

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE PRI
ZDRUŽITVAH IN PREVZEMIH**

Ljubljana, maj 2008

MATEVŽ KRALJ

IZJAVA

Študent **MATEVŽ KRALJ** izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom **doc. dr. HUGA ZAGORŠKA**, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJSKA KULTURA	2
1.1 DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE	3
1.1.1 Organizacijska kultura in sorodni pojmi	4
1.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE	5
1.2.1 Kultura in subkulture.....	6
1.3 LASTNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE	7
1.4 TIPI ORGANIZACIJSKIH KULTUR	9
1.4.1 Tipologija organizacijskih kultur Charlesa Handyja.....	9
1.4.2 Tipologija organizacijskih kultur Goffeeja in Jonesa	10
1.5 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE	12
1.6 OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	13
1.6.1 Dejavniki oblikovanja in spreminjanja organizacijske kulture	13
1.6.2 Pristopi k spreminjanju kulture	14
1.7 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA.....	15
2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI	17
2.1 OPREDELITEV POJMOV	18
2.1.1 Združitve	18
2.1.2 Prevzemi.....	19
2.2 VRSTE ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	20
2.3 MOTIVI ZA ZDRUŽITVE IN PREVZEME	22
2.3.1 Teorije učinkovitosti	22
2.3.2 Hipoteza informacij.....	23
2.3.3 Hipoteza problema agentov.....	23
2.3.4 Hipoteza presežnih denarnih tokov	24
2.3.5 Tržna moč.....	24
2.3.6 Davki	25
2.3.7 Prerazdelitveni učinki prevzemov	25
2.4. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI SKOZI ZGODOVINO.....	25
2.5.1 Prvi val	26
2.5.2 Drugi val.....	26
2.5.3 Tretji val	26
2.5.4 Četrty val.....	27
2.5.5 Peti val.....	27
3 VLOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PROCESIH ZDRUŽEVANJA PODJETIJ.....	28
3.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT RAZLOG ZA NEUSPEH ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV	28
3.2 KULTURNI TRK.....	31

3.3 RAZLIČNOST KULTUR KOT PRILOŽNOST	32
3.4 INTEGRACIJA ORGANIZACIJSKIH KULTUR.....	33
3.4.1 Akulturacija organizacijskih kultur	34
3.4.2 Model akulturacije.....	35
3.4.3 Uspešnost integracije v odvisnosti od tipa organizacijskih kultur partnerjev	36
3.5 ČLOVEŠKI VIRI PRI Z&P	37
3.5.1 Teoretična izhodišča vedenja posameznika pri Z&P	38
3.5.2. Merger-Emotions Syndrome	40
3.6 KLJUČNI ELEMENTI USPEŠNE KULTURNE INTEGRACIJE.....	41
3.6.1 Skrbni pregled organizacijske kulture.....	43
3.6.2 Komunikacija	45
3.6.3 Povezanost.....	45
3.6.4 Nadzor	46
SKLEP.....	47
LITERATURA IN VIRI.....	49

UVOD

Organizacijska kultura je relativno nov pojem v ekonomski teoriji. Avtorje, ki so se prvi začeli ukvarjati s tem konceptom, je motiviral občutek, da nekaj manjka v njihovi zmožnosti, da bi resnično razumeli organizacijo, saj se je zgolj racionalno-tehnična komponenta za razumevanje poslovanja organizacij zdela nezadostna. Takrat precej kontroverzen koncept je razdelil zainteresirano javnost. Nekateri so bili mnenja, da gre za nekaj pomembnega, medtem ko so drugi menili, da je organizacijska kultura samo popularna novotarija, ki pa je kratkega daha (Deal & Kennedy, 1999, str. 1).

Danes, na začetku 21. stoletja, je postala organizacijska kultura splošno sprejet termin v poslovnem svetu. Mnogo managerjev pri zasledovanju poslovne uspešnosti posveča organizacijski kulturi prav toliko pozornosti kot denimo strategiji podjetja. Edgar Schein je celo zapisal, da je »morebiti edina resnično pomembna stvar, ki bi jo morali voditelji početi, ustvariti in menedžirati kulturo ter da je edinstven talent voditeljev v tem, da znajo upravljati s kulturo« (Deal & Kennedy, 1999, str. 1).

Beseda *cultura* dobesedno pomeni »vplivati na naravo«. Kultura je način, na katerega se ljudje organizirajo zato, da bi se soočili s temeljnimi problemi preživetja, ki jih povzroča narava (Trompenaars, 2003, str. 6). Kultura je torej proces reševanja človekovih problemov. To pomeni, da lahko na organizacijsko kulturo gledamo tudi kot na konkurenčno prednost podjetja.

Kotter in Heskett, ki sta izvedla več empiričnih raziskav v letih 1987 in 1992, sta prišla do nekaterih pomembnih ugotovitev. Na podlagi finančnih kazalcev v desetletnem obdobju sta prišla do sklepa, da ima lahko organizacijska kultura pomemben vpliv na dolgoročno poslovno uspešnost podjetja. Drugič, organizacijska kultura bo v naslednjih letih in desetletjih še bolj pomemben dejavnik za doseganje bodisi uspeha bodisi neuspeha v poslovanju podjetij. Tretjič, obstaja zelo veliko podjetij, ki imajo neustrezno organizacijsko kulturo, katera zavira dolgoročno poslovno uspešnost. Takšna kultura se zlahka razvije tudi v podjetjih, v katerih je zaposlenih mnogo izobraženih in inteligentnih ljudi. Ugotovila pa sta tudi, da se organizacijsko kulturo zelo težko spreminja. Kljub temu pa jo je mogoče spreminjati na način, da bo krepila poslovno uspešnost podjetij (Deal & Kennedy, 1999, str. 24).

Organizacijska kultura ima pomembno vlogo tudi pri združitvah in prevzemih. Pravzaprav lahko vso njeno potentnost vidimo ravno v procesih povezovanja podjetij, ko sta dve različni organizacijski kulturi prisiljeni postati eno. Zaposleni se ponavadi niti ne zavedajo vpliva lastne kulture, dokler niso soočeni z drugo, ki vdira v njihov vsakdan. Ta šok je lahko tako močan, da resno ogrozi učinkovitost celotnega delovnega procesa novo formiranega podjetja (Buono, Bowditch & Lewis III., 1985, str. 482). Zato bo vpliv organizacijske kulture na uspešnost združitve in prevzemov predmet tega diplomskega dela.

Cilj diplomskega dela je predstaviti nekatera temeljna teoretična dognanja v zvezi z obema fenomenoma, ki sta omenjena v naslovu: organizacijsko kulturo ter združitvami in prevzemi, ter osvetliti povezavo med njima. V okviru tega želim tudi potrditi tezo, da je integracija organizacijskih kultur v procesih povezovanja ena izmed najpomembnejših nalog vodstva ter da je od uspešnosti kulturne integracije odvisna tudi poslovna uspešnost novo formiranega podjetja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz treh temeljnih poglavij. Predmet prvega je organizacijska kultura. V tem poglavju bom predstavil temeljna teoretična izhodišča, ki sem jih uspel dobiti iz razpoložljive literature. Najprej bom poskušal definirati organizacijsko kulturo in jo v tem okviru razmejiti od sorodnih pojmov. Nato se bom osredotočil na sestavine in lastnosti, predstavil bom nekaj tipologij organizacijskih kultur. V petem podpoglavju bom opisal nekaj dimenzij, s pomočjo katerih lažje preučujemo konkretno organizacijsko kulturo. Šesto podpoglavje se nanaša na oblikovanje in spreminjanje kulture. Za konec pa bom poskusil ponazoriti vpliv, ki ga ima organizacijska kultura na uspešnost poslovanja.

