

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**Analiza problematike nacionalne kulture pri
čezmejnih združitvah in prevzemih: analiza na
primeru Daimler-Chrysler**

Ljubljana, avgust 2004

Mojca Čargo

IZJAVA

Študentka Mojca Čargo izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Tjaše Redek, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
2. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	2
2.1. RAZLAGA POJMOV ZDRUŽITEV IN PREVZEM	3
2.1.1. ZDRUŽITEV	3
2.1.2. PREVZEM	4
2.2. SMERI ZDRUŽEVANJA IN PREVZEMOV	4
2.2.1. VODORAVNE ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	5
2.2.2. NAVPIČNE ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	5
2.2.3. KONGLOMERATNE ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	5
2.2.4. KONCENTRIČNE ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	6
2.3. MOTIVI ZA ZDRUŽEVANJE IN PREVZEME	6
2.3.1. MOTIVI PREVZETEGA PODJETJA	6
2.3.2. MOTIVI PREVZEMNEGA PODJETJA	7
2.3.3. MOTIVI PODJETIJ ZA MEDNARODNE ZDRUŽITVE IN PREVZEME	8
2.4. ZGODOVINA IN SEDANJOST ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	10
2.4.1. PRVI VAL ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	10
2.4.2. DRUGI VAL ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	11
2.4.3. TRETJI VAL ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	11
2.4.4. ČETRTI VAL ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	12
2.4.5. PETI VAL ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	12
2.5. PROBLEMATIKA ZDRUŽEVANJA IN PREVZEMOV	13
3. NACIONALNA KULTURA, KLJUČNI DEJAVNIK PRI ČEZMEJNIH ZDRUŽITVAH IN PREVZEMIH	16
3.1. OPREDELITEV POJMA NACIONALNA KULTURA	17
3.2. PET HOFSTEDOVIH DIMENZIJ	18
3.2.1. VODENJE IN INDEKS INDIVIDUALIZMA IN HIERARHIČNE RAZDALJE	22
3.2.2. ORGANIZACIJA IN INDEKS HIERARHIČNE RAZDALJE IN IZOGIBANJA NEGOTOVOSTI	23
3.2.3. MOTIVACIJA IN INDEKS INDIVIDUALIZMA, TER INDEKS IZOGIBANJA NEGOTOVOSTI IN MOŠKIH ZNAČILNOSTI	23
3.3. NEMŠKA IN AMERIŠKA KULTURA	24
3.3.1. NEMČIJA	25

3.3.2. ZDA	28
3.4. KAKO SE IZOGNITI KONFLIKTNIM SITUACIJAM?	30
4. PRIKAZ PROBLEMATIKE NA RESNIČNEM PRIMERU DAIMLERCHRYSLER.	32
4.1. ZDRUŽITEV DAIMLER-BENZA IN CHRYSLERJA. DAIMLERCHRYSLER.	33
4.2. PROBLEMATIKA DAIMLERCHRYSLER ZDRUŽITVE	35
4.3. KAKO SE IZOGNITI NEUSPEŠNI ZDRUŽITVI?	38
5. SKLEP	39
LITERATURA	40
PRILOGA	I
1. HOFSTEDOVI NUMERIČNI REZULTATI RAZISKAVE	I

1. Uvod

»Povsod po svetu je tako, da je vse bolj verjetno, da bo vsak zaposleni v svoji delovni dobi doživel vsaj eno združitev. In nobenega znaka ni, da se bo ta verjetnost zmanjšala. Možnost, da se bo to zgodilo članom najvišjega vodstva, narašča še hitreje.« (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 12). Po letu 2000, ko je bila ta knjiga izdana, se je trend združitve in prevzemov drastično ustavil. Vendar kot vemo, potekajo M&A¹ vedno v valovih, v obdobjih ko gospodarstvo cveti, ko na trgu vlada optimizem, ko je kapitala toliko, da ga začnejo vlagati v združitve in prevzeme. Trenutna gospodarska situacija, posledice recesije v gospodarstvu in pesimizem na trgu ne omogočajo novega vala združitve in prevzemov. A po padcu se vedno pojavi rast, in takrat bo spet prišlo do novega, šestega vala M&A. Kot so napisali Habeck, Kröger in Träm (2000, str. 12), »Skoraj stoo odstotno je zanesljivo, da bo vrhunski manager v letih, ki prihajajo, vključen v združitev ali prevzem.« Tema M&A trenutno mogoče ni tako zelo aktualna, vendar pa je dejstvo, da bo le-ta tema za mlade nadebudne ekonomiste še zelo zanimiva.

Zanimivost te teme je še toliko večja, saj pravilno izvedene združitve lahko pripomorejo k nacionalni in globalni rasti ter povečajo premoženje družbe, pa tudi življenjsko raven posameznikov. Rast namreč pomeni uporabljati kombinirane vire na tak način, da postane ena plus ena več kot dve. Vendar pa bom v diplomskem delu pokazala, da je seštevek »ena plus ena več kot dve« zelo redek. Pri podjetju A.T. Kearney (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 15) so na podlagi globalne študije razkrili, da kar 58 % podjetij, ki so se združila, ni uspelo doseči vrednostnih ciljev. Jane Bryson (2003, str. 14) v svojem članku, v katerem povzema več različnih raziskav, navaja, da je ta odstotek nekje med 50 % in 80 %, odvisno od industrije in načina raziskave. Problematika, ki največkrat pojasnjuje ta visok odstotek slabih združitve, je nacionalna kultura (Bryson, 2003, str. 14; Schraeder, Self, 2003, str. 511; Nies, 1999, str. 22).

Nacionalna kultura je enostaven pojem, ki pa opisuje zelo kompleksen koncept. Programiranost uma, kakor Hofstede definira nacionalno kulturo, je v vsaki državi različna. Ljudje se razlikujemo, in to je dejstvo, ki ga je potrebno zakoreniniti globoko v nas. Res je, da vse vodje v vseh državah sveta morajo voditi, motivirati, sprejemati odločitve, vendar pa se načini, kako to delajo, razlikujejo od družbe do družbe, le-ti so odraz kolektivne programiranosti uma, nacionalne kulture.

Dandanes, v tem globalnem svetu, ko je vse več prepletanja nacionalnih kultur, so se vodje prisiljeni naučiti več kot le en način vodenja, motiviranja in odločanja. Vse več je vodij, ki vsaj v najmanjšem deležu poslujejo s tujci in morajo tako biti seznanjeni z drugimi kulturami, da le ne bi naredili nepotrebne »kulturne napake«. Današnji, globalni vodje morajo biti dovolj fleksibilni, da se primerno prilagajajo različnim situacijam. Razviti morajo širši pogled na stvari, njihovo mišljenje in obnašanje se mora spreminjati primerno dani situaciji, imeti morajo sposobnost prilagajati se ter v določeni situaciji uporabiti najboljši možni vzorec. Vsak vodja bi se moral poučiti, kako zelo pomembna je nacionalna kultura za posameznika, se spoznati z različnimi kulturami in se temu primerno kasneje v teh kulturah obnašati. Konec koncev bi se moral poučiti o možnih konfliktnih situacijah. Dobri vodje morajo biti kameleoni s sposobnostjo prilagajanja in ne strokovnjaki enega in edinega pristopa (Antal-Mokos, 2003)!

¹ M&A: Krajšava za Merger and Acquisition, ki pomeni združitev in prevzem, v nadaljevanju diplomske naloge bom uporabljala za le ta izraz.

Osnovni namen diplomskega dela je prikazati pomen problematike nacionalne kulture pri združitvah in prevzemih, in sicer z analizo čezmejnih združitvev in prevzemov in analizo resničnega primera združitve DaimlerChrysler. Glede na to, da ima vsak poslovnež prej ali slej tudi stik s tujino, in da bo najverjetneje trend M&A spet kmalu narasel, je pomembno, da ve, kakšen je pomen nacionalne kulture, kakor tudi, da pozna prednosti in zanke, ki jih določene kulture prinašajo. Poznavanje navad drugih, razumevanje drugačnosti, razumevanje dogodkov in iz njih izpeljanih akcij so osnovni pogoj za dobro poslovanje in nenazadnje za osebni razvoj posameznika.

Cilj diplomskega dela je na osnovi teoretičnih in praktičnih izsledkov prikazati pomen kulturnih razlik pri poslovanju različnih ljudi z različnimi nacionalnimi kulturami, še posebno pri združitvah in prevzemih, ter podati odgovor na vprašanje, kako se soočiti s problemom različnih nacionalnih kultur pri združevanju in prevzemanju. Zbrati želim čim več informacij, kako se lotevati in reševati problemov, ki se pojavljajo pri trku različnih kultur.

Temeljna teza – svet se je pod vplivom globalizacije spremenil v »globalno vas«. Vse več podjetij deluje izven meja lastne države, kjer so izpostavljeni visoko konkurenčnemu in turbulentnemu okolju. Vse več pa je tudi tistih podjetij, ki si želijo mednarodnega poslovanja, vendar dana situacija še ni primerna in tega še ne počno. Glede na dejstvo, da bo takšnih situacij vedno več, menim, da bodo tudi vedno bolj potrebna specifična znanja o tem, kako najbolje uspeti na tujih tleh. Prvo izmed njih bo zagotovo sprejetje dejstva, da obstajajo razlike v nacionalnih kulturah, in s tem razlike v poslovanju. Obravnavanje kulturnih značilnosti posamezne države bo zelo pomembno. Sposobnosti, ki jih mora obvladati mednarodni poslovnež, so vedno bolj zahtevne in od posameznika zahtevajo, da se jim nenehno prilagaja.

Diplomsko delo je razdeljeno na pet poglavij. V prvem poglavju je predstavljena zasnova dela in utemeljitev, zakaj je smiselno razmišljati in razpravljati o izpostavljeni temi. V drugem poglavju je predstavljen teoretični in praktični vidik združitvev in prevzemov. V tem poglavju si bomo ogledali osnovne opredelitve, kaj združitve in prevzemi so, kako se razlikujejo med seboj, kakšni so motivi, da do njih pride, zgodovinski pregled petih M&A valov in problematiko M&A. Tretje poglavje predstavlja področje nacionalne kulture, in sicer od opredelitve pojma nacionalne kulture, Hofstedovih petih dimenzij, primerjave nemške in ameriške kulture, pa do skupka nasvetov o možnih poteh izogibanja konfliktnim situacijam. V četrtem poglavju bom združila teorijo predhodnih poglavij v analizi resničnega primera, analizi združitve DaimlerChrysler. Najprej bom na kratko predstavila podjetji kot samostojni, nadaljevala bom z opisom začetkov združitve in problematiko združitve ter končala z idejo, kako bi se lahko DaimlerChrysler izognil tako slabi združitvi. Zadnje, peto poglavje povzema ugotovitve vmesnih treh poglavij in predstavlja sklepne ugotovitve.

2. Združitve in prevzemi

Devetdeseta leta je zaznamoval peti val združitvev in prevzemov, največji do sedaj. Z recesijo gospodarstva se je število M&A drastično zmanjšalo, vendar pa je v ponovnem razcvetu gospodarstva pričakovati še večji val M&A, še več čezmejnih združitvev in še več govora o problematiki nacionalne kulture.

V tem delu diplomske naloge bom predstavila osnovne opredelitve M&A, smeri, motive, problematiko in zgodovino M&A. Nadaljevala bom z drugim sklopom diplomske naloge, in sicer opisom problematike nacionalne kulture. Diplomo bom zaključila z združitvijo dejstev iz prvega in drugega sklopa v analizi združitve DaimlerChrysler.

2.1. Razlaga pojmov združitev in prevzem

Pri razlagi pojmov iz ekonomske teorije se večkrat srečamo s problemi, ki nastanejo zaradi neenotnosti prevajanja, pa tudi zaradi različnih razlag. V Sloveniji je največja problematika, ker slovenski strokovnjaki sami niso dovolj dosledni, ali pa ne morejo priti do dogovora, kako prevesti pojem, zato pogosto pride do zmešnjave opredelitve pojma, ki je v angleškem jeziku vsem popolnoma jasen. Pri razlagi pojmov združitev in prevzem je problematika razlage še toliko večja, saj si že v angleščini tuji avtorji med seboj različno razlagajo pomen teh dveh pojmov. Tako se v literaturi lahko srečamo s številnimi podobnimi, vendar tudi povsem nasprotujočimi si razlagami. Razlike se pojavljajo tako v definicijah pojmov, kot tudi pri določanju razmerij med pojmi (Novak, 2003, str. 5).

V svojem diplomskem delu se bom nanašala na definicijo združitve in prevzema, ki se v literaturi pojavlja najbolj enotno. V nadaljevanju bom tako podala najprej definicijo združitve, nato pa še prevzema.

2.1.1. Združitev

Razlaga pojma združitev se znotraj slovenske literature, kakor tudi znotraj angleške literature, razlikuje. Predvsem se v definiciji združitve pojavljajo besede, kot so pripojitev, spojitev (Gaughan, 1999, str. 7), ali pa kot Hampton (Bešter, 1995, str. 14), ki združitev definira kot pripojitev ali spojitev, odvisno od primera. Najustreznejša definicija pojma združitev je po mojem mnenju definicija Tajnikarja (2000, str. 25). Tajnikar definira združitev kot spojitev, pri čemer pravi, da je spojitev najzahtevnejša oblika povezovanja podjetij, za katero je značilno, da iz dveh podjetij, kot samostojnih pravnih oseb, nastane novo, tretje podjetje, pri tem pa prvotni podjetji prenehata obstajati.

Podobno kot Tajnikar definira združitev tudi Bešter (1995, str. 14), ki uporablja Westonovo definicijo in pravi, da o združitvah govorimo, ko iz dveh ali več podjetij na kakršnikoli način nastane eno podjetje. Tudi Lahovnik (1998, str. 14) definira združitev na podoben način, in sicer pravi, da gre pri združitvi za sporazum dveh ali več podjetij, ki se združijo in ustanovijo novo podjetje, pri tem pa prejšnja podjetja prenehajo obstajati.

Pri proučevanju definicij združitve je največ dvomov ravno pri opredeljevanju združitve v pomenu, ali je združitev pripojitev, oziroma po drugi strani, ali je združitev spojitev. V literaturi je možno zaznati, da na podlagi nekaterih avtorjev lahko rečemo, da je združitev pripojitev, medtem ko na podlagi drugih avtorjev lahko rečemo, da je združitev spojitev. Vendar pa se moramo v primeru, ko definiramo združitev kot pripojitev, vprašati, kakšna pa je potem razlika med združitvijo in prevzemom. Glede na to bi bilo bolj opravičljivo, če bi združitev definirali le kot spojitev.

Podobna zmeda kot pri definiranju pojma združitve, obstaja tudi v primeru definiranja pojma prevzem. Glavna problematika pri definicijah se kaže predvsem v nejasni sliki razlikovanja med združitvijo in prevzemom. Tako se mnogi avtorji med seboj ne strinjajo, kaj pomeni eden oziroma drugi pojem, zaradi česar prihaja do nepotrebne zmede. V nadaljevanju bom podala zame najboljšo definicijo prevzema.

2.1.2. Prevzem

Po mojem mnenju je najprimernejša definicija prevzema ravno tako Tajnikarjeva definicija (2000, str. 25), ki definira prevzem kot pridobitev določenega deleža lastninskih pravic v prevzetem podjetju, ki prevzemnemu podjetju zagotavlja kontrolni delež za odločilno vplivanje na poslovanje podjetja, ki je bilo prevzeto. Podobno kot Tajnikar definira prevzem Lahovnik (1998, str. 15), ki pravi, da s priključitvijo podjetja razumemo nakup podjetja in njegovo vključitev v drugo podjetje, pogosto v obliki poslovne enote ali podružnice priključevalca.

V svojem diplomskem delu bom s pojmom prevzem označevala aktivnosti povezovanja med dvema ali več podjetij, kjer prevzeta podjetja prenesejo vse premoženje na prevzemno podjetje in postanejo tako njegov del ter s tem tudi prenehajo obstajati kot pravne osebe. Z enačbo lahko to preglednejše predstavimo v obliki: podjetje A + podjetje B = podjetje A (Gaughan, 1999, str. 7).

Pojem združitve bo označeval povezovanje med podjetji, pri katerem se dve ali več podjetij združi v novo pravno osebo, na katero se prenese vse premoženje in obveznosti, prvotna podjetja pa prenehajo obstajati. Preglednejše lahko to predstavimo z enačbo: podjetje A + podjetje B = Podjetje C (Gaughan, 1999, str. 7).

V zgodovini človeštva je bilo pet različnih valov M&A, ki so sledili eden drugemu. Prvi se je začel z ekspanzijo gospodarstva v daljnem letu 1895 in se končal z recesijo gospodarstva oziroma z zlomom na borzi leta 1904. Enak cikel je veljal tudi za ostale štiri valove, ki so se vedno pojavili z ekspanzijo gospodarstva in končali z zlomom na borzi. Vendar si valovi med seboj le niso bili popolnoma podobni. Glede na smer M&A je bilo za vsak val značilno nekaj popolnoma drugega. Tako je bila za prvi val značilna horizontalna smer M&A, za drugega vertikalna smer M&A, za tretjega konglomeratna smer M&A, za četrtega sovražni prevzemi in za petega strateške povezave, kjer lahko najdemo največ vodoravnih M&A. V nadaljevanju bom zato podrobneje razložila različne smeri M&A, da bo tako slika M&A bolj jasna.

2.2. Smeri združevanja in prevzemov

V zgodovini človeštva poznamo različne smeri združevanja in prevzemov. Večina avtorjev definira tri različne smeri (Gaughan, 1999, str. 6; Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 6-7), medtem ko lahko pri nekaterih avtorjih najdemo omenjene celo štiri različne smeri (Lahovnik, 1998, str. 15; Tajnikar, 2000, str. 26), vodoravne oziroma horizontalne M&A, navpične oziroma vertikalne M&A, konglomeratne M&A in koncentrične M&A.

2.2.1. Vodoravne združitve in prevzemi

Vodoravna oziroma horizontalna smer M&A je smer, ko se podjetja z enako proizvodnjo združijo med seboj. S to smerjo M&A dobi trg velike proizvajalce, s čimer pride tudi do nevarnosti monopola. Glavna razloga, zakaj se podjetja odločajo za to obliko M&A, se skrivata v doseganju ekonomije obsega znotraj podjetja in večji tržni moči, ali celo monopolni moči zunaj podjetja. Ravno monopolna moč je največja problematika vodoravnih M&A, zaradi katere morajo biti le-te M&A pod drobnogledom oblasti, da ne bi prišlo do neskladja s protimonopolno politiko.

Primere vodoravnih M&A lahko najdemo v skoraj vseh panogah, avtomobilski, farmacevtski, letalski, glasbeni ipd. Nekateri stvarni primeri so združitve med Daimlerjem in Chryslerjem, British Petroleum in Amoco, ter Perutnino Ptuj in PK Pivko.

Vodoravne M&A so bile v preteklih letih, ali bolje rečeno v zadnjem valu združitev, zelo pomembne. Z njimi so namreč podjetja dosegala višjo tržno moč in tako izboljševala konkurenčnost na globalnem trgu. Tako je v večini panog ostala le peščica najpomembnejših podjetij, ki so obvladovala precejšen del trga.

2.2.2. Navpične združitve in prevzemi

Navpične ali vertikalne M&A so M&A v istih ali povezanih panogah, vendar na različni stopnji produkcijske verige (Lahovnik, 1998, str. 16), oziroma kot jih definira Tajnikar (2000, str. 27), gre za M&A podjetij v reprodukcijski verigi.

Obstajata dve različni verziji navpičnih M&A, in sicer nazaj in naprej. Navpične M&A nazaj Porter (Lahovnik, 1998, str. 16) definira kot združitev ali prevzem dobavitelja, medtem ko v nasprotnem primeru gre za združitev ali prevzem kupca.

