovanje z zaposlenimi upoštevati naslednje elemente:

- pripraviti mora jasno ter vsem akterjem sprejemljivo vizijo prihodnosti, ki je s pomočjo komunikacijskega procesa razumljena in sprejeta,
- uvesti mora dobro definiran načrt integracijskega procesa, v implementaciji katerega sodelujejo tudi zaposleni,
- upravljati mora z »združitvenim sindromom«, ki v prevzemih producira stresne reakcije in negotovost med zaposlenimi,
- komunicirati mora jasno in odkrito.

Naloga vodstva je tudi zagotavljati, da se bodo zaposleni osebno identificirali z vizijo in s poslanstvom novega podjetja. Pozornost morajo nameniti oblikovanju, utrjevanju ter upravljanju z novimi predpostavkami, vrednotami in pravili delovanja, ki pa jih morajo sprejeti za svoja tudi zaposleni prevzetega podjetja.

Vodstvo ima tudi zelo pomembno vlogo vodenja »kulturne razjasnitve«, procesa, ki omogoča upravljanje s kulturno različnostjo med partnerji, kot tudi razbijanja stereotipov in napačnih zaznav med stranmi ter uskladiti vpliv in moč različnih kultur.

2.8.3 Komunikacija

Komunikacija je kot živčni sistem v organizaciji, ki je temeljnega pomena za njeno delovanje (Možina et. al., 1994, str. 181). Komunikacija je vitalnega pomena za uspeh prevzemne aktivnosti, če zagotavlja pravočasno in jasno posredovanje informacij. Vodstvo kot primarni nosilec informacij v komunikacijskem procesu mora vzpostaviti, vzdrževati in koordinirati komunikacijske vezi med zaposlenimi tudi zato, da govorice ne postanejo primarni vir informacij. Jasna komunikacija, ki razjasni pričakovanja in sodelovanje, je bistvena za uspeh sprememb.

Uspešna integracija po združitvi je po Habechu in drugih (2000, str. 119) odvisna od tega,

kako dobro uspe vodilnim prepričati zaposlene, da verjamejo v vizijo in da uresničujejo strateške cilje. Največja ovira pri tem je pomanjkanje zavezanosti zaposlenih. Večjo zavezanost pa se doseže prav z učinkovito in sistematično komunikacijo.

Urbanija (2003, str. 49) navaja, da je zelo pomembno, kako se zaposlenim sporoči začetek procesa združevanja. Nekateri strokovnjaki se zavzemajo za izdelavo komunikacijskega načrta, ki bi natančno določal, kaj bo kdo rekel, ob katerem času in na kakšni ravni podjetja. S komunikacijo se zaposlenim pomaga razumeti, zakaj se družbi združujeta ter kakšne spremembe in priložnosti ta proces prinaša. Z vzpostavljenim mehanizmom povratnih informacij lahko zaposleni postavijo svoja vprašanja, izrazijo mnenja, strahove in potrebe, seveda pa mora vodstvo v čim krajšem času posredovati ustrezne odgovore, dosledne in zanesljive informacije. S pošteno in odprto komunikacijo se tako poveča zaupanje zaposlenih do samega vodstva, ki izvaja spremembe.

Ključno za učinkovito komunikacijo je po mnenju Schweigerja (2002, str. 105) oblikovanje takšne komunikacijske filozofije, v kateri so opredeljene ključne vrednote obeh podjetij, pravočasna in ustrezna komunikacija, kredibilnost informacij, odkritost informacij, razumevanje, kaj želijo zaposleni slišati, izbira učinkovitega medija, identifikacija in komunikacija z vsemi ključnimi javnostmi ter oblikovanje in izvajanje komunikacijskega načrta.

Za uspešno komunikacijsko strategijo so pomembna naslednja načela (Rensburg, 2000, str. 152):

- komuniciranje naj bo prednostna naloga,
- komunikacijske aktivnosti morajo biti interaktivne in ne reaktivne,
- sporočila vsem udeležencem v komunikacijskem procesu morajo biti konsistentna in se morajo ponavljati skozi različne komunikacijske kanale,
- v podjetju se mora vzpostaviti dvosmerno komunikacijo, pomembni so roadshowi (neposredno srečanje vodstva z zaposlenimi), ki so bistveni za oblikovanje organizacijske kulture. Z neposrednim soočanjem z neprijetnimi vprašanji vodstvo pokaže zavezanost, ki jo zastopa, poleg tega pa lahko tudi ugotovi, kdo so ključni ljudje ter mnenjski vodje, ki določajo vrednote, ki jim večina sledi, in kaj jih motivira.

Prezemno podjetje pa mora poleg intenzivne komunikacije z zaposlenimi v prevzetem podjetju komunicirati tudi z zunanjim okoljem. To so dobavitelji, odjemalci, poslovni partnerji, delničarji in okolica, torej strateška javnost, ki tudi potrebuje odprte komunikacijske poti, kontinuirano komuniciranje in podajanje jasnih informacij o poteku celotnega procesa.

Z ustrezno in učinkovito komunikacijo se tako zadrži odjemalce in dobavitelje, okrepi konkurenčne prednosti podjetja, obdrži dobro ime blagovne znamke, zadrži ključni kader, okrepi zavezanost ter pripadnost zaposlenih podjetju, gradi kredibilnost in zaupanje investitorjev.

Komunikacijski proces je veliko bolj zapleten ob mednarodnih prevzemih in že v primeru, da se upošteva razlike v jeziku, ki lahko vodijo do komunikacijskih motenj. Treven in Sriča (2001, str. 196) menita, da je takšna komunikacija veliko težja od tiste, v kateri sodelujejo samo ljudje iz iste kulture. Motnje pri medkulturni komunikaciji se lahko pojavijo med drugim zaradi razlik v jeziku, vrednotah in vedenju ljudi.

Komunikacija je tako zelo učinkovit pripomoček, ki pomaga zaposlenim, da sprejmejo spremembe v podjetju. S pomočjo jasne in dosledne informacije o dogajanjih v podjetju se omogoči vsem akterjem soočenje z nastalo situacijo, ki jo lahko sprejmejo ali pa zavrnejo z odhodom iz podjetja.

Komunikacija v podjetju je tudi neposredno povezana z organizacijsko kulturo, saj ji omogoča, da se v podjetju ohranja in deluje, kajti tudi s komunikacijo se širijo vrednote in norme, utrjujejo temeljne predpostavke ter postavljajo pravila delovanja in ravnanja v podjetju.

3 VLOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE MERCATORJA PRI VSTOPU NA TRGE JV EVROPE

Mercator se pri vstopu na trge JV Evrope srečuje z različnimi nacionalnimi in organizacijskimi kulturami. Vloga organizacijske kulture je za uspešnost poslovanja na tujih trgih izrednega pomena. Prenos organizacijske kulture matičnega podjetja na zaposlene v podružnicah predstavlja velik izziv za menedžment podjetja, predvsem je uspešnost prenosa vrednot korporacijske kulture odvisna od sposobnosti in mednarodnega zavedanja Mercatorjevih mednarodnih menedžerjev – prokuristov, ki so napoteni na začasno delo na tuje trge.

3.1 Predstavitev Skupine Mercator

Skupina Mercator je ena od največjih in najuspešnejših trgovskih verig v jugovzhodni Evropi, vodilna trgovska veriga v Sloveniji ter čedalje bolj uveljavljena veriga na trgih Srbije, Hrvaške ter Bosne in Hercegovine. V zadnjih letih nadaljuje s širitvijo na jugovzhodne trge, leta 2005 je vstopila na trg Makedonije, leta 2007 v Črno Goro in na začetku leta 2009 v Bolgarijo.

Skupino Mercator poleg trgovskih družb v Sloveniji ter na tujih trgih sestavljajo tudi netrgovske družbe, ki opravljajo dejavnosti proizvodnje in storitev.

Skupino Mercator sestavljajo obvladujoča družba Poslovni sistem Mercator, d. d., in odvisne (hčerinske) družbe, v katerih ima obvladujoča družba neposredno ali posredno večinski lastniški delež ali večino glasovalnih pravic (slika 7). Obvladujoča družba pod enotnim

vodstvom obvladuje odvisne družbe. Odvisne družbe se organizirajo in upravljajo na podlagi obveznih navodil enotnega vodenja, ki jih določijo organi obvladujoče družbe v skladu z zakonom.

Slika 7: Sestava Skupine Mercator

SKUPINA MERCATOR			
Poslovni sistem Mercator, d. d.			
TRGOVSKE DRUŽBE		NETRGOVSKE DRUŽBE	
	%		%
Mercator - H, d.o.o.	99,9	Pekarna Grosuplje, d.d.	100,0
Mercator - S, d.o.o.	100,0	Belpana, d.o.o.	100,0
M - Rodič, d.o.o.	88,0	Eta, d.d.	100,0
Mercator - BH, d.o.o.	100,0	Mercator-Emba, d.d.	100,0
Mercator-Mex, d.o.o.	51,0	Mercator-Optima, d.o.o.	100,0
Mercator Makedonija, d.o.o.	100,0	Interier, d.o.o.	97,6
M.COM, d. o. o.*	100,0	Evolution, d.d.	100,0
Investment Internacional, d.o.o.*	100,0	Mercator IP, d.o.o.	100,0
Mercator-B,e o.o.d.*	100,0		
* družba še ne izvaja poslovne dejavnosti		Sestava Skupine Mercator, 31. 12. 2008	

Vir: Poslovni sistem Mercator, letno poročilo za leto 2008, str. 13.

Družba Poslovni sistem Mercator, d. d., kot obvladujoča družba Skupine Mercator deluje po načelih povečevanja poslovne uspešnosti v vsaki družbi in skupini kot celoti, skupnega skladnega razvoja skupine, optimalne preskrbe z blagom in storitvami široke porabe na trgih delovanja skupine, večje konkurenčnosti, učinkovitega usmerjanja in koordiniranja blagovnih tokov, usklajenega nastopanja na domačem in tujih trgih v nabavi in prodaji, finančnega tekočega poslovanja in razvoja s skupnimi sredstvi ter varnosti, obvladovanja tveganj, skupne likvidnosti in čim večje donosnosti v gospodarjenju s finančnimi sredstvi (Letno poročilo Mercator, 2008).

Najpomembnejša in najobsežnejša **dejavnost Skupine Mercator** je trgovina na drobno in na debelo z izdelki za vsakdanjo rabo v gospodinjstvu.

Prodajna mreža je zelo razvejana z različnimi prodajnimi formati. Market program zajema hipermarkete, supermarkete, Cash & Carry, sosedske prodajalne, prodajalne udobja, Hura! diskonte in spletno trgovino. Specializirane programe pa tržijo prodajalne tehničnega programa, programa tekstila in lepote ter športnega programa. Poleg tega nudi kupcem številne dopolnjujoče storitve z namenom zadovoljevati potrebe, želje in pričakovanja kupcev (interni viri, 2008).

Netrgovske družbe Skupine Mercator pa opravljajo dejavnosti proizvodnje in storitev (proizvodnja kruha in pekovskega peciva, predelava ter konzerviranje sadja in zelenjave,

predelava in pakiranje kave, arhitekturno ter gradbeno projektiranje in tehnično svetovanje).

Leta 2008 je skupina ustvarila 2.708.560 tisoč evrov čistih prihodkov od prodaje, od tega se 927 milijonov evrov oziroma 34,2 % nanaša na prihodke, ustvarjene v družbah v tujini. Po prihodkih se skupina uvršča med največja slovenska podjetja. Čisti dobiček skupine je v letu 2008 znašal 40,761 milijonov evrov. Ob koncu leta 2008 je bilo v Skupini Mercator zaposlenih 21.636 delavcev, od tega 8.497 na tujih trgih, kar predstavlja 39,3 %.

Vizija podjetja Mercator predstavlja zasnovo nove in zaželene prihodnosti podjetja – biti vodilna trgovska veriga z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu (market program) v jugovzhodni Evropi. Svojo vizijo gradi na zadovoljstvu ljudi, ki prihajajo v stik s podjetjem, in jih obravnava kot ljudi s svojevrstnimi pričakovanji, izkušnjami ter lastnostmi.

Poslanstvo podjetja vključuje bistvene opredelitve poslovnega področja in usmeritev razvoja podjetja. Je dinamičen koncept, ki kaže temeljne smeri gibanja in obnašanja podjetja. S poslovnim delovanjem ustvarjajo:

- koristi za potrošnike (odlične trgovske storitve, visoka kakovost blaga in konkurenčne cene).
- koristi za dobavitelje (s sodelovanjem pri razvoju kakovostnih in izvirnih izdelkov ter z zagotavljanjem možnosti rasti v Sloveniji in na tujih trgih),
- koristi za lastnike (z zagotavljanjem dobičkonosne rasti poslovanja, s povečevanjem poslovne učinkovitosti in tržne vrednosti podjetja),
- koristi za zaposlene (z zagotavljanjem varnega in prijetnega okolja ter možnostjo osebnega in strokovnega razvoja).
- koristi za širše okolje (z odgovornim odnosom do naravnega in družbenega okolja ter s spoštovanjem poslovne etike in družbenih vrednot na vseh področjih delovanja).

V skladu s poslanstvom sledi podjetje Mercator v letu 2009 naslednjim strateškim usmeritvam (Letno poročilo PS Mercator, 2008):

- Največji trgovec v Sloveniji. Ohraniti vodilni tržni delež v market programu na domačem trgu z izboljševanjem konkurenčne ponudbe in razvojem maloprodajne mreže.
- Vodilni trgovec na sosednjih trgih JV Evrope. Postati prvi ali drugi največji trgovec z market programom na trgih Hrvaške, Srbije ter Bosne in Hercegovine s strateškimi povezavami in razvojem lastne maloprodajne mreže.
- Vstop na druge trge JV Evrope. Vstopiti ali zagotoviti možnost vstopa na druge trge jugovzhodne Evrope, kjer obstaja potencial postati eden od petih vodilnih trgovcev v market programu s selektivnim razvojem maloprodajne mreže, z nakupi privlačnih lokacij in s strateškimi povezavami.
- Razvoj nemarket programov. Ti programi omogočajo izkoriščanje pozitivnih sinergij z market programom in/ali predstavljajo zasnovo za razvoj drugega temeljnega trgovskega programa s potencialom rasti in dobičkonosnosti na ciljnih trgih na daljši rok.
- Dobičkonosnost poslovanja. Zagotavljanje dobičkonosnosti z ukrepi za ohranjanje trgovske marže, za stroškovno racionalizacijo in povečanje produktivnosti ter za

povečanje donosnosti investiranega kapitala.

Na področju **menedžmenta človeških virov** poudarjajo, da je treba človeške vire ustrezno načrtovati, jih stalno usposablјati, poudarjati njihovo vlogo v družbi in meriti njihovo zadovoljstvo. Osnovna strateška usmeritev na področju kadrov je zajeta v osmih kadrovskih prioritetah: načrtovanje karier obetavnih ključnih kadrov, dialog z zaposlenimi na vseh ravneh, prenos znanja in izkušenj, notranje in zunanje kadrovanje, nagrajevanje in motivacija, medkulturni organizacijski razvoj, menedžment sprememb – inovacijska dejavnost ter varnost in zdravje pri delu.

Organizacijska struktura družbe Mercator je projektna ter matrična in se obvladuje s pomočjo registra enot (priloga 9). Organizacijska struktura je osnova za organiziranje in upravljanje poslovanja ter delitev in obračun dela, računovodenje in planiranje ter poročanje in integracijo posameznih informacijskih sistemov (Poslovnik sistema vodenja kakovosti družbe Mercator, d. d.).

Mercator je primer nastajajočega mednarodnega trgovskega podjetja, ki svojo dejavnost širi iz matične države na tuje trge. Aktivnosti na tujih trgih so že od začetkov mednarodnega poslovanja v letu 2000 rasle hitreje kot na domačem trgu, saj je njegova vizija postati **regionalno multinacionalno podjetje**. Ena izmed ključnih prednosti Mercatorjevega prodora na tuje trge je bila »prednost prvega«, saj je izbral pravi trenutek za internacionalizacijo poslovanja, kar ga postavlja v strateško ugoden položaj.

Pri uporabi trifaznega modela internacionalizacije (podpoglavje 2.1.2) se Mercator nahaja pretežno v drugi fazi, na četrti zrelosti stopnji, za katero je značilen know-how (znanje) in/ali neposredne – greenfield investicije (nakup lokacij za izgradnjo nakupovalnih centrov). Prešel pa je že v tretjo fazo – v soodvisno internacionalizacijo, saj pospešeno sklepa strateške povezave, za katere je značilno uravnoteženo mreženje.

Mercator je v procesu internacionalizacije izbral trge JV Evrope, ki so geografsko, kulturno in poslovno najbližji domačemu trgu. V izbiri teh trgov pa je Mercator videl še druge prednosti, in sicer v neorganizirani trgovini z zastarelo tehnologijo in pristopi pri zadovoljevanju potrošnikovih preferenc. Bližina teh trgov omogoča dobre možnosti za distribucijo, pozitivno pa vpliva je tudi poznavanje jezika ter kulturnega in poslovnega okolja. V vseh letih poslovanja na teh trgih si je Mercator pridobil bogate izkušnje, znanje, vzpostavil je številne stike in zveze ter ustvaril razvejano mrežo v trgovini na drobno.

Številne konkurenčne prednosti so pripomogle, da se je obdržal na teh trgih tudi po vojni, ki je se odvijala v republikah nekdanje Jugoslavije. Uspešno je izkoristil odsotnost močne tuje konkurence in odprtost teh trgov za tuje investicije ter pritek kapitala, saj mu je uspelo razširiti maloprodajno mrežo v vseh večjih mestih predvsem na Hrvaškem, intenzivno pa širi prodajno mrežo tudi na srbskem trgu. S svojimi prodajnimi formati in celovito ponudbo je kljub drugačni mentaliteti prebivalstva in nakupnim navadam uspel zadovoljiti želje potrošnikov (Ruzzier, 2002, str. 45-46).

Strategija Mercatorjeve rasti na tujih trgih temelji na širjenju maloprodajne mreže z novimi investicijami, v zadnjem času pa s strateškimi povezavami oz. s prevzemi, saj ta oblika vstopa omogoča hitrejše povečanje tržnega deleža (Aljančič, 2009). Pretežni del vseh naložb v osnovna sredstva na tujih trgih se nanaša na gradnjo Mercatorjevih trgovskih centrov, kjer je ključni dejavnik lokacija. Vse naložbe na posameznih trgih vodi s pomočjo svojih podružnic, ki so organizirane v pravnoorganizacijski obliki družbe z omejeno odgovornostjo – d. o. o., ki omogoča hitrejši, enostavnejši ter učinkovitejši način vodenja in nadziranja kot v delniških družbah.

Kot vse bolj pomembno obliko financiranja naložb, zlasti v tujini, uporablja dolgoročni poslovni najem trgovskih objektov, ki jih za Mercator gradijo lokalni nepremičninski partnerji (Poslovni sistem Mercator, letno poročilo 2008, str. 50).

V prvi fazi širitve na tuje trge se je družba osredotočila na gradnjo trgovskih centrov v glavnih mestih držav nekdanje Jugoslavije, kasneje pa je širila prodajno mrežo tudi v druga mesta. Intenzivna rast na novih trgih pa ne prinaša takoj pozitivnih učinkov na poslovanje, saj novi trgovski centri začnejo ustvarjati optimalne prihodke šele po treh letih. Zato podjetje še naprej pridobiva dobre lokacije na vseh trgih, kjer je prisotno, hkrati pa išče nove trge za širitev. Analizirali so že trge Makedonije, Črne gore, Bolgarije in Romunije, kjer so že začeli iskati najboljše lokacije (Aljančič, 2009). Na bolgarskem trgu načrtujejo začetek poslovanja prvega Mercatorjevega hipermarketa že ob koncu leta 2009 (Gospodarski načrt Skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., za leto 2009).

Mercatorjeva investicijska ekspanzija na tujih trgih je osrednja točka zastavljenih ciljev rasti za obdobje 2008 do 2010 (interni viri Mercator, 2007). Internacionalizacija je postala eden izmed ključnih strateških ciljev, saj želi Mercator postati pomemben dejavnik v razvoju srednjeevropskega gospodarskega prostora. Na vseh trgih delovanja želi zagotoviti enak standard ponudbe in storitev, povečati poslovno učinkovitost in doseгти raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig. Izmed najpomembnejših konkurenčnih prednosti Mercatorja v procesu internacionalizacije je kakovost vrhnjega menedžmenta, kar dokazujejo dosedanji uspehi v poslovanju tako v Sloveniji kot na novih trgih.

SWOT analize, izdelane za posamezen trg v regiji JV Evrope, predstavljajo glavne prednosti in priložnosti, ki jih ima Mercator na teh trgih ter jih lahko izkoristi pri nadaljnji širitvi svojega poslovanja, hkrati pa opozarjajo na slabosti in potencialne nevarnosti, s katerimi se podjetje sooča pri poslovanju (interni viri Mercator).