V drugem poglavju se bom ukvarjal z združitvami in prevzemi. Začel bom z opredelitvami pojmov, nato bom opisal vrste združitvev in prevzemov, identificiral bom glavne motive, ki vodijo podjetja oziroma njihova vodstva, da se povezujejo. Na koncu pa bom na kratko predstavil zgodovino združitvev in prevzemov.

Zadnje poglavje diplomskega dela je najbolj pomembno ter tudi najbolj obsežno. Na podlagi njegove vsebine bom lahko bodisi potrdil bodisi zavrnil tezo, omenjeno v okviru cilja tega dela. Navedel bom več empiričnih študij, raziskav ter miselnih dognanj avtorjev, ki pojasnjujejo povezavo med organizacijsko kulturo ter združitvami in prevzemi. Veliko pozornost bom namenil integraciji kultur, katere težave srečujemo pri tem procesu, in rešitve, ki jih predlagajo posamezni avtorji. Predstavil pa bom tudi človeško plat pri povezovanju podjetij - kako ljudje psihološko doživljajo te procese in kakšne so njihove reakcije.

1 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Kultura je zanimiv fenomen. Lahko rečemo, da je abstrakten, zmuzljiv, težko določljiv koncept, toda kljub temu ima pomembno vlogo v našem življenju. Kulturno okolje, ki nas obdaja, v veliki meri določa naš način razmišljanja, dojemanja sveta okoli nas, in tako posledično vpliva na obnašanje in delovanje posameznika v vsakdanjem življenju.

Zato ni presenetljivo, da so se s proučevanjem kulture začeli ukvarjati tudi ekonomski teoretiki. Predvsem proti koncu sedemdesetih letih prejšnjega stoletja in v začetku osemdesetih je izšlo nekaj pomembnih del, ki so vzbudili pozornost managerjev in strokovne javnosti¹.

¹ Kavčič (2005, str. 1) navaja tri najpomembnejša: Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy. 1982. *The Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Adison Wesley; Thomas J. Peters & Robert H. Waterman. 1982. *In*

Dejavnike, ki so pripomogli k temu, da je fenomen organizacijske kulture pridobil na pomenu, lahko razvrstimo v dve skupini. Teoretične in praktične. Med prve gotovo sodi razvoj in nova dognanja v antropologiji in organizacijski sociologiji. Medtem ko se kot praktični razlogi za proučevanje organizacijske kulture najpogosteje omenjeni naslednji (Kavčič 1994, str. 175):

- Upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva sredi sedemdesetih in s tem povezan japonski gospodarski čudež.
- Sprememba vrednot v družbi in pri posameznikih.
- Preučevanje dejavnikov uspešnosti uvajanje organizacijskih sprememb. Prišlo je do spoznanja, da spremembe v organizaciji pogosto dajejo negativne učinke, čeprav »so izpolnjeni vsi pogoji za njihovo uspešnost«.

Ob tem velja omeniti, da se v strokovni literaturi pojavljajo tudi nekateri drugi izrazi za organizacijsko kulturo, kot npr. korporacijska kultura, podjetniška kultura, organizacijska identiteta... Vse to so zgolj terminološke različice, ki opisujejo isti pojav, oz. razlike so tako majhne, da lahko omenjene izraze uporabljamo kot sinonime.

1.1 DEFINICIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Ne obstaja enotna definicija za organizacijsko kulturo. Razlog lahko najdemo v tem, da organizacijska kultura ni toliko stvar (predmet), temveč koncept. Ta razlika je pomembna. Stvar lahko opazujemo, raziskujemo, denimo z empiričnimi raziskavami ter tako ugotovimo neko objektivno resnico o njej. Medtem ko koncept nastane v človeških možganih, je proizvod njegovega mišljenja. Definicija je tako predvsem odvisna od tega, kaj iščemo in iz katerega zornega kota pojav opazujemo. Zato absolutne resnice o organizacijski kulturi ni mogoče ugotoviti.

Raziskovalci z različnih področjih zato različno definirajo organizacijsko kulturo (Ivanko, 2002, str. 235):

- Organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki. Za organizacijo pa je to, kar je osebnost za posameznika.
- Organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije.
- Organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji.
- Organizacijska kultura so tista prepričanja in organizacije, ki jih člani sprejmejo za svoje.

Search of Excellence. New York: Harper & Row; ter Rosabeth Moss Kanter. 1983. *The Change Master*. New York: Simon & Schuster.

- Organizacijska kultura je tisto, kar za razliko od organigramov, pravil, opreme in zgradb, resnično omogoča razumeti dušo in bistvo organizacije.
- Organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih.
- Organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije.
- Organizacijska kultura je to, v kar verjamejo člani organizacije.
- Organizacijska kultura je lepilo, ki drži organizacijo skupaj s pomočjo skupnih vzorcev pomena.

Rozman (2000, str. 134) razume organizacijsko kulturo kot »celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki določa način razmišljanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.«

Hofstede (2005, str. 4) pravi, da je organizacijska kultura kolektivno programiranje mišljenja članov organizacije, ki razlikuje posamezne organizacije med seboj.

V strokovni literaturi je najpogosteje citirana in verjetno najbolj splošno sprejeta definicija, ki jo je oblikoval Edgar Schein (2004, str. 17):

»Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati s problemi zunanje adaptacije in notranje integracije, vzorec, ki se je pokazal kot dovolj dober, da ga ocenjujemo kot veljavnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati te probleme.«

Z drugimi besedami, ko se skupina skozi čas razvija, se začne soočati z dvema osnovnima problemoma: Integracijo članov v celovito in učinkovito celoto, ter prilagajanje spreminjajočemu se zunanjemu okolju. Ko skupina najde prave rešitve, tiste, ki jim omogočajo uspešno delovanje v kompleksnem okolju, člani v procesu nekakšnega kolektivnega učenja te rešitve ponotranjijo v temeljne domneve in prepričanja. Temu vzorcu različnih domnev in prepričanj, ki se oblikujejo v procesu kolektivnega učenja in jih skupina prenaša tudi na nove člane, pravimo »organizacijska kultura«.

V diplomskem delu pojmem organizacijsko kulturo kot skupek norm, vrednot, prepričanj in simbolov, ki jih sprejema večina članov organizacije in katerih namen je uspešno spopadanje s problemi prilagajanja okolju in notranje integracije njenih članov.