Razlogi, zakaj prihaja do vertikalnih M&A, se razlikujejo v primeru vertikalne M&A naprej in nazaj. Tako je glavni razlog vertikalne M&A nazaj večja kontrola inputov, diferenciacija proizvodov in zaščita specifičnega znanja podjetja (bolje povedano z angleškim pojmom know-how). Po drugi strani pa se glavni razlogi navpičnih M&A naprej skrivajo v izboljšanih možnostih za diferenciacijo proizvodov, dostopu do distribucijskih kanalov, večjem dostopu do tržnih informacij in diferenciaciji cen za končne uporabnike. Poleg vsega tega so ugodnosti tudi zniževanje stroškov zaradi več informacij, skupnih interesov in boljše povezanosti proizvodnih aktivnosti, ki so poenotene (Weston, Siu, Johnson, 2001, str. 7). Na splošno bi lahko rekli, da se z navpičnimi M&A zmanjšajo transakcijski stroški, kakor tudi tveganje poslovanja (Tajnikar, 2000, str. 27).

2.2.3. Konglomeratne združitve in prevzemi

Konglomeratne M&A so povezave podjetij, ki niso povezana v svojem delovanju, torej so povezave podjetij iz nepovezanih trgov oziroma panog. Glavni razlog za takšne M&A lahko najdemo v razpršitvi tveganja in širjenju v nove panoge, kjer obstaja možnost večjih dobičkov in tako možnost dosege hitro rastočih poslov.

Kar nekaj primerov konglomeratnih M&A lahko najdemo na slovenskem trgu v preteklih letih. Ena najbolj zanimivih in tudi najbolj omenjenih takšnih M&A je povezava Save in Hotela Bled, kjer je šlo za povezavo dveh popolnoma različnih trgov. Kot glavni razlog so navajali večjo možnost doseganja dobička in razpršitev tveganja. Poleg te povezave lahko omenimo tudi povezavo med ITT-jem in Avis rent-a-car-om ter med Autocommerceom in Kompasom. Še enkrat lahko lepo vidimo, da gre v vseh primerih za združitve popolnoma različnih panog.

2.2.4. Koncentrične združitve in prevzemi

Koncentrične M&A so povezave, ki nastanejo okoli določenih jeder. Bolje povedano, gre za podjetja z enakimi poslovnimi procesi, ki uporabljajo enako tehnologijo, ali pa nastopajo na istih trgih (Tajnikar, 2000, str. 27). Podjetje na ta način k osnovni dejavnosti priključi nekatere sorodne dejavnosti, s čimer zniža stroške in poveča donose.

Motivi v vseh štirih smereh združevanja in prevzemanja so se med seboj razlikovali. Za vodoravne M&A, kakor tudi navpične M&A, je bil poglavitni motiv pridobitev monopolne moči oziroma vse večje tržne moči, za konglomeratne M&A razpršitev rizika in za koncentrične M&A zniževanje stroškov z uporabo enakih industrij. Motive za združevanje in prevzeme pa lahko predstavimo še veliko bolj reprezentativno z opredelitvijo motivov prevzetega podjetja in prevzemnega podjetja ter motivov za mednarodne M&A.

2.3. Motivi za združevanje in prevzeme

Več kot 80 odstotkov družb, ki so se nedavno združile, je poročalo, da je rast podjetja najpomembnejši dejavnik združitve, medtem ko je na precej šibkejšem drugem mestu dejavnik doseganja sinergije stroškov (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 15).

Torej, ali se podjetja odločajo za M&A res le zaradi rasti podjetja in doseganja sinergij stroškov, ali je vmes pač še kak drug dejavnik? Za večjo preglednost bom najprej navedla motive prevzetega podjetja za M&A in motive prevzemnega podjetja za M&A, nadaljevala pa bom z motivi podjetij, ki se odločajo za mednarodne M&A.

2.3.1. Motivi prevzetega podjetja

Zakaj bi želelo biti podjetje prevzeto? Najpogostejši so štirje dejavniki, ki se med seboj vedno znova prepletajo kot motivi prevzetega podjetja (Glas, 2001). Ti štirje motivi so:

- finančna injekcija,
- novo vodstvo,
- možnost žetve s pomočjo tujih resursov,
- žetev za življenjski trud.

V primeru, ko je podjetje v težavah, je zanj zelo velik motiv, da ga neko drugo podjetje reši iz težav. Tako se podjetja, ki imajo slabe poslovne rezultate, največkrat odločijo za prodajo dela podjetja ali pa celo za prodajo celotnega podjetja. S tem pride podjetje do dodatnih finančnih sredstev, tako imenovane finančne injekcije, ki mu pomagata izboljšati poslovne rezultate. Vendar pa se podjetja ne odločijo vedno za prodajo dela ali celote podjetja le zaradi t.i. finančne injekcije, ampak tudi v primeru, ko je vodstvo, ali pa na splošno podjetje, neučinkovito. S prevzemom boljšega podjetja se prevzetemu podjetju tako izboljša učinkovitost in podjetju se izboljšajo poslovni rezultati in seveda s tem poveča možnost za doseganje dobička.

Nemalokrat se mala in srednje velika podjetja odločajo za iskanje večjega partnerja z R&R (raziskave in razvoj) oddelkom in večjo količino informacij. Tako bi le-ta podjetja prišla do resursov, ki so drugače zanje popolnoma nedosegljivi in s tem dobila priložnost za boljše poslovanje, večje izkoriščanje R&R oddelka in s tem večje raziskovanje znotraj združenega podjetja. V primeru inovacije, do katere je prišlo prevzeto podjetje le zaradi resursov, ki jih je dobilo od prevzemnega podjetja, bi tako prišlo do žetve. V nasprotnem primeru pa podjetje sploh ne bi imelo priložnosti priti do inovacije, saj bi bilo premajhno, da bi imelo tako dobro razvite oddelke, predvsem R&R oddelek.

Četrti motiv, ki ga je potrebno nadalje razložiti, je žetev za življenjski trud. V primeru družinskega podjetja se lastniki nemalokrat ob upokojitvi odločijo za odprodajo podjetja. S tem si lastniki ne le poplačajo življenjski trud in pa vsa tveganja, ki jih prevzemajo kot lastniki podjetja, ampak tudi ohranjajo delovna mesta, ki bi v nasprotnem primeru, ob zaprtju podjetja, bila razpuščena.

2.3.2. Motivi prevzemnega podjetja

Med najpomembnejše motive za prevzem uvrščamo (Glas, 2001):

1. *Povečana tržna moč (monopolna moč):* na podlagi Habecka, Krögerja in Träma (2000, str. 15) je največji razlog za nedavne združitve povečana tržna moč, večja monopolna moč, ki prinaša podjetjem konkurenčnost na trgu, kakor tudi moč izkoriščanja, predvsem pa dominantna vloga na trgu. Z globalizacijo so se podjetja začela združevati med seboj in tako pridobivati na tržni moči. Podjetja, ki se niso združevala, niso dohajala večjih in močnejših podjetij in so tako obstala zadaj in niso mogla biti več konkurenčna. Situacija jih je prisilila v M&A in s tem v preživetje.
2. *Prihranki velikosti in obsega:* so med najpomembnejšimi motivi prevzemnega podjetja, ko se odloča za združitev in prevzem. Pri tem moramo predvsem poudariti tehnološke prihranke, ki izvirajo iz tehnoloških značilnosti proizvodnje in denarne prihranke velikosti in obsega, ki izvirajo iz nižjih stroškov zaradi cenejše nabave večjih količin inputov. Tako pri tehnoloških prihrankah govorimo predvsem o nižjih stroških varnostnih zalog in zmanjšanju fiksnih stroškov zaradi večjega volumna. Po drugi strani pa govorimo o denarnih prihrankah, ko se za različne izdelke/storitve uporablja isti produkcijski faktor, in pa seveda izkoriščanje skupnih resursov in doseganje tehnoloških in organizacijskih sinergij, kot npr. R&R oddelek, baza podatkov, interne informacije in znanja, dobro ime in moč blagovne znamke.

3. *Razlike v učinkovitosti managerskih skupin:* pri nekaterih podjetjih je bila managerska skupina tako zelo neučinkovita, da so jo lastniki želeli zamenjati, saj bi lahko druga vodstvena skupina stanje v podjetju izboljšala. Managerski team bi se namreč po prevzemu preoblikoval, s čimer bi se najverjetneje izboljšalo samo vodenje in s tem situacija za lastnike.
4. *Diverzifikacija in razpršitev rizika:* ko govorim o diverzifikaciji, imam v mislih predvsem konglomeratno združitev, kjer se podjetja združijo predvsem zaradi tega, da bi razširila svojo dejavnost v popolnoma nove dejavnosti in s tem po eni strani zmanjšala tveganje podjetja zaradi obstoja v le eni dejavnosti, hkrati pa bi si tudi povečala možnost po doseganju dodatnega dobička.
5. *Ohranjanje samostojnosti:* je ravno tako zelo pomemben motiv prevzemnega podjetja. Velikokrat se zgodi, da je podjetje tarča podjetij, s katerimi se ne želi združiti. V prevzem drugega podjetja gre tako le zato, da ga ne bi prevzelo neko drugo podjetje, s katerim se ne bi želel združiti. Tako prevzame podjetje, s katerim bi lahko sodeloval, s tem poveča svojo vrednost na trgu in se zaščiti pred nezaželenim prevzemom.
6. *Ustvarjanje vrednosti:* na trgu je prenekatero podcenjeno podjetje z ali slabim vodstvenim kadrom ali pa nizko učinkovitostjo. Takšno podjetje je pogosto tarča boljše stoječih podjetij, podjetij z željo po združitvi ali prevzemu, ki bi s takšno povezavo ustvarili vrednost. Prevzemnemu podjetju je ustvarjanje vrednosti motiv povezati se s podcenjenim podjetjem.
7. *Rast in osebne ambicije po gracioznosti:* mnogo je primerov, ko je prišlo do M&A le zaradi želje managerja po dokazovanju, po doseganju vse večje tržne moči. Z M&A je manager želel rasti in izpolnjevati osebne ambicije po gracioznosti, saj je z M&A namreč njegovo podjetje postalo večje in močnejše, kar naj bi po njegovem mnenju odlikovalo tudi njega.
8. *Špekulativni motivi:* znano je dejstvo, da že ponudba sama ustvarja vrednost (bolje rečeno v angleščini: An offer on its own creates value). Pri špekulativnem motivu prevzemnega podjetja gre ravno za to. Podjetje naznani ponudbo le zaradi pridobitve novih informacij, pa naj bo to podjetje zanimivo za M&A ali pa ne. Na podlagi dodatnega znanja o podjetju se potem prevzemno podjetje nadalje odloča.
9. *Davčni dejavnik:* kot zadnji motiv prevzemnega podjetja bi omenila še davčni motiv. Podjetja se le redkoma odločajo za M&A zaradi tega motiva, saj je le redko realen. Pri davčnem motivu gre za to, da imajo nekatera podjetja pri M&A priložnost minimiziranja davka.

2.3.3. Motivi podjetij za mednarodne združitve in prevzeme

Mednarodne M&A so zelo problematične, še posebej zaradi dodatne problematike različne nacionalne kulture, ki je zelo pomembna pri mednarodnih združitvah in prevzemih. Navkljub temu, se je v petem valu vse več podjetij odločalo za takšno strategijo širjenja. Za analizo moje diplomske naloge so ti motivi zelo pomembni, saj se bom v njenem nadaljevanju osredotočila na mednarodno združitev, združitev Daimlerja

in Chryslerja. Pri tem moram še enkrat poudariti, da ti motivi niso osamljeni pri mednarodnih M&A, ampak moramo vzeti v obzir tudi motive prevzemnega oziroma prevzetega podjetja, odvisno, v kateri vlogi je podjetje. Kot bomo videli v preučevanem primeru, je bilo na začetku rečeno, da gre za združitev enakovrednih, vendar pa se kmalu pokaže, da le ni bilo tako. Pri DaimlerChrysler združitvi lahko tako zasledimo motive, ki sem jih navedla kot motive prevzemnega podjetja, kakor tudi prevzetega podjetja, konec koncev pa tudi motive podjetij za mednarodne M&A.

Če se v tem delu osredotočim na motive podjetij za mednarodne M&A, vidimo, da se le-ti skrivajo tako v globalizaciji, deregulaciji in geografski ekspanziji, kakor tudi v (Antal-Mokos, 2003):

- izkoriščanju ugodnih tečajnih razlik,
- izogibanju instrumentom zaščitne politike,
- investiranju v stabilnejša in bolj predvidljiva gospodarska okolja,
- izkoriščanju razlik v stroških in produktivnosti delovne sile,
- razlikah v ceni in dosegljivosti naravnih virov.

Izkoriščanje ugodnih tečajnih razlik je eden pomembnejših motivov za mednarodne M&A. Podjetja so tako motivirana prevzeti podjetje, ki je na ozemlju šibke valute, saj je zanje v tem primeru podjetje relativno cenejše, kot v primeru, ko so valute enakovredne.

Drugi motiv, ki je zelo pomemben, je motiv investiranja v stabilnejša in bolj predvidljiva gospodarska okolja. S tem si podjetja zagotovijo bolj stabilno in manj nepredvidljivo prihodnost, ki pomeni za podjetje možnost manjšega tveganja in s tem boljšega poslovanja.

Motivi, kot so izogibanje instrumentom zaščitne politike, izkoriščanje razlik v stroških in produktivnosti delovne sile, in motiv zaradi razlik v ceni in dosegljivosti naravnih virov, so vsi značilni za M&A na področju držav tretjega sveta, ki poskušajo z različnimi instrumenti privabiti čim več tujih investitorjev, da bi tako izboljšali gospodarsko stanje. Takšen še posebno značilen primer je izogibanje instrumentom zaščitne politike. Multinacionalna podjetja tako zaradi močne regulacije v svojih državah raje investirajo v države, kjer jih zakonodaja zaščitne politike ne preganja na vsakem koraku. Kot omenjeno je tudi motiv izkoriščanja razlik v stroških in produktivnosti dela zelo pomemben. Podjetja so tako motivirana iti v nerazvite države in tam iskati delovno silo, ki bo delala isto delo po nižjih stroških. To bo za podjetje seveda pomenilo možno nižjo ceno in s tem večjo konkurenčnost na globalnem trgu, kjer je konkurenca tako močna, da je vsak korak k nižjim stroškom potreben za preživetje na trgu. Motiv zaradi razlik v ceni in dosegljivosti naravnih virov je ravno tako zelo pomemben. Podjetja lahko po M&A s podjetjem s področja, ki le-to ponuja, črpa naravne vire, ki jih je drugače težko dobiti, poleg tega pa lahko dobi isti produkt po nižji ceni. Še enkrat tako lahko rečemo, da podjetje s tem niža svoje stroške in torej bolj konkurenčno nastopa na trgu. Konec koncev je treba poudariti, da mednarodne M&A prinašajo konkurenčne prednosti, le tako namreč lahko še dandanes globalna podjetja konkurirajo ostalim multinacionalkam.

Čezmejne združitve in prevzemi so v največji meri zaznamovale devetdeseta leta, ko je svet prišel v dobo globalizacije, deregulacije in geografske ekspanzije, s katero se je povezovanje zunaj državnih meja neverjetno povzpelo. Glavni trend je bil čezmejno povezovanje in ustvarjanje malega števila globalnih podjetij znotraj panog. Za večino panog se je tako pričakovalo, da jo bo obvladovalo okoli 5 velikih globalnih podjetij. Ta trend je veljal tudi za avtomobilsko industrijo, v kateri je bilo združevanje še posebej intenzivno. Ena izmed najbolj zanimivih združitvev je bila ravno združitev Daimlerja in Chryslerja, ki je bila vsem na očeh, a ne toliko zaradi njene vrednosti, temveč zaradi velikosti problematike združitve dveh tako različnih kultur. Vendar pa devetdeseta leta niso osamljena. Valovi M&A so se prvič pojavili že v daljnem letu 1895 in si sledili v cikličnem zaporedju vse do danes.

2.4. Zgodovina in sedanost združitvev in prevzemov

Devetdeseta leta je zaznamoval do sedaj zadnji, pa tudi največji, peti val združitvev in prevzemov. Zanj so bile značilne predvsem čezmejne združitve in prevzemi, kot že rečeno, združitve in prevzemi med podjetji iz različnih držav, kontinentov, kultur. V obdobju 1995-2002 je vrednost združitvev narasla iz 866 milijard dolarjev v letu 1995, na 3536 milijard dolarjev v letu 2000, ko je bila vrednost združitvev in prevzemov najvišja. Od leta 2000 do leta 2002 je vrednost M&A le še padala, leta 2002 je bila tako vrednost združitvev 1405 milijard dolarjev, pričakovan pa je bil nadaljnji padec (Facts about M&A, 2004). Vrednost čezmejnih M&A je narasla s 100 milijard dolarjev v letu 1987 na kar 720 milijard dolarjev v letu 1999 (UNCTAD, 2000, str. XIX). Po tem letu je začel trend upadati, vendar pa smo bili priča še nekaterim mega združitvam, med njimi tudi največje med Mannesmannom in Vodafone.

V zgodovini človeštva zasledimo do sedaj pet valov. Le-ti so si sledili v cikličnem zaporedju, odvisno od stanja v gospodarstvu, pojavljali so se vedno v obdobju cvetočega gospodarstva, končali pa z recesijo gospodarstva ali polomom na borzi. Obdobja petih valov so tako trajala (Glas, 2001):

- 1.val M&A: 1895-1904
- 2.val M&A: 1922-1929
- 3.val M&A: 1965-1969
- 4.val M&A: 1981-1989
- 5.val M&A: devetdeseta leta

2.4.1. Prvi val združitvev in prevzemov

V Ameriki se je po krizi v letu 1883 gospodarstvo začelo počasi odpirati. Z letom 1895 so tako označili prvi veliki val združitvev, ki je trajal vse do leta 1904. Največ združitvev je bilo v letu 1899, ko jih je bilo kar 1208 (Glas, 2001).

Značilnost prvega vala združitvev je, da je šlo predvsem za horizontalne združitve, nekatere statistike omenjajo, da je bilo takšnih združitvev kar 78,3 % (Glas, 2001). Druga značilnost tega vala pa je, da je bilo kar dve tretjini združitvev v sektorjih metalurgije, v prehrambeni, naftni in kemični industriji ter v prevozništvu in premogovništvu.

Kot že omenjeno se s horizontalnimi združitvami povečuje nevarnost monopolne moči posameznih podjetij. Ravno to se je zgodilo v tem času, ko je bilo ustvarjenih največ podjetij z monopolno močjo. Največja združitev prvega vala je bila združitev, ko se je v podjetju U.S. Steel združilo kar 785 ločenih podjetij, ta združitev je kot prva preseгла vrednost milijarde dolarjev.

Prvi val združitve se je končal leta 1904 s propadom borze.

2.4.2. Drugi val združitve in prevzemov

Drugi val združitve se je začel leta 1922 in je trajal vse do leta 1929. Za razliko od prvega vala, za katerega je bila značilna horizontalna smer povezovanja, je bila za drugi val značilna vertikalna smer povezovanja. Enega izmed razlogov, zakaj je bilo tako, je možno pripisati tudi zelo močni protimonopolni politiki, ki se je vzpostavila v obdobju po prvemu valu, ko so se razvila velika monopolna podjetja. Tako so se v drugem valu M&A namesto monopolnih podjetij razvijala oligopolna podjetja, za katera pa zakonodaja do takrat še ni bila urejena.

V obdobju 1926-1930 je bilo tako 4600 združitve (Antal-Mokos, 2003). V tem obdobju so nastali močni naftni oligopoli, močno vlogo pa je potrebno pripisati tudi bančnemu sektorju, nastajanju velikih javnih podjetij, prehranski in kemični industriji ter rudarstvu.

Tudi drugi val se je končal s polomom na borzi, in sicer leta 1929 na črni četrtek.

2.4.3. Tretji val združitve in prevzemov

1965-1969 je obdobje, ki je zaznamovalo tretji val M&A. Le-ta je bil pod močnim vplivom protimonopolne politike, ki se je še bolj oblikovala po drugem valu M&A. Za to obdobje so značilne konglomeratne združitve, katerih značilnost je povezovanje podjetij iz dveh popolnoma različnih sektorjev.