Mercator je po podatkih Centra za mednarodne odnose FDV za leto 2006 (CMO-CP II 2007) prvi na lestvici TOP 25 slovenskih multinacionalk po vrednosti premoženja v tujini. Med prvimi tremi sta poleg Mercatorja še Gorenje in Krka. Vsi trije skupaj imajo več kot polovico sredstev petindvajseterice v tujini – v državah Zahodnega Balkana. Slovenske multinacionalke so v obdobju med letoma 2004 in 2006 beležile dinamično rast; njihova skupna sredstva so se skoraj podvojila, zrasla so na skoraj 3 milijarde evrov, njihova prodaja

v tujini se je povečala za skoraj 50 % in je v letu 2006 znašala 5,5 milijarde evrov, podvojilo pa se je tudi število njihovih zaposlenih v tujini, na skoraj 23.616 oseb.

Rast na tujih trgih je gonilo rasti Top 25 slovenskih multinacionalk. Vendar pa rast na tujih trgih ne gre na račun zmanjševanja zaposlenosti, investicij ali prodaje na domačem trgu (kar velja tudi za Mercator), temveč jo dopolnjuje. Mercator je bil v začetku leta 2009 prvič uvrščen na lestvico 250 svetovnih multinacionalk.

3.2 Strategija strateških povezav Mercatorja na trgih JV Evrope

Strateške povezave Mercatorja na področju trgovinske dejavnosti so pomemben korak k uresničevanju Mercatorjevega strateškega cilja postati vodilni trgovec z živili in izdelki za dnevno rabo v gospodinjstvu v regiji JV Evrope (interni viri Mercator, 2008).

Mercator poleg intenzivnega razvoja maloprodajne mreže na vseh trgih delovanja proučuje možnosti za nadaljnja strateška partnerstva, s čimer bi še hitreje povečal tržne deleže in z več prodajnimi enotami hitreje postal dostopen za širši krog kupcev. Mercator za vstop na trge JV Evrope uporablja dve obliki strateških povezav, ki dopolnjujeta neposredne greenfield investicije.

Prva oblika strateške povezave je večinski nakup oz. prevzem.

Pri vseh strateških povezavah na osnovi kapitalskih povezav uporablja družba izključno pravilo večinskega lastništva, kar pomeni, da je delež družbe od 51 do 100 %. Dosedanje strateške povezave so:

- S Holdingom Rodić M&B na srbskem trgu. S pogodbo o strateški povezavi v letu 2006 je PSM postal 76-odstotni lastnik družbe M-Rodić, d. o. o., preostalih 24 % pa naj bi Rodić M&B trgovina, d. o. o., obdržal do leta 2008 (12 %) in 2009 (12 %), ko naj bi bila tudi ta dva deleža prodana Mercatorju. S to povezavo je Mercator močno okrepil svoj tržni položaj v Srbiji in z 8-odstotnim tržnim deležem na ravni vse države postal drugi največji trgovec.
- Z družbo Plodine, d. o. o., pa je Mercator Hrvatska, d. o. o., Reka podpisal dogovor o ustanovitvi skupnega podjetja Mercator – Plodine, d. o. o.; namen je skupna nabava na hrvaškem trgu.
- Marca 2007 sta lastnik in predsednik koncerna Swisslion – Takovo ter predsednik PSM podpisala pismo o nameri strateške povezave, s katerim sta partnerja opredelila ključna področja strateškega povezovanja (trgovina, nabava in prodaja prehranskih izdelkov, proizvodnja). Po podrobni analizi trgovske dejavnosti koncerna Swisslion – Takovo na izvedenem srbskem pregledu sta partnerja ugotovila, da jima povezava na področju trgovinske dejavnosti ne bi prinesla pričakovanih koristi in sinergij. Zaradi tega je bila sprejeta odločitev, da se na področju trgovinske dejavnosti strateška povezava ne izvede. Na področju nabave proizvodov koncerna Swisslion – Takovo sta se partnerja dogovorila

za sodelovanje na področju proizvajalčevih in trgovskih blagovnih znamk, o morebitni povezavi s proizvodno družbo Eta, d. d., Kamnik pa bo odločitev sprejeta do konca leta.

- Na Hrvaškem so maja 2007 predsednik uprave in lastnik hrvaške trgovske družbe Presoflex, d. o. o., predsednik uprave PSM in Mercator – H, d. o. o., podpisali pogodbo o strateški povezavi med družbama. S tem sta družbi PSM in M – H, d. o. o., postali stoddotni lastnici družbe Presoflex, d. o. o. S to strateško povezavo se je Mercatorjev tržni delež na hrvaškem trgu povečal na približno 6 % in tako je Mercator postal drugi največji hrvaški trgovec.
- Julija 2007 je Mercator izvedel strateško povezavo z družbo Presoflex, d. o. o., na Hrvaškem.
- Decembra 2007 je bila podpisana pogodba o strateški povezavi z družbo Mex, d. o. o., Podgorica v Črni Gori, s katero je Mercator postal 51-odstotni lastnik te družbe. S tem je Mercator vstopil tudi na črnogorski trg. S strateško povezavo z uveljavljenim lokalnim trgovskim podjetjem Mex je dobil z dvema trgovskima centroma in osmimi prodajalnami skoraj 4-odstotni tržni delež v tej državi, namerava pa biti prisoten v vseh večjih črnogorskih mestih. Trg Črne Gore sicer ni velik, vendar je za Mercator zanimiv, saj leži v strateški regiji njegovega delovanja, kjer lahko doseže močne sinergije.
- Decembra 2007 je družba Mercator-BH, d. o. o., na bosansko-hercegovskem trgu podpisala pogodbo o strateškem povezovanju z družbama Omega, d. o. o., Živinice ter Gadžo Comerc, d. o. o., Ilidža, s čimer je Mercator dobil 7 dodatnih prodajnih mest.
- Januarja 2008 se je k družbi Mercator-H, d. o. o., pripojila družba Presoflex, d. o. o.
- 4. julija 2008 je družba Poslovni sistem Mercator, d. d., na podlagi pogodbe o strateški povezavi na področju trgovinske dejavnosti med Holdingom Rodić M&B in Mercator, d. d., z dne 19. oktobra 2006 realizirala nakup dodatnega 12-odstotnega lastniškega deleža družbe M-Rodić, d. o. o., Novi Sad. Pred opravljeno transakcijo je bila družba Mercator, d. d., Ljubljana imetnica 76-odstotnega lastniškega kapitala družbe M-Rodić, d. o. o., po opravljeni transakciji pa je družba Mercator, d. d., Ljubljana imetnica 88 % lastniškega kapitala družbe M-Rodić, d. o. o. (interno gradivo, 2008).
- Septembra 2008 se je nabavnemu združenje na Hrvaškem Mercator-Plodine pridružila še trgovska veriga Billa; družbe so skupaj registrirale družbo Mercator-Plodine-Billa, d. o. o., ki je namenjena skupnemu nastopu na nabavnem trgu Hrvaške.

Druga oblika strateške povezave je povezava s tujimi podjetji na ravni proizvodnje, nabave, distribucije in logistike.

Ta oblika povezovanja, ki je del dolgoročne strategije Mercatorja za krepitev lastnega položaja tako na slovenskem trgu kot na trgih zahodnega Balkana, je strateško povezovanje s tujimi partnerji z namenom dosežati najboljše nabavne pogoje za blago ter prenos znanja in izkušenj pri stalnem izpopolnjevanju ponudbe. To je osnova za uresničevanje dolgoročnega cilja, ki za Mercator predstavlja konkurenčno prednost pred drugimi. Glavna prednost te strategije je, da partnersko podjetje dobro pozna lokalni trg in način poslovanja na njem ter ima izoblikovane odnose z dobavitelji in kupci. Vzpostavitev celotne nakupne in distribucijske mreže je dolgotrajen proces, dobri odnosi in zaupanje do dobaviteljev pa se

izoblikujejo še le v daljšem časovnem obdobju.

3.3 Organizacijska kultura Mercatorja

Organizacijska kultura Mercatorja je jasno opredeljena v strateških dokumentih kot strateška usmeritev poleg vizije in poslanstva (interni viri Mercator, 2008).

Vrednote korporacijske kulture temeljijo na medsebojnem spoštovanju in zaupanju članov ter moralnosti in etičnosti na vseh trgih, kjer Mercator posluje, in so naslednje:

- Člane povezuje medsebojno spoštovanje in zaupanje. Vrednote so: močno timsko delo, odkritost v odnosih, spodbujanje ustvarjalnosti, motiviranje sodelavcev.
- Nihče ne pozna bolje kupčevih želja. Vrednote so: dosledno izobraževanje doma in v tujini, stalni prenos znanja, zagotavljanje osebne rasti in razvoja, izjemna konkurenčnost kadrov.
- Poslovanje je v vsakem trenutku ter na vseh ravneh skrbno in pregledno. Vrednote so: konkurenčnost kot temelj vsakega partnerstva, dostopnost do ključnih informacij, doslednost in poštenost.
- Širitev spremlja čvrsta korporacijska kultura. Vrednote so: usposabljanje ključnih kadrov za prevzem mednarodnih nalog, razumevanje različnosti in prilagajanje lokalnemu okolju.

Plasti organizacijske kulture (čebulni diagram) poleg omenjenih vrednot sestavljajo rituali (Mercatoriada), heroji (predsedniki uprave), simboli (zastava, obeski za ključne, majica idr.) in izkušnje. Organizacijska kultura Mercatorja, predvsem pričakovano obnašanje zaposlenih, je zapisano v KODEKSU.

Organizacijska kultura Mercatorja je močna kultura, in s to čvrsto kulturo se Mercator širi na nove trge. V letih od ustanovitve podjetja se je ta vztrajno gradila ne glede na menjave uprav. Mercator se je v začetku svojega poslovanja srečeval samo s slovensko nacionalno kulturo. Od vstopa na tuje trge pa se srečuje tudi z različnimi nacionalnimi kulturami, zato je pomembna vloga začasno izseljenih sodelavcev, da ob prenašanju kulture matičnega podjetja upoštevajo tudi tuje navade in so sposobni razumeti kulturno različnost. Vrhnji menedžment se močno zaveda pomena vloge in vzora vodje pri ustvarjanju, upravljanju in spreminjanju organizacijske kulture ter spodbujanju le-te z jasnimi cilji, zato so za vodje organizirana redna izobraževanja o veščinah vodenja.

Izvajanje letnih razgovorov z zaposlenimi in vsakoletno spremljanje rezultatov raziskave organizacijske klime ter zadovoljstva zaposlenih vodita k še učinkovitejšemu vodenju podjetja in h krejitvi organizacijske kulture. Z različnimi nagradami za uspešno delo in priznanji za aktivno sodelovanje pri uresničevanju internih vsebin izobraževanja, z motivacijskimi treningi še dodatno motivirajo in spodbujajo zaposlene. Jasna vizija, rast ter stabilnost podjetja in visoki standardi so vrednote, v katere zaupajo tudi zaposleni v Mercatorjevih družbah na tujih trgih.

Kako Mercatorjevi mednarodni menedžerji ocenjujejo trenutno stanje organizacijske kulture matičnega podjetja in kakšna kultura bi bila zanje idealna?

Za raziskavo sem uporabila Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture (VUOK) po avtorjih Cameron/Quinn, 2000; slovenska verzija, 2005, ki jo je priredil Hugo Zagoršek.

Vprašalnik je sestavljen iz šest sklopov trditve. Vsak sklop vprašanj se navezuje na eno od področij delovanja podjetja: splošne značilnosti, način vodenja, značilnost menedžmenta, organizacijsko lepilo, strateški poudarek oz. usmerjenost in kriteriji za uspeh. Vsak sklop zajema štiri trditve. Vsaka od trditve znotraj posameznega sklopa opisuje lastnosti podjetja, ki kažejo na eno od štirih opredeljenih kategorij kulture: klan (trditve pod točko A), ad hoc (trditve pod točko B), trg (trditve pod točko C) in hierarhija (trditve pod točko D).

Vprašalniki so bili poslani desetim mednarodnim menedžerjem po elektronski pošti. Vzorec vprašalnika je prikazan v prilogi 6 in krajši vprašalnik v prilogi 7.

Na nekaj preprostih vprašanj o organizacijski kulturi – krajši vprašalnik – odgovarjajo: da je to močna kultura s poudarjenimi vrednotami. Za ustvarjanje kariere ali napredovanja so potrebni kreativno in učinkovito delo ter samoiniciativnost, doseganje rezultatov, znanje in izkušnje. Kaznovani ne bi bili za dejanja, ki bi bila predhodno usklajena z nadrejenimi. Karieri pa bi škodila neprofesionalen odnos do dela in sodelavcev, neučinkovitost. Ljudi povezujejo skupni cilji, pripadnost podjetju, kolegialnost, razdvajajo pa kultura, različne percepcije, negativna kritika, premalo ukvarjanja s podrejenimi. Za zapreke do uspehov navajajo birokracijo, počasno odzivnost, premalo inovativnosti, neizkušenost kadrov, finančne vire in globalno krizo.

Iz rezultatov raziskave je videti, da sta v Mercatorju po mnenju mednarodnih menedžerjev trenutno skoraj v enaki meri prisotni kultura trga in kultura hierarhije. Za organizacijo s kulturo trga je značilno, da je obrnjena navzven, hkrati pa člani še vedno stremijo k stabilnosti in kontroli. Člane organizacije zanimajo rezultati, zato je njihov glavni cilj, da so naloge izvedene. Za kulturo hierarhije sta značilni visoka stopnja stabilnosti in nadzora ter visoka stopnja notranje osredotočenosti. Hierarhični tip kulture je po navadi značilen za velika podjetja, kjer je veliko standardiziranih, formaliziranih in že utečenih procesov, ki narekujejo zaposlenim, kako in kaj delati. Vloga menedžerjev je predvsem organiziranje in koordiniranje procesov.

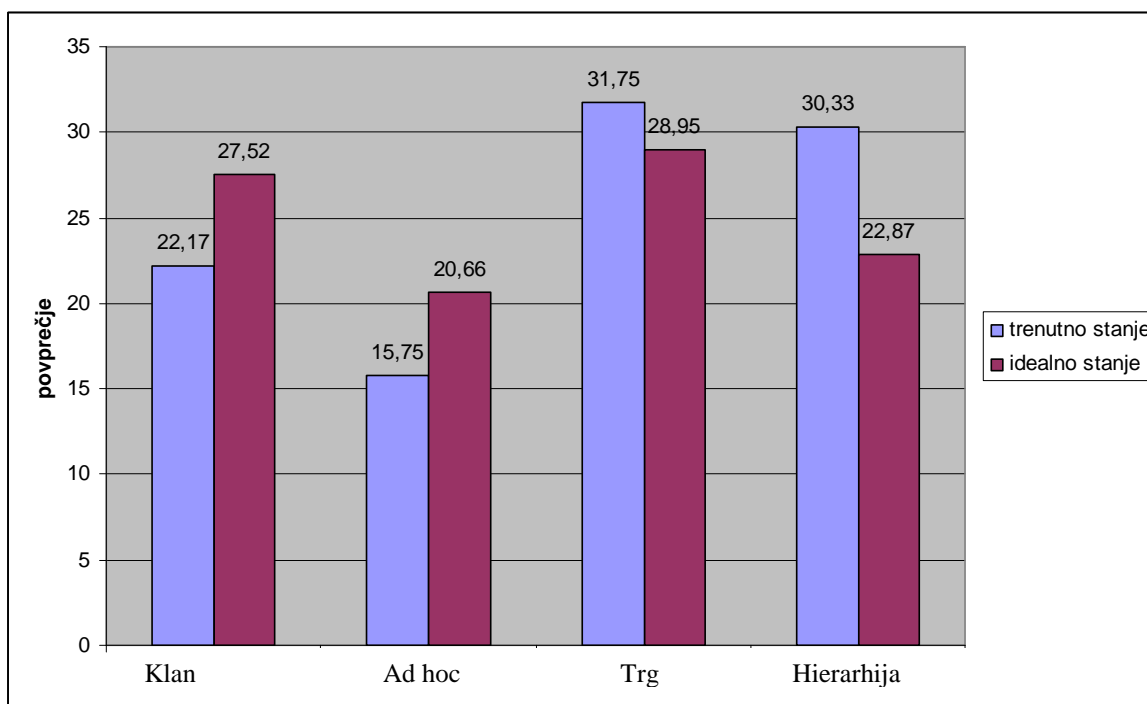
Za mednarodne menedžerje je idealna organizacija tista, za katero sta značilni v enaki meri kultura trga in kultura klana. Organizacija s kulturo klana je obrnjena navznoter, fleksibilna in se zelo zanima za zaposlene. Lepilo organizacije sta lojalnost in tradicija. Zanj uspeh pomeni predanost kupcem, timsko delo in skrb za zaposlene.

Tabela 6: Povprečja alternativnih odgovorov na vprašalnik o Mercatorjevi org. kulturi

Tip organizacijske kulture				
	Klan	Ad hoc	Trg	Hierarhija
Trenutno stanje				
Vsote povprečij posameznikov	221,66	157,49	317,49	303,33
N-število anket	10	10	10	10
Povprečje	22,17	15,75	31,75	30,33
Idealno stanje				
Vsote povprečij posameznikov	275,22	206,62	289,53	228,74
N-število anket	10	10	10	10
Povprečje	27,52	20,66	28,95	22,87

Vir: Rezultati lastne ankete, marec 2009.

Slika 8: Primerjava profilov trenutne in idealne organizacijske kulture



Vir: Rezultati lastne ankete, 2009.

3.4 Vloga Mercatorjevih mednarodnih menedžerjev pri prenosu organizacijske kulture

Matično podjetje se na trgih, kjer je prevzelo podjetje ali se z njim strateško povezalo, srečuje s težavami, povezanimi z različno stopnjo razvoja prevzetega podjetja, različno notranjo organizacijsko kulturo, usposobljenostjo menedžerskih kadrov. Poleg tega politično okolje ni najbolj naklonjeno tujim prevzemom ali povezavam. Izkušnje kažejo, da je treba v začetni fazi vsaj leto ali več na novi trg poslati najboljše ljudi iz matičnega podjetja – kot prokuriste. Torej menedžerje iz najožjega kroga vodilnih ljudi in z največ izkušnjami. Največja napaka pa je narejena, če podjetje že v prvem letu, ki je najbolj kritično, na vodilno mesto postavi mladega in perspektivnega, a še ne dovolj izkušenega menedžerja. Začetne napake so lahko usodne, saj lahko povzročijo prepočasno vstopanje na trg ali celo umik z njega.

Ena izmed glavnih nalog mednarodnih menedžerjev je prenašanje organizacijske kulture iz matičnega podjetja na zaposlene v podružnicah na tujih trgih. Pri tem je pomembno, da mednarodni menedžer najprej dobro pozna lastno kulturo.

Iz raziskave o učinkovitosti vloge Mercatorjevih mednarodnih menedžerjev pri prenašanju organizacijske kulture lahko izsledke strnem v naslednje razmišljanje enega izmed izkušenih mednarodnih menedžerjev:

»Organizacijske kulture, vtisnjene v posamezno podjetje, ni mogoče spremeniti čez noč, ampak gre za proces, ki traja več let, pri čemer je še posebej pomembno, ali je Mercatorjeva družba v tujini rezultat t. i. „greenfield“ investicije (primer Mercator Hrvaška, Mercator Bosna in Hercegovina) ali pa je Mercator družbo pridobil v procesu strateške povezave (primer: Mex, Rodić). V prvem primeru je prenos organizacijske kulture hitrejši, kajti takšna družba nima lastne zgodovine organizacijske kulture.

Prokurist res prenaša prakso, ki je rezultat evolucije procesov v Ljubljani (ali kjerkoli drugje v skupini), vendar se korporativna kultura ne prenaša samo prek njega. Če v ta proces niso vpeti vsi zaposleni v skupini, ki sodelujejo s kolegi na tujih trgih, potem bodo tudi rezultati truda prokurista, ki se vendarle mora prilagajati tudi lokalnim specifikam, precej manjši. Mislim, da zaposleni v tujini korporativno kulturo prevzemajo v večji meri prek direktnega sodelovanja z drugimi zaposlenimi v skupini, prokurist lahko s svojim ravnanjem to kulturo krepi, vzpostaviti je po mojem mnenju ne more.

Na osnovi svojih izkušenj mislim, da je predvsem Srbija tista, ki je zelo dobro sprejela korporativno kulturo Skupine, ta proces še vedno traja, ampak je premik v zadnjih dveh letih opazen. Komentiram lahko še samo Mercator – Mex (Črna Gora), kjer, menim, na tem področju ni opaziti pomembnejšega premika. K temu morda prispeva tudi dejstvo, da je to edina družba v tujini, ki ni v celoti (ali v pomembnem deležu) v Mercatorjevi lasti, temveč zgolj 51-%, zato vodstvo in zaposleni težje sprejemajo vrednote, ki so skupne Mercatorjevim

družbam kjerkoli v Skupini.»