1.1.1 Organizacijska kultura in sorodni pojmi

Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji relativno nov pojav, zato ga kaže razmejiti od drugih sorodnih pojmov. Ti so (Kavčič 2005, str. 16):

- *Organizacijska klima*, ki se nanaša predvsem na vzdušje v organizaciji. Vzdušje je odvisno od tega, kako so posamezniki zadovoljni z delovnimi pogoji in socialnimi vidiki dela v podjetju. Organizacijska kultura se ne ukvarja toliko z zadovoljstvom posameznikov, temveč s pravilnim izbiranjem in uvajanjem sprememb v organizaciji. Cilj ji je razumeti vrednote, norme, prepričanja, vzorce vedenja. Koncept organizacijske klime pa se omejuje na opis organizacijske realnosti. Razlika je tudi v tem, da organizacijska klima izvira iz psihologije, medtem ko je znanstveni izvir organizacijske kulture v antropologiji in etnologiji.
- *Filozofija organizacije*, s katero označujemo temeljne opredelitve o sestavi organizacije, o njenih ciljih ter o pravilih obnašanja. V tem smislu predstavlja normativno komponento organizacijske kulture. Filozofija organizacije izraža zaželeno, hoteno, ciljno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije. Organizacijska kultura pa se odraža z dejanskim načinom življenja organizacije.
- *Organizacijska strategija*, ki se ukvarja s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja organizacije in s potmi za njihovo doseganje. Izhodišče strategije predstavlja poslanstvo in vizija, ki se nadaljuje v opredelitev dolgoročnih ciljev. Strategija ima tako instrumentalni značaj za organizacijo. Kultura se ukvarja s temeljnimi predpostavkami, vrednotami...
- *Neformalna organizacija*, ki predstavlja sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v formalni organizaciji. Te skupine vežejo prijateljski odnosi in cilji, ki so bolj ali manj različni od ciljev organizacije. Neformalna organizacija določa norme obnašanja pripadnikov neformalne organizacije, opredeljuje vrednote, opredeljuje način komunikacije med njimi, njihove vloge, delitev moči, določa klimo v organizaciji... Vse to pa spada tudi v organizacijsko kulturo, zato je razumljivo, da avtorji neformalno organizacijo štejejo kot del organizacijske kulture.

1.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

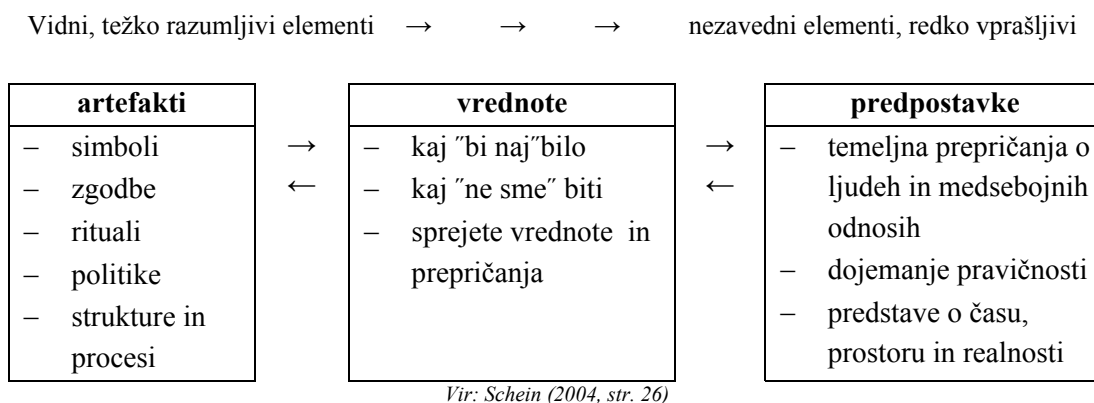
Schein (2005, str. 25-37) deli organizacijsko kulturo na tri ravni:

1. Prvo raven predstavljajo **artefakti**. To so elementi organizacijske kulture, ki so manifestacija globljih ravni in jih človek opazi, ko pride v organizacijo. Sem sodijo arhitektura zgradb, opremljenost pisarn, način oblačenja zaposlenih, žargon, izdelki, ki jih organizacija proizvaja, miti, zgodbe, rituali ter tudi odnosi med ljudmi – kako podrejeni naslavljajo nadrejene, ali imajo nadrejeni poseben parkirni prostor, ali so pisarne odprtega tipa, na kakšen način se izraža kritika itd..

2. Druga raven je raven pod površino. Sem spadajo **vrednote in prepričanja**, ki vključujejo mnenja članov o dobrem in slabem, kaj deluje in kaj ne deluje. Ko se skupina prvič sreča z nekim problemom in nekdo predlaga rešitev, je ta rešitev lahko samo vrednota posameznika in je predmet kritične obravnave ostalih. Če se rešitev v praksi izkaže za pravilno, se tako vrednota posameznika transformira v skupno vrednoto oziroma prepričanje skupine.

3. Tretjo - najbolj globoko raven predstavljajo **temeljne predpostavke**. Te so tipično nezavedne, vendar dejansko določajo, kako člani skupine zaznavajo mislijo in čutijo. Temeljna predpostavka nastane, ko rešitev za nek problem deluje večkrat. To rešitev začnejo posamezniki jemati kot samoumevno, nekaj, o čemer ne kaže razpravljati. Kar je bilo nekoč samo hipoteza, podprta zgolj z vrednoto, je sedaj postala realnost. Zato so temeljne predpostavke močnejše od vrednot.

Slika 1: Ravni organizacijske kulture po Scheinu



1.2.1 Kultura in subkulture

V realnosti bi težko našli organizacijo, katere člani imajo popolnoma enak pogled na svet in na vlogo organizacije v njem. Nasprotno, organizacija sestoji iz ljudi oziroma skupin z različnimi vrednostnimi sistemi, ki skupaj tvorijo kulturo neke organizacije. Skupinam znotraj organizacije, za katere so značilne neke posebne kulturne sestavine, pravimo subkultura. Subkultura nastane, ko člani skupine med seboj sodelujejo in komunicirajo in se sami identificirajo kot posebna skupina.

Morgan (1997, str. 137) navaja, da imajo pomemben vpliv na nastanek subkultur spol, rasa, jezik, etnična in religiozna pripadnost, socialno-ekonomski položaj, prijateljstvo in poklic. Tako denimo tržniki sledijo povsem drugačni filozofiji kot računovodje in subkultura vodstvenih delavcev se prav gotovo razlikuje od subkulture zaposlenih v proizvodnji.

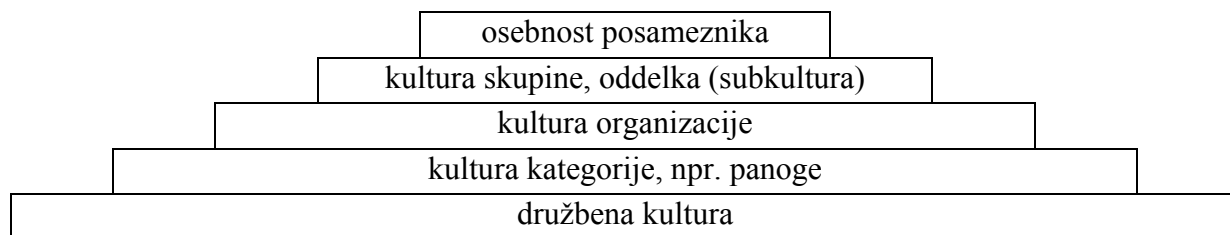
Odnos med kulturo in subkulturami je podoben odnosu med sistemom, podsistemom in supersistemom (Slika 2 na naslednji strani). Podjetja v določenem družbenem okolju imajo dosti skupnega, imajo pa tudi nekatere specifičnosti. Tudi deli podjetja imajo nekatere skupne kulturne vsebine, nekatere pa so značilne samo za določeno skupino ljudi (subkulturo). Tudi člani subkulture nimajo povsem homogene kulture, temveč se tudi med njimi razlikuje.