Glavna značilnost tega obdobja je bilo torej povezovanje malih in srednje velikih podjetij, ki so želela rasti skozi diverzifikacijo proizvodnje. Tako je bilo v tretjem valu kar 80 % (Glas, 2001) vseh M&A konglomeratnih. Razlogov za konglomeratne združitve je več, dva pomembnejša pa sta želja po razpršitvi tveganja in želja po doseganju dodatnega dobička na popolnoma drugih trgih.

Primer večjega konglomerata, ki je nastal v tem obdobju, je podjetje ITT, ki združuje podjetja Avis, Sheraton Hotels, Continental Banking, različne verige restavracij itn.

Tudi tretji val M&A se je končal podobno kot prva dva, in sicer s padcem cen konglomeratov na borzi. Poleg tega se je spet pojavila nova zakonodaja na področju združevanja in prevzemanja in nova davčna zakonodaja. Vsi trije faktorji so tako pripomogli h koncu tretjega vala M&A.

2.4.4. Četrti val združitve in prevzemov

Z ugodnimi razmerami na kapitalskih trgih in bolj popustljivo protimonopolno politiko Reaganove administracije je prišlo v letih 1981-1989 do četrtega vala M&A.

Za četrti val M&A so značilni predvsem sovražni prevzemi (bolje povedano s tujko bust up M&A), za katere je značilno, da prevzemnik kupi podjetje in ga po delih razproda za večjo vrednost, kot je vredno kot celota. Za te prevzeme so bile pogosto vzrok obelodanjene notranje informacije in številne izdaje tveganih delnic, kar je pripeljalo do velikih sodnih procesov, ki so bili povezani s prevzemnimi aktivnostmi in poslovnimi prevarami. To je v javnosti sprožilo vse večjo pozornost tako strokovnjakov kot tudi laikov.

Najbolj pogosti prevzemi v tem obdobju so bili v naftni in farmacevtski industriji in v proizvodnji zdravstvenih pripomočkov. V tem obdobju so se prvič začele pojavljati čezmejne združitve in prevzemi. Dva primera, ki sta močno odmevala v četrtem valu M&A, sta BP-SOHIO in KKR-RJR Nabisco, to sta največji združitvi do leta 1995, vredni kar 25,1 milijard dolarjev (Antal-Mokos, 2003).

Tudi četrti val se je končal z recesijo in novo zakonodajo na področju združitve in prevzemov.

2.4.5. Peti val združitve in prevzemov

Z globalizacijo, deregulacijo, geografsko ekspanzijo in željo po razpršitvi po vsem svetu se je začel vsem najbolj poznan peti val M&A. Devetdeseta leta prejšnjega stoletja so zaznamovale mega združitve, ko so nekatere M&A po vrednosti presegle celo 100 milijard dolarjev. Največja združitve je bila združitve Mannesmann in Vodafone Group, ki je bila vredna kar 189,7 milijard evrov (Facts about M&A, 2004).

Sovražne prevzeme, tako zelo značilne za četrti val M&A, so v petem valu M&A zamenjale predvsem strateške združitve, zaradi katerih so nekateri to obdobje poimenovali obdobje strateških povezav. To je bilo obdobje, v katerem je prišlo do vzpona nove ekonomije, s katero so poimenovali nastanek podjetij, povezanih z računalniško industrijo in internetom, in tako zelo značilnimi združitvami podjetij tradicionalne in nove ekonomije.

Peti val M&A je zaznamoval na začetku zlasti ZDA, kasneje pa je bilo vse več združitve tudi v Evropi. Značilnost tega vala je bila, da je bilo vse več združitve v panogah, kjer jih do takrat ni bilo veliko: high-tech (Compaq – Digital Equipment, HP – Compaq), telekomunikacijski panogi (Orange- France Telecom) in avtomobilski industriji (Daimler-Benz – Chrysler, Ford – Volvo). Združevanje je bilo zelo pomembno tudi v nekaterih drugih panogah, predvsem v farmacevtski industriji (Zaneca - Astra, Hoechst – Rhone-Poulenc), naftni industriji (BP – Amoco, Exxon – Mobil) ter bančni in finančni panogi (Citicorp – Travelers Group, Deutsche Bank – Bankers Trust).

Vzroki za konec petega vala M&A so bili predvsem finančni, pa tudi nekateri širši vzroki. Finančni vzroki so bili predvsem padec cen delnic (poglavitna sredstva za financiranje prevzemov), oteženo financiranje z

gotovino zaradi zaprtja trga "junk bonds"², večja previdnost bank pri posojilih, manjša pripravljenost managerjev na velike poteze (na velike poteze so pripravljene, ko je borzno poslovanje na vrhuncu) in nepredvidljivost tržnih vrednosti delnic. Kot širša vzroka za pojevanje M&A lahko navedem padanje ameriškega gospodarstva v recesijo in podjetniško zanemarjanje iskanja novih priložnosti zaradi negotovosti (podjetja so se bolj osredotočala na svoje trenutno poslovanje).

Naslednji, šesti val združitve lahko torej pričakujemo v ponovni ekspanziji gospodarstva, ko bodo delnice spet na visoki ravni, banke bolj odprte za posojila in managerji pripravljene investirati.

Vsak val je vedno znova zabeležil nove statistike slabih združitve. Problematika združevanja in prevzemov je bila vedno znana, a vseeno je znova in znova prihajalo do novih slabih združitve in prevzemov, ali celo do propadov. V nadaljevanju bom prikazala najbolj pogosto problematiko združevanja in prevzemov.

2.5. Problematika združevanja in prevzemov

»Če gre kaj lahko narobe, bo narobe tudi šlo.« (Murpheyev zakon)

Globalna študija 115-ih transakcij, ki jo je opravil A.T.Kearney v letih 1998/1999, je razkrila, da 58 odstotkom podjetij, ki so se združila, ni uspelo doseči vrednostnih ciljev, ki si jih je zastavilo glavno vodstvo. Namesto, da bi partnerja, ki sta združila moči, pripeljala svoji družbi na višjo raven, sta v več kot polovici primerov končala z razočaranjem, ustvarila manj kot sorodna podjetja in povzročila propadanje vrednosti (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 15).

Kaj je bilo tako narobe v teh podjetjih, ki ne le da niso izpolnile planiranega, ampak so celo nekatera zašla v propad? Kot so zapisali Habeck, Kröger in Träm (2000, str. 16), bi lahko rekli, da so v teh podjetjih premalo prebirali dela Petra Druckerja, ki je že pred približno dvajsetimi leti omenil, da združitve ne sme temeljiti zgolj na finančnih pričakovanjih, temveč na stvarnih in vsakdanjih stvarih, kot so trgi in tehnologija. Rekli bi tudi lahko, da se niso nič naučili iz uspešnih pripomočkov, kakršen je »model odkrivanja poti« za združevanje in pripojitve, ki ga je uvedel GE Capital že v osemdesetih letih, pri katerem je eden od korakov, ki jih je potrebno izvesti pred pripojitvijo, tudi oblikovanje strategije. Mogoče pa so nekateri le nasledili prepričljivim argumentom kratkoročnih finančnih možnosti, ki pa le niso zadostne za dolgoročno uspešnost podjetja.

Iz Globalne študije integracije po združitvi podjetja A.T.Kearney je lepo razvidno, katera faza je največje tveganje za neuspeh. Pri A.T.Kearney so združevanje razdelili na tri faze. Prva faza predstavlja fazo razvoja strategije, pregled kandidatov in analizo bonitete podjetja. V tej fazi je kar 30 odstotna verjetnost neuspeha. Druga faza je faza pogajanja in sklenitve pogodbe. V tej fazi je verjetnost neuspeha najmanjša, in sicer le 17 odstotna, medtem ko je v tretji fazi, ki predstavlja integracijo po združitvi, verjetnost neuspeha največja, in sicer 53 odstotna (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 16). Iz teh podatkov je lepo razvidno, da bi morala podjetja dati največ poudarka dobro izvedeni integraciji po združitvi, prav

² Junk bonds so obveznice, ki nosijo višjo obrestno mero zaradi višjega rizika.

tako pa tudi dati večji pomen začetni fazi, pri kateri je najbolj pomemben razvoj strategije, pregled kandidatov in analiza bonitete podjetja.

Iz teh treh faz lahko izločimo sedem področij, na katerih doživljajo družbe, ki se združujejo, prav nesrečne polome. Zanimivo je dejstvo, da so to pglavitna področja, a se jih podjetja še vedno lotevajo preveč nedosledno in pomanjkljivo. Problemi se tako redno pojavljajo na področjih vizije, vodstva, rasti, zgodnjega uspeha, komunikacije, obvladovanja tveganj in seveda kulture (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 21).

Problematika na področju *vizije* se največkrat pojavi, ker partnerja nimata jasne predstave, zakaj se združujeta. Največkrat podjetja trdijo, da se združujejo zaradi želje po nižjih skupnih stroških in/ali zaradi sinergij. Vendar se pogosto na koncu vidi, da je bilo le-to napovedano le zaradi delničarjev, ki tako v zelo kratkem času nagrajujejo, ne pa zato, ker bi bila njihova vizija bila tako oblikovana. Da bi se podjetja izognila neuspešni združitvi, bi morala jasno opredeliti skupno vizijo in se je nato tudi natančno držati.

Drugo področje, ki je med najbolj kritičnimi pri združevanju podjetij, je *vodstvo*. Večina podjetij se hoče izogniti temu področju, vendar pa s tem povzročijo le še večjo zmedo. Tako je praksa, da se pri pogajanjih o združevanju le redko naslonijo na vprašanje vodstva podjetja in raje prepustijo, da se vprašanje samo od sebe razvije v odgovor. Ponavadi se ta problematika reši tako, da preživijo le najmočnejši. Vendar pa s tem podjetja zapravljajo dragocen čas in vire, hkrati pa povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo zaposlenih. Ta problematika je bila zelo obsežna pri združitvi DaimlerChryslerja, združitvi enakih. Vodstvo je po združitvi ostalo enako tako na ameriškem polu, kakor tudi na nemškem. Vendar pa se je sčasoma pokazalo, da dva človeka na enakem položaju, s tako zelo različnim načinom vodenja, pač ne moreta opravljati istega dela. Tako se je Eaton odločil za hitrejši umik, pokoj, Schremp pa je prevzel mesto in združitev enakih je izpuhtela. Dokaz, da je to problematika tudi najboljših. Določitev vodstva je ena izmed najtežavnejših nalog vsake pogajalske skupine, vendar pa je za doseglo ciljev, le-to vitalnega pomena.

Rast je tretje področje, ki je pogosto razlog za neuspehe v združitvah. Organizacije še vedno vidijo pglavitno logično osnovo za združitev v rasti, vendar se veliko preveč osredotočijo na sinergijo stroškov. Zaneso jih kratkoročen uspeh, ki pa ni nikoli trajen. Namreč, ko jim uspe kakorkoli zmanjšati stroške, se prepogosto vrnejo k tisti obliki delovanja, ki so je vajene od prej, preden so se združile, namesto, da bi se posvetile rasti. Podjetje si mora tako zadati jasen cilj o rasti podjetja in sinergijah, ki jih hoče doseči, in se nato tega plana tudi trdno držati.

Četrto področje, na katerem se redno pojavljajo problemi, je področje *zgodnjega uspeha*. Problematika se kaže v tem, da družbe vse prepogosto sklepajo, da bodo zaposleni kupili delnice nove družbe takoj po objavi združitve. Realnost pa je takšna, da se zaposleni v obeh združenih družbah odločajo za nakup šele po določenem času, ko dobijo zaupanje v novo združeno podjetje. Na začetku imajo namreč zaposleni obeh družb občutek, da združitev ne bo prinesla uspeha in tako ne kupujejo novih delnic. Vendar pa, če bi se družbi bolj posvečali doseči zgodnje uspehe in tako dati zaposlenim hitre, pozitivne in otipljive dokaze o uspešnosti združitve, bi zaposleni takoj začeli kupovati nove delnice združenega podjetja. Torej,

prej ko bodo združena podjetja izkoristila sinergije in prikazala pozitivne rezultate združitve, prej bodo zaposleni začeli kupovati delnice novega združenega podjetja.

Komunikacija je problem, ki se ne pojavlja le med nanovo združenimi podjetji, ampak tudi znotraj sorodstvenih vezi; le-ta dejavnik lahko pojasni tako visoko pomembnost te problematike. Številne družbe pred združitvijo zaposlujejo managerje za komunikacijo, strokovnjake, katerih naloga je izboljšati in olajšati prehod iz dveh družb v eno. Vendar je ta problematika še vedno premalo prisotna oziroma preslabo obravnavana. V novo združenem podjetju bi vodstvo moralo staviti več na komunikacijo s svojimi zaposlenimi, pri čemer ta naloga ne vključuje le okrožnic zaposlenim in dobro sestavljenih pisem strankam, temveč tudi dejavno vključitev, ki v večjem obsegu zmanjša negotovost in razočaranje in pripomore k občutku poštenosti in odprtosti.

Obvladovanje tveganj je šesto področje, kjer se problemi redno pojavljajo. Družbe slabo obvladujejo različna tveganja, ki so sestavni del vsake združitve. O tveganjih se le redko govori. Če pa že kdo razpravlja o njih, jih ne obvlada dobro, to pa je vzrok, da se tveganja kmalu spremenijo v grožnje, ovire ali celo katastrofe. Podjetja bi zato morala posvetiti več pozornosti obvladovanju tveganj, s čimer bi lahko odpravila eno izmed področij, ki so najpogostejši vzrok za slabo združitve.

Kot zadnje področje, kjer se problemi pojavljajo najpogosteje, je področje *kulture*. Problematika se kaže predvsem v tem, da družbe pogosto nočejo priznati, da obstajajo kulturne pregrade in da jih ni mogoče na hitro odstraniti. Večkrat se zgodi, da družbe popolnoma prezrejo problematiko kulture. Tako zapostavljajo dejstvo, da sprememba mora priti in da se je zato treba lotiti na strokoven način. Ta problematika je še toliko večja, kadar gre za čezmejne združitve, pri čemer morajo biti družbe pozorne tako na problematiko različne organizacijske kulture, kakor tudi na različne nacionalne kulture. Obe zvrsti kulture sta močno ukoreninjeni v zaposlenih, zato je ta problematika toliko bolj pomembna, še posebej, ko pride do skupnega dela zaposlenih iz dveh popolnoma različnih kultur. Dodatno pomembnost je potrebno pripisati dejstvu, da je kultura sestavljena iz nešteto različnih faktorjev, ki jih je treba upoštevati za dobro delovanje združene družbe.

V nadaljevanju se bom posvetila pomembnosti nacionalne kulture pri M&A in v tem sklopu podrobno opisala vse faktorje, ki bi jih podjetja morala vzeti v zakup, preden se lotijo čezmejne združitve. Nacionalna kultura je namreč močno ukoreninjena v posameznikih in je zato neodgovorno od managementa pričakovati, da se bo ta problematika rešila sama od sebe. Najprej bom prikazala Hofstedove dimenzije, na podlagi katerih bom kasneje prikazala značilnosti nemške in ameriške kulture in možne konfliktno situacije, v nadaljevanju pa prikazala, kako bi se lahko ta podjetja izognila kulturni problematiki. Vse skupaj bom na koncu ilustrirala še s primerom združitve DaimlerChrysler, v katerem bom najprej definirala podjetji pred združitvijo in poslovanje po združitvi, nato opisala problematiko združitve in končala s prikazom, kako bi se lahko podjetji izognili neuspešni združitvi.

3. Nacionalna kultura, ključni dejavnik pri čezmejnih združitvah in prevzemih

Kulturne razlike obstajajo. Kažejo se v obleki, jeziku, prehranjevanju, načinu vedenja. Še v mnogo čem se kažejo. Če aktivno govorimo tuj jezik, zaznamo kulturne razlike tudi v načinu, kako ljudje uporabljajo humor, kako formalno oziroma neformalno se obnašajo v določenih situacijah, kako uporabljajo tišino, moč, vpliv in ugled, položaj, pa tudi spol, moški ali ženski (Hoecklin, 1995, str. 23).

Globalizacija. Odpiranje meja. Evropska unija. Vse več multinacionalnih podjetij. Čezmejne M&A. Vse to in še več so razlogi za proučevanje nacionalne kulture, ki je neizmerno pomembna pri sklepanju poslov, vodenju in delovanju zunaj svojih meja.

Devetdeseta leta so zaznamovale velike čezmejne združitve in prevzemi, ko je vrednost teh M&A narasla s 100 milijard dolarjev v letu 1987 na kar 720 milijard dolarjev v letu 1999 (UNCTAD, 2000, str. XIX). Čeprav so se podjetja že zavedala pomembnosti razlik v nacionalnih kulturah, večina avtorjev še vedno trdi, da so kulturne razlike najpogostejši razlog za neuspeh M&A (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 97).

Čeravno se je trend M&A v zadnjih letih ustavil, je tematika nacionalne kulture še vedno zelo aktualna. Najprej moram poudariti, da vse več poslovenežev ali podjetij sodeluje s tujimi podjetji, s podjetji z drugačnimi kulturami. Meje se odpirajo. Evropska unija postaja vse večja. Svet postaja vse bolj ena sama skupna celota, globalna vas, ki pa je še vedno preplavljena z množico različnih kultur. Osnova za uspešno delovanje v svetu je torej poznavanje nacionalnih kultur. Upoštevati pa moramo tudi, da se čezmejne združitve nadaljujejo. Ne sicer v tako velikem številu, kakor v petem valu združitev, a še vedno pomembno velikem. Le-to je še en razlog več, zakaj je poznavanje nacionalne kulture tako zelo pomembno.

Poslovanje preko meja lastne države zahteva poznavanje različnosti vplivov določenega okolja na ljudi, na kompleksnost sestave in delovanje managementa, na negotovost poslovanja, socialne, politične, pravne, ekonomske in kulturne posebnosti okolja, v katerega vstopajo. Poslovanje v tujini je zahtevnejše od poslovanja doma, vendar tudi ponuja več (Rifelj, 2003, str. 6).

Poznavanje kulturnih razlik prinaša v današnjem svetu večjo konkurenčnost. Multinacionalna podjetja bi tako morala izučiti svoj kader o kulturnih razlikah in jih s tem pripraviti na boljše poslovanje. Kot je napisala Rifljeva (2003, str. 54), so prave multikulturne organizacije tiste, v katerih je različnost cenjena in koristno uporabljena. Strategija koristne uporabe kulturnih razlik lahko prinaša primerjalno prednost podjetju. V različnosti so združeni ljudje, ki imajo različna ozadja in pričakovanja, so v različnih življenjskih obdobjih z različnimi izkušnjami in izhajajo iz različnih kultur, ki pojasnjuje njihova ravnanja. Če so vse te sile pravilno združene, omogočajo organizaciji profitabilnost in konkurenčnost, kar jim, kot že omenjeno, daje primerjalno prednost pred drugimi organizacijami.

Tako podjetja kot posamezniki si želijo dosežati primerjalno prednost. Z njo prevladujejo nad ostalimi in dosegajo uspehe. Z opredelitvijo pojma nacionalne kulture, petimi Hofstedovimi dimenzijami, primerjavo

nemške in ameriške kulture in z naukom najboljših na področju o reševanju konfliktov bom poskusila vsaj za odtenek pomagati doseči primerjalno prednost vsem, ki razmišljajo o, ali pa že ustvarjajo na področju, ki jim je tuje, kjer je nacionalna kultura drugačna.

3.1. Opredelitev pojma nacionalna kultura

Nacionalna kultura je zelo zapleten pojem, ki so ga avtorji na različne načine poskušali razvozlati. Značilno je, da je vsak avtor podal svojo definicijo nacionalne kulture, definicije pa so se med seboj razlikovale. Splošna in enostavna definicija tega zapletenega pojma ne obstaja, vsem definicijam pa je skupno, da pomeni nacionalna kultura učenje in prenašanje znanja iz generacije v generacijo. Nacionalno kulturo lahko torej opišemo s tremi pojmi: kontinuiteta, konzervativnost in odpornost na spremembe.