Menedžerjem, ki jih pošlje Mercator v tujino, opredelijo dobo, ki jo bodo preživel v tujini, in zagotovijo, da se vrnejo na isto ali dobijo še boljše delovno mesto v matični družbi. Menedžer, ki nekaj let deluje v tujini, se vrne v domovino z novimi, bogatimi izkušnjami, zaradi katerih je veliko bolj konkurenčen na trgu delovne sile. Za podjetje v tujini je dolgoročno najboljša kombinacija domicilnih kadrov in strokovnjakov iz matične družbe, ki so v upravi v vlogi prokure, kontrolinga.

Menedžer se mora, ko se pripravlja na zasedbo delovnega mesta v tujini, seznaniti z okoljem, kamor odhaja, ker mu to lahko omogoči veliko novih in koristnih spoznanj ter doživetij. Strnemo lahko, da so glavni motivi Mercatorjevih menedžerjev, da sprejmejo delo na tujih trgih, osebni in poslovni izzivi, nove poslovne priložnosti in priložnosti za osebni razvoj. Za takšno odločitev je potrebna pripravljenost prevzeti tveganje in trdo delo, včasih tudi v nepredvidenih razmerah. Pomembna lastnost menedžerja v tujini je tudi sposobnost izbiranja in motivacije bodočih sodelavcev. Plača mora zagotoviti pričakovani življenjski standard, zagotoviti pa je treba tudi nagrade za dosežene rezultate.

3.5 Sistem mednarodnega kroženja ključnih kadrov v Skupini Mercator

Za uspešno in učinkovito delo ključnih kadrov v mednarodnem poslovanju je potreben njihov sistematičen razvoj. Sistem mednarodnega kroženja ključnih kadrov je v Mercatorju v pripravi (interni viri, 2009). Namen uporabe je standardizacija kadrovske procesov v okviru sistema kroženja ključnih kadrov, pravočasno zagotavljanje kadrov za delo na novih trgih, dolgoročno in sistematično kadrovske načrtovanje, ki bo omogočilo prenos mednarodnih izkušenj, razvoj učinkovitih mednarodnih vodstvenih timov, zmanjšanje kulturnega šoka ključnih kadrov na drugih trgih itd.

Mednarodno kroženje ključnih kadrov je pogoj za razvoj Skupine Mercator, saj z ljudmi krožijo tudi znanje in izkušnje.

Kadrovska politika na področju mednarodnega kroženja ključnih kadrov zajema:

- Načrtovanje mednarodnih kadrovske potreb za obdobje dveh let. Kandidate za prevzem mednarodnih nalog evidentirajo v kadrovske sektorju v okviru bazena obetavnih kadrov, t. j. talentov različnih starosti in izkušenj.
- Mednarodna karierna pot obetavnih in ključnih kadrov v Mercatorju. Obetavni in ključni kadri v Mercatorju, ki želijo v bodočnosti kandidirati za odgovornejša delovna mesta, potrebujejo tudi mednarodne izkušnje (izkušnje iz drugega kulturnega okolja), ki pa si jih lahko pridobijo z začasnim delom v drugi državi.
- Posebna enota za ključne kadre v pripravi za prevzem novih zadolžitev. Pred odhodom v tujino se izbrani ključni kadri vključijo v pripravo za prevzem novih zadolžitev.
- Kadrovanje in izbor kadrov za začasno delo v drugih državah. Za začasno delo v tujini Mercator potrebuje sodelavce različnih področij: finance, računovodstvo, kontroling,

informatika, investicije, komerciala idr.

- Priprava za delo v drugi državi. Nanaša se tako na poznavanje Mercatorja in organizacijske kulture kakor na strokovno poznavanje področja, za katero bo mednarodni menedžer odgovoren.
- Priprava na bivanje v drugi državi. Nanaša se na številne vsakodnevne potrebe, od stanovanja do računalnika.
- Delo v drugi državi in plačilo. Mednarodni menedžer je praviloma zaposlen v družbi v domači državi in tam tudi prejema plačo.
- Delovni čas in prihodi v domačo državo.
- Trajanje dela v drugi državi.
- Vrnitev v domačo državo po izteku mednarodne funkcije in nadaljevanje kariere.

4 PRIMER STRATEŠKE POVEZAVE MED MERCATORJEM IN RODIĆ M&B

Mercator je na srbskem trgu prisoten od leta 2001. Zaradi nizke stopnje koncentracije na področju trgovine na drobno in velikega števila mest z več kot 100.000 prebivalci predstavlja srbski trg veliko priložnost za širitev Mercatorja. Na podlagi podrobne preučitve geografske lege ter pomena krajev z vidika števila prebivalcev in kupne moči posameznih mest v Srbiji ter prisotnosti drugih trgovcev na trgu je vodstvo oblikovalo dolgoročno strategijo širitve Mercatorjeve prodajne mreže na tem trgu, s katero bi Mercator postal na dolgi rok pomemben, eden izmed treh največjih trgovskih ponudnikov na trgu. Ena izmed hitrih možnosti širitve je sklepanje strateških povezav.

4.1 Predstavitev strateške povezave

Pogodba o strateški povezavi med družbo Rodić M&B Trgovina, d. o. o., Novi Sad v lasti bratov Milana in Bogdana Rodića ter družbo Mercator, d. d., Ljubljana, je bila sklenjena v Kuli pri Novem Sadu 5. julija 2006, in sicer o nakupu 76-odstotnega lastniškega deleža družbe M-Rodić, d. o. o., Novi Sad in o terminskem nakupu preostalega 24-odstotnega lastniškega deleža te družbe. Mercator pridobi 76-odstotni lastniški delež družbe M-Rodić, d. o. o., ob zaključku transakcije po izpolnitvi dogovorjenih pogojev, predvidoma do konca oktobra 2006, preostali 24-odstotni lastniški delež pa v skladu z dogovorom maja 2008 (12 %) in maja 2009 (12 %). Družba M-Rodić je ob povezavi opravljala trgovsko dejavnost v 51 prodajnih objektih, od tega v 6 megamarketih.

Partnerja sta poleg sklenitve pogodbe o strateški povezavi na področju trgovinske dejavnosti sklenila tudi pogodbe o dolgoročnem strateškem sodelovanju na področju dobav izdelkov vseh proizvodnih družb koncerna Rodić M&B (pivovarna »MB«, tovarna vode in sokov »Stork«, tovarna mesa in mesnih proizvodov »Storkimes« idr.), pri zagotavljanju transportnih storitev s strani Holdinga Rodić M&B ter izvajanju skupnih projektov razvoja trgovskih objektov na območju Srbije (interni časopis Mercator, junij-julij 2006).

Glede na dogovorjeno izhodiščno ceno za nakup 100-odstotnega lastniškega deleža družbe M-Rodić, d. o. o., Novi Sad je bil del cene za 24-odstotni lastniški delež vezan na poslovne rezultate družbe M-Rodić, d. o. o, v letih 2007 in 2008. Zaključek transakcije je bil predviden ob izpolnjenih dogovorjenih in odložnih pogojih za 31. oktober 2006. Partnerja sta se tudi dogovorila o poravnavi kupnine delno z delnicami družbe Mercator, d. d., delno s prevzemom finančnih obveznosti prodajalca, delno z denarjem, delno z akcijami.

Pri plačilu za nakup 76-odstotnega lastniškega deleža družbe M-Rodić, d. o. o., bo Mercator, d. d., z delnicami poravnal del kupnine, poleg tega bosta z delnicami v celoti plačana tudi oba 12-odstotna lastniška deleža, ki bosta kupljena v letu 2008 in 2009. Mercator namerava delnice zagotoviti iz odobrenega kapitala oziroma iz sklada lastnih delnic, pri čemer je dogovorjeno, da bodo ovrednotene po povprečni tržni ceni na Ljubljanski borzi vrednostnih papirjev v zadnjem polnem koledarskem mesecu pred dnevom njihove predaje prodajalcu. Za poravnavo kupnine za drugi in tretji del lastniškega deleža v letih 2008 in 2009 pa bo družba potrebovala soglasje skupščine delničarjev za izdajo novih delnic.

Z uresničitvijo dogovora o strateškem partnerstvu naj bi Mercator postal drugi največji trgovec na območju Srbije s približno 8-odstotnim tržnim deležem v letu 2007.

Mercator namerava na srbskem tržišču ohraniti in razvijati tako blagovni znamki »M-Rodić« in »Rodić Megamarket« kot tudi blagovno znamko »Mercator«. Holding Rodić M&B s prodajo 76-odstotnega deleža družbe pridobi 5-odstotni lastniški delež in tako postane eden največjih posamičnih lastnikov družbe Mercator, d. d., Ljubljana, s prodajo preostalih deležev pa bo ta odstotek sorazmerno večji. Holding Rodić M&B bo postal tudi dolgoročni partner Mercatorja na področju nabave blaga, ki ga proizvajajo njegove članice.

4.2 Organizacijska kultura Rodić M&B

Družba Rodić M&B je bila prvo privatno podjetje v Srbiji z organizacijsko kulturo, ki je odsevala značilnosti privatnega lastništva. Vedelo se je, kdo je »gazda« (lastnik). Pozitivne lastnosti Rodićeve kulture so se izražale v veliki delavnosti, pripadnosti podjetju, veliki fleksibilnosti in hitrem reagiranju na nekatere probleme.

Raziskava Rodićeve kulture po tipologiji Quinna in Camerona, ki sem jo izvedla med vodilnimi zaposlenimi, kaže, da prevladuje kultura trga, sledita ji kultura ad hoc in kultura klana, medtem ko je kultura hierarhije manj prisotna, kar je razvidno iz tabele 7.

Tabela 7: Seštevek povprečja alternativnih odgovorov na vprašalnik o org. kulturi

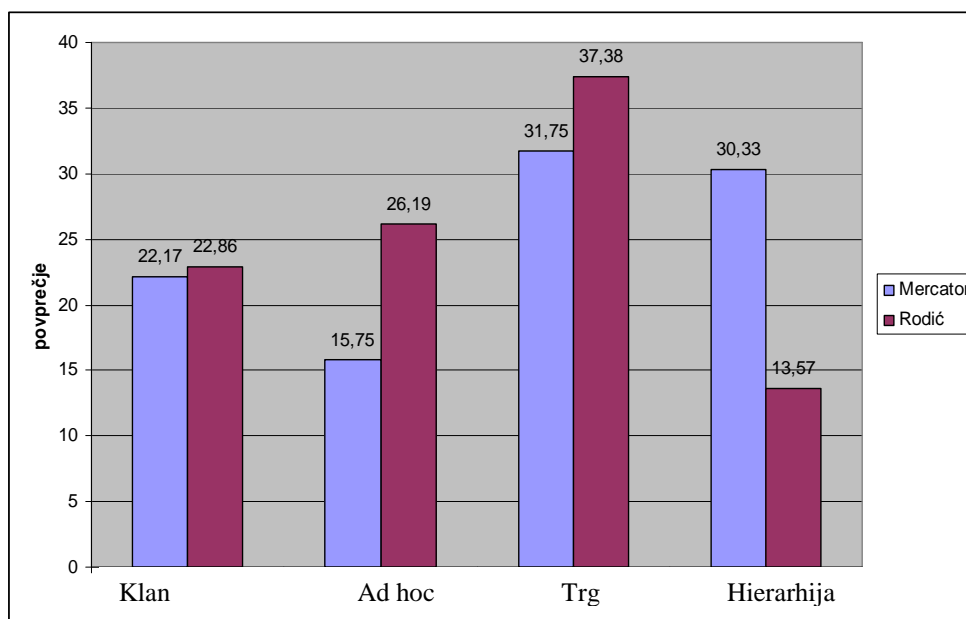
Tip organizacijske kulture				
	Klan	Ad hoc	Trg	Hierarhija
Vsote povprečij posameznikov	160,00	183,33	261,66	95,00
N-število anket	7	7	7	7
Povprečje	22,86	26,19	37,38	13,57

Vir: Rezultat lastne ankete, marec 2009.

Za kulturo družbe Rodić M&B je bila značilna kultura trga, torej usmerjenost navzven, podobno kot za Mercator. Močno je bila prisotna tudi kultura ad hoc. Člani te kulture so zelo dinamični, podjetniški in kreativni. Pripravljene so tvegati in poizkušati vedno kaj novega.

Slika 10 prikazuje primerjavo profilov organizacijske kulture Mercator in Rodić po tipologiji Camerona in Quinna. Primerjava rezultatov raziskave kaže, da se kulturi najbolj razlikujeta v vrsti kulture ad hoc in hierarhija, medtem ko podatki za kulturo klana in trga ne kažejo tako velikih odstopanj. Kultura hierarhija je v Mercatorju močno prisotna, zato je spreminjanje kulture Rodić teklo v smeri večje formalizacije in standardizacije postopkov. Ker pa v kategoriji trg ni bilo očitnih odstopanj, sta bili organizacijski kulturi Mercator in Rodić v času prevzema v precejšnji meri usklajeni.

Slika 9: Primerjava profilov organizacijske kulture Mercator in Rodić



Vir: Rezultati lastne ankete, 2009.

4.3 Poprevzemna integracija

Postopek do izpeljave prevzema je bil vzoren. Vodilni delavci iz matičnega podjetja so bili več tednov v Srbiji in so vzpostavili zelo korekten odnos z vsemi ključnimi zaposlenimi v M-Rodiću. Integracijski proces je tekel v znamenju intenzivnega dela, usklajevanja delovnih procesov, sektorjev, zaposlenih. Mercatorjeva podružnica v Srbiji (M-S) je imela v času prevzema enoodstotni tržni delež. Kupovala oz. prevzemala se je privatna družba s 7-odstotnim tržnim deležem, torej sedemkrat večja družba, ki je že nekaj časa obstajala na tem trgu in je bila znana po dobri blagovni znamki (angl. *brand*). Ker je bila večina ljudi zaposlenih v Novem Sadu, se je sedež družbe M-S preselil v Novi Sad. Zaposleni v M-S, ki so bili lojalni Mercatorju pet, šest let, niso imeli več dela v Beogradu, ampak so se morali začeti voziti v Novi Sad, da so lahko obdržali službo v istem podjetju, kar je bil za nekatere pravi šok.

A drugi, ki so bili lojalni Rodiću, so se naenkrat znašli v položaju, ko je njihov delodajalec prodajal podjetje in mu ni bilo mar za zaposlene, saj je reševal svoje finančne probleme. Podjetje je bilo namreč stroškovno neučinkovito in ne bi moglo več obstajati. Zaposleni v Rodiću so prišli v nov, drugačen trgovski sistem in bili enakovredno obravnavani z zaposlenimi v M-S, ne glede na svojo izkušnost. Ljudje z več kot 15-, 20-letnimi delovnimi izkušnjami, tudi diplomirani ekonomisti, so se morali dokazovati od začetka, kot da bi šele ravnokar končali šolanje. To je bila tako za zaposlene v M-S kot za zaposlene v M-Rodiću težka situacija. Vodstvo prevzetega podjetja je moralo iz vseh teh zaposlenih napraviti tim. Direktorica Čurovićeva je izjavila, da – ko je prevzela vodstveno mesto – sploh ni vedela, v kaj se podaja, kaj vse jo čaka.

4.3.1 Kulturna integracija

Ob strateški povezavi oz. večinskem nakupu M-Rodića je Mercator glede na svojo vizijo, strategijo in postavljene cilje združeval svojo poslovno kulturo s kulturo podjetja Rodić. S strateško povezavo je bila hkrati prevzeta tudi obstoječa organizacijska kultura, ki je obstajala v tem veleprodajnem in maloprodajnem podjetju. Prišlo je do spajanja obeh kultur, do akulturacije. To sta bili različni kulturi, ki pa sta imeli veliko pozitivnih lastnosti.

Mednarodni menedžerji, napoteni na delo v to prevzeto podjetje, so začeli intenzivno prenašati strateške usmeritve, merila, vrednote organizacijske kulture in so pri tem delovali dokaj uspešno. Pri prevzemu pa so premalo mislili na to, da bi morali narediti predhodno analizo, kaj so atributi te kulture, da bi se skozi ta skrbni pregled kulture lahko ugotovili kompatibilnost, komplementarnost in harmonijo med različnimi elementi kulture, kar bi olajšalo integracijski proces. Kultura prevzetega podjetja se je spreminjala skozi delovne procese ter komunikacijo prokuristov in drugih sodelavcev iz Slovenije v tujini ter skozi neposredno komunikacijo med zaposlenimi v tuji družbi in drugimi družbami v Skupini Mercator. Ob tem so zaposleni v tujini postajali bolj odprti, bolj fleksibilni in lažje so

prevzemali nove zamisli.

4.3.2 Menedžment integracije

Hkrati s podpisom pogodbe o strateški povezavi je prodajalec (M-Rodić) imenoval direktorico (zakonito zastopnico), gospo Stanko Čurović, za prokurista pa sta bila določena gospa Melita Kolbezen in gospod Stanislav Brodnjak iz matičnega podjetja; slednji je bil v bistvu odposlanec uprave za izpeljavo integracije. Stanka Čurović je mesec dni po prevzemu mesta direktorice M-Rodić dobila ponudbo še za direktorico hčerinske družbe na srbskem trgu »Mercator-S« in je od januarja 2007 tudi direktorica te družbe.

Ob prevzemu podjetja M-Rodić iz Novega Sada v letu 2006 se je zaradi večjega tržnega deleža Rodića sedež hčerinske družbe »Mercator-S« preselil iz Beograda na sedež družbe M-Rodić v Novi Sad. V bistvu je manjša družba M-S s 600 zaposlenimi prevzemala večjo družbo M-Rodić z 2494 zaposlenimi. Vodstvo je bilo sestavljeno v celoti iz zaposlenih v Rodiću. S preselitvijo sedeža družbe se precej zaposlenih, ki so živeli in delali v Beogradu, ni sprijaznila. Nekateri so raje odšli oz. prekinili delovno razmerje. Nekateri Beograjčani imajo namreč specifično mišljenje, da veljajo več kot drugi prebivalci Srbije.

Vrhnji menedžment matičnega podjetja je dodelil mesto prokurista gospodu Sajovicu iz M-S ter gospodu Janu Borku iz matičnega podjetja. Kasneje se je glede na obseg poslovanja število prokuristov povečevalo. Po mnenju članice uprave, gospe Aljančič, se prokuristi tudi na drugih trgih trudijo po najboljših močeh. A vedno je mogoče še boljše delati. Mladi ljudje, ki se odločijo za delo prokurista, nimajo težav s stroko, jim je pa izziv vodenje in včasih avtoriteta. S prvim človekom Mercatorjeve družbe v tujini, ki je glede na uveljavljeno prakso v Skupini Mercator »domačin«, morajo biti sposobni vzpostaviti pravi odnos, biti morajo ravno prav dostopni ter odprti, da lahko širijo Mercatorjevo organizacijsko kulturo in vrednote.

Vsi kolegi na tujih trgih so verbalno zelo dobri in močni, znajo dobro nastopati, ne glede na to, kakšno izobrazbo imajo. V tem se razlikujejo od slovenskih kolegov, ki so lahko formalno zelo dobro izobraženi, imamo pa težave v nastopanju, komunikaciji. Kolegi s tujih trgov pa imajo še priložnost izboljšati spoštovanje rokov in se navaditi, da je treba pravočasno opraviti vsa dogovorjena opravila. Tudi v obnašanju so deloma drugačni in včasih presenetijo.

Ključno za uspešen prevzem je, ne glede na to, na katerem trgu se odvija, da je vodstvo družbe del prevzemne zgodbe. Vodje so izredno pomembni pri oblikovanju kulture in še posebno pri izgrajevanju vzdušja med sodelavci. Vodstvo mora biti tako strokovno kompetentno, da ga ljudje priznavajo in spoštujejo, hkrati pa mora imeti še mehke večine, meni članica uprave gospa Aljančič.

4.3.3 Komuniciranje

O strateški povezavi med družbama Mercator in Rodić M&B so bili zaposleni po izjavi direktorice v Srbiji pisno obveščeni, prav tako o njihovem statusu po transakciji. Po podpisu pogodbe o strateški povezavi se je začela nova sistemizacija poslovanja, ki je začela veljati 1. oktobra 2006. Nova sistemizacija je bila rezultat pregleda obstoječe sistemizacije v podjetju Rodić ter usklajevanja s pravili PS Mercator, d. d. Vodstvo je zaposlenim predstavilo cilje podjetja in poudarilo, da ni pomembno, kdo je lastnik, ker se koncept dela kljub spremembi lastništva ne bo menjal, saj mora biti prva skrb zaposlenih potrošnik. Dodalo je, da je profesionalni izziv za vse zaposlene delati v velikem in prepoznavnem poslovnem sistemu z jasno definiranimi pravili in razvito organizacijo, v sistemu, ki pokriva tržišče več držav v regiji JV Evrope, z odlično razvito strategijo.