V odnosu med kulturo in subkulturami so možne naslednje variante (Kavčič, 2005, str. 38):

- Harmoničen odnos, kadar se vrednote in norme subkultur in organizacijske kulture v celoti skladajo. V tem primeru pravzaprav ne moremo govoriti o subkulturah.

- Podporni odnos, kadar vrednote subkulture podpirajo vrednote organizacijske kulture, obenem pa razvijajo še nekatere druge vrednote, ki niso v konfliktu z vrednotami sistema kot celote.
- Krepilni odnos, kadar so vrednote celotnega sistema v nekaterih subkulturah poudarjeno zastopane in uveljavljene.
- Nasprotujoč odnos, kadar so vrednote podsistema v odkritem ali prikritem nasprotju z vrednotami sistema in postopno oblikujejo nasprotno kulturo.

Slika 2: Sistemski model kulture, subkulture in superkulture



Vir: Kavčič 2005, str. 36

1.3 LASTNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Kasper kot najbolj značilne lastnosti organizacijske kulture navaja naslednje (Kavčič, 2005, str. 14-16):

1. *Organizacijska kultura kot socialna tvorba.* Kultura lahko obstaja samo v skupinah, v interakciji med posamezniki. Torej ni proizvod samo enega, temveč nanjo vplivajo mnogi ali celo vsi člani skupine. Zato jo je potrebno obravnavati kot nadindividualni, socialni pojav.
2. *Organizacijska kultura uravnava obnašanje članov.* Na način, da oblikuje medčloveške odnose s tem, da odločilno določa različenosti socialnega življenja. Vedenje posameznika uravnava tako, da je funkcionalno za ohranitev socialnega sistema. To uravnavanje poteka tudi tedaj, če posameznik ne pozna podrobnosti kulture v kateri živi.
3. *Organizacijska kultura je proizvod ljudi.* Je rezultat posameznega in kolektivnega delovanja, ki prispevata k urejanju socialnega sistema. To delovanje je lahko zavestno v obliki izvrševanja načrtovanih akcij ali kot uresničevanje nazorov. Lahko pa je povsem spontano v okviru nekega trajnega urejevalnega procesa v skupini, organizaciji ali narodu.
4. *Organizacijska kultura je splošno sprejeta.* Organizacijska kultura mora doseči visoko stopnjo upoštevanja v socialnem sistemu kot celoti. To je pogoj, da določena kultura sploh obstaja. Stopnja sprejemanja organizacijske kulture se stopnjuje, čim dalj časa posameznik živi v sistemu. Sprejemanje lahko doseže takšno stopnjo, da prežame »meso in kri« posameznika. V takšnem primeru posameznik kulturne vrednote tudi živi.

5. *Organizacijska kultura nastaja postopno.* Njen izvor je v preteklosti. Pri uspešnem reševanju določenih problemov skupine se je rešitev ločila od konkretnih dogodkov in se začela avtonomno oblikovati. Postala je odgovor tudi za druge, drugačne probleme. Pod pogojem, da je ohranila svojo funkcionalnost za sistem. Kar je bilo enkrat sprejeto, kaže tendenco dolgoročnega ohranjanja, tudi če ne daje več dovolj dobrih rezultatov ali je celo škodljivo. Organizacijsko kulturo lahko torej razumemo kot socialno dediščino v organizaciji, vsoto prepričanj in vzorcev oziroma pravil vedenja, ki se prenaša iz roda v rod.

6. *Organizacijsko kulturo se da naučiti.* To je pogoj, da se organizacijska kultura lahko prenaša na nove člane ter se tako ohranja. Proces učenja je dolgotrajen. Določen je z dostopnostjo druge kulture, s pospeševalci druge kulture in s stopnjo sprejemljivosti posameznika za drugo kulturo. Učenje pa je odvisno tudi od tega koliko je sam posameznik pripravljen sprejeti drugo kulturo.

7. *Organizacijska kultura je prilagodljiva.* Sestavine organizacijske kulture imajo sicer tendenco ohranjanja, zato je proces prilagajanja kulture izrazito dolgoročen proces. Dolgoročno imajo možnost preživeti le tiste kulturne vsebine in oblike, ki so uspešne za reševanje problemov. Kar pa ne pomeni, da je prilagodljivost nujna in se vedno dogodi. Organizacije v vseh sferah človeškega udejstvovanja propadajo ravno zato, ker se ne prilagajajo dovolj hitro spremembam v okolju ali pa do prilagajanja sploh ne pride.

8. *Organizacijska kultura je zavestna in nezavedna.* Kultura je sestavljena tako iz evaluativnih kot iz kognitivnih vidikov. Evaluativni se nanašajo na vrednote in norme, ki uravnavajo obnašanje članov. Kognitivne elemente pa predstavljajo znanje in izkušnje o uspešnih rešitvah problemov. Znanje in izkušnje imajo pomembno vlogo pri sprejemanju novih dražljajev iz okolja, ki jih posameznik interpretira na star, uveljavljen način. Kultura torej redko nastopa neposredno zavestno, bolj se pojavlja v obliki samoumevnosti, katere posameznik ne preverja.

9. *Organizacijska kultura ni neposredno oprijemljiva.* Zaradi njenega »notranjega bistva«, ni primerna za neposredno proučevanje v smislu naravoslovnih znanosti. Nekateri raziskovalci se zato osredotočajo na njene vidne elemente, vendar tudi ti priznavajo, da so kulturne vsebine globlje. Zato je sklepanje o njih lahko problematično.

10. *Kultura je dosežek in/ali proces.* Organizacijsko kulturo je mogoče obravnavati kot dosežek (organizacija ima kulturo), proces (organizacija je kultura) ali oboje obenem. Prvi pristop dojema kulturo kot lastnost, kot nekaj kar organizacija poseduje. Pri preučevanju se zato osredotočamo na običaje, obnašanje, odnosih med ljudmi. Poskušamo ugotoviti, kaj je v organizaciji edinstvenega, po čem se organizacija razlikuje od drugih. Obravnavo organizacijske kulture kot procesa pa predstavlja dinamični nazor. Osredotoča se na nastajanje in aktivnosti organizacije. Organizacija je v tem smislu živ organizem z vsemi njegovimi značilnostmi. Zato z raziskovanjem poskušamo pojasniti različne pojavne oblike organizacijske kulture. Ta pristop razume organizacijo kot celoto, in jo je le kot celoto mogoče razložiti.

1.4 TIPI ORGANIZACIJSKIH KULTUR

Rozman (2000, str. 135) definira tipologijo kot »poskus poenostavitve kompleksne stvarnosti«. Če upoštevamo, da je raznolikost organizacijskih kultur posameznih organizacij zelo velika, je jasno, da so tipologije lahko le delno uspešne.