Geert Hofstede je eden izmed začetnikov, pa tudi eden največjih strokovnjakov na tem področju. Najbolj znana raziskava, s katero lahko primerjamo nacionalne kulture, je ravno njegova. V letih 1967-1971 je bil zaposlen kot psiholog v multinacionalnem podjetju IBM, kjer je kot del njegovih zadolžitev opravil raziskavo med 116000 zaposlenimi iz 40-ih različnih držav. Na podlagi teh vprašalnikov je nato prišel do štirih dimenzij, s katerimi lahko opišemo lastnosti nacionalnih kultur (Hofstede, 1983, str. 77). Z naslednjo raziskavo v prihajajočih letih je dopolnil svoje delo še s peto dimenzijo. Kasneje bom opisala njegovih pet dimenzij, sedaj pa bi najprej rada podala njegovo definicijo pojma nacionalna kultura, ki je po mojem mnenju najboljša. Hofstede (1983, str. 76) definira nacionalno kulturo kot kolektivno programiranost uma, ki razlikuje člane ene skupine od članov druge skupine. Je nekaj, kar si delimo s člani ene družbe, regije ali skupine, s člani druge družbe pa ne.

Lisa Hoeklin (1995, str. 24-25), ki je ravno tako zelo priznana na tem področju, definira nacionalno kulturo s štirimi značilnostmi, ki zelo predstavljivo opišejo pojem nacionalne kulture. Nacionalna kultura je:

- *Skupek mnenj z istimi izhodišči*: kultura narekuje, čemu posamezna skupina ljudi posveča pozornost. Prikazuje, kako je svet zaznan, kako posameznik vrednoti svoje izkušnje in kako je življenje samo organizirano. Posamezniki v skupini imajo enake vzorce obnašanja, ki jim omogočajo, da vidijo iste stvari na enak način, le-to pa jih povezuje. Da bi se v družbi oblikovala učinkovita in stabilna povezava, mora med pripadniki te družbe obstajati skupen sistem vrednot. Obstajati mora skupno razumevanje dogodkov in obnašanj ter poti, ki pojasnjujejo, kako se bodo posamezniki znotraj skupine odzvali v različnih situacijah. Kot primer lahko navedemo mahanje z roko ali pošiljanje poljuba, ki nima nobenega pomena, če ne vemo za vsebino, zaradi katere je sploh prišlo do tega dejanja. Pomembno je vedeti, da ni nujno, da želen pomen nekega dejanja sovпада s posameznikovo zaznavo tega dejanja. Pomen in zaznava sovpadata le v primeru ujemanja kultur. Le takrat, ko se skladata pomena, oziroma ko se kulturi ujemata, je zagotovljena učinkovita komunikacija.
- *Relativna*: absolutna kultura ne obstaja. Ljudje v različnih kulturah zaznavajo svet različno in delajo posamezne stvari na različne načine. Pri tem ne moremo reči, da je neka skupina superiorna drugi in obratno.
- *Naučena*: kultura izvira iz socialnega okolja in ne iz dedne zasnove posameznika.

- *Skupna*: kultura je kolektivni fenomen, ki oblikuje skupne norme in vrednote.

Razumevanje pojma nacionalna kultura je zelo pomembno. Le tako si lahko posameznik ustvari prve temelje, ki zgradijo kasneje popolno razumevanje določene kulture. Naslednja stopnja, ki jo mora posameznik poznati, če hoče kdaj razumeti kulturne razlike in kasneje tudi do potankosti poznati določene kulture, je poznavanje Hofstede-ovih petih dimenzij.

3.2. Pet Hofstedovih dimenzij

Kot že omenjeno je Geert Hofstede na podlagi več kot 116000 vprašalnikov, v katerih je intervjujal zaposlene iz 63 držav, prišel do zaključkov o razlikah nacionalnih kultur. Njegova raziskava je najbolj obširna in najpomembnejša tem področju. Najprej je definiral štiri dimenzije, po katerih se kulture med seboj ločujejo (Hofstede, 1983, str. 77), kasneje pa je na podlagi dodatnih raziskav dodal še peto dimenzijo (Hofstede, 2004).

Analiziranje kultur na podlagi Hofstedovega dela sem izbrala iz več razlogov. Eden izmed njih je, da je njegova raziskava bila in še vedno je največja na tem področju. Kot drugo, kulturne značilnosti so vezane na numerični indeks, ki daje vsaj navidezno možnost primerjave med različnimi kulturami. Kot tretje pa je Hofstede dal velik pomen karakteristikam, ki jih lahko najdemo v organizaciji, zato je ta raziskava še bolj primerna za mojo analizo o različnih nacionalnih kulturah v organizacijah. Seveda pa obstaja tudi kritika Hofstedovega dela. Tako npr. obstaja kritika, da Hofstedovo delo na splošno ni primerno za analiziranje Nemčije in ZDA, ampak le prikazuje določene vzorce (Khaled, 2004, str. 10). Kot drugo pa bi mnogi lahko trdili, da je njegova raziskava kljub kasnejšim nadgradnjam zelo stara in da se je v teh letih tako ekonomski, politični in tehnološki položaj zelo spremenil. Ti dve kritiki lahko vsaj približno omajemo z nadaljnjimi raziskavami drugih na istem področju, ki so potrdili Hofstedove rezultate; npr. Bochner 1994, Thomas in Mueller 2000 in Van Oudenhoven 2001 (Khaled, 2004, str. 10).

S Hofstedovimi petimi dimenzijami lahko torej natančno razložimo razlike v različnih kulturah, jih primerjamo med seboj, ravno tako pa lahko tudi dobro opišemo posamezne nacionalne kulture. Če poznamo pet dimenzij za določeno nacionalno kulturo, naredimo prvi korak k razumevanju le-te in k boljšem sodelovanju s člani te kulture. Za vsakega podjetnika, ki je kakorkoli povezan s sodelovanjem s člani druge nacionalne kulture, je zelo priporočljivo, da podrobno prouči Hofstedove dimenzije. Seveda to še ne pomeni popolnega razumevanja neke kulture, a daje veliko znanja o njej. O določeni kulturi se na podlagi petih dimenzij naučiš, ali so posamezniki neke družbe individualisti oziroma kolektivistični; ali je družba bolj oziroma manj hierarhično urejena; ali se družba ozira na preteklost ali raje odprtih rok sprejema prihodnost; kakšne so vrednote družbe, ali dokazovanje ali uživanje življenja; ali posamezniki spoštujejo tradicijo ali vztrajanje. Ne le to, pove nam še mnogo več.

Pet Hofstede-ovih dimenzij:

- *Indeks individualizma* lahko definiram z vprašanjem, ali so države z določeno kulturo bolj individualistične ali bolj kolektivistične. Individualistične kulture so torej tiste, v katerih posamezniki

gledajo le nase in na svojo najožjo družino; vezi v družbi so zelo slabotne. Po drugi strani pa imamo kolektivistične kulture, v katerih so vezi med posamezniki zelo pomembne in seveda močne. Ljudje skrbijo eden za drugega, delijo mišljenje in živijo skupno življenje. V enem stavku bi to lahko opisali tako, da so individualistične kulture tiste, kjer so vezi med člani družbe zelo šibke, medtem ko so kolektivistične tiste, kjer so vezi zelo močne. Na podlagi Hofstedove raziskave (vsi numerični rezultati v prilogi številka 1) so tako najbolj individualistične države Avstralija, Velika Britanija in ZDA, medtem ko so najbolj kolektivistične države Gvatemala, Panama in Ekvador. Zanimivo je, da je zelo visoko na lestvici, torej kot zelo kolektivistična država, tudi bivša Jugoslavija. Če bi hoteli na splošno opredeliti, katere države so bolj individualistične in katere bolj kolektivistične, je iz Hofstedove analize lepo razvidno splošno dejstvo, da so bogatejše države bolj individualistične, medtem ko so revnejše države bolj kolektivistične.

Tabela 1: Individualizem in kolektivizem v poslovnem svetu po Hofstedu

Nizek indeks individualizma	Visok indeks individualizma
Etična pripadnost posameznika organizaciji.	Preračunljiva pripadnost posameznika podjetju.
Zaposleni pričakujejo, da bodo organizacije zanje skrbele kot za svoje družinske člane, v nasprotnem se od nje odtujijo.	Od organizacij se ne pričakuje, da skrbijo za svoje zaposlene od zibelke do groba.
Napredujejo le zaposleni znotraj podjetja, največkrat na podlagi števila let v podjetju.	Napredovanje od zunaj in znotraj, in sicer na podlagi tržne vrednosti posameznika.
Zaupanje v skupinske odločitve.	Zaupanje v posameznikove odločitve.
Poudarek na pripadnosti podjetju. Članstvo je vzor.	Poudarek na pobudi posameznika in dosežkih. Vzor je vodstvo.

Vir: Hoeklin, 1995, str. 36.

- Druga dimenzija je *dimenzija hierarhične razdalje*. Dimenzija hierarhične razdalje nam v bistvu pove, kako se družba odziva na dejstvo, da so ljudje različni. Tako nekatere države dovolijo, da se posamezniki razvijajo naprej in tako postanejo vsemogočni, medtem ko jih v drugih družbah v rasti zatrejo in skušajo ustvariti enakost v družbi. Dober primer, ki lepo ponazori to dimenzijo, je bivša socialistična država Jugoslavija. Socializem je sam po sebi zagovarjal enakost, s tem pa že v kali zatrl neenakost med ljudmi. Za bivšo SFRJ je bil značilen zelo nizek indeks hierarhične razdalje, kar je pomenilo visoko enakost med ljudmi. V poslovnem svetu bi to pomenilo, da ima organizacija manj plasti in nizko hierarhijo. Država z značilno visokim indeksom je na primer Francija, kar pomeni velike hierarhične razdalje, v poslovnem svetu pa piramidne organizacije. Pri indeksu individualizma smo lahko opredelili razliko med bogatejšimi in revnejšimi državami, tu je to malo težje opredeliti. Trdimo lahko, da imajo vse revne države visok indeks hierarhične razdalje, vendar pa ne moremo reči da imajo vse bogatejše države nizek indeks hierarhične razdalje, saj je znano dejstvo, da imajo latinsko evropske države, kot na primer Španija, Italija, Belgija in Francija, visok indeks hierarhične razdalje.

Tabela 2: Hierarhična razdalja v poslovnem svetu po Hofstedu

Nizka hierarhična razdalja	Visoka hierarhična razdalja
Manjša centralizacija in manj plasti znotraj organizacije.	Večja centralizacija in več plasti znotraj organizacije.
Vodje se odločijo o določeni stvari po posvetu s podrejenimi.	Vodje sami sprejemajo odločitve.
Podrejeni negativno ocenjujejo močno nadzorovanje.	Podrejeni pozitivno ocenjujejo močno nadzorovanje.
Vodenje je praktično in sistematično. Vodje priznavajo potrebo po pomoči.	Vodje rade same sprejemajo odločitve in ne priznavajo potrebe po pomoči.
Višje izobraženim je moč, ki jo imajo, manj pomembna kot nižje izobraženim.	Nižje in višje izobraženim je oblast enako močno pomembna.

Vir: Hoecklin, 1995, str. 31.

Pri proučevanju zgoraj opisanih indeksov je dobro vidna povezava med indeksom individualizma in indeksom hierarhične razdalje. Značilno je, da imajo kolektivistične države vedno visok indeks hierarhične razdalje, medtem ko je za individualistične države značilen ali nizek ali visok indeks hierarhične razdalje. Latinsko evropske države (Francija, Belgija, Italija in Španija) imajo na primer kombinacijo individualizma in visokega indeksa hierarhične razdalje, po drugi strani pa imajo bogate zahodne države, ki so ravno tako individualistične (ZDA, Kanada, Finska, Nemčija itd.) nizek indeks hierarhične razdalje.

- Indeks izogibanja negotovosti se nanaša na odnos družbe do negotovosti. Če citiramo Hofsteda (1983, str. 81), je ta indeks povezan s vprašanjem, kako se družba spoprime z dejstvom, da čas teče le v eno smer. Tako nekatere družbe spodbujajo sprejemanje prihodnosti (nizek indeks izogibanja negotovosti), po drugi strani pa obstajajo družbe, ki učijo ljudi, da se vsak dan spoprimejo s prihodnostjo in jo poskušajo premagati (visok indeks izogibanja negotovosti). Ker je prihodnost neznana, se družbe z visokim indeksom izogibanja negotovosti, npr. Japonska, bojijo prihodnosti in se raje ozirajo le na preteklost. V teh družbah je zaradi visoke stopnje zaskrbljenosti značilno, da so posamezniki bolj razdražljivi, agresivni in imajo večje čustvene probleme. Za takšne družbe so značilne organizacije, ki poskušajo ustvariti občutek varnosti in v čim večji meri preprečiti nepotrebna tveganja. Ponavadi se te družbe zavarujejo na tri načine, s tehnologijo, ki jih zavaruje pred rizikom narave in vojno; z zakonom, ki jih zavaruje pred nepredvidljivim človeškim ravnanjem; in z religijo, ki varuje njihovo prepričanje in jim daje vero. Tako najdemo npr. v družbah z zelo visokim indeksom izogibanja negotovosti religijo, ki zagovarja absolutno resnico in ki popolnoma zatira vse druge religije ter tako podpira dejstvo, da je ona ena in edina. Po drugi strani obstajajo države s šibkim indeksom, npr. Singapur, ki se ne bojijo prihodnosti in se z njo pogumno spoprimejo. Ljudje znotraj takih družb se vsak dan posebej spoprimejo s prihodnostjo in se je ne bojijo. Te države lažje sprejemajo tveganje in se ga v bojijo v manjši meri. Značilnost teh družb je visoka toleranca do novosti, novih dognanj in drugačnih mišljenj, ljudje v takšnih družbah imajo naravna nagnjenja, da se počutijo relativno varne.

Tabela 3: Izogibanje negotovosti v poslovnem svetu po Hofstedu

Nizko izogibanje negotovosti	Visoko izogibanje negotovosti
Večja pripravljenost živeti dan za dnem.	Več strahu pred prihodnostjo.
Manjši čustveni odpor do sprememb.	Večji čustveni odpor do sprememb.
Večje nagnjenje k menjavanju zaposlitve.	Želja po isti zaposlitvi vse življenje.
Zvestoba delodajalcu ni vrlina.	Zvestoba delodajalcu je vrlina.
Vodje naj bi bili izbrani na podlagi tržne vrednosti.	Vodje naj bi bili izbrani na podlagi števila let v podjetju.
Več sprejemanja tveganja.	Manj sprejemanja tveganja.
Želja po uspehu.	Strah pred neuspehom.
Konfliktna situacija je nekaj naravnega.	Konfliktna situacija je nezaželena.
Pravila so lahko kršena.	Pravila ne smejo biti kršena.

Vir: Hoecklin, 1995, str. 32.

- Četrta dimenzija je dimenzija moških značilnosti. Bistvo te dimenzije je v razdeljevanju vlog med spoloma. Na podlagi Hofsteda so družbe, ki razlikujejo med spoloma, bolj moške in družbe, ki ne razlikujejo med spoloma, bolj ženske družbe. Za družbe z višjim indeksom moških značilnosti je pomembna prisotnost v javnosti, doseganje dosežkov, kariera, denar, bogastvo. Takšne družbe bi lahko opisali z reko »veliko je lepo«. Država z najmočnejšim indeksom moških značilnosti je na podlagi Hofstedove raziskave Japonska. V to skupino držav lahko uvrstimo tudi nemško govoreče države, Nemčijo, Avstrijo in Švico, nekatere latinske države, Venezuelo, Mehiko in Italijo, in celo skupino anglo-saških držav, kakor tudi njene kolonije, med njimi Indijo in Filipine. Po drugi strani je za feministične države (za moške in ženske v tej družbi) značilno vse, kar je, tradicionalno znano, povezano z žensko vlogo. Tako so zelo pomembni družinski odnosi, kakovost življenja, pomoč ostalim in narava. V teh družbah so dokazovanje, ponos, denar in kariera na drugem mestu. Primer takšnih držav so vse štiri nordijske države, Finska, Švedska, Norveška in Danska, ter Nizozemska in nekatere latinske in mediteranske države, kot na primer, Čile, Portugalska, Španija in Francija. Zanimivo je dejstvo, da je na podlagi te raziskave Hofstede uvrstil v to kategorijo tudi SFRJ.

Tabela 4: Indeks moških značilnosti v poslovnem svetu po Hofstedu

Nizek indeks moških značilnosti	Visok indeks moških značilnosti
Manj razlikovanj med spoloma pri zaposlovanju.	Nekatere zaposlitve so tipično moške, druge tipično ženske.
Večje prepričanje v enakost spolov.	Prepričanje v neenakost med spoloma.
Nekateri mladi, tako moški kakor ženske, si želijo kariero, drugi pač ne.	Od mladih moških se pričakuje, da bodo gradili kariero.
Organizacije se ne vmešavajo v zasebno življenje posameznikov.	Organizacije se zakonito vmešavajo v zasebno življenje posameznikov.
Veliko žensk v boljših in bolje plačanih službah.	Manj žensk v boljših in bolje plačanih službah.
Manjši stres v službi.	Večji stres v službi.
Manj delovnih konfliktov.	Več delovnih konfliktov.

Vir: Hofstede, iz Hoecklin, 1995, str. 38.

- Peti indeks je bil, kot že omenjeno, dodan po opravljenih nadaljnjih raziskavah. Hofstede je indeks dolgoročne orientiranosti definiral po zaključeni raziskavi med študenti iz triindvajsetih držav sveta. Ta indeks lahko razložimo z načinom, kako se posamezne kulture spoprimejo s svojimi vrlinami. Dolgoročna orientiranost se tako povezuje s previdnostjo in vztrajnostjo, medtem ko se kratkoročna orientiranost povezuje s spoštovanjem do tradicije, spoštovanjem družbenih obveznosti in časti. Te dimenzije v diplomski nalogi ne bom uporabila, saj ni zbranih podatkov za vse države.

V svoji raziskavi se je Hofstede osredotočil tudi na korelacijo med štirimi dimenzijami in vodenjem, motiviranjem in obliko organizacije. Spoznal je, da na vodenje vplivata predvsem indeks individualizma in hierarhične razdalje, na obliko organizacije indeks hierarhične razdalje in izogibanja negotovosti, na motiviranje pa indeks individualizma, moških značilnosti in hierarhične razdalje. V nadaljevanju bom natančneje prikazala, kako kulturne značilnosti vplivajo na vodenje, obliko organizacije in motiviranje, na tri najpomembnejše faktorje vsake organizacije. Prikazala bom dejstva, ki bi jih vsak manager moral poznati, ko se odloči za poslovanje s tujino ali poslovanje v tujini.

3.2.1. Vodenje in indeks individualizma in hierarhične razdalje

Najbolj relevantni dimenziji v okviru vodenja sta indeks individualizma in indeks hierarhične razdalje. Na primeru ZDA lahko lepo prikažemo odnos med tema indeksoma. Na podlagi Hofstede-ove raziskave je Amerika popolnoma na vrhu lestvice individualizma (50/50), medtem ko je na lestvici hierarhične razdalje nekje malo pod povprečjem (16/50). Individualizem vpliva na teorijo vodenja tako, da je ameriška teorija vodenja v večini pisana o vodenju posameznikov, ki skušajo izpolniti svoje cilje (Hofstede, 1983, str. 85). Po drugi strani pa vpliva indeks hierarhične razdalje na teorijo vodenja tako, da podrejeni lahko sodelujejo pri odločitvah (nizka hierarhična razdalja), vendar pa je glavna odločitev vedno vodjeva (visok indeks individualizma). Inicijativo vedno drži vodja sam.

Kot smo že omenili, lahko individualistične države povežemo ali z visokim ali z nizkim indeksom hierarhične razdalje. Amerika je primer individualistične države in srednje do nizko visokega indeksa hierarhične razdalje. Po drugi strani pa imamo na primer Francijo in Belgijo, ki sta državi z visokim indeksom individualizma in visokim indeksom hierarhične razdalje. V takšnih državah se od podrejenih že po teoriji sploh ne pričakuje, da bi sodelovali (visok individualizem in visoka hierarhična razdalja), ravno tako pa tudi sami, kot pravilo, nočejo sodelovati. Njihov nauk je, da vodje sami vodijo podjetje in da bi v nasprotnem bilo vodenje težje in manj učinkovito. Participativnega vodenja v Franciji kakor tudi Belgiji tako skoraj ni (Hofstede, 1983, str. 85).