Poleg tega je bilo zaposlenim predstavljeno, da bodo s povezovanjem z Mercatorjem pridobili poleg najnovejših trendov v trgovini tudi dodatno vrednost in da jim bo zato le boljše. Dejstvo, da so bili navajeni delati v timu in da so poznali vodstvo (vodstvo se namreč ni menjalo, kar ni običajno pri prevzemih) in mu zaupali, je botrovalo sprejemu koncepta poslovanja.

Prokuristi so si morali pridobiti zaupanje zaposlenih z dobrim zgledom in veliko strokovnostjo. Prav tako je bilo potrebno veliko komunikacije, razlaganja in argumentacije, zakaj je treba delati tako in ne drugače. Veliko časa je bilo porabljenega za usklajevanje. Da se ne bi nihče od zaposlenih počutil podcenjenega, je vodstvo uvedlo različne pristope, kot so dnevi Mercatorja, kolegij ključnih kadrov, šola za poslovodje itd.

Ustrezna komunikacija in povezanost sta tekli tudi med vodstvom matičnega podjetja in lokalnim vodstvom, to pa so dopolnili obojestranski konstruktivni predlogi za izboljšanje poslovanja v vseh delih družbe.

4.3.4 Integracija človeških virov

Hkrati z integracijo poslovanja je v prevzeti družbi tekla tudi integracija človeških virov. Z odhajanjem kadra h konkurenci ni bilo problemov, ker gre za sodelavce, ki delajo skupaj že 10 let. Nekaj sodelavcev je odšlo iz pravnega sektorja. Nekateri pa so odšli zaradi tega, ker se niso mogli sprijazniti s spremembo lokacije delovnega mesta – z vožnjo iz Beograda v Novi Sad. Nikomur, ki je zasedal določeno pozicijo, ob prihodu prokuristov niso odklonili sodelovanja. Le izpolnjevanje obveznosti in zahtev je pokazalo, ali je oseba primerna za delovno mesto, ki ga zaseda, ali ne. Poleg tega je vedno treba izpolniti obljube, če je le mogoče. Nikoli prelomiti dane besede, je mnenje enega od prokuristov.

Zelo pomembno je ustvarjanje zaupanja, menijo prokuristi. Zaupanja pa si ne pridobiš z avtoritativno komunikacijo, torej ne z ukazovanjem, temveč se pri dodeljevanju

nalog razkrije, zakaj je treba doseči cilj ali zakaj je neko opravilo potrebno. Če posameznik ve, da bo njegova dobro opravljena naloga prispevala k nekemu končnemu cilju, se tudi sam lažje motivira.

Celotna ekipa menedžmenta iz Slovenije in Srbije je veliko skrb posvetila organizacijski strukturi. S pravimi kadri na pravih mestih je menedžment pokrival obe družbi – oba prodajna formata. V začetku je bil menedžment mešan – »Rodić« in »Mercator« –, sedaj je samo Mercatorjev, pravijo prokuristi. Z vzpostavitvijo dobre organizacijske strukture po vzoru strukture matičnega podjetja je bil narejen velik razvojni korak.

Uresničevanje poslovne strategije je v največji meri odvisno od zaposlenih. Uprava Mercatorja je sprejela strategijo, ki predvideva osem kadrovskih prioritiet, kot so planiranje kariere obetavnih in ključnih kadrov, dialog z zaposlenimi na vseh ravneh, prenos znanja in izkušenj, medkulturni organizacijski razvoj itn. Rezultati zadnjega merjenja zadovoljstva zaposlenih v Srbiji so pokazali visoko stopnjo pripadnosti zaposlenih Mercatorju.

Mercator-S sedaj zaposluje približno 4000 ljudi v 95 prodajnih objektih v Srbiji. S 1. 1. 2009 je bilo namreč preneseno poslovanje M-Rodić na hčerinsko družbo M-S. Po izjavi direktorice v Srbiji je to tim ljudi, ki stoji za vsemi dosedanjimi uspehi. Že v dogovorih o strateški povezavi se je vedelo, da bo ta zagotovila sinergijske učinke in da bodo ti prinesli korist vsem zaposlenim, poslovanju, potrošnikom in sami družbi. Tudi za prihodnost so prepričani, da bo isti tim skupno pridobival nova znanja in iskal najboljše rešitve poslovnih izzivov, ki jih čakajo.

4.3.5 Spreminjanje oz. prilagajanje organizacijskih kulture ciljnega podjetja

Po svojih izjavah so prokuristi, ki so bili napoteni v Srbijo, začeli takoj po končani integraciji prenašati organizacijsko kulturo matične družbe. Ker predhodno ni bil narejen skrbni pregled Rodičeve kulture in se tudi niso izobraževali o kulturi države, v katero so bili napoteni, so se zaposleni v menedžmentu spoznavali med seboj in razpravljali, kako se nekatere naloge izvajajo v Sloveniji, kako pa v Srbiji. Srbi in Slovenci so začeli samoiniciativno ugotavljati razlike v nacionalnih kulturah in jih premoščati. Zavedali so se, da lahko pride do kulturnega trka. Pojavila so se trenja, zato so se morali aktivno vključevati v razreševanje konfliktov. Sindrom »mi proti vam« je bilo treba nadomestiti s timskim duhom.

Za zaposlene v Rodiću je bilo značilno, da so bili zelo lojalni svojemu podjetju. To lojalnost so obdržali tudi po integraciji z Mercatorjem, ohranili pa so tudi »hitrost« reagiranja v primerih, ko je treba naloge čim prej izpeljati.

Spreminjanje kulture prevzetega podjetja je teklo postopoma, in to predvsem v smeri kulture hierarhije, večje standardizacije ter formalizacije postopkov in procesov, večje sistematičnosti (vodenje zapisnikov sestankov, arhiviranje, vodenje projektov), ki je značilna za velika

podjetja, kot je Mercator, v družbi Rodić pa tega niso poznali, kar je pokazala tudi lastna analiza te kulture.

Za prenos kulture niso bile uporabljene posebne metode. Prokuristi in drugi sodelavci, ki začasno delajo na vseh tujih trgih, imajo nalogo prenašati organizacijsko kulturo. Le-ta se prenaša tudi prek mednarodnih kolegijev in poslovnih obiskov sodelavcev iz Poslovnega sistema Mercator na tujih trgih.

V začetku se ljudje niso poznali med seboj in so zrlji v prihodnost z nezaupanjem. S taktičnim pristopom menedžmenta ter z ustrežno komunikacijo se je zaupanje povečevalo, izboljšali pa so se tudi poslovni odnosi. V dveh letih sta se kulturi dokaj izenačili in sedaj obstaja ena kultura – Mercatorjeva kultura. Prenos kulture pa ne more biti nikoli izveden v celoti, saj že v matičnem podjetju obstajajo subkulture. Tudi družba Rodić, ki je bila prevzeta, ni imela povsod enake kulture.

4.4 Ocena strateške povezave s strani vrhnjega menedžmenta prevzemnika, mednarodnih menedžerjev in menedžmenta hčerinske družbe v Srbiji

Vrhnji menedžment – celotna uprava matičnega podjetja – po besedah članice uprave, gospe Aljančič, ocenjuje, da je bila strateška povezava uspešna – dobra zgodba torej, saj družba M-Rodić, d. o. o., dobro posluje, kar je ključnega pomena. Z menedžmentom so zadovoljni, saj je korekten in profesionalen. Direktorica je močna osebnost, maksimalno korektna in poštena. Vedno izrazi svoje mnenje, pa čeprav je drugačno, kot ga imajo njeni kolegi. Ko pa se kaj dogovorijo, ko »zložijo celotno zgodbo«, vedo, da bo na srbskem trgu vse korektno izpeljano. Tudi direktorica v Srbiji je upravo matičnega podjetja opozorila, da je zelo pomembno, da na tuje trge pošilja svoje najboljše kadre.

S prevzemom družbe M-Rodić je v Mercatorjevo družino stopila družba z drugačno filozofijo, kot jo neguje Mercatorjeva maloprodaja pri svoji osnovni dejavnosti in poslovnem modelu. To drugačno filozofijo je moral menedžment sprejeti, ker jo – preprosto – trg zahteva.

Mednarodni menedžerji ocenjujejo strateško povezavo sicer kot uspešno, vendar bi z drugačnim pristopom – z boljšo predhodno pripravo – dosegli uspeh hitreje, njihovo delo bi bilo bolj učinkovito in manj stresno.

Eden od prokuristov tudi meni, da se mora organizacijska struktura, ki je v močni korelaciji z organizacijsko kulturo, prilagajati razvoju podjetja. Projektno-matrična organiziranost, ki je bila vpeljana v prevzeto podjetje M-Rodić po vzoru matičnega podjetja, ni več toliko ustrezna, kar pomeni, da se struktura ne prilagaja rasti družbe oz. obsegu poslovanja. Promet na srbskem trgu se je od leta 2005 do leta 2008 povečal za 10-krat oz. ob prevzemu je imel

srbski trg 2,6-odstotni delež v prihodkih Skupine Mercator, sedaj pa se je ta zvečal že na 17%.

Menedžment hčerinske družbe v Srbiji ocenjuje, da je bila situacija izredno težka. Velik poudarek je bil namenjen integraciji, denarju, osnovnim sredstvom, le ljudje niso bili obravnavani, kot bi morali biti. Ker je bilo prevzeto podjetje trgovsko podjetje, ki se ukvarja s storitvijo in je zato človeški potencial izrednega pomena, morajo biti ljudje bolj pomembni in ustrezneje obravnavani.

Analiza kritičnih dejavnikov uspešnosti ni bila narejena (strokovnjaki jo namreč priporočajo kot pomoč pri ravnanjih ob prihodnjih prevzemih), saj menedžment meni, da v tej integraciji ni bilo napak. Vendar ocenjuje, da je taka analiza nujno potrebna.

Z vidika zaupanja vrhnjega menedžmenta matičnega podjetja lokalnemu vodstvu bi moralo biti to zaupanje večje. Vodstvu je treba zaupati, ko mu je dodeljen mandat, sicer ga je treba, če pričakovanja niso izpolnjena, brezpogojno zamenjati.

Na vprašanje, kako so prevzem Rodića sprejeli lokalna skupnost, država, dobavitelji, direktorica Čurovićeva odgovarja, da je bila prednost v tem, da je bil v prevzemni pogodbi del cene – vrednosti podjetja – določen z akcijami – z zamenjavo akcij izdelkov. Rodić ima sedaj akcije s svojo trgovsko znamko «Roda» v Sloveniji, Mercator pa s svojo v Srbiji. V Srbiji imajo ljudje Mercator radi, saj je prepoznaven po svojem konceptu in obstaja drugačna percepcija kot npr. v Bosni in Hercegovini ali na Hrvaškem. Direktorica še poudari, da je otvoritev Mercatorjevega centra v Beogradu pomenila – zaradi boljše, bolj humane trgovine – za prebivalce »prihod Evrope v Srbijo«.

4.5 Kritična ocena povezave oz. prevzema ciljnega podjetja z vidika spreminjanja oz. prilagajanja organizacijske kulture

Po izjavah menedžmenta ni bila v predprevzemni fazi izdelana analiza obeh kultur, t. i. skrbni kulturni pregled, kar bi potrjevalo pozornost do kulturnih razlik in pomena njihovega obvladovanja za uspešno izvedbo prevzema. Proces akulturacije ni tekel načrtovano, ampak kot logična posledica prevzema. Le od sposobnosti menedžmenta je bila odvisna uspešnost prenosa organizacijske kulture oz. dobrih praks na zaposlene v prevzetem podjetju. Vrhnji menedžment in prokuristi ocenjujejo, da je bil prenos kulture Mercatorja na zaposlene v Srbiji uspešen, kar dokazujejo tudi raziskave zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime v M-Rodiću.

Po mnenju direktorice v Srbiji je pomembno, da se ob implementaciji kulture v novo okolje dobro pozna kulturo trga, na katerega se vstopa. Ljudje, ki prenašajo dobre prakse, člani uprave in prokuristi, morajo biti zreli. Pomembna je tako njihova življenjska kot delovna zrelost, imeti morajo tudi ustrezen pristop. Pristop h kulturi ni enak niti v vsej Srbiji, saj so ljudje različni v različnih delih te države. Obstaja nekaj, kar odraža značaj srbskih ljudi. Nič

ni mogoče doseči z »mora biti«. Ljudem je treba najprej objasniti, katere so prednosti določene usmeritve, in obrazložiti cilje, šele potem začnejo počasi uresničevati naloge. Ko vidijo, da se z dogovorom izpeljejo določene zadeve in da se to vidi v rezultatih poslovanja, so zadovoljni in pripravljeni na nove izzive.

Pri prenašanju dobrih praks lahko dober ali slab efekt prenesejo tudi ljudje, ki niso stalno zaposleni na teh trgih, meni eden od prokuristov. Prokuristi se namreč v času mednarodne napotitve nenehno trudijo prenašati organizacijsko kulturo in pri tem delujejo timsko. Če pa pride nekdo od vodilnih iz matičnega podjetja, lahko s svojim delovanjem (ne da bi se prej posvetoval z vodstvom na tem trgu) poruši hierarhijo oz. avtoriteto lokalnemu vodstvu.

4.6 Priporočila za uspešno reševanje izzivov, povezanih z organizacijsko kulturo pri mednarodnih strateških povezavah

Načrtovano upravljanje z organizacijsko kulturo se vse prepogosto obravnava kot problem in se kot tak raje prepušča naključnim rešitvam kot pa načrtovanemu upravljanju, ki se začne že v fazi identifikacije primernih podjetij za prevzem. Na podlagi teoretičnih spoznanj in obravnavanega primera podajam priporočila za uspešno reševanje izzivov, povezanih z organizacijsko kulturo v procesu internacionalizacije podjetij – pri mednarodnih strateških povezavah oziroma prevzemih podjetij:

- Predpogoj za uspešno kulturno integracijo dveh mednarodnih podjetij, ki se strateško povezujeta, je ovrednotenje kulture, kar je težavno, saj je skrita celo ljudem, ki so del te kulture. Sestavljanje dveh kultur se mora torej začeti s skrbnim kulturnim pregledom – s poštenim in temeljitim vrednotenjem kultur (identificirati razlike v organizacijskih in nacionalnih kulturah) ter z vrednotenjem potreb za prihodnost. To bo omogočilo opredeliti področja, ki jih je mogoče obvladati, področja, na katerih se lahko pojavijo trenja, in tudi pozitivna področja, torej okoliščine, v katerih družbi kažeta močno podobnost v usmeritvi na visoki ravni. Pri tem v podrobnem pregledu kulture ciljnega podjetja prevzemnik uporabi enake pristope, kot jih je pri analizi lastne kulture.
- Za uspešno izvedeno mednarodno strateško povezavo oz. prevzem se zaradi potencialnih kulturnih razlik mednarodnim menedžerjem priporoča tristopenjski pristop v aktivnostih: ustvarjanje kulturne zavednosti, spodbujanje vzajemnega spoštovanja in razjasnitev značilnosti organizacijske kulture (zaposlene vključevati v razne delavnice, kjer lahko izrazijo svoje poglede in mnenja).
- Kultura in kulturna raznolikost pomembno vplivata na delovanje organizacije. Znotraj organizacije kulturni vzorci vplivajo na upravljanje, vodenje, odločanje, pogajanje, reševanje konfliktov ter oblikovanje delovnih skupin in timov. Vodstvo mora za uspešno sodelovanje z zaposlenimi v prevzetem podjetju (ravljanje s človeškimi viri) pozornost nameniti oblikovanju, utrjevanju ter upravljanju z novimi predpostavkami, vrednotami in pravili delovanja, ki pa jih morajo vzeti za svoje tudi zaposleni prevzetega podjetja. Upoštevati mora, da reakcije vodilnih vplivajo na ravnanje podrejenih, in se zavedati pomembnosti zgleda (točka 2.8.2, str. 60).

- Za uspešno izvedbo integracije je poleg izdelanega načrta integracije z ustreznim integracijskim pristopom zaradi pogosto deljenih oziroma različnih pogledov na proces integracije dobra rešitev določitev integracijskega menedžerja. Ta se bo načrtno ukvarjal z integracijo ter vse napore usmerjal v pospeševanje povezovanja, pomagal bo ciljnemu podjetju razumeti organizacijsko kulturo. Priporočljivo je tudi imenovanje integracijskega tima – oblikovanje programske pisarne, ki naj zagotavlja, da se splošna strategija in vodilna načela, ki jih začrta vodstvo, prevedejo v merljive cilje in naloge, ki jih je moč opraviti. Poleg tega spremlja napredek, osvetli morebitne probleme in usklajuje obvladovanje sprememb.
- Za uspešno izvedbo integracije je pomembna hitra postavitve menedžmenta na vseh ravneh in delegiranje odgovornosti, kar prepreči kakršno koli vodstveno praznino.
- Komunikacija v podjetju je neposredno povezana tudi z organizacijsko kulturo, saj ji omogoča, da se v podjetju ohranja in deluje, kajti s komunikacijo se širijo vrednote, norme, utrjujejo temeljne predpostavke ter postavljajo merila delovanja in ravnanja v podjetju. Za učinkovito komunikacijsko strategijo se priporoča izdelava komunikacijskega načrta (točka 2.8.3, str. 62).
- Za mednarodne naloge je treba izbirati kadre z ustreznimi osebnostnimi lastnostmi in znanjem. Dobro morajo poznati lastno kulturo, da jo bodo lahko uspešno prenašali v novo okolje. Največja napaka je storjena, če se na nov trg napoti premladega in ne dovolj izkušenega menedžerja.
- Večji poudarek je treba nameniti izobraževanju mednarodnih menedžerjev, še posebej so pomembna usposabljanja t. i. »mehkih veščin« – vodenja, medkulturne komunikacije, medkulturne občutljivosti. Tudi vrhnji menedžment mora imeti osnovno znanje o prevzemnih procesih, pomenu in vplivu kulture na gospodarsko uspešnost, znanje o premagovanju kulturnih razlik itd., zato se priporoča izvedba usposabljanja z ustreznimi vsebinami tudi za vrhnji menedžment, ki je predviden za izvedbo prevzemnega procesa.
- V prevzemnem programu je ključni dejavnik uspeha proces učenja in prenos ter implementacija predhodnih izkušenj in znanja v novo situacijo. Po vsaki izvedeni strateški povezavi oziroma prevzemu se priporoča izdelava analize uspešnosti prevzema (pozitivne in negativne izkušnje), da se iz tega oblikujejo smernice za bodoče prevzeme.
- Da bi bili mednarodni menedžerji uspešnejši v prenosu organizacijske kulture matičnega podjetja v novo poslovno okolje, se priporoča določitev metod prenosa organizacijske kulture oziroma oblikovanje smernic za spreminjanje organizacijske kulture ciljnega podjetja v želeno smer. Po izjavah Mercatorjevih menedžerjev bi že v času poprevzemne integracije podjetij lahko uspešneje začeli ta prenos, če bi bili o tem dovolj poučeni.
- Povzemam tudi nasvet direktorice Mercatorjevega podjetja v Srbiji, ki za bodoče strateške povezave svetuje, da je najpomembneje negovati zaupanje, ki je ključnega pomena za odnos med ljudmi, občutek pripadnosti, kar še posebej velja za sodelavce, ki so jim zaupani ključni položaji v podjetju.

SKLEP

Strateška povezava med trgovskima družbama Mercator in Rodić M&B oz. M-Rodić, d. o. o., na srbskem trgu je bila po oceni vrhnjega menedžmenta podjetja, menedžmenta družbe v Srbiji in mednarodnih menedžerjev uspešno izpeljana, kar se izkazuje v hitri rasti podjetja in rezultatih poslovanja, najpomembnejše pa je, da tudi v zaupanju potrošnikov, ki cenijo izdelke, ki jih nudijo poslovalnice obeh prodajnih formatov »Roda« in »Mercator«.

Integracijski proces pa bi bil izpeljan še uspešneje, če bi več časa namenili pripravam na integracijo, izdelavi načrta integracije, če bi bila določena integracijski menedžer in integracijski tim. Tega mnenja je tudi menedžment tako matičnega podjetja kot družbe na lokalnem trgu. Vodstvo se je zavedalo, da mora biti integracija hitro izpeljana, da se bo izognilo težavam s kupci, z zaposlenimi in javnostjo. Zaveda se tudi, da so zgodnji uspehi pomembni iz finančnega ter vedenjsko-psihološkega vidika, saj se s hitro ter intenzivno integracijo skrajša čas, ko so zaposleni izpostavljeni negotovosti in negativnim izkušnjam.

Splošna ugotovitev je, da se je pri strateški povezavi veliko poudarka namenilo postopkom izpeljave integracije, ljudje pa niso bili ustrezno obravnavani. Ker je M-Rodić podjetje, ki se ukvarja s storitveno dejavnostjo, kjer je človeški potencial izrednega pomena, bi morali dati večji poudarek zaposlenim. Kljub zavedanju, kako je to pomembno, pa ostaja dejstvo, da se ravnanju s človeškimi viri v obdobju integracije ne posveča dovolj pozornosti. Vrhnji menedžment bi moral kadrovskim vprašanjem oz. mehkim dejavnikom nameniti večjo skrb in več podpore nuditi tudi sodelavcem, ki so bili napoteni na ta trg.