1.4.1 Tipologija organizacijskih kultur Charlesa Handyja

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

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

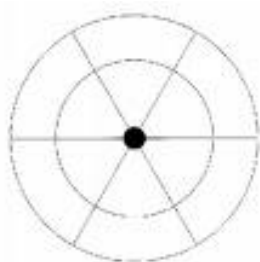
Kultura vlog. Simbolično jo ponazarja grški tempelj, ki temelji na močnih stebrih (sektorjih). Ta kultura je značilna sestavina birokratskega tipa organizacij, z visoko stopnjo formalizacije in specializacije poslovanja. Od posameznika se pričakuje predvsem izvrševanje pravil in procedur, njegova moč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

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

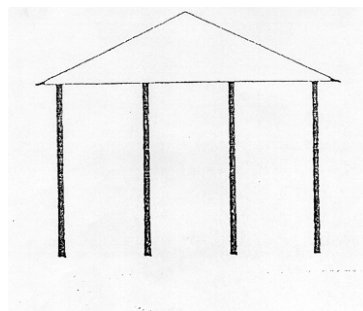
Kultura osebnosti. Gre za kulturo, kjer je posameznik najpomembnejši. Avtor jo simbolično prikazuje kot galaktično meglico. V primerjavi s prejšnjimi tremi tipi je odnos med organizacijo

in posameznikom v bistvu obrnjen. Pri prejšnjih treh je bil posameznikom s svojim delom tako ali drugače vpet v organizacijo, tu pa je organizacija zato, da služi posamezniku. Njen namen je ustvarjati pogoje, da posameznik lahko uresničuje svoje interese. Nastane tako, da se nekaj neodvisnih posameznikov (npr. odvetnikov, arhitektov, svetovalcev...) združi, da bi imeli koristi od skupne organizacije. V takšni organizaciji hierarhičnih struktur pravzaprav ni. Če že obstaja potreba po bolj izraženi moči, potem se ta pokaže na podlagi strokovnosti.

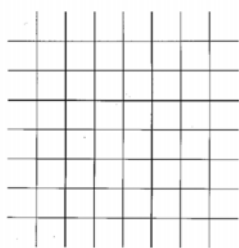
Slika 3: Tipi organizacijskih kultur po Handyju



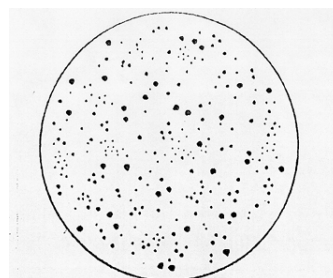
Kultura moči



Kultura vlog



Kultura nalog



Kultura osebnosti

Vir: Handy, 1993, str. 183-191

1.4.2 Tipologija organizacijskih kultur Goffeeja in Jonesa

Avtorja opredeljujeta kulturo s pomočjo dveh dimenzij družbenih odnosov: solidarnosti in družabnosti. Prva dimenzija se nanaša na sodelovanje različnih oddelkov ali enot znotraj podjetja, druga pa na sodelovanje znotraj posameznega oddelka (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002, str. 67-69). Na ta način dobimo štiri različne tipe organizacijskih kultur (Tabela 1 na naslednji strani).

Razdrobljena organizacijska kultura. Takšno kulturo najdemo v podjetjih, kjer obstaja nizka stopnja medsebojne odvisnosti znotraj delovnega procesa. Vsak se ukvarja s svojim delom, njegove zadolžitve so jasno določene, in vsak točno ve, kaj se od njega pričakuje. Zaposleni so eden do drugega obnašajo strogo profesionalno, komunikacije med različnimi oddelki pa

praktično ni. Lahko bi rekli, da gre skorajda za nesocialno organizacijo. Po drugi strani pa posamezniku omogoča veliko svobode. V takšnih organizacijah je ponavadi veliko nadarjenih ljudi, individualistov, ki ne marajo, da kdo ovira njihovo delo. Za organizacijo je predvsem pomembno, da uspe obdržati take ljudi. Razdrobljeno organizacijsko kulturo pogosto najdemo v odvetniških pisarnah, svetovalnih družbah, akademskih institucijah in v nekaterih časopisnih podjetjih.

Tabela 1: Tipologija Goffeeja in Jonesa

		Družabnost	
		<i>nizka</i>	<i>visoka</i>
Solidarnost	<i>nizka</i>	RAZDROBLJENA	MREŽNA
	<i>visoka</i>	KORISTOLJUBNA	SKUPNA

Vir: Kreitner, Kinicki & Buelens 2003, str. 67

Mrežna organizacijska kultura. Za takšno organizacijsko kulturo so značilni timsko delo, izmenjava informacij in odprtost za nove ideje, zato se večina ljudi v takšnem okolju dobro počuti. Zaposleni si medsebojno pomagajo, tudi tako, da gredo preko meja svojih formalnih zadolžitev. Posledično nastane zelo močna neformalna mreža odnosov. Slabost mrežnih organizacij pa je v tem, da je pogosto preveč tolerantna do slabe izvedbe – težko je namreč disciplinirati nekoga, ki je tvoj prijatelj. Nadalje, zaposleni pretirano težijo k iskanje konsenza. Namesto najboljše rešitve pogosto obvelja najboljši kompromis.

Koristoljubna organizacijska kultura. Organizacija s takšno kulturo je navzven videti kot izjemno tekmovalna, agresivna in brezkompromisna. Zaposleni v njej so egoisti, ki pa so pripravljeni narediti vse za uresničitev skupnih ciljev, če v tem vidijo tudi neposredno lastno korist. Glavna prednost takšne organizacije je, da se hitro odziva na spremembe, značilna pa je tudi izjemna osredotočenost na izpolnjevanje strategije. Slabost pa se kaže v tem, da zaposleni niso pripravljeni sodelovati pri nečem, kjer ne vidijo dovolj jasno takojšnjih koristi zase. Slabost je tudi to, da zaposleni zapustijo organizacijo takoj, ko najdejo boljšo ponudbo drugje.

Skupna organizacijska kultura. Ljudje v organizacijah s takšno kulturo so družabni podobno kot pri organizacijah z mrežno kulturo, toda značilna je tudi velika kohezivnost med različnimi oddelki znotraj podjetja. Kar je posledica močnih vrednot, ki si jih delijo vsi zaposleni. Vir te kohezivnosti je ponavadi močan, karizmatičen vodja, ki aktivno promovira vizijo in vrednote po celem podjetju. Izkazalo se je tudi, da so takšne organizacije idealno mesto za vzgojo bodočih voditeljev. Slabost pa se kaže predvsem v tem, da je potrebno veliko truda in časa, da bi ohranili

takšno kulturo. Še posebej se je treba posvetiti indoktrinaciji novih članov. Poleg tega se takšne organizacije težko spreminjajo in so zato ranljive za spremembe v okolju.

Pri tem je potrebno še enkrat poudariti, da različne tipologije niso samo zelo preproste, temveč skrajno poenostavljene. Iluzorno je namreč pričakovati, da bi imeli v proizvodnji in v R&R oddelku enako organizacijsko kulturo. V praksi je zato ponavadi prisotno več tipov kultur znotraj posamezne organizacije. Za računovodsko službo je verjetno bolj značilna kultura vlog, medtem ko v razvojnih oddelkih ali trženju pogosteje najdemo kulturo nalog.