Za razliko od vodenja v individualističnih državah je vodenje v kolektivističnih državah popolnoma drugačno. Temelji na podlagi skupinskega sodelovanja. Vodje v teh družbah so zelo lojalni svojemu podjetju in naredijo vse, da bi bilo v skupnem delu njihovo podjetje uspešno. V državah visoke hierarhične razdalje je zaradi hierarhije manj možnosti vplivanja na vodenje, vendar pa je znano dejstvo, da kolektivistične države s svojimi skupinami vedno poskušajo poiskati način, kako bi vplivale na vodenje. Takšen primer so Azijske države, za katere je značilen visok kolektivism in močan indeks hierarhične razdalje.

3.2.2. Organizacija in indeks hierarhične razdalje in izogibanja negotovosti

Pri proučevanju organizacij v različnih nacionalnih kulturah sta najpomembnejša indeksa indeks hierarhične razdalje in indeks izogibanja negotovosti. Pri oblikovanju strukture organizacije nam omenjena indeksa povesta največ. Za države z visokim indeksom hierarhične razdalje so značilne piramidne organizacije, za države z nizkim indeksom pa organizacije z nizko hierarhijo. Po drugi strani ima organizacija v primeru visokega indeksa izogibanja negotovosti dorečena vsa pravila, organizacija z nizkim indeksom pa ima le nekaj dorečenih pravil in se raje sproti prilagaja dani situaciji (Hofstede, 1983, str. 87).

Profesor James Stevens (Hofstede, 1983, str. 87) z zelo priznane fakultete INSEAD, je na podlagi resničnega preizkusa razvrstil organizacije štirih držav v štiri kvadrante diagrama, ki ga določata zgoraj omenjena indeksa, indeks hierarhične razdalje in indeks izogibanja negotovosti. Profesor Stevens je proučeval lastnosti organizacij v Franciji, Nemčiji, Veliki Britaniji in ZDA, kasneje pa je sam Hofstede zapolnil še četrti prazni kvadrant s Kitajsko. Stevens je uvrstil Francijo v kvadrant, za katerega je značilna piramidna organizacija. Za piramidno organizacijo je značilna hierarhična ureditev (pojasnjena z visokim indeksom hierarhične razdalje) in delovanje na podlagi pravil (visoko izogibanje negotovosti). Ravno nasprotna oblika organizacije, opredeljujeta jo nizek indeks hierarhične razdalje in nizka stopnja izogibanja negotovosti, je značilna za Veliko Britanijo. Za organizacijo v Veliki Britaniji je torej značilna nizka stopnja hierarhije, fleksibilna pravila in pogajanja pri reševanju problemov. V drugih dveh kvadrantih najdemo Kitajsko, za katero je značilen visok indeks hierarhične razdalje in nizek indeks izogibanja negotovosti. Ravno nasprotno velja za Nemčijo, za katero je značilen nizek indeks hierarhične razdalje in visok indeks izogibanja negotovosti. Za Kitajsko je torej značilna organizacija z malo pravili, a veliko hierarhije, medtem ko je za Nemčijo značilna organizacija z veliko pravili in le nekaj plastmi znotraj organizacije. ZDA najdemo nekje v sredini diagrama, kar tudi razlaga uspešnost njihovih multinacionalnih podjetij. V njihovi teoriji organizacij lahko najdemo vse štiri oblike organizacij, vendar pa nobena od njih ni prevladujoča.

3.2.3. Motivacija in indeks individualizma, ter indeks izogibanja negotovosti in moških značilnosti

Teorija motivacije in praksa motivacije se po svetu močno razlikujeta. Tako razlikujemo način motivacije v državah z visokim in nizkim indeksom individualizma, kakor tudi v državah, kjer se razlikujeta indeks izogibanja negotovosti in indeks moških značilnosti. Za dobro vodenje organizacije je zelo pomembno, da vodje vedo, kako v različnih kulturah motivirati svoje zaposlene, da bodo skupaj dosegli zastavljene cilje (Hofstede, 1983, str. 88).

Motivacija je v individualističnih in kolektivističnih državah zelo različna. V individualističnih državah so glavni motivatorji osebna rast, napredovanje, osebno razvijanje. Po drugi strani pa je v kolektivističnih državah pomemben razvoj skupine, pri tem imam v mislih družino, podjetje, in tudi razvoj družbe kot celote. Ljudje v takšni družbi ne delajo za doseg osebne rasti in osebnega priznanja, ampak delajo za izboljšanje položaja cele skupine. Njihov primarni motivator je razvoj celotne skupine.

Po drugi strani pogojujeta razlike v obliki motivacije različna indeksa izogibanja negotovosti in moških značilnosti. V ZDA je na primer najboljša motivacija doseganje vedno novih dosežkov (visok indeks moških značilnosti); podjetja motivirajo zaposlene torej tako, da jim dajo vedno nove izzive (nizek indeks izogibanja negotovosti). V družbah z visokim indeksom izogibanja negotovosti in ravno tako visokim indeksom moških značilnosti je glavni motivator varnost. Taki državi sta Japonska in Nemčija. Zaposleni v takšnih družbah radi dosegajo dosežke (visok indeks moških značilnosti), vendar pa le v primeru, ko imajo zagotovljeno določeno varnost (nizek indeks izogibanja negotovosti). Tveganje je v tem primeru na zelo nizki stopnji. Na drugi strani diagrama najdemo države, ki imajo nizek indeks moških značilnosti, po drugi strani pa ali visok ali nizek indeks izogibanja negotovosti. Države z nizkim indeksom izogibanja negotovosti in nizkim indeksom moških značilnosti so na primer nordijske države in Nizozemska, za katere je glavni motivator dober odnos in ustvarjanje možnosti za medčloveško složnost. V zadnjem kvadrantu najdemo države, za katere je zelo pomembna varnost, in tudi medčloveška složnost.

Kultura je znotraj teorije managementa zelo pomembna. Nanjo moramo biti pozorni tako v načinu vodenja, v organiziranosti organizacij, kakor tudi pri samem motiviranju. Kot že povedano se vodenje razlikuje od kulture do kulture in zato morajo biti vodje na to še posebej pozorni, vodenje namreč ne more in ne sme biti enako v državah, ki imajo popolnoma različno kulturo, na primer na Japonskem, v Nemčiji in v ZDA. Tudi organizacije se razlikujejo in s tem način dela, kakor tudi motivacija in s tem pripravljenost do dela. Multinacionalni managerji bi se zato morali pred odhodom v tujino seznaniti z vsemi posebnostmi države, v katero odhajajo, da le ne bi prišlo do nepotrebnih problemov, pogojenih s kulturnimi razlikami. Treba se je namreč zavedati dejstev, kot npr., da Japonci nikoli ne rečejo ne, da Američani vedno pokličejo po prvem imenu ali zbijajo šale na sestankih, da se Nemci ne morejo sprostiti že ob prvem srečanju, da je pomembnost vizitke, dajanje in odpiranje daril na Japonskem zelo velika, da je dajanje daril v Ameriki v veliki večini primerov podkupovanje, da Nemci trdno ločujejo posel in družino, na Japonskem pa le-ta pomeni najtršo vez med partnerji. To so le nekatera dejstva, ki si jih mora vsak poslovnež zapomniti. V nadaljevanju bom še podrobneje prikazala nemško in ameriško kulturo in s tem nazorno prikazala, na kaj vse morajo biti poslovneži pozorni, ter na kaj vse bi morali biti pozorni pri DaimlerChryslerju pred in med združitvijo dveh tako različnih kultur, nemške in ameriške.

3.3. Nemška in ameriška kultura

Povsod okoli nas so zaznavni primeri razlik v programiranosti uma. V Sloveniji to zaradi majhne količine tujcev še ni tako močno zaznavno, vendar pa takoj, ko prestopimo meje, lahko vidimo prve razlike med našo in tujo kulturo. Le-to bo v Evropski uniji s prostim pretokom še toliko bolj prisotno. Ena izmed razlik je jezik in vse, kar je povezano z njim. Vendar pa to le ni vse. Ker sem veliko potovala in imela možnost pri študiju v tujini spoznati mnogo različnih kultur, so mi iz resničnih primerov znane še mnoge druge razlike med kulturami. Nekatere med njimi, ki so sicer malo manj pomembne, a vseeno značilne za posamezne nacionalne kulture, so na primer stanje v kolonah, upoštevanje semaforjev, pozdravljanje in obnašanje v prometu. Tako npr. Britanci, za razliko od Francozov, oblikujejo lepe kolone in potrpežljivo čakajo. Pri semaforjih Avstrijci vedno čakajo na zeleno luč, medtem ko na Nizozemskem in v Franciji vsi povprek prečkajo cesto, če je le prosta, včasih se tudi na to ne ozirajo. Zanimivo je pozdravljanje, ki se tako zelo razlikuje že samo v Evropi. Tako na primer Nizozemci pozdravljajo tudi tujce, Francozi se

poljublajo v znak pozdrava, Nemci pa so neverjetno zadržani. Vse te razlike so del nevidnega procesa programiranosti uma, nacionalne kulture.

Programiranost uma se le težka spremeni, v nekaterih primerih je to možno le, ko je nekdo popolnoma odstranjen od svoje kulture. Znotraj kulture ali pa kot del le-te pa se kultura spreminja zelo počasi. Ravno zaradi tako počasnega spreminjanja kulture je še toliko bolj pomembno, da se posamezniki, ki imajo kakršen koli opravek z drugimi kulturami, seznanijo vsaj z nekaterimi njenimi lastnostmi.

V svojem diplomskem delu sem s petimi Hofstedovimi dimenzijami že prikazala nekatere posebnosti določenih nacionalnih kultur. V tem delu pa bom zelo podrobno prikazala nemško in ameriško kulturo. Ti nacionalni kulturi sem izbrala zato, ker menim, da so med najbolj reprezentativnimi, poleg tega pa je sodelovanje s tema nacionalnima kulturama zelo pomembno. Obstaja še en razlog, zakaj sem ju izbrala. Namreč kot zadnji del diplomske naloge bom združila znanje iz M&A in nacionalne kulture na resničnem primeru združitve med DaimlerChryslerjem, združitve med nemško in ameriško kulturo.

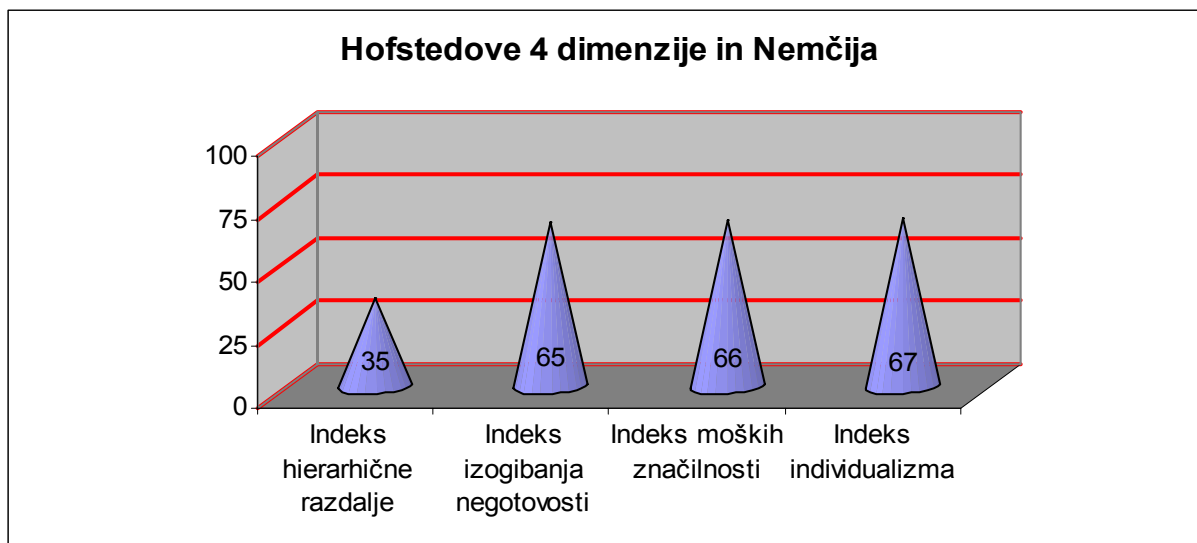
Tako za Nemčijo kakor ZDA bom še enkrat podrobno prikazala vsako od Hofstedovih dimenzij, poleg tega pa se bom osredotočila tudi na nekatere druge karakteristike, ki določajo nacionalno kulturo, med njimi vrednote in norme, jezik in način komuniciranja, prehrano in prehranjevalne navade, delovne navade in prakse, odnose, dojemanje časa, obleko in zunanji videz ter učne navade.

3.3.1. Nemčija

Nemčija je z 81 milijoni prebivalcev ena najmočnejših gospodarskih sil na svetu (Williams, 2004). Zadnje čase jo je sicer zajela recesija, vendar pa vsako gospodarstvo slej ko prej spet zacveti. Nemčiji gre počasi že na bolje. S svojo avtomobilsko industrijo in koncerni, kot so Daimler-Benz, BMW, Porsche, VW in Opel, je ena izmed pomembnejših držav na tem področju.

V petem valu združitev je prišlo, kot že omenjeno, tudi do velikih združitev v avtomobilski industriji. Najbolj odmevna je bila ravno med nemškim Daimler-Benzom in ameriškim Chryslerjem, ter kasnejši prevzem japonskega podjetja Mitsubishi. Ker se bom v zadnjem delu diplomske naloge posvetila ravno analizi tega primera, bom sedaj opisala kulturne posebnosti Nemčije, nakar bom nadaljevala s kulturnimi posebnostmi ZDA in kasneje Japonske, končala pa s poudarki, pri čem morajo biti pri takih združitvah managerji najbolj previdni.

Slika 1: Hofstedove štiri dimenzije in Nemčija



Vir: Hofstede, 2004a, str. 1.

Kot je razvidno iz zgornje slike, je za Nemčijo značilen relativno visok indeks izogibanja negotovosti. Ena izmed karakteristik, ki to dobro dokazuje, je delež državnih podjetij. V javnem sektorju je večina podjetij državnih, ravno tako pa ima država deleže v številnih privatnih podjetjih. Državne intervencije so zelo pogoste. Značilne so tudi državne smernice in principi, ki pokrivajo vse vidike vodenja poslov. Vsak poslovnež bi moral vedeti, da je potrebno imeti v Nemčiji veliko več časa za birokracijo kot v večini drugih državah. V obdobju kriz se nemška podjetja obrnejo na oblikovane smernice in principe in ne poskušajo narediti nič inovativnega. Inovativnost in kreativnost prinašata večje tveganje, ki pa ga Nemci ne marajo. Tveganje je zmanjšano tudi s trdno predpisanimi pravili. Organizacija in vloga posameznika znotraj organizacije sta urejeni logično, načrtno in oddelčno. Funkcije in odnosi med njimi so skrbno definirani in zabeleženi. Zelo pomembno je, da se zaposleni držijo postopkov, rutin in da opravljajo stvari po navodilih, družba nasprotnega ne odobrava. Začetnikom se tako že na samem začetku svetuje, da se skrbno držijo predpisanih pravil, vse dokler ne bodo popolnoma prepričani o drugih odobrenih poteh (Mole, 1999, str. 38). Za Nemce je torej značilno, da bodo izbrali najbolj konzervativno pot ter s tem zmanjšali tveganje in dvomnost.

Organizacija sestankov in sestanki sami so naslednja stvar, s katero lahko dokazujemo visok indeks izogibanja negotovosti. Nemci bodo vsak pomembnejši sestanek, kakor tudi kakršen drug pomemben dogodek, planirali tedne v naprej, da le ne bi prišlo do česa nenačrtovanega. Na sestankih bodo vodili zapisnik, ki bo dokaz o vsem rečenem. Nemci se bodo na sestanke pripravili zelo skrbno in se s tem poskusili izogniti vsakemu nepotrebnemu tveganju.

Zaradi visokega indeksa izogibanja negotovosti so Nemci raje zaposleni v enem podjetju na istem delovnem mestu celo življenje, kakor pa da bi iskali boljše zaposlitev še v kakšnem drugem podjetju izven svoje regije. Dolgoročna zaposlitev in življenje v domačem kraju je torej zanje bolj pomembno kot kariera (Mole, 1999, str. 39).

Relativno nizek indeks hierarhične razdalje lahko obrazložimo z veliko participativnostjo med zaposlenimi, vendar pa se hierarhija pokaže, ko pridemo do najvišjega vodstva. Na tem mestu se participacija preneha in začne se popolna vertikalna hierarhija. Komunikacija bo v tem trenutku potekala le od zgoraj dol in le v trenutkih, ko bodo informacije nujno potrebne. To je razlog, da ta indeks le ni tako zelo nizek. Relativno močan indeks individualizma pa naredi ta indeks še močnejši. Nadrejeni namreč zahteva, posledica močnega indeksa individualizma, da ga podrejeni ubogajo. Odnosi med nadrejenim in podrejenimi so tako oddaljeni in nespretni. Zanimivo je, da Nemci gojijo politiko odprtih vrat, vendar pa podrejeni vedo, da le ni priporočljivo kadarkoli vkorakati po nasvet. Stvari se sicer z novimi mladimi nadebudneži počasi spreminjajo, vendar pa v povprečju Nemčija še vedno ostaja visoko individualna država in s tem nekooperativna med zaposlenimi z različnim statusom.

Timsko delo se je v Nemčiji kljub visokemu indeksu individualizma že pojavilo. Vendar pa moramo pri tem definirati nemško obliko tima, ki je definirana kot skupina posameznikov, ki jih vodi nadrejeni. Kot vidimo, je bistvo tima, sodelovanje enakih, popolnoma zgrešeno. Pomembna lastnost tima je tudi zbiranje novih idej z različnimi tehnikami delitev znanj. Ta lastnost tima je v Nemčiji ravno tako neuporabljena, saj se timi raje držijo metodološko dorečenih stvari. Še en dokaz več za visok indeks izogibanja negotovosti.

Indeks moških značilnosti je ravno tako srednje močan. Lahko bi rekli, da imajo Nemci po eni strani moške značilnosti, vendar pa so tudi ženske značilnosti zelo močne. Tako npr. Nemci jemljejo delo zelo resno, pomembnost individualnega uspeha je zelo visoka, so zelo tekmovalni in ambiciozni, vendar pa grajenje kariere po drugi strani le ni tako zelo pomembno.

Relativno visok indeks moških značilnosti lahko zagovarjamo z različnimi dejstvi, ki jih je možno pripisati Nemcem. Ena izmed mnogih so želje vsakega Nemca po dobrem avtu, veliki pisarni in rajskih počitnicah. Relativno velika razlika med spoloma ravno tako opravičuje relativno visok indeks moških značilnosti. Med vsemi Evropejci imajo Nemci še najbolj tradicionalen pogled na vlogo ženske v družbi. Ženske zelo težko uspejo priti do vrha, na njem pa se nenehno ubadajo z različnimi spolnimi razlikami. Kot je napisal John Mole (1999, str. 40) v svoji knjigi: »Bistven razlog, da je le nekaj žensk na vrhu, je to, da so nemški moški šovinisti.« Vendar pa kot sem že omenila, indeks le ni tako močan. Tako Nemci jasno razlikujejo zasebno in poslovno življenje. Iz službe odhajajo, ko je konec delovnega časa, brez skrbi in z delom na mizi za naslednji dan. Poslovni klici na dom, kakor tudi kakršnekoli druge motnje, ko niso na delu, so nezaželeni, razen v zelo nujnih primerih. Dopust jemljejo kot danost in se mu ne odpovedujejo.