Vloge organizacijske kulture v procesu internacionalizacije podjetja Mercator, še predvsem pri večjih strateških povezavah oz. nakupih podjetij na tujih trgih, se vrhnji menedžment premalo zaveda, saj je lahko pogosto razlog za neuspešne združitve oz. prevzeme. Po eni strani deluje kot gonilna sila, po drugi strani pa je lahko tudi zavora in nepremostljiva ovira zaradi svoje prepletenosti znotraj podjetja kot organizacijske tvorbe. Vpliva na vedenje zaposlenih, na uresničevanje strategije in ciljev podjetja. Kultura, ki je usklajena s strategijo, je lahko pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja.

Iz raziskave o sedanji in želeni kulturi podjetja Mercator, ki sem jo izvedla med mednarodnimi menedžerji, je vidno, da si želijo v prihodnosti manj stabilnosti, nadzora ter formaliziranih postopkov, več pa fleksibilnosti, zanimanja za zaposlene, dajanja prednosti kupcem in spodbujanja timskega dela.

Za uspešen prevzem je potrebna poleg izkušenj iz predhodnih prevzemov, prenosa izkušenj s človeškimi viri tudi organizacijska in kulturna usklajenost oziroma kompatibilnost kultur. Problemi namreč nastajajo, ko pride do soočenja dveh organizacijskih kultur in v mednarodnih prevzemih tudi nacionalnih kultur, zato je priporočljivo, da podjetja pred odločitvijo o prevzemu opravijo poleg skrbnega pregleda poslovanja ciljnega podjetja tudi

skrbni kulturni pregled.

V obravnavanem primeru skrbni pregled obeh kultur in ugotavljanje njune kompatibilnosti nista bila narejena, se pa menedžment podjetja strinja, da bi morali preučiti organizacijske kulture obeh podjetij ter opredeliti področja z največjimi soglasji in nesoglasji. Menedžerji bi tako lažje obvladovali kulturne razlike, uspešneje bi prenašali organizacijsko kulturo matičnega podjetja. V razgovorih so izjavili, da je bilo zelo težko, ker ni bilo izdelanih smernic za oblikovanje kulture in politike spreminjanja kulture v zeleno smer.

Do kulturnega trka sicer ni prišlo, ker so se prokuristi zavedali možnosti, da do tega lahko pride, zato so veliko poudarka namenili medsebojnemu spoznavanju menedžmenta in ugotavljanju kulturnih razlik, da bi jih hitreje premostili že v fazi poprevzemne integracije. Pri tem je bila olajševalna okoliščina, da je Mercator na srbskem trgu prisoten že več let in da obstajajo vezi med ljudmi še iz časov skupne države. Mnogi Slovenci namreč živijo in delajo v Srbiji.

Mercatorjevi mednarodni menedžerji, še posebej izkušenejši, so se zavedali problema kulturnih razlik in so s strpnostjo, spoštovanjem različnosti, z zgledom in iskanjem sinergij med kulturami dosegli, da je bil izid prevzema uspešen, kar potrjuje mojo hipotezo.

Po mnenju mednarodnih menedžerjev bo delovanje njihovih naslednikov na novih trgih bolj uspešno oz. učinkovito, če bodo imeli bolj celovito sliko o tem, kaj morajo narediti. Tako pa so prepuščeni sami sebi in le od njihove sposobnosti sporazumevanja, prilagajanja in dobrega zgleda je odvisen uspeh njihovega poslanstva.

Nujno je potrebno, da mednarodni menedžer poleg obvladovanja strokovnih znanj pozna tudi tujo kulturo, vero, jezik, lokalne navade in ekonomske specifike trga. Najprej pa mora dobro poznati lastno kulturo, da jo lahko prenaša v novo okolje, ter seveda prednosti in morebitne slabosti tuje kulture, da lahko usmerja spreminjanje kulture v pravo smer. Prav tako je pomembno, da delno pozna lokalni jezik ter vero, še posebej v državah, kjer je prisotnih več ver, saj se tudi verska prepričanja zrcalijo v obnašanju zaposlenih in partnerjev pri sklepanju poslov.

Po ugotovitvah članice uprave mlajšim kolegom prokuristom primanjkuje mehkih veščin: sposobnost vodenja, komunikacije in sporočanja negativnih – slabih novic (povedati, pa hkrati ne prestopiti meje, da si nevljuden, žaljiv).

Vse to pa bodo mednarodno napoteni sodelavci pridobili s predhodnim večmesečnim izobraževanjem iz omenjenih področij. Obstajati bi morali plani izobraževanj za kadre, predvidene za opravljanje mednarodnih nalog, in kroženje teh ključnih kadrov po strokovnih službah koncerna Mercator. Prokuristi so mnenja, da bi moral sodelavec, napoten na tuji trg, predhodno spoznavati posamezno strokovno področje vsaj dva meseca (marketing, finance, komercialo, logistiko, veleprodajo ...), ker bi tako spoznal tudi ključne ljudi v matičnem

podjetju, kar bi mu kasneje olajšalo realizacijo del in nalog.

Nadalje bi se morali sodelavci, napoteni na tuje trge, izobraževati o t. i. mehkih veščinah (komunikacija, vodenje) ter o medkulturnih odnosih – medkulturnem zavedanju in medkulturni občutljivosti, kar bi s pridom uporabili na novih trgih JV Evrope. Kadrovski sektor delno že vpeljuje izobraževanje iz komunikacije in vodenja, izobraževanja iz področja medkulturnih odnosov pa v Mercatorju še niso uspeli uvesti.

Skleпам, da vrhnji menedžment daje premalo poudarka tem vsebinam, zato se morajo mednarodni menedžerji tega učiti na trgu, kamor so napoteni, in si sproti pridobivati izkušnje. Z uvedenimi predhodnimi izobraževanji bi že pred mednarodno napotitvijo vedeli, kaj jih na novem trgu čaka, bili bi učinkovitejši in se ne bi soočali s kulturnimi šoki. Zelo dobrodošla bi bila izobraževanja, ki bi jih vodili izkušeni prokuristi na podlagi primerov iz prakse. Mercator te kadre že ima, saj se je prva generacija prokuristov s številnimi izkušnjami že vrnila v matično podjetje.

Prispevki iz različnih publikacij, kjer so objavljena dejstva in izkušnje vodilnih s področja združitvev in prevzemov, ki so se odvijali v preteklosti, bi lahko postali del osnovnega znanja tudi v menedžerskih krogih, še posebej ljudi, ki so za integracijo odgovorni.

Po zgledu svetovnih multinacionalk bi vrhnjemu menedžmentu Mercatorja, če bo intenzivno nadaljevalo internacionalizacijo, predlagala v razmislek, da v dogovoru z ustrežno fakulteto uvede modul izobraževanja mednarodnih menedžerjev za medkulturno zavedanje in medkulturno občutljivost, kar bi prispevalo k razvoju mednarodnih menedžerjev na daljši rok. S tem bi se izognili pošiljanju neizkušenih kadrov na izvajanje tako pomembnih mednarodnih nalog.

Poleg tega predlagam ustanovitev izkušene ekipe mednarodnih menedžerjev (Mercator to ekipo že ima, saj so se prvi prokuristi že vrnili v matično podjetje), ki bi ob vstopu na nov trg delovala vse dotlej, dokler se ne vzpostavijo pogoji za normalno poslovanje. Ekipo bi se stalno dopolnjevala s povratniki, ki bi s svojimi izkušnjami ter znanjem širili poslovanje na nove trge in ga tudi prenašali na mlajše sodelavce.

LITERATURA IN VIRI

1. Adler, J. N. (1997). *International Dimensions Behavior*. Cincinnati: South- Western College Publishing.
2. Bennett M. J. (1986). *The Development Model of Intercultural Sensitivity*. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu <http://unesco.org/ccivs/New-SiteCCSVI/regionalcooperation/aeyve/DevelopmentalModelofInterculturalSensitivity.pdf>
3. Bešter J. (1996). *Prevzemi podjetij in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
4. Birkinshaw J., Bresman H. & Hakanson L. (2000). Managing Post-acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 391- 425.
5. Brown D. A. (1995). *Organizational Culture*. School of Management & Finance: University of Nottingham.
6. Brown D. A. (1998). *Organisational Culture*. London: Financial Times, Pitman Publishing.
7. Cameron K. S. & Quinn R. E. (1999). *Diagnosing and changing Organizational Culture*. B.k.: Addison-Wesley Publishing Company.
8. Cartwright S. & Cooper C. L. (1993). The Role of Culture Compatibility in Successful Organizational Marriage. *Academy of Management Executive*, 7 (2), 57-70.
9. Deal T. E. & Kennedy A. A. (1999). *The New Corporate Cultures, Revitalizing the Workplace after Downsoizing, Mergers, and Reengineering*. New York: Basic Books.
10. Dixon B. (2005). In cross-border corporate mergers, national culture has a role: *The Whistle, Georgia Institute of Technology, College of Management*. Najdeno 3. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.whistle.gatech.edu/archives/05/oct/31/mandas.shtml>
11. Dong L. & Glaister K. (2007). National and corporate culture differences in international strategic alliances: Perceptions of Chinese partners: *Asia Pacific Journal of Management*, 24 (2), 191-205.
12. Dowling P. & Welch D. (2004). *International Human Resource Management* (4th ed.). University of Canberra & University of Queensland, Australia.
13. Duncan C. & Mtar M. (2006). Determinants of International Acquisition Success: Lessons from FirstGroup in North America. *European Management Journal*, 24 (6), 396-410.
14. Galpin T. & Herndon M. (2000). *The complete guide to mergers and acquisition Process Tools to Support M & A Integration at Every Level*. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley and Sons.
15. Grmek U. (2006). *Poprevzemna oziroma pozdružitvena integracija kot kritični moment uspešnosti prevzemov in združitve: Primeri slovenskih podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Habeck M. M., Kröger F. & Träm M. (2000). *Čas združitve: Sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij*. Ljubljana: DZS.

17. Hofstede G. (1980). *Culture`s Consequences*. International Differences in Work Related Values, Beverly Hills: Sage Publications.
18. Hofstede G. (2001). *Culture`s Consequences*. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations. Thousand Oaks, Sage.
19. Hofstede G. et al., (1990). Measuring Organizational Cultures. A Qualitive and Quantitive Study across Twenty Cases. *Administrative Science*, 35, 286-316.
20. Hofstede G. & Hofsteede G. J. (2005). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: Mc Graw-Hill, cop.
21. Hollensen S. (2004). *Global marketing*. Harlow: Printice Hall/ Financial Times.
22. House R. et al. (2004). *Culture, Leadership and Organizations*. The GLOBE study of 62 Societies. Thousand Oaks, Sage publications. Inc.
23. Holt D.H. (1998). *International management*. (4th ed.) The Dryden Press.
24. *The Impact of Corporate Culture on Company Mergers*. Najdeno 20. novembra 2008 na spletnem naslovu http://www.hss.caltech.edu/ss/research/culture-clash?_template_=printable.tmpl
25. Jaklič A. & Svetličič M. (2005). *Izhodna internacionalizacija in slovenske multinacionalke*. Ljubljana: FDV.
26. Jaklič M. (1999). *Poslovno okolje podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Jaklič M. (2007). *International management (MBA)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. Javidan M. & House J. R. (2001). »Cultural Acumen for the Global Manager: Lessons from Project GLOBE«. *Organisational Dynamics*, 29 (4), 289-305.
29. Jazbec M. (2005). *Medkulturno komuniciranje kot sestavni del poslovnega izobraževanja* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
30. Kavčič B. (2006). *Organizacijska kultura*. Celje: Visoka komercialna šola.
31. Kavčič B. (1991). *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
32. Kavčič B. *Uspešna organizacijska kultura*. Najdeno 15. oktobra 2008 na spletnem naslovu http://www.delavska-participacija.com/članki/ID_030505.doc.
33. Kovač B. (2000). Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini. *Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb* (str. 71-93). Ljubljana: Društvo ekonomistov.
34. Kotter J. P. & Heskett J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press.
35. Lahovnik M. (1998). *Proučevanje strategije priključitve podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Lahovnik M. (2008). *Združitve in prevzemi podjetij*. Gradiva za predavanja. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta
37. Makovec Brenčič M. et al. (2006). *Mednarodno poslovanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
38. Mesner Andolšek D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
39. Mirvis H. P., Marks L. M. (2003): *Managing the Merger. Making It Work*. New Jersey: Prentice Hall.
40. Možina S. et al. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

41. Noč D. (2001). Kulturni kapital - Novi vir konkurenčne prednosti. *Svetovalec iz Gospodarskega vestnika* (str. 60). Ljubljana.
42. Pagon M. (2008). *Organizacijska kultura: Dejavnik razlike med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami*. Maribor: Fakulteta za varnostne vede in Fakulteta za organizacijske vede, Univerza v Mariboru.
43. Poslovni sistem Mercator: *Kadrovska strategija za skupino Mercator 2006-2010*, 20. 11. 2008.
44. Poslovni sistem Mercator: *Poslovník sistema vodenja kakovosti družbe Mercator, d. d.*, 15. 6. 2009.
45. Poslovni sistem Mercator, d. d., *Letno poročilo za leto 2008*.
46. Poslovni sistem Mercator, d. d., *Gospodarski načrt Skupine Mercator in družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., za leto 2009*, december 2008.
47. Poslovni sistem Mercator, d. d., *Merjenje zadovoljstva zaposlenih in organizacijske klime 2008*.
48. Potočnik V. (2001). *Trženje v trgovini*. Ljubljana: GV Založba.
49. Primožič M. (1999). *Pridružitvene aktivnosti podjetij* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska Fakulteta.
50. Pučko D. (2008). *Strateški management 2*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. Quinn R. E., Cameron K. S. (1998). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the competing values framework*. Reading, Addison-Wesley.
52. Razgovor s članico uprave Mercator, d. d., go. Vero Aljančič-Falež: Osebni intervju.
53. Razgovor z dir. M – S, d. o. o., ter predsednico odbora M-Rodić, d. o. o., go. Stanko Čurović: Osebni intervju.
54. Rensburg R. (2000). *The Role of Corporate Communications in mergers and acquisition and hostile takeovers*. 7th International Public Relations Research Symposium. Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millennium: The Future. Pristop (str.141-156).
55. Risberg A. (2004). The Merger and Acquisition Process: *Journal of International Business Studies*: Hampshire, 1, 2-34.
56. Rozman R., Kovač J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Gospodarski vestnik.
57. Ruzzier, (2002). *Internacionalizacija podjetij na drobno*. Primer Mercator (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
58. Schein H. E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
59. Schein H. E.(1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Cultural Change*. San Francisco: Jossey-Bass, cop.,
60. Schein H. E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
61. Schweiger D. M. (2002). *M&A Integration, A Framework for Executives and Managers*. New York: McGraw-Hill.
62. Soinin J. (2007, 1. marec). Success Factors of Acquisition Programs: Experience, Compatibility and Integration: *Seminar in Business Strategy and International Business*. Najdeno 16. decembra 2008 na spletnem naslovu

- http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/lsib/TU167/oldseminar_papers_2007/Juuso_Soininen.pdf
63. *Strategic Alliances*. Small Business Notes. Najdeno 22. oktobra 2008 na spletnem naslovu <http://www.smallbusinessnotes.com/operating/leadership/strategicalliances.html>.
 64. Svetličič M. (1996). *Svetovno podjetje*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
 65. Sudarsanam S. (1995). *The Essence of Mergers and Acquisitions*. London: Prentice Hall.
 66. Tavčar I. M. (1999). *Strateški management*. Koper, Maribor: Visoka šola za management v Kopru in Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
 67. Tajnikar M. (2000). Pripojitve, spojitve in prevzemi. *Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb* (str. 25-39). Ljubljana: Društvo ekonomistov Slovenije.
 68. Thill J. V. & Bovée C. L. (2002). *Excellence in Business Communication*. (5 th ed.) Upper Saddle River (N. J.): Prentice Hall.
 69. Treven S. (2001). *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
 70. Treven S. & Sriča V. (2001). *Medorganizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
 71. Trtnik A. (1999). *Internacionalizacija slovenskih podjetij z neposrednimi naložbami v tujino* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 72. Trompenaars F. & Hamden – Turner C. (2000). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey Publishing.
 73. Trompenaars F. & Prud' homme P. (2004). *Managing change Across Corporate Cultures*. Chichester: Capstone Publishing.
 74. Tung L. R. (1981). Selection and Training of Personell for Overseas Assigments. *Colombia Journal of World Business*, 16 (1), 67- 79.
 75. Urbanija A. (2000). Veliko porok, a tudi pogrebov. *Manager*, Ljubljana, 6, 48.
 76. Verbeke W. (2000). A revision of Hofstede et all's (1990) organizational practices scale. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 584-602.
 77. Weber Y. & Menipaz E. (2003). Measuring cultural fit in mergers and acquisitions. *International Journal Business Performance Management*. Onley, 5 (1), 54-72.
 78. Weber A. R. & Camerer F. C. (2003). Cultural Conflict and Merger Failure: An experimental approach. *Management Science*, 49 (4), 399-415.
 79. Zagoršek H. (2007). *Mednarodno poslovođenje*. Gradiva za predavanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 80. Zagoršek H. & Štemberger M. (2005). *Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij*. Prispevek objavljen v Prašnikar & Cirman: Globalno gospodarstvo in kulturna raznolikost. Gradiva za predavanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 81. Zupan N., Zagoršek H. & Kaše R. (2008). *Ravnanje s človeškimi viri in organizacijska kultura*. Gradiva za predavanja. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
 82. Zupan N. et al. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1:

Osebni intervju s članico uprave Mercator, d. d., go Vero Aljančič – Falež o vlogi organizacijske kulture v procesu internacionalizacije Mercatorja

1. Pri širitvi Mercatorja na tuje trge z neposrednimi greenfield investicijami, kot s strateškimi povezavami oz. večinskimi nakupi podjetij ima organizacijska kultura pomembno vlogo, saj vpliva na uresničevanje strategije, doseganje zastavljenih ciljev, oz. v končni fazi na uspešnost poslovanja podjetja. Kako ocenjujete uspešnost prenosa vrednot organizacijske kulture matičnega podjetja na zaposlene v podružnicah na trgih bivše Jugoslavije? Na katerem trgu beležite največ problemov?

V primeru, da vstopamo na nov trg z greenfield investicijo, tedaj tam ustanovimo svojo družbo, ki raste po pravilih in standardih obnašanja, kulture v skladu z obstoječimi Mercatorjevimi standardi. To je lažje, ker že od samega začetka na novo nastalo družbo pomembno vpliva Skupina Mercator. Ker bi na ta način Skupina rastla prepočasi, ne tako, kot si želimo, je nujno, da se več čas oziramo naokoli, da bi naredili kakšen prevzem. S prevzemi je zgodba nekoliko drugačna. Iz izkušnje v Sloveniji vemo, da če je bila družba, ki smo jo prevzeli v slabši finančni, ekonomski situaciji, potem praviloma s prevzemom, predvsem, če gledamo z vidika mehkega dela (organizacijsko kulturo, kadri) nismo imeli težav, ker so nas vzeli kot »rešitelje«. So pa bili delavci zaskrbljeni, kako bodo lahko sledili Mercator standardom. Mercator očitno velja med delavci za urejenega, vendar zahtevnega delodajalca, saj se trudimo delati po pravilih, ki si jih postavimo.

V slovenskem merilu je bil zahteven primer prevzem Maximarketa, d.d. predvsem z vidika mehkega dela, saj smo tam naleteli na specifično kulturo. Zaposleni so težko sprejeli Mercator, ker je bil zanje preveč preprost, enostaven. Menili so, da Mercator težko razume logiko elitne veleblagovnice v središču mesta, ki je bila usmerjena na zahtevnejšega kupca.

V tujini smo imeli manj prevzemov. V Srbiji prav sedaj teče nakup zadnjega, preostalega 12 % deleža družbe M-Rodić. Ključno za uspešen prevzem je, pa ne glede na to, na katerem trgu se odvija, da je vodstvo družbe del prevzemne zgodbe. Vodje so izredno pomembni pri oblikovanju kulture in še posebno pri izgrajevanju vzdušja med sodelavci. Če se z vodstvom prevzete družbe ne more doseči nekega dogovora, neke sinergije, dobrih in profesionalnih odnosov, potem je boljše, da se s takim vodstvom razidemo. Vodstvo tudi mora biti tako strokovno kompetentno, da ga ljudje priznavajo in spoštujejo, hkrati pa mora imeti še mehke veščine.

Zanimivo izkušnjo pri prenosu organizacijske kulture sem doživela na trgu BiH, ko sem izvajala uvajalne seminarje, v začetku v slovenskem jeziku, vendar prav kmalu sem morala preiti na srbohrvatski jezik. Ena od naših prednosti delovanja na območju nekdanje

Jugoslavije je prav gotovo dejstvo, da smo nekoč živeli v skupni državi in da starejši kar dobro obvladujemo srbohrvatski jezik. Je pa res, da imajo naši mlajši slovenski kolegi težave s sporazumevanjem v srbohrvaščini, še manj pa razumejo slovenski jezik bosanski pa tudi srbski ali hrvaški kolegi.