1.5 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Tipologije organizacijskih kultur, ki sem jih obravnaval v prejšnjem poglavju, ločujejo organizacijske kulture le na podlagi dveh spremenljivk. Da bi bolj temeljito spoznali določeno organizacijsko kulturo, jo je zato smiselno proučevati tudi na podlagi drugih relevantnih kategorij oz. dimenzij. V okviru raziskovalnega projekta GLOBE² je bilo opredeljenih osem takšnih dimenzij (Zagoršek & Štemberger, 2005, str. 70):

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

² Pri tem projektu, v okviru katerega je bila izvedena tudi raziskava med srednjimi managerji v 62 državah, gre za širitev in posodobitev petih dimenzij nacionalne kulture, ki jih je razvil znani nizozemski raziskovalec Geert Hofstede leta 1980. In sicer *razlike v moči*, ki se nanaša na stopnjo do katere so ljudje pripravljeni sprejeti neenakost v družbi; *Izogibanje negotovosti*, ki označuje stopnjo, do katere se ljudje počutijo neprijetno pri spopadanju z nestrukturiranimi problemi; *Individualizem /kolektivizem*, ki predstavlja stopnjo, do katere se ljudje raje vedejo kot posamezniki kakor kot člani skupine; *Moškost in ženskost*, ki se nanaša na to, do katere mere družba sprejema moške (dosežki, herojstvo, materialni uspeh,...) in do katere mere ženske (sodelovanje, kakovost življenja,...) vrednote; *Dolgoročnost/kratgoročnost*, ki predstavlja stopnjo, do katere so se ljudje pripravljeni odreči kratkoročnim užitek v korist dolgoročnih.

1.6 OBLIKOVANJE IN SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

1.6.1 Dejavniki oblikovanja in spreminjanja organizacijske kulture

Schein je kot najpomembnejše dejavnike nastajanja in spreminjanja organizacije odkril naslednje: skupinsko dinamiko, vodenje in učenje (Mesner Andolšek, 1995, str. 79).

1. Skupinska dinamika. Gre za proces, ko se začnejo posamezniki v interakciji z ostalimi člani skupine medsebojno spoznavati, se prilagajati ter sprejemati eden drugega. V tem procesu se oblikujejo skupni pogledi na probleme in njihovo reševanje, skupno razumevanje stvarnosti ter nove norme, ki jim bodo v prihodnosti pomagale reševati skupne cilje. Ključni momenti za oblikovanje teh skupnih pomenov so t. i. kritični dogodki. To so dogodki iz preteklosti, ki so vključevali visoko stopnjo emocionalne napetosti in so za člane pomenili neko novo spoznanje (Mesner Andolšek 1995, str. 80-83).

2. Vodenje. Schein (2004, str. 226) meni, da ima vodja (in še posebej ustanovitelj organizacije) najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture. Ne samo, da je vodja človek z vizijo in osnovno idejo, zakaj naj bi se ljudje sploh združili v organizacijo, on tudi izbere ostale člane. Praviloma so vodje zelo samozavestni, imajo jasna stališča o svetu in o vlogi organizacije v njem. Zato poskušajo vsiliti lastne poglede tudi drugim. V tem smislu je vodja nekakšen konstruktor realnosti.

Vodja ima na voljo kar nekaj mehanizmov, s pomočjo katerih poskuša vsiliti svoje predpostavke ostalim članom oziroma pustiti svoj pečat pri nastajanju organizacijske kulture. Mesner Andolšek (1995, str. 91) jih deli v neposredne in posredne. Med prve lahko uvrstimo: Čemu vodstvo posveča največ pozornosti, reakcije vodstva na kritične dogodke in organizacijske krize, kriterije za napredovanje, kadrovanje, upokojitve in ekskomunikacijo. Ti mehanizmi so neformalne narave, nimajo osnove v dokumentih organizacije, delujejo subtilno, toda imajo velik vpliv na oblikovanje kulture. Na drugi strani pa so posredni mehanizmi artikulacije kulture, med katere prištevamo organizacijsko obliko in strukturo, najrazličnejše sisteme in rutinske postopke, obliko fizičnega prostora in arhitekturo, zgodbe in mite o pomembnih dogodkih in ljudeh v organizaciji ter formalna stališča in trditve o organizacijski filozofiji. Večini teh mehanizmov pa je skupno, da imajo osnovo v formalnih odnosih, dokumentih in uradnih zapisih.

3. Učenje. Kultura je proizvod učenja in procesu učenja gre predvsem za vprašanje, katere norme in vrednote bodo preživele in se transformirale v temeljne predpostavke, ki jih člani organizacije dojemajo kot samoumevne. Schein (2004, str. 80) navaja dva tipa učenja:

- Pozitivno reševanje problemov. Nanaša se na spopadanje z zunanjim okoljem. Pri tem načinu učenja, organizacija ugotovi rešitev, ki uspešno reši problem, in jo uporabi vedno, ko se pojavi isti problem. Člani ponotranjijo samo tiste rešitve (norme, vrednote), ki dajejo najboljše rezultate in ki se konstantno izkažejo za uspešne.

- Izogibanje napetostim. Ta mehanizem učenja omogoča skupini sodelovati, misliti in se obnašati na način, ki preprečuje boleče situacije. Nanaša se torej na problem notranje integracije. Skupina se preprosto nauči izogibati situacijam, ki proizvajajo napetost ali bolečino. Direktor se izogiba določenemu tržišču, saj je na njem pred časom doživel velik polom. To učenje je običajno učenje z enim samim poskusom, ki se bo v neskončnost ponavljalo, tudi če nevarnost več ne obstaja.

Norme in prepričanja, ki so proizvod različnega načina učenja, močno vplivajo na spreminjanje kulture v prihodnosti. Če norme izhajajo iz uspeha (pozitivno reševanje), se bo postavljalo vprašanje: »Zakaj spreminjati nekaj, kar deluje?« Če pa so norme posledica izogibanja bolečim travmam iz preteklosti, bo razmišljanje ljudi v smislu: »Ne moremo poskusiti nekaj, kar nas je ranilo v preteklosti.« Ta vrsta učenja akumulira načine obnašanja, ki ne dajejo pozitivnih rezultatov in so v osnovi nefunkcionalni. Ljudje jih kljub temu prakticirajo, saj z njihovo pomočjo reducirajo stopnjo strahu. Na ta način se v določeni kulturi lahko naselijo številni nefunkcionalni elementi in se vzdržujejo kljub svoji odvečnosti (Schein, 2004, str. 81).

Da bi spremenili kulturo organizacije je potrebno spremeniti določeno količino skupnih prepričanj, stališč, vrednot in najrazličnejših kolektivnih praks. Andolškova (1995, str. 139-144) navaja naslednje mehanizme, s katerimi se najpogosteje uvajajo spremembe v organizacijski kulturi:

- Kadrovske spremembe – še posebej zamenjava ljudi na ključnih položajih. Novi ljudje prinesejo s seboj nove ideje in vizije prihodnosti, ki združene z močjo lahko delujejo kot glavni spodbujevalec kulturne spremembe.
- Neposredno vplivanje na spremembo stališč prepričanj in vrednot zaposlenih – praktične metode, ki spodbujajo takšno sporočanje so oblikovanje vlog, participacija članov, izobraževanje, svetovanje,...
- Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij – prestrukturiranje organizacije, spremenjeni sistemi nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja, ki imajo zelo močno vlogo pri oblikovanju in sporočanju kulturnih predpostavk in tehnološke spremembe, ki lahko postopoma pripeljejo tudi do kulturne spremembe v organizaciji.
- Podoba podjetja – veliko organizacij skuša z novo zunanjo podobo vplivati in oblikovati pozitivna stališča o organizaciji tako zunanjih deležnikov kot zaposlenih. Zaposleni naj bi se tako identificirali z novo zunanjo podobo in ji tako postali bolj privrženi.