Nekatere druge značilnosti, ki bi jih vsak poslovnež, ki namerava poslovati z Nemci, moral vedeti, so način oblačenja, vljudnost, pozdravljanje, uporabljanje humorja in velikost osebne prostora. Za Nemce je zelo pomembna obleka, ki naj bi bila temna. Gumbi morajo biti vedno zapeti, le v primeru, ko si sam v pisarni, to ni nujno potrebno. Vendar če te vidi nadrejeni, bo njegovo mnenje, da se sproščaš in ne opravljaš svojega dela kakovostno (Williams, 2004). Vljudnost je naslednja stvar, ki je zelo pomembna. Če govorimo nemško, je zelo pomembno, da uporabljamo obliko vikanja »sie³«. Med zaposlenimi je navada, da se v neformalnih krogih kličejo po imenu, vendar pa se takoj, ko je situacija malo bolj formalna, ali ko se pojavi neznanec ali nadrejeni, začnejo klicati po priimkih ali nazivih. Naziv je za Nemca

³ Sie: nemška oblika vikanja.

zelo pomemben, zato je zelo priporočljiva njegova uporaba. Velika vrлина je tudi točnost, ki je pri Nemcih sinonim za vljudnost. Nadalje bi omenila humor, ki se v Nemčiji ne uporablja kakor orodje za manjšanje napetosti. Bolj formalna kot je priložnost, manj se uporablja. Pričakovali bi, da višji po statusu uporabljajo več humorja, vendar pa je v Nemčiji ravno obratno, višji kot imajo status, bolj so resni in manj pripravljeni uporabljati humor (Williams, 2004). Ko tujci uporabljajo humor, oni ostanejo hladno resni, saj to zanje ne spada na formalne sestanke. Kot zadnje bi omenila velikost osebne prostora. Osebni prostor mora biti za Nemce še posebej velik, zato se pri rokovanju, ki je del vsakodnevnega pozdravljanja, ne približajte za več kot je nujno potrebno.

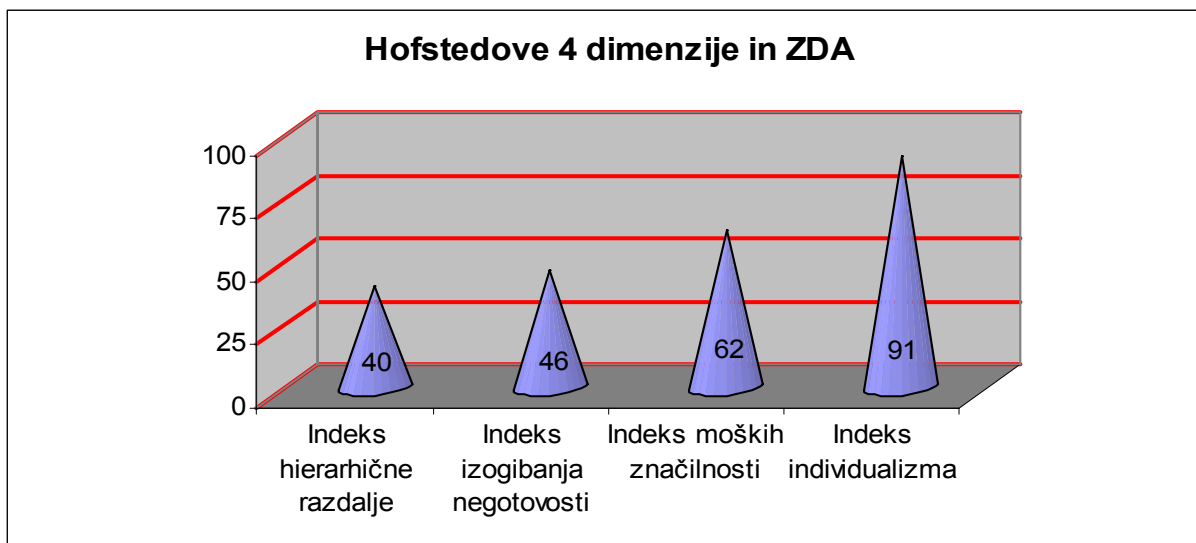
3.3.2. ZDA

ZDA je država z najbolj mešanim prebivalstvom. Zaznamujejo jo različne rase in različne kulture, ki so vse združene v eno državljanstvo, državljanstvo ZDA. V 50-ih združenih državah živi nad 250 milijonov prebivalcev, ki so na podlagi karakteristik v grobem razdeljeni na vzhodno in zahodno obalo, pri čemer so na vzhodu bolj konzervativni in formalni pri obnašanju in oblačenju kakor na zahodu (Williams, 2004a). Za ZDA je značilen zvezen zakon za posamezne države, kakor tudi državni zakon za vse združene države. Vsak poslovnež mora upoštevati oba zakona.

Izredno visok indeks individualizma poudarja tako zelo značilno individualnost Američanov. Tako visok indeks lahko najdemo le še pri šestih drugih državah, Avstraliji (90), Veliki Britaniji (89), Nizozemski in Kanadi (80) ter Italiji (76). Glavna značilnost teh držav je, da posamezniki nenehno skrbijo le za svoje dobro in dobro svojih najbližjih, okolica jih ne zanima. Glavne besede, ki bi jih tako opisale, so sebičnost, samozavestnost, samoodločanje, samoupravljanje, samozadovoljstvo in samostojnost (Mole, 1999, str. 153-158). Za organizacijo je zaradi tega bolj značilno vertikalno posredovanje informacij, kakor pa menjavanje informacij s svojimi sodelavci. Odnosi z njimi so na zelo tekmovalni stopnji. Američani nimajo radi participativnih kultur. Neradi delajo konsenzno, raje se odločajo za popolno predanost delu in s tem pridobijo rešitve, za katere je odgovoren en sam. Tako značilna pripadnost podjetju na Japonskem in pa tudi v Nemčiji je v ZDA nepomembna, le-ta je v ameriških podjetjih zelo preračunljiva. Od organizacij se ne pričakuje, da skrbijo za svoje zaposlene, zaposlujejo jih, če jih potrebujejo.

Kakor je razvidno iz spodnje slike, je indeks moških značilnosti ravno tako zelo visok. Upravičimo ga lahko s karakteristikami Američanov, kot so na primer izjemna tekmovalnost, podrejenost življenja delu, zanemarjanje osebnih potreb zaradi dela, pripravljenost delati dolge nadure in popolno prepletanje zasebnega in poslovnega življenja. Američani so za delo vedno dostopni, kjerkoli že so, ali doma ali na dopustu. Klicanje na dom zaradi problemov na delovnem mestu ni nič nenavadnega, kakor tudi ne krajšanje dopusta zaradi poslovnih razlogov. Kariera je prvi cilj skoraj vsakega Američana, zanj so pripravljeni narediti vse. Kot vidimo, je indeks moških značilnosti v Ameriki (62) veliko nižji kakor na Japonskem (95). To dejstvo lahko obrazložimo z razlikami med spoloma, ki so zelo velike na Japonskem, medtem ko se Amerika vse bolj približuje enakosti med spoloma. Eden izmed pokazateljev, da je to tako, je odstotek žensk v managementu. Tako je na Japonskem le 4 % managerjev žensk, medtem ko je v ZDA kar 45 % managerjev žensk (Stedham, 2001, str. 7).

Slika 2: Hofstedove štiri dimenzije in ZDA



Vir: Hofstede, 2004b, str. 1.

Za ZDA je značilen nizek indeks izogibanja negotovosti. Eden izmed pokazateljev tega dejstva je vedno znova prilagajanje oblike organizacije spremembam v preferiranih oblikah managementa ali spremembam v okolju. Američani se ne bojijo prilagajati okolju, dojemljivi so za spremembe in radi imajo tveganje. Vodi jih dejstvo, da tveganje vedno prinaša več, o drugi strani tveganja pa se ne razmišlja. Karakteristika ameriškega podjetniškega življenja je vedno nov preobrat, v katerem so socialne hierarhije in razmerja nenehno motena. Vsaka oseba ima točno določeno nalogo, ki jo opravlja v družbi, če pa ta naloga ni več potrebna, tudi oseba, ki jo opravlja, ni več potrebna. Podjetje je v trenutku pripravljeno odpusti delojemalca, le-ta pa si je pripravljen najti novo službo in tako nadaljevati zastavljeno kariero. Opuščanje je v ZDA sprejeto kot ena izmed stvari, ki jih mora organizacija pač izpeljati. Pri opuščanju ni nobenih zamer in v primeru, ko ista organizacija spet zaposluje, zaposleni rad sprejme spet isto delovno mesto (Mole, 1999, str. 154).

Indeks hierarhične razdalje je relativno nizek, vendar pa ga močnejšega naredi zelo visok indeks individualizma. Znotraj organizacije so tako jasno in natančno določene plasti organizacije. Pozicija v organizaciji ima le malo opraviti s številom let v organizaciji, statusom ali vplivom, ampak temelji na moči, ki jo kot vodja imaš. Za ZDA je pri vodenju značilno prepletanje indeksa nizke hierarhične razdalje in visokega individualizma. Tako je pri ameriškem vodenju značilno prepletanje idej podrejenih in nadrejenih (nizek indeks hierarhične razdalje), vendar pa konec koncev odločitev vedno sprejme vodja (visok indeks individualizma).

Obnašanje Američanov je zelo zanimivo, ko jih prvič spoznaš. Po eni strani je zanje značilno zelo sproščeno obnašanje, takojšnje naslavljanje z imenom, dajanje občutka prijateljstva in zaupanja, karakteristike, ki bi jih pripisal kolektivističnim kulturam, po drugi strani pa so v resnici samovšečni, samozadostni in še kaj, skratka popolni individualisti. Za Američane je zelo značilna uporaba humorja vedno in povsod, posebno za ogrevanje, sproščanje in prebijanje ledu. Nemško načelo, da višje kot si, manj uporabljaš humor, tu ne velja, tu višje kot si na hierarhični lestvici, več uporabljaš humor.

Možnih konfliktnih situacij je nešteto, količina birokracije je ena izmed njih. Še druge so in v vsakem primeru se jim je za uspešno sodelovanje priporočljivo izogniti. V nadaljevanju bom podala po mojem mnenju najboljše priporočilo, kako se izogniti konfliktnim situacijam. Glavno vodilo vsakega poslovneža pa naj bo, da več kot vemo o nacionalnih kulturah, manj je verjetnosti, da bi prišlo do konfliktnih situacij.

3.4. Kako se izogniti konfliktnim situacijam?

Kot vidimo, kulturne razlike obstajajo. To je v Evropi potrdil že v 16. stoletju Michel de Montaigne, ki je kot prvi izrazil dvom o splošni veljavnosti teorij zaradi različnih kultur. Zanimiva je izjava Pascala, oblikovana na podlagi Montaignevega dela, da »obstajajo resnice na tej strani Pirenejev, ki pa ne drže na drugi strani.« (Hofstede, 2001, str. 374). Za razvoj tega področja in njegovo razjasnitev je največ naredil Geert Hofstede. Z numeričnim prikazom razlik med nacionalnimi kulturami je omogočil spoznavanje karakteristik posamezne kulture in primerjanje med njimi ter možnost predvidevanja konfliktnih situacij vnaprej.

Pomembnost poznavanja različnih kultur je vse večja. Vse več je multinacionalnih podjetij in vse več je prepletanja kultur. Poznavanje in sprejemanje drugačnosti nacionalnih kultur nam daje primerjalno prednost, ki je v tem globalnem svetu zelo pomembna. Prvi korak razumevanja kulture je razumevanje definicije kulture. Le-ta je kot pojem zelo enostavna, po drugi strani pa opisuje zelo kompleksen koncept, ki ga je le stežka razumeti. Druge kulture se le stežka naučimo, lažje se z njo spoznamo. Bistvo za začetnika je, da sprejme drugačnost na način, da izvleče tako iz svoje, kakor tuje kulture, le vse lastnosti, ki ga bodo naredile boljšega. Pri spoznavanju drugih kultur je zelo pomembno definirati čim več možnih konfliktnih situacij in se kasneje le-teh poskušati v čim večji meri izogibati. Hofstedove 4 dimenzije nam lahko v veliki meri pomagajo definirati možne konflikte. Tako lahko npr. sklepamo, da vodenje nekoga iz države z visokim ali nizkim indeksom individualizma ne more biti enako, saj je samo vodenje, kakor tudi motiviranje, popolnoma različno. Enako vodenje bi vodilo pripeljalo do konfliktnih situacij. Primer napačnega vodenja je DaimlerChrysler na začetku združitve.

Možnih konfliktnih situacij je še mnogo več. Proti koncu petega vala združitev, ko je bilo večina združitev neuspešnih ravno zaradi različnih kultur (Recklies, 2004, str. 1; Nies, 1999, str. 1; Wathen, Klee, 2004, str. 1), je tako vse več in več tujih avtorjev začelo iskati različne modele, s katerimi bi lahko svetovali vsem, ki so imeli kakršenkoli opravek s sebi drugačno kulturo. Največji poudarek je bil na svetovanju čezmejnimi združitvam. Če združim več teorij, kako se izogniti konfliktom, pogojenih zaradi različnih kultur, lahko predstavim naslednje faze, ki bi jih podjetja morala upoštevati:

1. Pred-združitvena faza:

- a. Da bi obvladovali vprašanja kulture, je treba najprej opredeliti kulturo samo. Podjetji zato seznanita svoje zaposlene z definicijo kulture, kaj kultura sploh je in kakšna je njena pomembnost. V prvem delu prve faze je zelo pomembno, da zaposleni dobijo splošno predstavbo, da so razlike v kulturi zelo pomembne in da lahko sprenevedanje in ne sprejemanje kulturnih razlik povzroči zelo velike konfliktnih situacije, v skrajnem primeru propad združitve.

- b. Zaposleni se v drugem delu prve faze seznanijo s čim bolj podrobnim opisom nacionalne kulture organizacije, s katero bi se radi združili. V tem delu bi si lahko pomagali s Hofstedevimi dimenzijami, ki lepo prikažejo najbolj pomembne lastnosti posamezne nacionalne kulture. Opredeliti bi bilo pomembno dimenzije, kaj so, kaj pomenijo in kaj opredeljujejo, ter kasneje na podlagi teh dimenzij opredeliti drugo nacionalno kulturo in se z njo čim bolj podrobno seznaniti. Zaposlene je treba seznaniti tudi z drugimi dejstvi, ki mogoče niso neposredno povezani z dimenzijami, a bi lahko povzročili konfliktno situacijo.
- c. Ko se zaposleni seznanijo z lastnostmi nacionalne kulture drugega podjetja, je nujno analizirati razlike med kulturami in možne konfliktno situacije. Tudi tu si lahko pomagamo s Hofstedovimi dimenzijami, s katerimi lahko tudi numerično pokažemo moč razlik, s čimer še bolj nazorno prikažemo velikost razlik med dvema kulturama. V tem delu je nujno, da se osredotočimo na razlike in ne na podobnosti. S tem, ko se osredotočimo na podobnosti, namreč pozabimo na razlike in le-teh, ki so glavni razlog za slabe združitve, kasneje raje ne analiziramo, saj je lepše in lažje analizirati podobnosti.
- d. Razlike in možne konfliktno situacije je zelo dobro analizirati, saj lahko tako preprečimo negativne učinke različnih kultur in realiziramo pozitiven potencial. Z analiziranimi razlikami si lahko tudi kasneje pomagamo razlagati nastali problem.
- e. Po analiziranih možnih konfliktnih situacijah je treba priti do zaključkov, kako se le-tem izogniti, kako združiti skupaj dve tako različni si kulturi. Obstaja več načinov. Ena izmed možnosti je prevlada ene kulture. Čeprav se to sliši zelo enostavno, imamo v zgodovini nemalo dokazov, da je ta način lahko zelo slab. Zgovoren primer uničujočega učinka takega pristopa je, ko je USAir kupil regionalno letalsko družbo Piedmont Aviation, kjer je bila problematika tako velika, da se je družba približala celo stečajju. Vendar pa je kljub vsemu to lahko primeren pristop, ko gre za organizacijske združitve, če je le izveden dobro in iz pravih razlogov. V nasprotnem primeru, ko gre za združitve dveh različnih nacionalnih kultur, pa je to le stežka primeren pristop, nacionalna kultura je namreč ukoreninjena globoko v nas in se le stežka spreminja pri odraslem človeku. Druga možnost je, da ostaneta kulturi ločeni. Pri čezmejnih združitvah je ta možnost ravno tako zelo slaba. Kot prvo se namreč jasno postavlja vprašanje, kakšna je potem vrednost take združitve ali prevzema, kot drugo pa moramo vedeti, da dve različni nacionalni kulturi brez kakršnega koli prilagajanja težko delujeta ena z drugo. Ostane nam še tretja možnost, najboljša in najtežja za vsak management, v kateri bi podjetji poskusili ustvariti sestavljeno kulturo tako, da dobi nova, sestavljena kultura najboljše lastnosti obeh starih kultur. Sestavljena kultura ima novo zbirko prepričanj, predpostavk in pravil obnašanj, ki izkorišča moči obeh matičnih družb in ustvari novo in boljšo kulturo (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 99-110). Kot bomo videli, so hoteli takšno pot ubrati pri združitvi DaimlerChrysler. Ni jim uspelo, problematika je bila pretežka, ljudje pretrmasti, nameniti bi ji bilo treba še več časa.

2. Po-združitevna faza:

- a. Z združitvijo ali prevzemom sta naslednji zelo pomembni stvari hitro imenovanje poslovodne skupine in komunikacija. Vodstvo mora v novo vodstveno ekipo postaviti ljudi, ki so najboljši za opravljanje specifičnega dela, ali iz ene ali druge družbe; ljudi, ki bodo spodbujali

delovanje v novi družbi, podpirali nov kulturni model in so predvsem sposobni se spoprijeti z novo nastalo situacijo. Ko je imenovano vodstvo, je najpomembneje zgraditi komunikacijske kanale (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 112). Komunikacija med različnima kulturama je vedno težavna, ker je kultura družbe zelo specifičen jezik. Tako so npr. Britance in Američane opisovali kot dve kulturi, ki ju razdvaja skupni jezik. Čeprav so besede pogosto enake, so lahko pomen in neizrečene predpostavke zelo različne in vodijo do nerazumevanja in zmede. Komunikacija med dvema narodoma z različnim materinim jezikom pa je še toliko težja. Vendar pa je potrebno vedeti, da le z uspešno komunikacijo lahko združimo ljudi in ideje. Zaposlenim je treba najprej jasno povedati, kaj se od njih pričakuje, treba jih je spodbujati h komuniciranju in sodelovanju z zaposlenimi druge organizacije ter jim dati potrebno zaupanje za premagovanje možnih težav. Tega ne povemo le enkrat, ampak ponavljamo vse, dokler to ne postane popolnoma jasno. K boljši komunikaciji prispevajo tudi skupne ekipe in lokacije, kakor tudi neformalni dogodki. Treba je namreč vedeti, da so najučinkovitejše sredstvo za komunikacijo v novo nastali družbi neformalne komunikacijske poti.

- b. Zelo priporočljivo je naknadno izobraževanje zaposlenih za delovanje v skupnem duhu in s skupnimi močmi proti istemu cilju. V po-združitvenem obdobju je pomembno imeti še naprej različne dejavnosti, ki bi spodbujale sprejemanje razlik, sodelovanje in prepletanje idej med zaposlenimi obeh organizacij. McKinseyjev svetovalec (Weber, Camerer, 2003, str. 401) tako svetuje, da naj organizacije za izboljšanje po-združitvene integracije ustanovijo neko novo delovno nalogo, v katero naj razporedijo zaposlene tako ene kakor tudi druge organizacije. Z uporabo nove delovne naloge, so zaposleni ovirani pri uporabi svojih starih navad in so zato primorani narediti kompromise glede novih, skupnih načinov dela.

Kulturne razlike so pomembne, to potrjujejo številne raziskave. Podatek, ki to še dodatno potrjuje, pravi, da je verjetnost uspešnosti M&A za 26 % višja, če se podjetja v zadostni meri posvetijo spoznavanju in reševanju kulturnih razlik (Kelly, Cook, Spitzer, 2004, str. 17).