Ljudje na tem trgu so drugačni, druge narodnosti in vere. Vera je izredno pomembna, tako katoliška, pravoslavna, kot muslimanska. Za trg BiH je značilna specifična polpretekla zgodovina, ko je na tem območju divjala vojna. Poleg tega pa je za ta trg značilna specifična zgodovina, še nedavne vojne. To in zadeva pripelje izkušnjo vojne in sovraštva smo opazili ob ustanovitvi družbe v Banja Luki. Še danes imamo veliko izzivov in prihaja tudi do tega, da se v te zgodbe zapletajo tudi kolegi iz Slovenije, ki opravljajo funkcijo prokurista. Verjamem, da morajo prokuristi vzpostaviti z lokalnim vodstvom, direktorjem pristen odnos, če hočejo uspeti v svojem poslanstvu. Poleg tega prihaja do razhajanj tudi med njimi, saj imamo v Sarajevu ustanovljeno družbo, ki je prepoznana kot bošnjaška -muslimanska in imata tam delujoča prokurista že deloma bolj »sarajevski pogled« na zadeve in na drugi strani družba v republiki srbski z drugačnim pogledom na zadeve.

To položaj predstavlja za nas resnično velik izziv in rešitve iščemo skupaj, kar je seveda najpomembnejše. Imeli smo že več delovnih sestankov tako s slovenskimi kolegi iz Banja Luke in Sarajeva, lokalnim vodstvom in skupnih sestankov na katerih smo se pogovarjali, kako naj delajo, kaj bi bilo najboljšo v določenem položaju ... Želimo si, da so kolegi, ki odhajajo na delo na tuje trge tako zreli, da uskladijo razhajanja. Po drugi strani pa jih razumemo, saj mora biti vsak prokurist v dobrih odnosih s prvim človekom družbe v tujini, sicer ne more uspešno delati.

2. Vloga kadrovskega sektorja je pri naboru in selekciji kadrov ter pri uvajanju novincev izrednega pomena. Kakšne izkušnje imate pri tem? Ali se lahko izkušnje iz enega trga koristno uporabijo na drugem trgu?

Izkušnje z enega trga se uporabljajo tudi na drugih trgih. Praviloma gremo po istem sistemu, kot je vzpostavljen v Sloveniji. Razpisi in kriteriji morajo biti v skladu s stroko. Dejstvo je, če kandidat po naših kriterijih ni primeren, ga ne zaposlimo, ne glede na morebitne »urgence«.

Ena od večnih dilem so psihološka testiranja. Naša izkušnja je, da so testi pomembnejši pri kadriranju za zahtevnejša dela. Analize so nam pokazale, da obstaja povezava: dobro izveden test - delavec se dobro znajde pri delu. Medtem ko je pri prodajalcih in skladiščnikih ta povezava manjša in smo teste opustili oziroma omejili. Pomembna je tudi odprtost do posebnosti, ki so značilne za posamezni trg.

Iz še ene izkušnje ugotavljamo in to tudi drugi potrjujejo, kako zelo pomembno je dobiti na novem trgu dobrega kadrovskega managerja. To smo videli v Bolgariji. Najprej smo zaposlili kadrovsko direktorico in na srečo smo dobro izbrali. Trga Bolgarije in Albanije sta nova trga in predstavljata za nas velik izziv. Naenkrat moramo komunicirati v angleščini. Do sedaj smo

bili vajeni komunicirati v slovenščini in «kvazi» srbohrvaščini, v komunikaciji v angleškem jeziku pa imamo še priliko za izboljšave. Nekateri naši sodelavci so se znašli v stiski, ker ne morejo neposredno komunicirati s kolegi v Bolgariji in Albaniji. Prav ob tem smo spoznali, kako močen adut je jezik. Vsi kandidati za vodilna delovna mesta, ki se prijavljajo na razpise v Bolgariji in Albaniji, pa znajo odlično angleško. Verjetno se tisti, ki slabše obvladajo ta jezik, sploh ne prijavljajo na razpis..

3. Trk različnih organizacijskih kultur lahko predstavlja neizogibno oviro, na katero naletimo v fazi integracije prevzetega podjetja. Ali menite, da je kulturno zavedanje Mercatorjevih mednarodnih managerjev na dovolj visoki ravni? Kako se zrcali ta različnost kultur pri kolegi na novih trgih ?

Vem, da se naši prokuristi trudijo po svojih najboljših močeh. A vedno obstaja priložnost za še boljše delovanje. Ti mladi ljudje, ki se odločijo za delo prokurista nimajo težav s stroko, imajo pa izzive z vodenjem ter včasih z avtoriteto. S prvim človekom naše družbe v tujini, ki je glede na uveljavljeno prakso v Skupini Mercator »domačin«, morajo biti sposobni vzpostaviti pravi odnos, biti morajo ravno prav dostopni in odprti, da lahko širijo Mercatorjevo organizacijsko kulturo in vrednote.

Pri vseh naših kolegi na tujih trgih opazimo, da so verbalno zelo dobri in močni, imajo zelo dober nastop, ne glede kakšno izobrazbo imajo. Za razliko od slovenskih, ki so lahko formalno zelo dobro izobraženi, imamo pa težave v nastopanju, komunikaciji. Kolegi s tujih trgov pa imajo še priliko za izboljšanje pri spoštovanju rokov, pri tem, da pravočasno opravijo vsa opravila, za katera smo se dogovorili. Tudi v obnašanju so deloma drugačni in nas presenetijo.

4. Izobraževanje mednarodnih poslovnežev za medkulturno občutljivost in komuniciranje je za podjetje Mercator, ki se pospešeno internacionalizira, izrednega pomena. Po izjavah prokuristov so bila izobraževanja do sedaj namenjena predvsem poslovnim procesom ter doseganju finančnih sinergij, manj pa komunikaciji ter kulturni različnosti in možnosti soočanja s kulturnimi trki. Katerim kadrovskim prioritetam na področju medkulturnega organizacijskega razvoja boste v prihodnosti namenili največ pozornosti?

Skozi letne razgovore s prokuristi vedno znova ugotavljam, da mlajšim kolegom primanjkuje mehkih veščin; sposobnost vodenja, komunikacije ter sporočanje negativnih, slabih novic (povedati, pa hkrati ne prestopiti meje, da si nevljuden, žaljiv). Z nekaterimi kolegi smo se na njihovo željo dogovorili, da se bodo ciljno izobraževali v komunikaciji in vodenju. Kulturne različnosti se velikokrat premalo zavedamo. Iz razgovorov s kolegi, ki opravljajo delo na tujih trgih niti ne zaznavamo, da bi to čutili kot problem. Vemo, pa da vse ni prav.

Naši kolegi hitro nastopijo delo v tujini in jih usposobimo le po strokovni plati, z mehкими veščinami le delno, saj praviloma rado zmanjka časa za tovrstno usposabljanje. Do

izobraževanja o kulturnem zavedanja in medkulturni občutljivosti pa večkrat sploh ne pridemo. Prav to pa lahko predstavlja za sodelavce, ki začno z delom na tujem trgu, pravi šok. V načrtu imamo, da bi trajalo izobraževanje sodelavcev, ki se pripravljajo za delo v tujini, vsaj šest mesecev, vendar v prakso tega še nismo uspeli vpeljati, ker se vse odvija izredno hitro.

5. V času prevzemov – fazi poprevzemne integracije se vetrijo vrednote posameznikov, ko pride do izraza, kaj jim je dejansko pomembno (varnost zaposlitve, nova priložnost za osebni razvoj ..). Vloga mednarodnih menedžerjev kot agentov socializacije in graditeljev omrežja je zelo velika. Kakšen kader izbirate za to vlogo? Koliko časa traja po vašem mnenju proces socializacije?

Ključni problem je, ker imamo premalo pravih, primernih zrelih kandidatov, ki bi bili pripravljeni del svoje poklicne poti preživeti na tujem trgu. Za delo v tujini se velikokrat odločajo izrazito mladi, ker je to prilika za napredovanje, tudi finančni motiv je velik, ter nekateri starejši ljudje, ki so tik ob koncu kariere. Konec leta potečejo pogodbe nekaterim prokuristom in že sedaj pred poletjem iščemo nadomestne kadre, medtem ko bi pred leti v taki situaciji začeli z iskanjem šele septembra.

Kolegi v kadrovskem sektorju so imeli letos karierne razgovore in 53 sodelavcev je izrazilo željo po delu v tujini, vendar le želja ni dovolj. Kadri, ki že v Sloveniji niso prepoznavni in nimajo primernih osebnostnih lastnosti, ne morejo biti izbrani za delo v tujini. Odprti smo tudi do rešitve, da sodelavci odidejo v tujino skupaj s svojo družino, seveda to pomembno poveča stroške.

Menim, da proces socializacije traja cca dve leti.. V prvem letu naredimo neko osnovo, platformo. Eno leto je minimalno za socializacijo manjšega kolektiva - manjši prevzem, medtem ko so za večji prevzem potrebna dve do tri leta. Proces socializacije v Maximarketu, d.d. je trajal tri do štiri leta.

6. Odgovornost za vodenje integracije je v primeru večjih združitvev oz. prevzemov delegirana na integracijskega menedžerja. Ali je bil v primeru prevzema podjetja Rodić M&B določen glavni koordinator? Ali je vrhnji menedžment izdelal integracijski načrt in določil integracijski tim za lažjo in uspešnejšo operativno izvedbo integracije? Če ne, na kakšen način je bila izpeljana integracija?

Posebej tega nismo naredili. Je pa bil postopek izpeljave samega prevzema družbe M-Rodić vzoren. Naši zaposleni so bili več tednov v Srbiji, vzpostavili so zelo korekten stik z vsemi pomembnimi sodelavci v M-Rodiću. Naši informatiki so pridobili vse informacije o informatiki, finančniki vse o financah, prav tako je to veljalo za ostala področja dela. Z lokalnim vodstvom smo se dobro spoznali in smo bili zelo veseli, da so tam pravi in kompetentni sodelavci. Pri prevzemih se pogosto zamenja vodstvo. V tem primeru pa to ni bilo potrebno, saj smo bili prepričani, da je bil narejen dober izbor.

S tem prevzemom smo se marsikaj naučili. Vsak teden smo imeli razgovore, tako z lastniki družbe kot z vodstvom prevzemne tarče. Pomembno je bilo, da smo si vzeli čas za te razgovore in tudi za neformalno druženje, ki je v tem okolju še kako pomembno. Spoznali smo, da moramo sprejeti in spoštovati različno kulturo in vrednote, sicer ne bomo mogli uspešno zaključiti transakcije. Pri sklepanju tega posla je bilo potrebno precej potrpežljivosti in prilagajanja novi kulturi. Odposlanec uprave je bil g. Stanko Brodnjak, ki sta ga kot eminentnega starejšega managerja sprejela tako brata Rodić - prodajalca, kot direktorica Čurovićeva. Vzpostavljen je bil korekten odnos, spoštovanje in zaupanje, kar je bilo izrednega pomena za uspešno sklenitev posla.

7. Ali je bil opravljen skrbni pregled kultur, kar naj bi pričalo o zavedanju problematike kulturnih razlik, tako nacionalne kot organizacijske kulture?

Posebej ta pregled ni bil narejen. V Srbiji je Mercator prisoten in uspešno posluje že od leta 2000. Tržišče ter tudi kulturo dobro poznamo. V primeru nakupa M-Rodić je šlo v bistvu za pomembno povečanje zaposlenih in obsega poslov. Imeli pa smo velik izziv ob dejstvu, da se je družba Mercator-S oziroma njeni zaposleni prepoznavala za elitnega trgovca z enim velikim centrom v Beogradu ter v Čačku. S prevzemom pa je po obsegu postal prevladujoč koncept Rodić.

Pojavili so se »trki« med samimi Mercatorjevci zaradi dveh pogledov, dveh filozofij našega poslovanja. Postavila se je dilema vodenja dveh različnih formatov, trženjskih strategij, poslovnih modelov ...

8. S prenosom organizacijske kulture razumemo tudi prenos standardiziranih postopkov in procesov, ki se odvijajo v matičnem podjetju. Ali je cilj uveljaviti standardizacijo postopkov in procesov na vseh tistih področjih, ki so vpeljeni oz. se vpeljujejo v matičnem podjetju v Sloveniji ali ne?

Za Mercator ostaja izziv oziroma večna dilema, v kolikšni meri vztrajati pri prenosu vseh standardov poslovanja oz. koliko dopuščati lokalnih posebnosti. V začetku smo bili preveč zaletavi in smo hoteli vse, kar je veljalo za slovenski trg, prenesti tudi na druge trge.

Naš cilj je prenesti standarde v največji meri, vendar z upoštevanjem lokalnih posebnosti. Cilj mora biti usklajevanje in vsakič znova preiščevanje, koliko je osnovnih elementov, ki morajo biti enaki za vse. Ne moremo vztrajati pri »nadpovprečni« storitvi povsod. Nadpovprečna storitev v Sloveniji je nekaj drugega kot v Črni Gori ali v Bosni, kjer je trg drugače razvit in je na drugačni stopnji razvoja. Zaradi tega prihaja kdaj pa kdaj do kakšnega pomembnega razhajanja, zato se moramo pogovoriti in uskladiti. Vendar kljub temu mora biti za posamezen trg dorečen način dela. Zakaj dopuščamo izjemo? Ker jo trg zahteva glede na svojo stopnjo razvoja. S prevzemom Rodića smo v Mercatorjevo družino dobili družbo, ki ima drugačno filozofijo pri naši osnovni dejavnosti maloprodaje in s tem pri poslovnem modelu. To drugačno filozofijo smo morali sprejeti, ker jo preprosto trg zahteva.

V Mercator-S je bilo izpeljano certificiranje standarda ISO 9001 v letu 2001. V letošnjem letu je planirana izpeljava certificiranja za skupno novonastalo družbo Mercator-S, ki bo nastala s pripojitvijo družbe M-Rodić (dokončen nakup podjetja).

9. Mercator se mora kot multinacionalno podjetje pri prodoru na tuje trge prilagajati različnemu poslovnemu okolju – konkurentom, dobaviteljem, kupcem ter različnim političnim ter pravnim sistemom. Kako mu to uspeva?

Na Hrvaškem ima politika v sedanjem posebnem položaju odnosov med Slovenijo in Hrvaško precejšen vpliv, vendar ta ni prevladujoč pri poslovanju. Ob vsakem političnem dogodku (mejni spor) se nam to pozna nekaj dni na prometu. Težava je predvsem kupna moč, ki je po uradnih podatkih padla za 17 %. To so veliki izzivi poslovanja na Hrvaškem. Dejstvo je, da je potrebno z lokalnimi in državnimi političnimi oblastmi vzpostaviti korekten profesionalen stik in to Mercator redno dela. Sedanji predsednik Republike Slovenije večkrat pelje v tujino direktorje slovenskih podjetij in tako odpira vrata slovenskemu gospodarstvu. Taki obiski so prilika za navezovanje konkretnih poslovnih stikov, kot tudi za načelno preverjanje možnosti poslovanja na določenem trgu.

10. Po izsledkih številnih raziskav je uspešnost prevzemov odvisna od prevzemnih izkušenj, strateške in kulturne usklajenosti ter fokusiranja na osrednjo dejavnost. Kaj menite o ustanovitvi ekipe izkušenih mednarodnih menedžerjev, ki bi delovala na nekem trgu, kjer se Mercator strateško povezuje, vse do tedaj, dokler se ne vzpostavijo normalne razmere za poslovanje?

Nimamo še povsem vzpostavljene ekipe ljudi, ki bi to delala, saj nimamo dovolj izkušenih sodelavcev. Ko sedaj vstopamo na bolgarski in albanski trg, so kar naši izvršni direktorji tisti, ki oblikujejo poslovni svet, ki je odgovoren za zagon poslovanja. Imamo torej ustanovljene poslovne svete, ki so v bistvu odgovorni in imajo nalogo, da vzpostavijo in zagotovijo začetek poslovanja. Seveda pa zaposleni, ki so vključeni v te svete, opravljajo dane naloge poleg vseh svojih rednih obveznosti, kar predstavlja za njih veliko dodatno obremenitev.

11. Kako ocenjujete potek in uspešnost strateške povezave Mercator – Rodić s strani vrhnjega menedžmenta po dveh in pol letih po prevzemu?

Dobra zgodba. Osebno sem zadovoljna, tudi celotna uprava je zadovoljna. Družba dobro posluje, kar je ključnega pomena. Management je korekten in profesionalen. Pri direktorici cenimo, da je močna osebnost, maksimalno korektna in poštena. Vedno izrazi svoje mnenje, pa čeprav je različno od predlogov, o katerih se pogovarjamo. Vendar, ko se na koncu nekaj dogovorimo, ko zložimo celotno zgodbo, vemo, da bo na srbskem trgu vse korektno izpeljano. Naj omenim še, da nas je tudi direktorica v Srbiji opozorila, da je zelo pomembno, da na tuje trge pošiljamo svoje najboljše kadre.

Priloga 2:

Osebni intervju z dir. M-S, d.o.o., ter predsednico odbora M-Rodić, d.o.o., mag. Stanko Čurović, o ugotavljanju uspešnosti strateške povezave med Mercatorjem in Holdingom Rodić M&B z vidika vloge organizacijske kulture

1. Kako lahko opišete prve izkušnje, ko ste prevzeli mesto predsednice upravnega odbora M-Rodić, d. o. o., ki se je strateško povezalo z Mercatorjem v letu 2006? Kot dir. Mercatorjeve hčerinske družbe v M-Srbija, d.o.o. ste že imeli določene izkušnje s prenosom Mercatorjevega poslovanja in organizacijske kulture na podjetje v tujini, zato verjetno odločitev za vodenje M-Rodić, d. o. o., ni bila pretežka?

Odluka nije bila teška jer se radilo o kompatibilnom preduzeću, a iza mene je tada bilo petnaest godina rada u maloprodaji. Dobro sam poznavala preduzeće koje je bilo predmet prodaje.

U januaru 2006. smo počeli poslove na integrisanju. Učestvovanje u ovoj transakciji je za mene bilo jedno od najznačajnijih iskustava u dosadašnjoj poslovnoj karijeri. Tokom transakcije sam upoznala veoma drage kolege iz Grupe „Mercator“ sa kojima i danas uspešno saradujem. Tada sam od predsednika Uprave „Mercatora“ dobila ponudu da ostanem na čelu „M-Rodića“ u kome je „Mercator“ tada postao vlasnik 76 odsto udela. Prošle godine je kupio još 12 odsto, a sada će u maju kupiti preostalih 12 odsto i postaće stoođstotni vlasnik. Ponudom predsednika Uprave sam bila počastvovana, ali sam bila svesna i odgovornosti koju ta funkcija nosi sa sobom. Bilo je to novo iskustvo u smislu rada u jednoj međunarodnoj kompaniji, sa drugačijim sistemom i stilom rada, ali opet primereno mom karakteru. Ja volim rad, jasno definisane odnose i procedure.

Nakon mesec dana od ponude da ostanem direktor „M-Rodića“, usledila je ponuda da preuzmem „Mercator-S“. Tako sam od januara 2007. direktor „Mercatora-S“. Uspostavljanjem nove strukture i organizacije Mercator-S stvorili su se uslovi da na najbolji način odgovorimo zahtevima i potrebama tržišta. Da smo uspeli u ovom poslu, pokazuju poslovni rezultati Mercator-S, ali što je još važnije poverenje koje nam naši potrošači svakodnevno ukazuju.

2. Kako je tekao proces strateške povezave, od predprezmenne do poprevzemne faze integracije?

Proces preuzimanja protekao je u intezivnom radu, usklađivanju procesa rada, sektora. Svaki direktor sektora dobio je svog mentora iz PS Mercator.

Do akvizicije koja se desila sa Holding Rodićem, došlo je posle detaljnog proučavanja tržišta Srbije. M-Rodić kao partner ima sličan pristup trgovini. Ima objekte koji su veoma kvalitetno enterijerski urađeni sa opremom koja je bila skoro indentična, a ima i sličan pristup kupcima. Kod ove akvizicije pravljen je Poslovni pregled gde su ustanovljeni budući potencijali preduzeća koje je Mercator imao nameru da kupi i, naravno, sa vlasnicima su postignuti

zajednički interesi. Angažovani su timovi saradnika PS Mercator i saradnika M-Rodića koji su po poslovnom planu objedinjavali dokumentaciju neophodnu za projekat. Vršena je procena svih nekretnina, osnovnih sredstava i opreme Društva M-Rodić.