1.6.2 Pristopi k spreminjanju kulture

Paul Bate je opredelil štiri generične strategije za spremembo organizacijske kulture v organizacijah, kjer kultura ne ustreza več (Kavčič, 2005, str. 80-81):

1. *Agresivni pristop*. Gre za odprt napad na organizacijo. Tak pristop je nasilen, odločen in grob. Navadno se uporablja takrat, ko je organizacija že v krizi, ker vodstvo ni pravočasno zaznalo

potrebe po spremembah. Zato je povezano s pomanjkanjem časa in sredstev za spremembe. Ponavadi pride pri tem tudi do zamenjave najvišjega vodstva organizacije. Namen tega pristopa je ljudem v organizaciji jasno pokazati, da je obstoječa kultura povsem neustrezna, škodljiva in jo je potrebno nujno spremeniti.

2. *Pomirjevalni pristop*. V tem primeru gre za uvajanje sprememb na postopen način. Prevladujoči način je prilagajanje, ne konflikt. Ukrepi so pragmatični, brez poudarka na ideologiji. Uvajanje sprememb temelji na podmeni, da so zaposleni razumna bitja, ki jih je mogoče prepričati z dokazi. Spremembe so postopne, dolgotrajnejše, z občutkom za interese zaposlenih. Zato nekih zelo bolečih ukrepov ni pričakovati, kakor tudi ne zamenjave najvišjega vodstva.

3. *Korozivni pristop*. Pri takšnem pristopu gre za to, da skušajo vplivni posamezniki v organizaciji spreminjati organizacijsko kulturo predvsem v skladu s svojimi osebnimi ali skupinskimi interesi. V takšnih organizacijah sodelavci niso toliko prijatelji kot so koristno sredstvo, s katerim močnejši in spretnejši uresničujejo svoje interese. Praviloma na škodo organizacije kot celote. Dejanja glavnih akterjev v teh zgodbah so pogosto na meji zakona, včasih celo čez njo. Vsekakor pa moralno nesprejemljiva.

4. *Indoktrinacijski pristop*. Poudarek pri tem pristopu je na uvajanju sprememb na podlagi učenja in usposabljanja. V veliki meri temelji na sodelovanju tistih, katerih kultura se mora spremeniti. Procesi učenja in usposabljanja so skrbno načrtovani in dobro vodeni. Vse skupaj tako poteka v kooperativnem vzdušju. Učenje, ki naj bi privedlo do koristnih in nujnih sprememb, spremlja tudi etična utemeljitev.

1.7 VPLIV ORGANIZACIJSKE KULTURE NA USPEŠNOST POSLOVANJA PODJETJA

Ben-Ami in Farkas (2003, str. 709-712) menita, da je organizacijska kultura vse bolj pomemben vir za zagotavljanje konkurenčnih prednosti podjetja. Klasični pristop razvijanja konkurenčnih prednosti se posveča predvsem zunanjemu okolju. Raziskati trg, se na njem pravilno pozicionirati in zavarovati svojo pozicijo so temelji, ki vodijo k uspehu.

V dobi znanja, kjer se spremembe dogajajo veliko bolj pogosteje kot prej, pa se je klasičen pristop izkazal za nezadostnega. Pozornost se je preusmerila na procese znotraj podjetja ter še posebej na kulturo podjetja kot gonilnik teh procesov. Naloga managementa je, da formulira in uveljavi tisto kulturo, tj. način mišljenja in delovanja zaposlenih, ki bo podpirala in spodbujala razvoj zelenih konkurenčnih prednosti (npr. najboljšo kvaliteto, najnižje cene, najkrajši čas dostave...). Prednosti, ki izhajajo iz edinstvene kulture so tudi trajnejše in jih konkurenti ne morejo kopirati. Avtorja trdita, da je »kultura dandanes razumljena kot glavni faktor, ki pojasni razlike v obnašanju različnih organizacij ter posledično – njihove rezultate.«

Kakšna organizacijska kultura vodi do ekonomskega uspeha?

Kreitner, Buelens in Kinicki (2002, str. 70) navajajo naslednje zorne kote, iz katerih lahko opazujemo vpliv organizacijske kulture na ekonomsko uspešnost organizacije:

1. Moč kulture. V literaturi je zelo popularna delitev organizacijskih kultur na močne in šibke. Robbins (1989, str. 470) definira močno kulturo kot tisto, katere ključne vrednote so močno upoštevane in splošno sprejete med zaposlenimi. Večja kot je pripadnost vrednotam organizacije in večje je število ljudi, ki jih sprejema, močnejša je organizacijska kultura.

Peters in Waterman (1982, str. 75-76) sta trdno prepričana v pozitivno povezavo med močjo kulture in uspešnostjo poslovanja. »Močnejša kot je kultura in bolj kot je orientirana na kupca, manjša je potreba po raznih priročnikih, organigramih in pravilnikih. V takih podjetjih zaposleni na vseh ravneh vedo, kaj morajo početi, saj so vrednote, ki jih vodijo, kristalno jasne«. Avtorja sicer priznavata, da obstajajo tudi neuspešna podjetja z močno kulturo, toda te kulture so disfunkcionalne, ker se ne osredotočajo na kupca. Tezo, da močne kulture vodijo k boljšim rezultatom potrjujejo tudi nekatere raziskave. Sweeney in McFarlin (Kolar 2005, str. 13) v svoji študiji trdita, da je močna organizacijska kultura povezana z višjo rastjo čistega dobička, hitrejšim obračanjem kapitala in višjo ceno delnic. Hofstede (2005, str. 293-294) pa je s projektom IRIC prišel do ugotovitve, da obstaja statistično značilna korelacija med močno kulturo in v rezultate usmerjeno kulturo. V tej raziskavi je potrjena tudi pozitivna povezava med kulturo usmerjeno v rezultate in ekonomsko uspešnostjo, kar pomeni, da je tudi moč kulture pozitivno povezana z uspešnostjo poslovanja.

Kritiki te teze pa poudarjajo, da je velika slabost močne organizacijske kulture predvsem njena rigidnost, težavnost spreminjanja. Poudarjajo tudi, da se podjetja z močno kulturo pogosto začnejo ukvarjati sama s sama, postanejo arogantna ter birokratska (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002, str. 71).

2. Skladnost kulture. Temeljna teza je, da se mora organizacijska kultura skladati z okoljem v katerem podjetje deluje. Kultura, ki je primerna za podjetja v stabilnih gospodarskih panogah, je povsem neprimerna za podjetja, ki poslujejo v izjemno dinamičnem okolju. Potemtakem ni mogoče govoriti o »pravih« kulturah, o univerzalnem modelu, ki bi ga lahko aplicirali v vsako podjetje ali organizacijo. Takšnega mnenja je tudi Schein (2004, str. 8), ki pravi: »Ali je kultura dobra ali slaba, ali je funkcionalna ali ne, ni odvisno od kulture same po sebi, temveč od razmerja med kulturo in okoljem v katerem obstaja«.