Nacionalna kultura je zapleten pojem, ki ga je le stežka možno razvozlati. Potrebno je veliko napora, izobraževanja, denarnih sredstev in predvsem veliko že tako primanjkujočega časa, da bi se o njej vsaj malo poučili. Pri DaimlerChryslerju so trdili, da so se združitve lotili zelo pripravljeno, a še vedno so bili rezultati porazni. Eden izmed razlogov je bila nacionalna kultura. Kot že tolikokrat poprej pri drugih čezmejnih združitvah. V nadaljevanju bom analizirala primer DaimlerChrysler združitve. Najprej bom povedala nekaj o sami pred združitveni fazi, nadaljevala z analizo problematike združitve in zaključila z možnimi nasveti, kako se izogniti takšni neuspehi združitvi.

4. Prikaz problematike na resničnem primeru DaimlerChrysler.

Večina združitvev propade. Največkrat zaznamo odstotek propadlih združitve med 50 % in 80 %, odvisno od industrije in uporabljenih meritvenih tehnik (Bryson, 2003, str. 14). Kaj bi torej gnalo podjetja s tako visokim dobičkom v združevanje? Glavni razlogi pri Daimlerju so bili želja po povečani količini prodanih vozil, razporejanje stroškov na večjo količino, komplementarnost proizvodne linije in proizvodov,

geografska komplementarnost in zasičeni obstoječi trgi. Glavni razlogi pri Chryslerju pa so bili visoki stroški R&R, premajhna količina prodanih vozil, nezmožnost, da bi samostojno nastopili na tujih trgih in slabša kakovost in tehnološka odličnost vozil.

Razlogov za združitev je bilo več kot dovolj, želja po združitvi je bila velika na obeh straneh, a v ozadju je še vedno plapolalo dejstvo o velikosti problematike take združitve. Kljub črni statistiki predhodnih združitev je najbolj opevana združitev v pred združitveni fazi izražala veliko navdušenje in željo po čim hitrejši združitvi. A hitrost se jim ni obrestovala. Združitev je bila kmalu spoznana za slabo, premalo pripravljeno. Slabi rezultati so preplavili podjetje DaimlerChrysler (v nadaljevanju tudi DC). Razlike v nacionalni kulturi, nepoznavanje druge kulture in nepripravljenost prilagajanja so bili najpomembnejši vzroki za slabo združitev. Temu bi se lahko izognili, če bi se malo bolj posvetili reševanju te problematike.

V nadaljevanju bom bolj podrobno prikazala samo združitev in njeno problematiko. Opisala bom, kako so potekali pogovori, kako je prišlo do združitve, situacijo po združitvi, problematiko združitve in pomen nacionalnih razlik ter zaključila s priporočilom, kako bi lahko celotno združitev bolje izpeljali.

4.1. Združitev Daimler-Benza in Chryslerja. DaimlerChrysler.

V obdobju pred združitvijo tako Daimler kakor Chrysler nista bila brez problemov. Chrysler se je ubadal s slabo izvedeno strategijo, imenovano Lone Star, s katero je hotel prodreti na evropski trg, in z visokimi stroški R&R, ki so bili zanj še toliko višji, ker je izdeloval manjše število avtomobilov, po katerih bi se lahko ti stroški porazdelili. Po drugi strani se je Daimler ukvarjal s problematiko M-klase in A-klase ter Smarta. Finančni rezultati so bili sicer obetavni, vendar pa so nekateri problemi v proizvodnji, napovedi recesije in huda konkurenca napovedovali težje prihajajoče čase. Chrysler je vedel, da bo tarča, Daimler je tarčo še iskal. Po propadlih pogovorih s Fordom se je Daimler odločil za začetek pogovorov s Chryslerjem in s tem širjenjem na drugo stran Atlantika.

Zanimivo je, da to niso bili prvi pogovori med tema dvema avtomobilskima koncernoma. Daimler in Chrysler sta že v letu 1995 skušala priti do dogovora o skupnem projektu imenovanem Q Star, ki bi deloval zunaj Evrope in ZDA. Bistvo projekta je bilo izdelovanje avtomobilov, gradnja tovarn in izgradnja trgovske mreže na popolnoma novih trgih. Dogovarjanja so kmalu propadla zaradi različnih mnenj o tem, kdo bo vodil katere projekte in kako se bodo alocirali stroški (Taylor, 1999, str. 40). Kakor je po enem na tem projektu preživelem letu rekel Holden (kasneje predsednik DaimlerChryslerja v ZDA, postavljen v oktobru 1999) Eatonu (na začetku združitve co-CEO DaimlerChrysler), se je problem tega skupnega projekta skrival v dejstvu, da so združevali slabosti in ne odličnosti (Muller, 1999, str. 64EU2). Že sam projekt, ki je veliko manj obširen kakor cela združitev med Daimler in Chrysler-jem, je bil neuspešen. Konec koncev so se možje razšli s Schremppovim pozdravom: »Bodimo prijatelji.« (Taylor, 1999, str. 40).

Tri leta kasneje sta se Eaton in Schrempp, neuspešnemu projektu Q Star navkljub, odločila za združitev. Podjetji sta, vsaj na papirju, tvorili idealno dvojico. Daimler naj bi prispeval tehnično odličnost in kakovost, Chrysler pa bi Nemce poučil o stroškovni učinkovitosti in hitrosti prenosa produkta na trg. Daimler bi razširil trgovsko mrežo za Chryslerja v Evropi, medtem ko bi Chrysler nudil servisno dejavnost in

logistično podporo Daimlerju v ZDA. S skupnimi močmi pa bi podjetji lažje prodrli na vzpenjajoča se trga Azije in Južne Amerike, v prihodnosti najbolj obetavna trga v avtomobilski industriji (Taylor, 1999, str. 39). Lahko reči, težje narediti!

Tako Schrempp kakor Eaton sta se vsaj do neke mere zavedala težavnosti te združitve. Pri Daimler-ju so naredili strateško analizo, s katero so proučili zadnjih 100 združitvev. Rezultat: 70 % združitvev ni izpolnilo zastavljenih ciljev! Daimlerjev zaključek je bil, da ključ njihovega uspeha ne leži v ceni, ampak v strateški primernosti in po-združitveni integraciji (DaimlerChrysler, 1999, str. 92). Poleg strateške analize sta Daimler in Chrysler imela tudi dolge pred-združitvene pogovore, ki so temeljili predvsem na razrešitvi treh obširnih vprašanj: Kako najbolje združiti podjetji s tako močno in različno zgodovino? Je združitvev sploh možna, glede na dejstvo, da takšne še ni bilo? So Daimlerjevi in Chryslerjevi managerji dovolj neustrašni in podjetni, da uspešno izpeljejo tako težko zadnjo po-združitveno fazo (Merger Brief, 2000, str. 69)? Pred-združitvena faza je bila uspešno izpeljana in združitve se je lahko začela. Pozabili, ali pa izognili, so se le najpomembnejšemu vprašanju: Kako združiti tako zelo različni si nacionalni, kakor tudi organizacijski, kulturi (Merger Brief, 2000, str. 69)?

Združitve je bila po njihovih besedah skrbno načrtovana in po mnenju Schremppa in Eatona tudi skrbno izpeljana. Po vseh končanih pogajanjih, v katerih so razrešili vsa zelo pomembna vprašanja, kot npr. kdo bo novo vodstvo in kakšno bo novo ime podjetja, so razrešili tudi vsa tako zelo nepomembna vprašanja, kot npr. kakšne oblike bo poslovna vizitka. 9. maj je bil po dolgih pogajanjih dan združitve med Daimlerjem in Chryslerjem. Podjetji sta se v združitvi enakih preimenovali v DaimlerChrysler AG. Vrednost združitve je bila 36 milijard dolarjev, združeno podjetje je bilo vredno 92 milijard dolarjev, zaposlovalo pa je 428000 ljudi. Napovedane sinergije so bile ocenjene na kar 1,4 milijarde dolarjev (Boncelj, 1998, str. 2). Vrh sta si delila kot co-CEO Jürgen Schrempp in Robert J. Eaton.

V obdobju pred združitvijo sta obe podjetji poslovali profitabilno, Daimler celo malo slabše kot Chrysler, ki je bil takrat celo najbolj profitabilen izdelovalec avtomobilov v Ameriki. Daleč na okoli je bilo razširjeno enakovredno mnenje, da bo združitve uspešna (Weber, Camerer, 2003, str. 400). Zaposleni v obeh organizacijah so pričakovali, da bo njihova »združitve enakih« omogočila pretok moči in sposobnosti iz ene v drugo organizacijo. Delničarji v obeh podjetjih so z velikim optimizmom podprli združitve. Kakorkoli, rezultati po združitvi so kazali ravno nasprotno, temno sliko. Situacija je bila še posebej slaba pri Chryslerju. V mesecih po združitvi je vrednost delnice po dosegu najvišje vrednosti takoj po združitvi padla skoraj za polovico. Chryslerjeva divizija, ki je bila profitabilna pred združitvijo, je začela kmalu po združitvi izgubljati vrednost, pričakoval pa se je tudi nadaljnji padec. Kot da to ne bi bilo dovolj, so sledile tudi nenapovedane odpustitve (Weber, Camerer, 2003, str. 401).

Najvišja vrednost, ki jo je delnica dosegla, je bila dosežena 6.1.1999, in sicer 108,13 dolarjev, po tem dnevu je vrednost delnic le še padala strmo navzdol. Najnižja vrednost delnice je bila 26,96 dolarja, dosežena 12.3.2003 (Howes, 2004), danes pa se vrednost delnice giba okoli 40 dolarjev (DaimlerChrysler, 2004). Iz tega in še marsikaterega dejstva lahko sklepamo, da je bila združitve neuspešna. Sinergije niso bile dosežene in podjetji sta skupaj poslovali slabše od Daimlerja samega pred združitvijo. Združitve je bila popolna napaka, lahko pa bi bila popolnoma drugačna, če bi nekatere stvari vzeli v zakup. Kot je rekel Holden, ko je zamenjal delovno mesto v Fordu za delovno mesto v Chryslerju:

»Zame je bil izziv biti del nečesa, kar bi lahko bilo tako zelo čudovito, a je bilo uničeno.« (Muller, 1999, str. 64EU4).

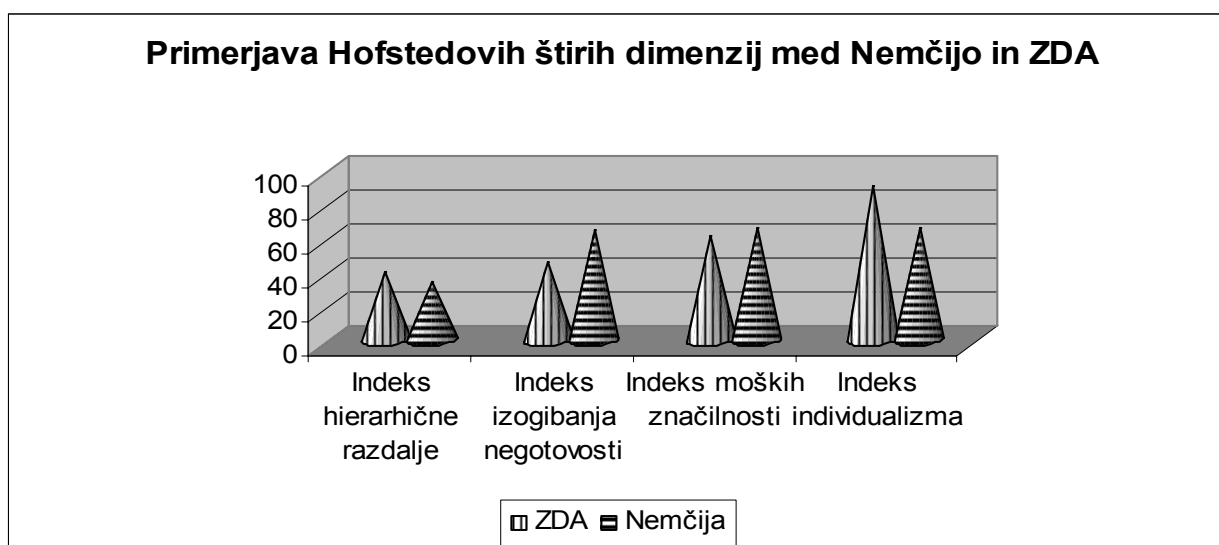
Kakšna je bila torej problematika DaimlerChryslerja? Kje se skrivajo razlogi za tako slabe rezultate po združitvi, če pa sta se združili strateško primerni podjetji s tako jasno oblikovano po-združitveno integracijo?

4.2. Problematika DaimlerChrysler združitve

Problematika DaimlerChrysler združitve se je vrtela predvsem okoli kulturnih razlik. Tako kot pri mnogih drugih združitvah so tudi pri tej podcenjevali pomen kulturnih razlik. Namesto, da bi se z njimi soočili, so se razpravljanju o kulturnih razlikah raje izognili. Problematika je bila še toliko večja, saj so bile kulturne razlike organizacijske, pa tudi nacionalne, ločevala pa jih ni le meja, ampak tudi ocean.

V prejšnji točki sem omenila, da lahko s Hofstedovo študijo dimenzij predvidimo nekatere možne konfliktne situacije. V spodnji sliki je prikazana primerjava med Nemčijo in ZDA v vseh štirih dimenzijah. Kot vidimo, sta največji razliki v indeksu individualizma in indeksu izogibanja negotovosti. Ravno zaradi teh dveh razlik je prihajalo v DCju do največ nesporazumov. Čeprav razlika v indeksu hierarhične razdalje ni velika, so razlike v obliki organizacije vseeno opazne.

Slika 4: Hofstedove 4 dimenzije in ZDA in Nemčija



Vir: Hofstede, 2004a; Hofstede, 2004b.

Indeks izogibanja negotovosti je do potankosti opisan že v prejšnjih točkah. Če ga na hitro povzamem, gre za indeks, ki pove, kako dobro neka kultura sprejema negotovost. Kot je razvidno iz grafa, je za Nemčijo značilen visok indeks izogibanja negotovosti, kar pomeni, da imajo Nemci veliko zakonov, pravil in protokolov, močno verjamejo v eno religijo in imajo močno razvito državno regulacijo. Po drugi strani pa je za Američane značilen precej nižji indeks. Ravno ta razlika je pri DaimlerChryslerju povzročila nemalo težav. Tako so imeli Nemci npr. radi veliko količino pravil, predpisov, raznih protokolov, dolge sestanke in zapisnike, vse stvari na dolgo razložene in preštudirane, delovne procese dolge in strukturirane, vendar

pa je bilo vse to po mnenju Američanov zamudno. Ti so se hitro odzvali na določene situacije, na sestanke so prišli le z idejami, neradi so imeli pravila in protokole, raje so delovali tako, kakor jih je pač dan zanesel, nestrukturirano. Za Nemce je bil takšen ameriški proces sprejemanja odločitev kaotičen, sami Američani pa neodgovorni, po drugi strani pa so bili Nemci za Američane prepočasni, preveč togi in preveč formalni. Kakor je rekel Američan, prej zaposlen pri Chryslerju, je bilo pri Chryslerju možno dobro idejo izpeljati brez odobravanja, na podlagi zaupanja managementa, medtem ko imajo Nemci organizacijo, ki mora vse izmeriti, pretehtati in skrbno premisliti. Tako je veliko časa zamujenega na neproduktivnih stvareh (Intercultural Business Communication, 2004, str. 2).

Naslednja razlika, ki jo pogojuje ravno tako indeks izogibanja negotovosti, je različen način sprejemanja odločitev. Tako npr. ameriški vodje takoj sprejmejo odločitev na vprašanje, ki jim ga je zastavil podrejeni, medtem ko Nemci potrebujejo čas za premislek, razpravo na sestankih in obširna poročila.

Eden izmed razlogov, zakaj se je Daimler odločil za združitev s Chryslerjem, je bila njihova zmožnost za hiter prenos produkta na trg. Chrysler naj bi tako Nemce poučil, kako hitro prenesti produkt na trg. Problematika, ki se tu pojavi, je dejstvo, da je hitrost prenosa produkta na trg vsaj delno pogojena z nacionalno kulturo. Američani imajo namreč zelo nizek indeks izogibanja negotovosti, medtem ko imajo Nemci ta indeks zelo visok. Tako Nemci za vsak prenos potrebujejo mnogo sestankov, analiz, preverjanj itd., da se potem, ko so popolnoma prepričani o vsem, le počasi mogoče odločijo za prodor na trg. Njihova počasnost je v veliki meri odraz nacionalne kulture. Le-ta se ne more spremeniti z eno združitvijo, previdnost je ukoreninjena globoko v narodu. Potrebno bi bilo nameniti veliko časa in energije za njihovo spremembo, na to pa niso bili pripravljene niti vodilni možje, kaj šele podrejeni. Raje so trmasto sledili vsak svojemu in opuščali želene stvari na strani.

Kot drugi indeks, ki se zelo razlikuje med Američani in Nemci, je indeks individualizma. Kot že vemo, je indeks individualizma pri Američanih zelo visok, po Hofstedovi raziskavi celo najvišji. To pomeni, da so Američani veliki individualisti, ki jih odlikujejo lastnosti, kot so sebičnost, samozavestnost, samoodločanje, samoupravljanje, samozadovoljstvo in samostojnost. Vse to pa nikakor ne odlikuje Nemcev. Le-ti sicer niso kolektivistični, vendar pa so v veliko manjši meri individualisti kakor Američani. Med podjetji je bila tako zelo velika problematika, kako delovati v skupinskem duhu. Američani so individualisti, radi delajo, kakor se jim zljubi, in radi imajo vedno vse po svojem; karakteristike, ki nikakor ne zagotavljajo skupnega delovanja. Po drugi strani pa tudi Nemci radi vsiljujejo svoje mnenje. Znana je izjava z nekega sestanka, kjer je Nemški zaposleni dejal, » Ne, tako bomo naredili in konec diskusije.« (Taylor, 1999, str. 40). Razvidno je dejstvo, da tako eni kakor drugi niso bili pripravljene sodelovati. Vsak je hotel svoje, vsak je menil, da je njegovo najboljšo. V kulturi posameznika je zapisano, kako naj se obnaša, deluje, to pa je težko spremeniti. Kako naj bi potem prišlo do sinergij?

Zanimivo je tudi končno sprejemanje odločitev. Tako imajo Američani popolnoma individualen sistem sprejemanja odločitev, medtem ko pri Nemcih odločitev sprejme celotna skupina. Za Američane je bilo torej sprejemanje odločitev po nemškem načinu zamudno, za Nemce pa po ameriškem načinu premalo preiščeno in preveč tvegano.

Veliko prahu je dvignil tudi paradni odhod najvišjega managementa pri Chryslerju. Za Nemce je namreč značilna etična pripadnost organizaciji, lojalnost, za Američane to ne velja. Tako je npr. Hubbert to komentiral, da se lojalnosti v drugačnih kulturah pač ne more jemati za zagotovljeno (Merger Brief, 2000, str. 70). Če bi Nemci poznali nekatere kulturne razlike, bi lahko vedeli, da Američani ne čutijo pripadnosti podjetju, po drugi strani pa jih tudi ni strah oditi in si poiskati novo delo, če mu to ne ustreza. Organizacija ima v Ameriki namreč majhen vpliv na zaposlene, etične pripadnosti posamezni organizaciji skoraj ni, organizacija nima nikakršnega vpliva na zaposlene in zaposleni ji niso lojalni. Ravno nasprotno kot v Nemčiji.

Ena izmed konfliktnih situacij je bila tudi različna plača Eatona in Schremppa. Visok individualizem zagovarja tudi visoko plačo, pri čemer velika razlika v plači med zaposlenimi na različnih ravneh ni nič napačnega. Po drugi strani pa se pri bolj kolektivističnih družbah plače med seboj ne razlikujejo tako zelo močno, vendar pa so dodatki zaradi tega toliko višji. Tako je imel Eaton plačo visoko šest milijonov dolarjev na leto, kar enkrat višjo kakor Schrempp, medtem pa je imel Schrempp po pogodbi višji bonus na podlagi poslovnih rezultatov. Američanom plače niso mogli znižati, saj bi v nasprotnem raje odšli drugam, po drugi strani pa si niso smeli dovoliti, da bi Nemcem povišali plačo, saj družba odklanja prevelike razlike (How to Merge, 1999). Nemcem ni bilo všeč, da so imeli Američani tako visoke plače, medtem ko po drugi strani Američanom nikakor ni bilo všeč nemško izkoriščanje prispevkov, vožnja v najdražjem delu letala, spanje v najprestižnejših hotelih in hrana v najdražjih restavracijah. Še ena stvar več, zaradi katere so prišli v spor, čeprav so tako eni kot drugi vedeli, da imajo eni višje plače, drugi prispevke.