Poslovni sistem Mercator d.d. Ljubljana i Rodić M&B Trgovina potpisali su u Kuli, 19. oktobra 2006. godine ugovor o kupovini vlasničkog udela Društva M-Rodić d.o.o. Novi Sad. Poslovni sistem Mercator d.d. postao je tako vlasnik 76 % udela u Društvu M-Rodić d.o.o. Novi Sad, a Rodić M&B Trgovina d.o.o. vlasnik je preostalih 24 %. Ugovorom o kupovini udela predviđeno je da PS Mercator kupi preostalih 24 % udela do 2009. godine čija cena je vezana za poslovne rezultate Društva M-Rodić d.o.o. u istom periodu.

3. Ali so bili zaposleni v Holdingu Rodić M&B seznanjeni s cilji strateške povezave? Kako so tekli razgovori oz. komunikacija z zaposlenimi? Kako so zaposleni sprejeli to kapitalsko povezavo z Mercatorjem ?

Svi zaposleni su pismeno obavešteni o strateškom povezivanju sa Mercatorom i njihovom statusu nakon transakcije. Po potpisivanju Ugovora o transakciji počela je sa primenom nova sistematizacija poslova koja je stupila na snagu 01. oktobra 2006. godine. Nova sistematizacija rezultat je usaglašavanja postojeće sistematizacije poslova unutar preduzeća i usklađivanja sa pravilima PS Mercator. Prilika da se radi u snažnom poslovnom sistemu, sa jasno definisanim pravilima i razvijenom organizacijom, u sistemu koji pokriva tržište više zemalja u regionu, sa odličnom razvojnom perspektivom, profesionalni je izazov za sve zaposlene.

4. Pravočasen začetek integracije in njena hitrost ter hitra postavitve vodstva so pomembni dejavniki, ki pripomorejo k uspešnejši integraciji ter zmanjšanju stresa pri zaposlenih. Kako lahko opišete to izkušnjo?

Društvo M-Rodić je kod osnivanja dobilo strukturu potrebnu za brzu integraciju koja je bila komplementarna sa strukturoom PS Mercator. Transakcija je značila samo promenu vlasnika udela. Partnerstvo M-Rodića i Mercatora donelo je novu vrednost za oba društva. Ulazak u Grupu koja je vodeći trgovac u Jugoistočnoj Evropi je bio značajan sa aspekta unapređenja organizacione kulture i primene savremenih metoda i načina rada u trgovini. S druge strane dobro poznavanje tržišta Srbije i obim poslovanja koji je sa ulaskom M-Rodića u Grupu sigurno dodatni faktor stabilnosti i brzog razvoja Grupe Mercator. Ovo spajanje je takođe omogućilo i brži protok roba sa obe strane kao i otvorilo nove razvojne perspektive u plasmanu domaćih proizvoda na tržištu Slovenije.

5. Odhajanje strateškoga kadra h konkurenci je v primeru prevzemov pogost pojav. Ali ste imeli problem z zadržanjem kadra? Kako ocenjujete delovanje kadrovskega sektorja (HRM)?

Nismo imali problema jer su to saradnici koji u proseku rade zajedno deset godina.

Ostvarenje poslovne strategije Mercatora u najvećoj meri zavisi od zaposlenih. Uprava Mercatora je prihvatila strategiju koja predviđa osam kadrovskih prioriteta: planiranje karijera obećavajućih i ključnih kadrova, dijalog sa zaposlenima na svim nivoima, prenos znanja i iskustava, unutrašnje i spoljašnje kadriranje, nagrađivanje i motivacija, međukulturni organizacioni razvoj, upravljanje promenama-podsticanje inovativnosti i sigurnost i zdravlje zaposlenih. Rezultati poslednjeg merenja zadovoljstva zaposlenih pokazala su visok stepen pripadnosti zaposlenih Mercatoru.

Mercator-S sada zapošljava blizu 4.000 ljudi u 95 prodajnih objekata u Srbiji. To je tim ljudi koji stoji iza svih naših uspeha. Od momenta ulaska na tržište znali smo da će snaga Mercatora i M-Rodić doprineti sinergiji koja će doneti korist svima – zaposlenima, našem poslovanju, našim potrošačima i samoj zajednici u kojoj poslujemo. Verujemo da će isti naš tim u periodu koji je pred nama posvećeno raditi i zajednički usvajati nova znanja kako bi pronašao najbolja rešenja za poslovne izazove koji nas očekuju.

6. V fazi poprevzemne integracije ste imeli že zaposlene mednarodne menedžerje iz matičnega podjetja. S katerimi problemi so se po vašem mnenju največ ukvarjali oz. kako jih je uspeval prenos dobrih praks iz matičnega podjetja?

U tom periodu smo se bavili prenosom znanja, specifičnim obukama, primenom standarda koji su već postojali u PS Mercator. Od početka saradnje sa kolegama iz PS Mercator mogu da se pohvalim izuzetnom saradnjom i kolegijalnošću, obostranim konstruktivnim predlozima za unapređenje poslovanja u svim segmentima društva.

7. Ali ocenjujete, da bi moralo biti za uspešnejši prevzem določenih već menedžerjev iz matičnega podjetja in imenovan tudi integracijski menedžer? Ste imeli dovolj pomoči oz. podpore s strani vrhnjega menedžmenta matičnega podjetja?

Da, smatram da je potreban integracijski menadžer koji treba da odlično poznaje matično preduzeće, zatim preduzeće koje preuzima i socijalni milje društva u koje dolazi.

8. Kako ocenjujete kulturno integraciju oz. kulturno akulturaciju? Ali je zaradi različnih nacionalnih in organizacijskih kultur prišlo do kulturnega trka?

Mislim da smo napravili dobru sinergiju dva brenda koja je donela nešto novo na tržište Srbije, što je omogućilo brži razvoj, brže otvaranje novih objekata i novih radnih mesta, a što se vidi kroz naše rezultate.

9. Kompatibilnosti kultur podjetij, ki se pripajata, vrhnji menedžment navadno posveča premalo pozornosti. Prednost imajo finančne sinergije. Kako ocenjujete potrebo po predhodni pripravi kulturnega skrbnega pregleda?

Smatram da je kulturni pregled takođe neophodan i da mora biti deo poslovnog pregleda

prilikom akvizicija.

10. Po končani integraciji strokovnjaki priporočajo izdelavo analize kritičnih dejavnikov uspeha – vzrokov za napake? Ali je bila izdelana taka analiza?

Analiza kritičnih tačkata nije vršena iz razloga jer nije bilo grešaka u ovoj integraciji. Ali svakako smatram da je neophodna takva vrsta analize.

11. Da zaposleni v podružnicah, hčerinskih družbah na tujih trgih sprejmejo korporacijsko kulturo matičnega podjetja, lahko traja več let. Kakšna je vaša ocena prenosa organizacijske kulture in dobrih praks po skoraj treh letih po prevzemu? Kaj svetujete za čim uspešnejše bodoče strateške povezave Mercatorja oz. vstopa na nove trge regije JV Evrope?

Moj savet je da je najbitnije negovati poverenje kao ključnu kategoriju odnosa među ljudima, osećaj pripadnosti i lojalnosti, posebno za saradnike kojima su poverene ključne funkcije u preduzeću.

Priloga 3:

RAZISKAVA O UČINKOVITOSTI VLOGE MEDNARODNIH MENEDŽERJEV PRI PRENAŠANJU ORGANIZACIJSKE KULTURE

Spoštovani,

V okviru magistrske naloge na temo vloge organizacijske kulture v procesu internacionalizacije : Primer strateške povezave med Mercatorjem in Rodić M&B želim predstaviti pomembnost upoštevanja vloge organizacijske kulture na uspešnost mednarodnih strateških zvez oz. prevzemov podjetij ter na učinkovitost mednarodnih menedžerjev pri prenašanju organizacijske kulture matičnega podjetja na zaposlene v podružnicah na tujih trgih. V ta namen bom izvedla raziskavo; nestrukturirane, delno strukturirane in globinske intervjuje z Mercatorjevimi mednarodnimi menedžerji ter vrhnjim menedžmentom podjetja.

Da bi dobila čim boljši pregled nad stanjem na tem področju, vas vljudno prosim, da mi odgovorite na naslednja vprašanja (odgovarja prokurist Janez Rožmarin):

1. Ena izmed glavnih nalog mednarodnih menedžerjev – prokuristov je prenašanje dobrih praks iz matičnega podjetja na zaposlene v podružnicah na tujih trgih, v strateško povezanih oz. prevzetih podjetjih. Ali so zaposleni v tem prevzetem podjetju v fazi integracije razumeli organizacijsko kulturo, ki ste jo prenašali? Ali je bil vaš zgled uspešen?

Potrebno je vedeti, da organizacijsko kulturo, vtisnjeno v posamezno podjetje, ni mogoče spremeniti čez noč, ampak gre za proces, ki traja več let, pri čemer je še posebej pomembno, ali je Mercatorjeva družba v tujini rezultat t.i. »greenfield« investicije (primer Mercator Hrvatska, Mercator Bosna in Hercegovina) ali pa je Mercator družbo pridobil v procesu strateške povezave (primer: Mex, Rodić). V prvem primeru je prenos organizacijske kulture hitrejši, kajti takšna družba nima lastne zgodovine organizacijske kulture. Prokurist sicer res prenaša prakso, ki je rezultat evolucije procesov v Ljubljani (ali kjerkoli drugje v Skupini), vendar se korporativna kultura ne prenaša samo prek njega. Če v ta proces niso vpeti vsi zaposleni v Skupini, ki sodelujejo s kolegi na tujih trgih, potem bodo tudi rezultati truda prokurista, ki se vendarle mora prilagajati tudi lokalnim specifikam, precej manjši.

Mislím, da zaposleni v tujini korporativno kulturo prevzemajo v večji meri prek direktnega sodelovanja z ostalimi zaposlenimi v Skupini, prokurist lahko s svojim ravnanjem to kulturo krepí, vzpostaviti je po mojem mnenju ne more. Iz mojih izkušenj mislim, da je predvsem Srbija tista, ki je zelo dobro sprejela korporativno kulturo Skupine, ta proces še vedno traja, ampak je premik v zadnjih dveh letih opazen. Komentiram morda lahko še samo Mercator-Mex (Črna gora), kjer menim, da na tem področju ni opaziti pomembnejšega premika. Temu morda prispeva tudi dejstvo, da je to edina družba v tujini, ki ni v celoti (ali v pomembnem deležu) v Mercatorjevi lasti, temveč zgolj 51 %, zato vodstvo in zaposleni težje sprejemajo vrednote, ki so skupne Mercatorjevim družbam kjerkoli v Skupini.

2. Moč kulture se izraža v tem, kako so člani organizacije soglasni glede temeljnih vrednot in norm in kako odločno jih uresničujejo. Za uspešen prenos kulture je najprej potrebno dovolj dobro poznati lastno kulturo. Ali ste pred napotitvijo na delo v tujino dovolj dobro poznali lastno kulturo? Kako lahko to komentirate?

Vrednote, ki povezujejo zaposlene v Mercatorju, ne veljajo generalno, zato je mogoče, da posameznik v PSMju občuti samo del celotne organizacijske kulture družbe. Kljub relativno kratkemu času, ki sem ga pred napotitvijo v tujino preživel v PSM, sem zaradi narave svojega dela dobro spoznal vrednote, ki družijo zaposlene na različnih hierarhičnih nivojih v družbi.

3. Soočanje z novo kulturo prinese nove izzive, pa tudi težave. Ali ste dovolj dobro poznali kulturo države (dimenzije nacionalne kulture), v katero ste bili napoteni? Ali ste imeli organizirano izobraževanje s tega področja? Če ne, kaj predlagate? Kako ste blažili kulturni šok?

Vemo, kako nekatere zadeve v Mercatorju funkcionirajo. Žal se s tem področjem sistemsko ne ukvarjamo, kar posameznikom v tujini lahko povzroča nemajhne težave. Spreminjati sveta ne gre, potrebno je, da se posameznik prilagodi v največji možni meri. Mercatorjeva težava je v tem, da se ljudi za tovrstne pozicije izbere prepozno, ko ni več časa za izvedbo procesov, kot so:

- spoznavanje ljudi v lastni hiši;
- spoznavanje procesov na področjih, ki jih posameznik v preteklosti ni direktno pokrival in za izvajanje katerih bo odgovoren v prihodnje;
- spoznavanje trga, kulture, lokalne zakonodaje ...

Navade ljudi v državah, v katerih smo prisotni (Srbija, Hrvaška, BiH), so relativno podobne slovenskim. Precej težje je že v Črni gori, kjer ljudje funkcionirajo po drugačnih načelih in cenijo drugačne vrednote (predvsem prosti čas, radi so »usluženi« ipd). Moram reči, da mi v tem trenutku to povzroča kar nekaj preglavic in da se še (3 mesece sem v Črni gori) do sedaj nisem uspel prilagoditi – kljub 1,5 leta prevedenih v Srbiji pred tem. Težava je predvsem v pritiskih, ki jih povzroča »druga kultura« t. j. slovenska, ki ne razume mikro specifik lokalnega okolja. Prokurist se v takšni situaciji nemalokrat znajde med kladivom in nakovalom – kjer določenih aktivnosti ne more izvesti, v PSM pa nima potrebne podpore in je največkrat glavni naslovnik za kritike.

4. Kultura ovira združitve, pripojitve oz. prevzeme podjetij predvsem na mednarodni ravni. Ali ste se zavedali možnosti kulturnega trka, saj ste se srečali z različno nacionalno in različno organizacijsko kulturo zaposlenih v prevzetem podjetju?

Zaposleni v tujini v glavnem spoštujejo hierarhijo in nikjer nisem dobil občutka, da se do mene obnašajo drugače samo zato, ker sem Slovenec.

5. Ali ocenjujete, da je prišlo do kulturnega trka? Če je, kako ste to premostili?

Menim, da do kulturnega trka lahko pride samo takrat, ko se nobena izmed strani ni voljna ali sposobna prilagoditi drugi strani. Posebna težava pa nastopi takrat, ko ima ena izmed kultur oblast v rokah in lahko prek vzvodov moči prisili drugo kulturo k prilagoditvi. Menim, da v Mercatorju do tega ne prihaja, saj smo Slovenci po svojem značaju zelo prilagodljivi in popustljivi. To pa je morda tudi temeljni razlog za nekatere težave, ki jih imamo v tujini /predvsem v smislu (ne)doseganja rezultatov, primerljivih Sloveniji/. Moje mnenje je, da nas pravi kulturni trk šele čaka.

6. Kakšne so po vašem mnenju prednosti in slabosti organizacijske kulture matičnega podjetja ter kakšne so bile prednosti in slabosti prevzetega podjetja?

Težko bi taksativno naštel. Menim, da je organizacijska struktura matičnega podjetja takšna, da maksimalno spodbuja zaposlene pri strokovnem delovanju in kreativnosti, pri čemer zaposleni prek svojih predlogov dejansko vpliva na vodenje podjetja. V tujini je tega precej manj. V Srbiji je trajalo več kot dve leti, da se je vzpostavil podoben sistem, ki deluje.

7. Kako je teklo ocenjevanje organizacijske kulture prevzetega podjetja? Kaj vam pomeni izraz skrbni kulturni pregled?

Dvomim, da se je ta proces sploh izvajal, če pa se je, pa v njem nisem sodeloval. Podobno kot običajni skrbni pregled, le da se pri tem ne ukvarjamo s poslovnimi procesi in številkami.

8. V primeru prevzemov običajno vrhnji menedžment da velik poudarek finančnim sinergijam oz. ekonomijam obsega, ki nastopijo s povečanjem tržnega deleža, manj pa t. i. mehkim dejavnikom. Zaposleni iz prevzetega podjetja se lahko v poprevzemni fazi integracije soočajo z velikimi travmami. Kako lahko opišete to izkušnjo?

Težko ocenjujem, kako to doživljajo zaposleni v prevzetem podjetju. Vsekakor se bolj odprti ljudje lažje prilagodijo, ter predvsem mladi, ki so najbolj naklonjeni spremembam in v prevzemu s strani velike multinacionalke vidijo priložnost za svojo osebnostno in strokovno rast. Zaposleni, ki sprememb niso sposobni prenesti, se usmerijo na delovna mesta, ki so za njih primernejša, ali pa se morda sodelovanje z njimi prekine. Mislim, da Mercator v tem oziru ne počne nič spektakularnega, nekaj, kar ne bi bila praksa v tem podjetju že prej ali pa kjerkoli drugje.

9. Ali menite, da bi mednarodni menedžerji lažje uspeli v prenosu kulture, če bi vrhnji menedžment več poudarka namenil izobraževanju s področja medkulturnega zavedanja in medkulturne občutljivosti, predvsem za tiste zaposlene, ki so prvič napoteni na delo v tujino?

Vsekakor bi to bilo dobrodošlo, vendar pa je na koncu koncev posameznik (prokurist) tisti, ki se kljub vsem mogočim izobraževanjem in izkušnjam vklopi v posamezno okolje ali pa ne.

Veliko je odvisno od osebnih lastnosti prokuristov.

10. Kako pomembno je po vašem mnenju dobro poznavanje jezika tuje države? Na trgih bivše skupne države Jugoslavije verjetno obvladovanje jezika za učinkovito komuniciranje ne predstavlja večjih težav. Kaj pa za predvidene bodoče vstopne na trg Bolgarije, Romunije, Albanije? Kako pomembno je poznavanje religije pri poslovanju?

Pomen religije in različnih nacionalnosti je izjemno pomemben. To vidimo že iz izkušnje, ki jo imamo v BiH, kjer imamo v eni državi dve družbi. Vzdrževanje ravnovesja med različnimi religijami in nacionalnostmi v družbi je odločilno za organizacijsko klimo v takšnem podjetju. To pa je vse prej kot lahka naloga. Albanija, Bolgarija in Romunija so neznanke. Nihče ne zna odgovoriti na vprašanje, kako bodo ljudje reagirali na naš prihod. Ne vem, če je Mercator pripravljen za vstop na te trge – mnogo je nejasnosti v zvezi s komuniciranjem, poročanjem Ljubljani ipd. Recepta ni, čas bo pokazal, katera praksa je najboljša.

11. Spreminjanje organizacijske kulture prevzetega podjetja je počasen proces. Kako se je v procesu akulturacije začela spreminjati kultura konkretnega prevzetega podjetja? Kako lahko opišete vpeljavo standardizacije poslovanja – postopkov in procesov?

Kultura prevzetega podjetja (npr. Rodić) se je spreminjala samo skozi delovne procese in komunikacijo prokuristov in ostalih sodelavcev iz Slovenije v tujini kakor skozi neposredno komunikacijo med zaposlenimi v tuji družbi in ostalimi družbami v Skupini. Skozi to so zaposleni v tujini postali bolj odprti, bolj fleksibilni in lažje so prevzemali nove zamisli. Pri čemer velja dodati, da spreminjanje procesov ni enosmerna cesta, saj so imeli ljudje najprej veliko vprašanj in odpora, potrebno je bilo veliko komuniciranja, da so se novi procesi prijeli. Ljudem je bilo potrebno predstaviti smisel, zakaj se nekaj počne drugače, kakor pa se je počelo do tedaj. To pa ni vedno lahko.

12. Kakšen je vaš odnos do zgodnjega uspeha kot gonilne sile integracijskega procesa?

Menim, da je problematičen predvsem vidik nerealnih pričakovanj. Če gre za strateško partnerstvo (npr. Mercator Mex), kjer ima ena izmed partneric v povezavi nerealna pričakovanja glede zgodnjega uspeha, ki bo rezultat takšne povezave, in seveda če do zgodnjega uspeha ne pride, je hitrost integracijskega procesa seveda na preizkušnji.

13. Za učinkovito integracijo morata biti izpolnjena dva pogoja, in sicer učinkovita integracija poslovanja in obenem učinkovita integracija človeških virov. Kakšne izkušnje imate pri izpolnjevanju teh pogojev? Kako lahko opišete ravnanje z zaposlenimi, kako ste si pridobili zaupanje sodelavcev?

Določeni zaposleni tempu in zahtevam Mercatorja lahko sledijo, nekateri pa seveda ne. Nikomur, ki zaseda določeno pozicijo ob našem prihodu, se apriori ne odkloni sodelovanju. Izpolnjevanje obveznosti in zahtev pokaže, ali primerna oseba zaseda določeno delovno mesto

ali ne. V takšnem primeru se seveda pogovorimo in najdemo drugačne rešitve (seveda najprej znotraj družbe). Zaupanje sodelavcev si jaz osebno pridobivam skozi neavtoritativno komunikacijo. To pomeni, da ne ukazujem, ampak pri dodeljevanju nalog razkrijem cilj, zakaj je neko opravilo potrebno. Če posameznik ve, da bo njegova naloga doprinesla k nekemu končnemu cilju, se tudi sam lažje motivira. Poleg tega je vedno potrebno držati obljube, ki si jih dal. Nikoli prelomiti besede, če pa že, pa se je o tem potrebno pogovoriti.

14. Kakšno je vaše mnenje o ustanovitvi ekipe izkušenih menedžerjev, ki bi stalno delovala na mednarodnih trgih – na posameznem trgu vse dotlej, dokler se s strani zaposlenih ne uredijo normalne razmere za poslovanje?

Novosti so se do sedaj po navadi najprej implementirale v Sloveniji, šele nato smo jih prenašali v tujino, tako da je proces učenja in »normalnega« poslovanja kontinuiran in menim, da ni mogoče, da bi tujci sami te novosti lahko efektivno obvladovali brez prisotnosti prokuristov. Mednarodna ekipa bi sicer v startu lahko postavila temelje za obvladovanje osnovnih procesov, vendar menim, da bi na dolgi rok Ljubljana izgubila nadzor nad družbo. Zato smatram, da sta vsaj dva prokurista potrebna. Se pa nagibam k temu, da bi bila v PSM ekipa, ki bi dajala kompletan suport tujini in prokuristom. Zametek takšne ekipe vidim v sektorju za mednarodni razvoj, ki se trenutno sicer ukvarja samo z investicijami. Menim, da bi takšno ekipo bilo potrebno dopolnjevati s prokuristi po zaključku dela v tujini, saj bi ti z svojimi izkušnjami in znanjem svojim naslednikom nudili potrebno podporo, prav tako pa bi bili nosilci širjenja poslovanja na nove trge.

15. Kakšne napotke bi dali vašim naslednikom na bolj oddaljenih ciljnih trgih regije JV Evrope, predvsem z vidika uspešnega zasledovanja ciljev in strategije podjetja z upoštevanjem vloge organizacijske kulture, ki jo le-ta ima na uspešnost poslovanja?

Kljub dvema letoma, ki sem jih preživel v tujini, menim, da je prezgodaj, da delim napotke.

Najlepše se vam zahvaljujem za sodelovanje.

Lidija Zadel

Priloga 4:

VPRAŠALNIK ZA OCENJEVANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

(Po Trompenaars, Prud 'homme, 2004 ; Managing change Across Corporate Cultures)

Nekaj preprostih vprašanj, ki nam precej povedo o obstoječi organizacijski kulturi:

(odgovori prokurista Janeza Rožmarina)

1. Opišite Mercatorjevo organizacijsko kulturo z eno besedo.
Lojalnost.
2. Kaj je potrebno narediti v vaši organizaciji, da si ustvarite kariero, da napredujete ali da ste nagrajeni?
Biti strokovno podkovan. Uspešna realizacija nalog. Dobri odnosi in korektna komunikacija z ostalimi.
3. Za katere pomembne stvari oz. dejanja menite, da ne boste kaznovani, če jih ne naredite?
Za vsa dejanja, ki nimajo za posledico slabega poslovnega rezultata.
4. Česa naj ne bi počeli, kar bi lahko škodilo vaši karieri?
Nasprotno odgovoru 2.
5. Katera asociacija vam pride na misel, ko pomislite na svoje podjetje; npr. vrsta avta, TV osebnost, žival, glasbeni instrument itd.
Družina.
6. Kaj povezuje ljudi v vaši organizaciji? Kaj vas v njej navdaja s ponosom?
Timsko delo in medosebni odnosi.
7. Kaj ločuje ali razdvaja ljudi v vaši organizaciji?
Neizpolnjevanje obljub nadrejenih. Nekorektna komunikacija nadrejenih. Dodeljevanje nalog, v izpolnjevanju katerih zaposlenih ne vidijo smisla.
8. Katere so zapreke v vaši organizaciji do uspeha v prihodnosti?
Birokratizacija procesov. Neučinkovitost režijskih delavcev. Prerekanja o odgovornostih. Premajhno fokusiranje in reagiranje na tržne spremembe. Vzvišenost in arogantnost pri negovanju odnosa z dobavitelji, bankami, investitorji ipd.

Odgovore lahko vpišete pod posamezno vprašanje.

Primeri odgovorov na 2. Vprašanje: poslušati svojega nadrejenega, upoštevati pravila, biti lojalen, družiti se z uspešnimi ljudmi, razumeti politiko ter igrati politične igrice

Hvala za sodelovanje!

Priloga 5:

Vprašalnik za ugotavljanje organizacijske kulture (VUOK)

Namen vprašalnika je oceniti šest dimenzij organizacijske kulture. Z izpolnjevanjem vprašalnika boste orisali način delovanja podjetja Mercator ter vrednote, ki so značilne zanj. Ni pravih ali nepravilnih odgovorov, tako kot ni pravih in nepravilnih kultur. Vsaka organizacija ima samosvojo kulturo. Zato poskusite biti čim bolj natančni in točni pri odgovarjanju na vprašanja.

Vprašalnik se sestoji iz šestih vprašanj. Vsako vprašanje ima štiri alternative. Porazdelite 100 točk med temi štirimi alternativami glede na stopnjo, do katere vsaka alternativa ustreza vašemu podjetju. Če na primer menite, da je alternativa A zelo podobna dejanskemu stanju v vaši organizaciji, da sta B in C nekoliko podobni vaši organizaciji ter da D sploh ni podobna vaši organizaciji, lahko na primer alternativni A namenite 60 točk, alternativni B in C po 20 točk in D 0 točk. Točke lahko razdelite poljubno. Toda v vsakem primeru mora vsota znašati 100.

Pri vsakem vprašanju vas sprašujem o dveh tipih organizacije. **Trenutno** pomeni organizacijo, v kateri trenutno delate. **Idealno** pomeni vašo idealno organizacijo. V tem primeru točke določate v skladu z vašim prepričanjem kakšna bi morala biti idealna organizacija – tista, v kateri bi najraje delali.

	1. Osnovne značilnosti	Trenutno	Idealno
A	Naše podjetje je zelo osebna organizacija. Je kot razširjena družina. Ljudje so pripravljeni pomagati drug drugemu.		
B	Naše podjetje je zelo dinamično in podjetniško. Ljudje so pripravljeni tvegati. Ni jih strah izstopati.		
C	Naše podjetje je močno usmerjeno v rezultate. Osnovno načelo je dobro opraviti nalogo. Ljudje so zelo tekmovalni in usmerjeni v dosežke.		
D	Naše podjetje je zelo nadzorovana in strukturirana organizacija. Predpisi, procedure in postopki v glavnem usmerjajo početje zaposlenih.		
		100	100

	2. Vodenje v podjetju	Trenutno	Idealno
A	Pri vodenju v podjetju prevladujejo mentorstvo, posredovanje in facilitatorstvo ter skrb za druge.		
B	Pri vodenju v podjetju prevladujejo podjetništvo, inovacije in pripravljenost tvegati.		
C	Pri vodenju v podjetju prevladujejo agresivnost in osredotočenost na rezultate.		
D	Pri vodenju v podjetju prevladujejo koordiniranje, organiziranje in zagotavljanje učinkovitega delovanja podjetja.		
		100	100

	3. Management	Trenutno	Idealno
A	Za podjetje je značilen stil managementa, usmerjen v timsko delo, doseganje konsenza in spodbujanje sodelovanja vseh zaposlenih.		
B	Za podjetje je značilen stil managementa, usmerjen v prevzemanje tveganja s strani posameznikov, inovativnost, svobodo in enkratnost.		
C	Za podjetje je značilen stil managementa, usmerjen v dosežke, postavljanje visokih zahtev ter doseganje konkurenčnosti.		
D	Za podjetje je značilen stil managementa, usmerjen v stabilnost zaposlitve, prilagajanje, predvidljivost in stabilnost odnosov.		
		100	100

	4. Organizacijsko lepilo	Trenutno	Idealno
A	Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, sta lojalnost in medsebojno zaupanje. Lojalnost in pripadnost podjetju sta visoki.		
B	Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, je predanost inovacijam in razvoju. Poudarek je na biti med prvimi na trgu.		
C	Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, je poudarek na doseganju zastavljenih ciljev. Odlikujeta nas agresivnost na trgu ter zmagovalni odnos.		
D	Lepilo, ki drži organizacijo skupaj, so formalni postopki, pravila in usmeritve. Pomembno je zagotavljati brezhibno delujočo organizacijo.		
		100	100

	5. Strateški poudarek	Trenutno	Idealno
A	Podjetje poudarja razvoj zaposlenih. Obstaja visoka stopnja zaupanja, odprtosti in sodelovanja.		
B	Podjetje poudarja pridobivanje novih resursov in oblikovanje novih izzivov. Cenita se preizkušanje novega in iskanje priložnosti.		
C	Podjetje poudarja akcije in dejanja, ki zvišujejo njegovo konkurenčnost. Cenita se zmagovanje na trgu in doseganje visokih ciljev.		
D	Podjetje poudarja trajnost in stabilnost. Pomembni so učinkovitost, kontrola in tekoče delovanje procesov.		
		100	100

	6. Dejavniki uspeha	Trenutno	Idealno
A	Podjetje opredeljuje uspeh na osnovi razvoja človeških virov, timskega dela ter predanosti zaposlenih.		
B	Podjetje definira uspeh na osnovi uvajanja najnovejših in najbolj enkratnih produktov ali storitev.		
C	Podjetje definira uspeh na osnovi zmage na trgu in prehitevanja konkurence.		
D	Podjetje definira uspeh na osnovi učinkovitosti. Zanesljivost dobav, tekoče planiranje ter izvajanje procesov z nizkimi stroški so kritični za uspeh.		
		100	100

Hvala za sodelovanje!

Priloga 6:

Upitnik za merenje organizacione kulture (VUOK)

Svrha upitnika je ocenjivanje šest dimenzija organizacione kulture. Sa popunjavanjem upitnika opisacete način funkcionisanja preduzeća Rodić M&B kao i vrednosti, koje su bile karakteristične pre povezivanja sa Merkatorom. Nema ispravnih i neispravnih odgovora, kao ni ispravnih i neispravnih kultura. Svaka organizacija ima sebi svojstvenu kulturu. Zato probajte da budete što precizniji i iskreniji pri davanju odgovora na pitanja.

Upitnik se sastoji iz šest pitanja. Svako pitanje ima četiri alternative. Razdelite 100 poena na ponuđene četiri alternative, u zavisnosti od stepena koji više odgovara vašem preduzeću. Poene možete da razdelite po sopstvenoj želji. Ali u svakom slučaju suma poena mora iznositi 100.

	1. Osnovne karakteristike	Rodić M&B
A	Naše preduzeće je veoma društvena organizacija. Ona je kao proširen porodica. Ljudi su spremni da pomažu jedni drugima...	
B	Naše preduzeće je veoma dinamično i preduzetničko. Ljudi su spremni na rizik. Nemaju straha od dokazivanja..	
C	Naše preduzeće je snažno usmereno na rezultate. Osnovno načelo je dobro obaviti zadatak. Ljudi su usmereni na rezultate i takmičarski orijentisani.	
D	Naše preduzeće je strogo strukturirana i kontrolisana organizacija. Propisi, procedure i mere uglavnom usmeravaju rad zaposlenih.	
		100

	2. Rukovođenje u preduzeću	Rodić M&B
A	U rukovođenju preduzećem preovlađuju mentorstvo, posredovanje i briga za druge.	
B	U rukovođenju preduzećem preovlađuju preduzetništvo, inovacije i spremnost na rizik.	
C	U rukovođenju preduzećem preovlađuju agresivnost i usresređenost na rezultate.	
D	U rukovođenju preduzećem preovlađuju koordiniranje, organizovanje i omogućavanje efikasnog delovanja preduzeća.	
		100

	3. Manadžment	Rodić M&B
A	Za preduzeće je značajan stil menadžmenta usmeren na timski rad, dotizanje konsenzusa i podsticanje saradnje svih zaposlenih.	
B	Za preduzeće je značajan stil menadžmenta usmeren na preuzimanje rizika od strane pojedinca, inovativnost i slobodu	
C	Za preduzeće je značajan stil menadžmenta usmeren na rezultate postavljanje visokih zahteva i dostizanja konkurentnosti.	
D	Za preduzeće je značajan stil menadžmenta usmeren na stabilnost zaposlenja, prilagođavanje, predvidljivost i stabilnost odnosa.	
		100

	4. Organizacione veze	Rodič M&B
A	Veza, koja održava organizaciju zajedno je lojalnost i međusobno poverenje. Lojalnost i pripadnost organizaciji je visoka.	
B	Veza, koja održava organizaciju zajedno je predanost inovacijama i razvoju. Akcenat je na težnji da se bude prvi na tržištu.	
C	Veza, koja održava organizaciju zajedno je akcenat na dostizanju zacrtanih ciljeva. Odlikuje nas agresivnost na tržištu porednički karakter..	
D	Veza, koja održava organizaciju zajedno, se ogleda u akcentu na formalnim postupcima, pravilima i smernicama. Značajno je omogućiti nesmetano delovanje organizacije .organizaciju.	
		100

	5. Strateški značaj	Rodič M&B
A	Preduzeće ističe razvoj zaposlenih. Postoji visok stepen poverenja, otvorenosti i saradnje.	
B	Preduzeće ističe prisvajanje novih resursa i stvaranje novih izazova. Ceni se testiranje novog i traženje novih šansi i mogućnosti	
C	Preduzeće ističe akcije i delovanja, koja povećavaju konkurentnost preduzeća. Ceni se pobeđivanje na tržištu i dostizanje visokih ciljeva.	
D	Preduzeće ističe trajnost i stabilnost. Značajni su učinkovitost, kontrola i tekuće delovanje procesa.	
		100

	6. Faktori uspeha	Rodič M&B
A	Preduzeće definiše svoj uspeh na osnovu razvoja ljudskih, timskog rada i predanosti zaposlenih.	
B	Preduzeće definiše svoj uspeh na osnovu usvajanja najnovijih i najboljih proizvoda i usluga.	
C	Preduzeće definiše svoj uspeh na osnovu pobeđa na tržištu i preticanja konkurencije.	
D	Preduzeće definiše svoj uspeh na osnovu učinkovitosti. Sigurnost isporuka, tekuće planiranje, realizacija procesa sa niskim troškovima koji su bitni za uspeh.	
		100

Hvala na saradnji!

Priloga 7:

Ključni dejavniki uspešnosti prevzemnih programov

Optimalna velikost ciljnega podjetja	Stopnja integracije
Timing	Sposobnosti za učenje
Prevzemne izkušnje	Strateška skladnost
1. Sposobnost dobro ločiti drugačne cilje prevzema in posplošiti samo skupne primere. Začni z malim.	– izven področja študije
2. Izpeljevati prevzeme na področjih z dokaj izkušnjami. Zbiraj izkušnje.	
Integracijski proces in človeški viri	Kulturna in organizacijska skladnost
1.Sposobnost doseči načrtovani nivo integracije. Ugotoviti nivo.	1. Sposobnost ugotoviti zeleno in primerne načine akulturacije. Komuniciraj in informiraj.
2.Razumevanje pričakovanih razlik v »načinu izvajanja procesov«. Pripravi in komuniciraj.	2. Imeti fleksibilno pot koordinacije. Bodi odprtega mišljenja.
3.Razumevanje celotnega procesa. Kombiniraj skrbni pregled, integracijo in ključne ljudi v podjetju.	3. Sposobnost imeti objektivni pogled pri ugotavljanju kombinacijskega potenciala. Upoštevaj različnost in če je le mogoče, imej mednarodni tim za skrbni pregled.
4.Vključevanje ljudi in dajanje občutka skupnosti. Poveži zaposlene in jih pripravi, da bodo skupaj reševali probleme.	4. Sistem za pregled priložnosti in primerjave cen. Izvajaj perspektiven proces in upoštevaj sposobnosti za prevzem kot ključne kompetence.
5.Globlje razumevanje pridobljenega podjetja. Ugotovi, zakaj je bil cilj dosežen, kaj so pridobili in informiraj o tem.	
6. Zadovoljni zaposleni. Hitro informiraj zaposlene o spremembah.	

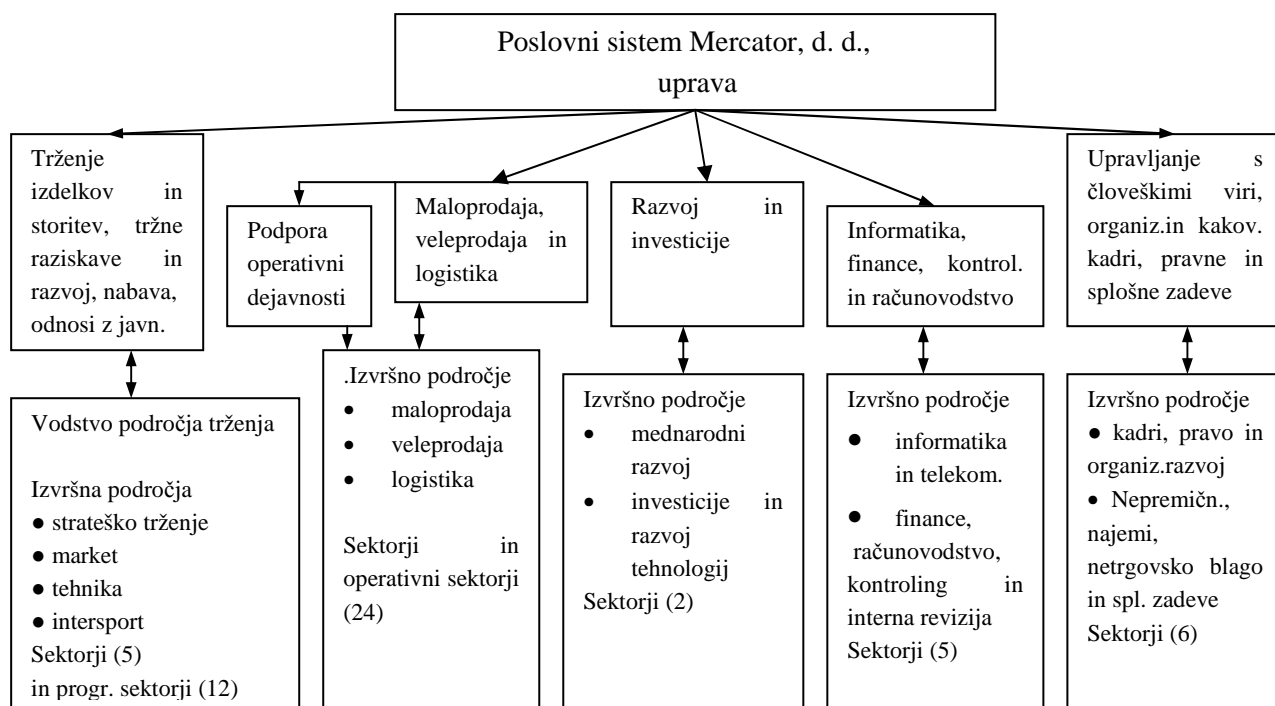
Vir: J. Soininen, *Success Factors of Acquisition Programs*, 2007, str. 2.

Priloga 8:
Upravljanje organizacijske kulture

• Je naloga vrhnjega menedžmenta, ki je ni moč delegirati.
• Zahteva oboje – moč in izkušnje
• Začeti je treba s kulturno mapo organizacije
• Zahteva strateške odločitve
– Ali je kultura skladna s strategijo?
– Če ne, ali je treba strategijo prilagoditi?
– Če ne, kakšne spremembe je treba vnesti v kulturo?
– Ali je ta sprememba izvedljiva – ali imamo ustrezne ljudi?
– Kakšni bodo s tem povezani stroški?
– Ali pričakujemo večje koristi, kot so stroški?
– Kakšen je realen čas, da pridemo do teh sprememb?
– Če dvomimo, je bolje spremeniti strategijo.
– Različne subkulture zahtevajo različne pristope.
• Ustvari mrežo kroženja agentov v organizaciji
– Ključni kadri na vseh nivojih.
– Če bodo ključni kadri začeli, jim bodo drugi sledili.
– Ali je mogoče upornike preslepiti?
• Potrebne strukturne spremembe
– Odpiranje ali zapiranje oddelkov.
– Združitev oz. razdelitev oddelkov.
– Ali moramo skupine oz. posameznike premikati?
– Ali se naloge ujemajo z zmožnostmi?
• Načrtuj potrebne procesne spremembe
– Odstraniti ali vpeljati kontrole.
– Avtomatizirati ali ukiniti avtomatizacijo.
– Ustanavljati ali rezati komunikacijske povezave.
– Zamenjati kontrolo inputov s kontrolo outputov.
• Revidiraj kadrovske politike.
– Ponovno pretehtaj kriterij zaposlitve.
– Ponovno pretehtaj kriterije za napredovanja.
– Ali se HRM strinja z novimi zadolžitvami?
– Načrtuj časovno kroženje kadrov na delovnem mestu.
– Bodi nezaupljiv do ustreznosti planov izobraževanja zaposlenih.
– Potrebo po izobraževanju morajo čutiti mentorji sami.
• Nadaljuj z opazovanjem razvoja organizacijske kulture
– Vztrajnost, vzdrževanje pozornosti.
– Periodično postavljalj kulturno diagnozo.

Vir: G. Hofstede, Cultures and Organizations, 2005, str. 306-307.

Priloga 9:
Organizacijska shema Mercator



Vir: Poslovnik sistema vodenja kakovosti družbe Mercator, d.d., 2009.