Indeks hierarhične razdalje se na podlagi Hofsteda ne razlikuje močno, vendar pa so razlike v obliki organizacije razvidne. Čeprav je indeks za Američane višji, je nemški tip organizacije bolj hierarhičen. Pri Nemcih se sicer prepletajo ideje med nadrejenimi in podrejenimi, vendar pa vsakdo daje posebno pomembnost nadrejenemu. Hierarhija se pri Nemcih pokaže, ko enkrat pridemo do najvišjega vodstva, kjer se začne popolna vertikalna hierarhija. Pri Američanih pa ni tako. Nadrejenega se spoštuje, vendar pa nadrejeni veliko bolj sproščeno sodelujejo v pogovoru s podrejenimi kakor Nemci. Nemška organizacija je tako veliko bolj piramidna kakor ameriška.

Pomembne razlike so bile tudi v vodenju. Tudi vodenje lahko razložimo s Hofstede-ovimi dimenzijami, vendar s prepletom ene ali več dimenzij. Kot že navedeno, vpliva na vodenje predvsem indeks individualizma in indeks hierarhične razdalje, pa tudi indeks izogibanja negotovosti. Indeks individualizma in indeks izogibanja negotovosti se za Američane in Nemce zelo razlikujeta, kar pogojuje tudi različno vodenje. Kot sem že omenila, je za Američane značilno, da odločitve sprejemajo zelo individualno (visok indeks individualizma), zaradi nizkega indeksa izogibanja negotovosti pa zelo veliko odločanja prepuščajo tudi samim podrejenim. Če ti menijo, da imajo dobro idejo, jo lahko tudi uporabijo. Vodenje je popolnoma različno na nemški strani. Tu mora biti vsaka ideja podprta z nešteto strani, kasneje pa se o njej odloča ves tim. Zaradi relativno visokega indeksa izogibanja negotovosti je nemško vodenje veliko bolj natančno, podprto z dejstvi, raziskavami in analizami, sama odločitev pa je na koncu skupinska, med najvišje nadrejenimi, kar označuje nižji indeks individualizma. Kot je rekel Klein (Intercultural Business Communication, 2004, str. 2), se ameriško in nemško vodenje bistveno razlikujeta, vodje so si med seboj popolnoma različni.

Indeks moških značilnosti je skoraj enak, malo višji za Nemce kakor Američane. To lahko obrazložimo z dejstvom, da je za Američane kariera veliko pomembnejša kot za Nemce, vendar pa je po drugi strani razlika med spoloma veliko večja v Nemčiji kakor v Ameriki. Ta indeks ni povzročal konfliktnih situacij v DC združitvi. Vsi so želeli, da bi združitev uspela, bila je na prvem mestu, razlikovanje med spoloma tu sploh ni bilo pomembno. Žensk sicer ni bilo v najvišjem management timu, ampak saj si Chryslerjevi zaposleni niso prizadevali, da bi bile.

Če povzamemo, je bila glavna napaka, ki so jo delali zaposleni DaimlerChryslerja, neodstopanje od že znanih vzorcev in s tem nepripravljenost do sprejemanja razlik, do oblikovanja novih smernic delovanja, ki bi bili skupek le najboljšega. Vsaka stran je menila, da je njihovo delovanje najboljše. Tako so namesto, da bi iz vsake kulture vzeli najboljše, raje skušali drug drugemu vsiliti svojo kulturo, zaradi česar je prišlo do še večje zmede (Intercultural Business Communication, 2004, str. 1). Kako se torej izognemo neuspešnim združitvam? Če bi bili tako eni kot drugi malo bolj fleksibilni, rekli bi lahko tudi malo bolj odprti za drugačnost, bi najverjetneje problematika kulture ne bila tako zelo velika.

4.3. Kako se izogniti neuspešni združitvi?

Velika večina managerjev meni, da je kultura pri ocenjevanju združitve majhen dejavnik v primerjavi s proizvodnimi in tržnimi sinergijami. Vendar pa le ni tako. Kultura obstaja in se širi povsod, kamor gre tok njenih pripadnikov. Kultura »odloča«, kako bo izpeljan vsakdan v podjetju, ali obstajata skupno razumevanje na sestankih in politika napredovanja, kako so postavljene prioritete in ali so le-te enotno priznane, ali so obljube izpolnjene in ali je dojemanje časa enako (Weber, Camerer, 2003, str. 401). Še in še bi lahko naštevali, konec koncev pa lahko rečemo, da kultura zaznamuje posameznika in na podlagi nje se bo posameznik ravnal. Zaradi vsega tega in še mnogo več je kultura tako zelo pomembna. Kakor napisano v Economistu: »People never fit together as easily as flow charts.« (How to Merge, 1999), ali prevedeno, ljudje nikoli ne sodijo skupaj tako enostavno kot diagrami.

Ravno zaradi dejstva, da so razlike v kulturi pri združevanju lahko zelo hiter vzrok za različen pogled na iste stvari, je še toliko pomembnejše, da podjetja vzamejo v obzir tudi te razlike. Vendar pa se managerji prevečkrat ali ne zavedajo pomembnosti kulture ali pa se zavedajo pomembnosti, vendar pa upajo, da se bo ta problematika razrešila sama od sebe. Upanje je zato pogosto zaznamovalo razočaranje. Management bi se moral pri vsaki združitvi osredotočiti tudi na kulturni faktor, še posebej, če gre tudi za razlike v nacionalni kulturi, katere karakteristike so še toliko bolj zasidrane v posamezniku. Pred združitvijo bi tako management moral organizirati spoznavanje svojih zaposlenih z nacionalno kulturo in kulturo organizacije, s katero bi se radi združili.

Zgoraj sem že navedla način, kako se izogniti konfliktnim situacijam in s tem izboljšati doseganje sinergij med dvema popolnoma različnima združenima organizacijama. Če na hitro ponovim, zelo dobro bi bilo, da podjetje svojim zaposlenim zagotovi dodatno izobraževanje na tem področju, v sklopu katerega bi bila razložena sama definicija kulture, kaj kultura sploh je in kakšna je njena pomembnost, in čim bolj natančen opis nacionalne in organizacijske kulture organizacije, s katero bi se radi združili. V fazi dogovarjanja bi podjetji morali imeti kot del pogovorov tudi točko, kjer bi se skupaj pogovarjali o različnih

kulturah in možnih konfliktnih situacijah. Podjetja bi v tej točki morala priti do spoznanja različnosti kultur, ki bi jih morali vzeti v zakup. Konec koncev bi se podjetji morali odločiti, kako bosta združili različni kulturi in sodelovali v skupnem združenem podjetju. Po združitvi bi morali podjetji zelo hitro določiti novo vodstveno skupino, spodbujati komunikacijo in oblikovati nove delovne skupine z novimi delovnimi nalogami, kjer bi poskusili najti novo, skupno, najboljšo pot do rešitve.

DaimlerChrysler je sicer kasneje, ko se je sprijaznil, da kulturne razlike obstajajo in da so zelo velik razlog za slabe rezultate, končno uvedel izobraževanje zaposlenih o kulturnih razlikah in boljšem skupnem sodelovanju. Do nekaterih napredkov je sicer prišlo, vendar lahko trdimo, da bi bili rezultati združitve veliko boljši, če bi bili tako ena kot druga stran manj trmasti in bolj kooperativni.

5. Sklep

Danes, bolj kot kdajkoli prej v zgodovini človeštva, vse več ljudi prihaja v kontakt z ljudmi iz različnih kultur. To lahko pojasnimo z razvojem tehnologije, ki omogoča, da ljudje potujejo dlje in hitreje kot nekoč; internetom, ki povezuje ljudi čez državne meje in omogoča enostavnejše in cenejše komuniciranje ter s tem lažje poslovanje izven državnih meja; in konec koncev z bolj mobilno delovno silo, vse več je namreč ljudi, ki so nenehno na poti, ki so popolni »globalni popotniki«. Podjetja zato rabijo vse več zaposlenih, ki so izučeni za delovanje zunaj svojih meja, za delo z drugačnimi kulturami. Ravno zato je tema tega diplomskega dela tako zelo pomembna.

Tema je še toliko pomembnejša, ker je premagovanje kulturnih razlik zdaleč najtežavnejši del, povezan z združitvijo ali prevzemom. Okoliščine so še težavnejše, kadar so vključeni pripadniki različnih narodov. Nenadoma se znajdejo skupaj ljudje iz različnih nacionalnih kultur. Od njih se pričakuje, da se bodo ukvarjali s kompleksnimi vprašanji strategije in dela (Habeck, Kröger, Träm, 2000, str. 99). Uspeh pri združitvi različnih si nacionalnih kultur je možen le v primeru, ko so zaposleni ozaveščeni o tem, kako zelo težavna je problematika njene različnosti in seveda, ko so se zaposleni pripravljene prilagajati in sprejemati nove, boljše prakse druge nacionalne kulture. Vendar pa je sprejemanje drugačnosti, spreminjanje posameznikove kulture zelo težavno. Kultura je namreč ukoreninjena globo v nas in le stežka jo spremenimo.

Kulturne razlike naj bi bile vsesplošen vzrok za napake v komunikaciji, razhajanje v ciljih, razlike med poslovnimi modeli, politično rivalstvo in spore med pomembnimi posamezniki. Ravno zato je zelo pomembno spoznati pomembnost kulture in njen pomen. Le tako lahko naredimo prvi korak k uspešnemu poslovanju z nam drugačnimi. Vendar pa kot do sedaj že vemo, prvi korak le ni dovolj. DaimlerChrysler je naredil en korak, nadaljevati ni znal. Korakanje je potrebno zatorej nadaljevati; izobraževanje o različnih kulturah je vse bolj pomembno in le tako si lahko izborimo primerjalno prednost pred drugimi.

Najboljši možje Daimler-Benz in Chryslerja naj bi se podrobno posvetili vsaki malenkosti združitve. Proučili so statistiko, naredili strateško analizo, se obširno lotili treh pomembnih vprašanj o realnosti izpeljave združitve in se posvetili še nešteto ostalim tako malo pomembnim vprašanjem. Pozabili ali izognili pa so se enemu vprašanju: problematiki nacionalne kulture. Globoko v sebi so vedeli, da je

človeški faktor eden izmed najtežje rešljivih, a vseeno so upali na najboljše. Usoda pa je šla svoja pota. DaimlerChrysler je imel pred združitvijo napovedano idealno prihodnost, realnost je bila drugačna. Problem različnih kultur je še eno združitve naredilo neuspešno. Tu se vprašamo, ali so čezmejne združitve sploh lahko uspešne? Seveda. Ključne besede uspeha so prilagajanje, kulturna osveščenost, konec koncev tudi čas. Pri DaimlerChryslerju se niso bili niti na eni niti na drugi strani pripravljeni prilagajati. Tudi osveščeni niso bili o tem, kako zelo različni so si, navsezadnje tudi časa niso imeli. Če bi se vsega lotili drugače, če bi si vsi zaposleni prizadevali, da bi združitve uspela, bi bili uspehu sigurno bližje.

Literatura

1. Antal-Mokos Zoltan: Zapiski predavanj združitve in prevzemi, šolsko leto 2002/2003, Lille, Francija.
2. Bešter Janez: Teoretična analiza prevzemov podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta. 125 str.
3. Boncelj G.: Schrempp, človek prihodnosti? Delo, Ljubljana, 24.12.1998, 4 str.
4. Brennam Lynne, Block David: The Complete Book of Business Etiquette, London : Judy Piatkus Publishers, 1991. 189 str.
5. Bryson Jane: Managing HRM Risk in a Merger. Employee Relations, Bradford, 25(2003), 1, str. 14-30.
6. DaimlerChrysler: Crunch Time. The Economist, London, 25.9.1999, str. 91-92.
7. DaimlerChrysler. [URL: <http://daimlerchrysler.com/dccom/0,,0-5-7193-1-78502-1-0-0-0-0-108-7164-0-0-0-0-0-0,00.html>], 16.8.2004.
8. Facts about M&A.. [URL: <http://www.mergers-and-acquisitions.de/fakten1020.htm>], 24.2.2004.
9. Gaughan A. Patrick: Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. Second Edition. New York : John Wiley and Sons, 1999. 636 str.
10. Glas Miroslav: Zapiski predavanj politične ekonomije, šolsko leto 2001/2002, Ljubljana.
11. Habeck M.Max, Kröger Fritz, Träm R. Michael: Čas združitve: sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana : DZS, 2000. 168 str.
12. Hoeklin Lisa: Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage. Wokingham : Addison-Wesley Publishing Company, 1995. 158 str.
13. Hofstede Geert: The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. Journal of International Business Studies, b.k., Fall 1983, str. 75-90.
14. Hofstede Geert: Culture's Consequences. Second Edition. London : Sage Publications, 2001. 596 str.
15. Hofstede Geert: A Summary of my Ideas about National Culture Differences. [URL: <http://spitswww.uvt.nl/web/iric/hofstede/page3.htm>], 19.2.2004.
16. Hofstede Geert: Cultural Dimensions. [URL: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_germany.shtml], 19.4.2004a.
17. Hofstede Geert: Cultural Dimensions. [URL: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml], 19.4.2004b.
18. Hofstede Geert: Cultural Dimensions. [URL: http://www.geert-hofstede.com/hofstede_japan.shtml], 19.4.2004c.

19. Hofstede's Dimension of Culture Scales. [URL: <http://spectrum.troyst.edu/~vorism/hofstede.htm>], 16.8.2004.
20. How to Merge: After the Deal. *The Economist*, London, 350(1999), 8101, str. 21-23.
21. Howes Daniel: Will DaimlerChrysler Merger ever pay off?. [URL: <http://www.detnews.com/2003/insiders/0309/30/a01-255592.htm>], 19.4.2004.
22. Intercultural Business Communication: The Intercultural challenge. [URL: <http://www.oup.com/pdf/elt/catalogue/0-19-442180-5-c.pdf>], 19.4.2004.
23. Kelly John, Cook Colin, Spitzer Don: Mergers and Acquisitions. A Global Research Report 1999, KPMG. 22 str. [URL: http://www.kpmg.com/Rut2000_prod/Documents/9/Ma%202001.pdf], 24.2.2004.
24. Khaled Abdou: The Strategic Alliances between the American and the German companies. A Cultural Perspective. *European Business Review*, Bradford, 16(2004), 1, str. 8-27.
25. Kovač Bogomir: Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini. Zbornik Zdržitve in prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana : Društvo ekonomistov, 2000, str. 71-93.
26. Lahovnik Matej: Proučevanje strategije priključitve podjetja. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1998. 89 str.
27. Merger Brief: The DaimlerChrysler Emulsion. *The Economist*, London, 29.7.2000, str. 69-70.
28. Mole John: Mind your Manners. *Managin Business Cultures in Europe*. London : Nicholas Brealey Publishing, 1999. 236 str.
29. Muller Joann: Your turn, Mr. Holden. *Buiness Week*, New York, 6.12.1999, str. 64EU2-4.
30. Nies M. Colette: Planning the Perfect Merger. *Strategic Communication Management*, Chicago, Dec/Jan 1999, str. 22-25.
31. Novak Sašo: Vloga organizacijske kulture v procesih združevanja in prevzemov podjetij. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2003. 81 str.
32. Recklies Oliver: Mergers and Corporate Culture. [URL: http://www.themanager.org/strategy/merger_culture.htm], 24.2.2004.
33. Rifelj Polona: Premostitev in vpliv kulturnih razlik na poslovanje v globalni družbi. Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2003. 60 str.
34. Schraeder Mike, Self R. Dennis: Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions: an Organizational Culture Perspective. *Management Decision*, Bradford, 41(2003), 5, str. 511-522.
35. Stedham Yvonne: National Cultural Differences. A comparison of Gender Differences in Japan and the U.S. 20 str. [URL: http://www.sba.muohio.edu/abas/2002/sanjose/Stedham_Stedham-%20Yamamura%20-%20Hofstede-%20Gender.pdf], 19.4.2004.
36. Tajnikar Maks: Pripojitve, spojitve in prevzemi. Zbornik Zdržitve in prevzemi gospodarskih družb. Ljubljana : Društvo ekonomistov, 2000, str. 25-38.
37. Taylor Alex III: The Germans take Charge. *Fortune*, Chicago, 11.1.1999, str. 38-41.
38. UNCTAD: World Investment Report. Cross-border Mergers and Acquisitions and Development. New York and Geneva : United Nations, 2000. 337 str.
39. Wathen Mike, Klee John: People, Culture and Communication: The Human Aspects of M&A. [URL: <http://www.pwc.com/ustransactionservices>], 24.2.2004.
40. Weber A. Roberto, Camerer F. Colin: Cultural Conflict and Merger Failur: An experimental Approach. *Management Science*, Evanston, 49(2003), 4, str. 400-415.

41. Weston J. Fred, Siu A. Juan, Johnson A. Brian: Takeovers, Restructuring and Corporate Governance. Third Edition. New Jersey : Prentice Hall, 2001. 689 str.
42. Williams De'Edra: Germany. [URL:<http://www.cyborlink.com/besite/germany.htm>], 19.4.2004.
43. Williams De'Edra: United States. [URL:<http://www.cyborlink.com/besite/us.htm>], 19.4.2004a.
44. Williams De'Edra: Japan. [URL:<http://www.cyborlink.com/besite/japan.htm>], 19.4.2004b.

Priloga

1. Hofstedovi numerični rezultati raziskave

Tabela 5: Hofstedovi numerični rezultati raziskave:

DRŽAVE	Indeks hierarhične razdalje	Indeks individualizma	Indeks izogibanja negotovosti	Indeks moških značilnosti
Arabske države	80	38	68	53
Argentina	49	46	86	56
Avstralija	36	90	51	61
Avstrija	11	55	70	79
Belgija	65	75	94	54
Brazilija	69	38	76	49
Čile	63	23	86	28
Danska	18	74	23	16
Ekvador	78	8	67	63
Filipini	94	32	44	64
Finska	33	63	59	26
Francija	68	71	86	43
Grčija	60	35	112	57
Gvatemala	95	6	101	37
Hong Kong	68	25	29	57
Indija	77	48	40	56
Indonezija	78	14	48	46
Iran	58	41	59	43
Irska	28	70	35	68
Italija	50	76	75	70
Izrael	13	54	81	47
Jamajka	45	39	13	68
Japonska	54	46	92	95
Južna Afrika	49	65	49	63
Južna Koreja	60	18	85	39
Kanada	39	80	48	52
Kolumbija	67	13	80	64
Kostarika	35	15	86	21
Malezija	104	26	36	50
Mehika	81	30	82	69
Nemčija	35	67	65	66

DRŽAVE	Indeks hierarhične razdalje	Indeks individualizma	Indeks izogibanja negotovosti	Indeks moških značilnosti
Nizozemska	38	80	53	14
Norveška	31	69	50	8
Nova Zelandija	22	79	49	58
Pakistan	55	14	70	50
Panama	95	11	86	44
Peru	64	16	87	42
Portugalska	63	27	104	31
Salvador	66	19	94	40
SFRJ	76	27	88	21
Singapur	74	20	8	48
Španija	57	51	86	42
Švedska	31	71	29	5
Švica	34	68	58	70
Tajska	64	20	64	34
Tajvan	58	17	69	45
Turčija	66	37	85	45
Urugvaj	61	36	100	38
Velika Britanija	35	89	35	66
Venezuela	81	12	76	73
Vzhodna Afrika	64	27	52	41
Zahodna Afrika	77	20	54	46
ZDA	40	91	46	62

Vir: Hofstede's Dimension of Culture Scales , 2004.