3. Prilagodljivost kulture. Najbolj učinkovita kultura je tista, ki pomaga organizacijam predvideti spremembe v okolju, ter se nanje ustrezno odzvati. Za takšno kulturo je značilno sprejemanje tveganj, zaupanje med člani in proaktiven pristop. Med člani obstaja temeljno prepričanje, da so sposobni biti kos vsakemu problemu in uresničiti vsako priložnost, ki se jim bo ponudila (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002, str. 71-72).

Kotter in Heskett sta z raziskavo, ki je potekala med leti 1977 in 1988, in je zajemala 207 podjetij iz 22-ih panog, ugotavljala ekonomsko uspešnost podjetij z vidika moči, skladnosti z okoljem in prilagodljivosti. Rezultati raziskave so deloma potrjevali tezo, da sta močna in skladna kultura pozitivno povezani z ekonomskim uspehom podjetja. Korelacija je bila pozitivna, toda šibka. Rezultati pa so bili popolnoma konsistentni s trditvijo, da je za dolgoročni uspeh nujna prilagodljivost organizacijske kulture (Kreitner, Kinicki & Buelens, 2002, str. 71).

2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI

Gospodarski proces ni statičen, ampak so zanj značilne stalne gospodarske spremembe. Podjetja se morajo stalno odzivati tako na spremembe v okolju kot tudi v samem podjetju. Ob tem pa lastniki sledijo načelu maksimizacije vrednosti svojega premoženja, kar v dinamičnih razmerah zahteva od posloводства, da se kapital podjetja povečuje. Od posloводства se torej pričakuje rast poslovanja. Rast je vitalnega pomena za dolgoročni obstoj in dobrobit vsakega podjetja. Samo rastoča podjetja lahko privabijo najboljše vodstvene kadre, specialiste in druge talente, ki v dobi znanja predstavljajo najpomembnejši dejavnik uspešnosti poslovanja.

Rast gospodarskih organizacij lahko poteka na dva načina:

1. s pomočjo notranje (interne) rasti,
2. s pomočjo zunanje (eksterne) rasti.

Notranja rast nastaja s povečanjem obsega poslovanja v okviru obstoječih zmogljivosti ali pa z dograditvijo novih. Do zunanje rasti podjetja pa prihaja skozi proces priključevanja drugih gospodarskih organizacij (Pučko, 1996, str. 41).

Oba načina imata določene prednosti in slabosti. Potrebno je izdelati temeljito analizo, s katero ugotovimo prednosti enega ali drugega načina rasti oziroma razvoja podjetja. Dejavniki, ki dajejo prednost zunanji rasti in diverzifikaciji skozi priključitve, so predvsem naslednji (Lahovnik 1998, str. 14):

- nekatere cilje je mogoče hitreje doseči s priključitvami podjetij,
- stroški notranjega razvoja organizacije lahko presegajo stroške priključitve,
- nižje tveganje, nižji stroški in krajši čas, ki so lahko povezani z doseganjem večjega tržnega deleža skozi priključitve drugih manjših podjetij,
- podjetje lahko uporablja svoje vrednostne papirje kot vir financiranja, ki omogoča pridobitev kontrolnega deleža v ciljnim podjetju, kar večkrat ni mogoče, v primeru poskusa pridobitve enakih virov in premoženja, z notranjim razvojem,
- ciljna podjetja ne izkoriščajo svoj premoženjski potencial in potencial managementa tako učinkovito, kot bi to lahko izkoristilo podjetje priključevalec,

- davčne prednosti,
- obstajajo priložnosti za dopolnjevanje virov ciljnega podjetja in podjetja priključevalca in s tem možnosti za nastanek sinergij.

2.1 OPREDELITEV POJMOV

V anglo-ameriški literaturi se v kontekstu združitve in prevzemov pojavljajo predvsem naslednji izrazi: »mergers«, »takeovers«, »acquisitions«. Vendar ti izrazi niso enoznačni. Razlike v uporabi omenjenih izrazov so med avtorji precejšnje, nasploh pa je njihova uporaba precej nedosledna. Dodaten problem predstavlja prevajanje teh terminov v slovenski jezik (Bešter, 1995, str. 10).

Lahovnik (1998, str. 14) pri združevanju podjetij loči pojme združitev (merger), priključitev (acquisition) in prevzem (takeover). Združitev razume kot sporazum dveh ali več podjetij, da se združijo in ustanovijo novo podjetje (prejšnji dve prenehata obstajati). Weston in Copeland (1989, str. 901), podobno kot Lahovnik, definirata pojem »merger«, kot poslovno povezovanje dveh ali več podjetij, po katerem ostane samo eno. Gaughan pa dopušča možnost (1996, str. 7), da ostaneta obe podjetji, s tem da se manjše podjetje vključi kot podružnica. V primeru, da se združujeta podjetji približno enake velikosti, pa avtor uporablja izraz »consolidation«.

Izraz »takeover« je najbolj splošen in nenatančen. Praviloma pomeni prenos nadzora nad podjetjem z ene skupine delničarjev na drugo, preostala dva termina (merger in acquisition) pa sta le dve izmed oblik »takeovers« (Bešter 1995, str. 11). Lahovnik (1998, str. 15) meni, da je »takeover« pravzaprav sinonim za »acquisition«, ki ga razume kot nakup podjetja in njegovo vključitev v drugo podjetje v obliki poslovne enote ali podružnice priključevalca, in podobno kot Gaughan (1996, str. 7) meni, da se izraz »takeover« uporablja predvsem v kontekstu sovražnih transakcij.

Terminološke zadrege temeljijo zaradi mešanja ekonomskih in pravnih pojmov in kriterijev. Ekonomisti običajno govorijo o združevanju (mergers) in mislijo na vse vrste in oblike povezovanja podjetij, pravniki pa ločijo prevzeme predvsem glede na število pravnih oseb, ki ostanejo po prevzemu (Kovač, 2000, str. 72). Če je posledica prevzema, da iz več pravnih oseb nastane le ena, v tem primeru pravniki govorijo o združitvi.

2.1.1 Združitve

Slovenska pravna ureditev opredeljuje v kontekstu združitve dve kategoriji; spojitve in pripojitve. Spojitev se izvede z ustanovitvijo nove delniške družbe, na katero se prenese celotno premoženje družb. Pripojitev pa nastane s prenosom celotnega premoženja ene ali več delniških družb na drugo delniško družbo (Grmek, 2006, str. 8).

Temeljna oblika spojitve je tista, pri kateri iz podjetja A in podjetja B nastane novo podjetje C. Pri tem podjetji A in B prenehata obstajati, delničarji obeh podjetij pa svoje delnice zamenjajo z delnicami podjetja C. V primeru ko delničarji nočejo, da A in B prenehata obstajati, hkrati pa si želijo da bi bili podjetji lastniško koordinirani in da bi delovali kot enovito podjetje, se spojitev izpelje na način, da se ustanovi podjetje C kot holdinško podjetje. A in B lahko tako še naprej delujeta kot samostojni pravni osebi, prepreči pa se tudi nevarnost nastajanja prevelikih podjetij glede na njihovo optimalno velikost (Tajnikar, 2000, str. 32-33).

Osnovna oblika pripojitev je tista, ko podjetje B pripoji podjetje A na način, da se premoženje in dolg podjetja A prenese na podjetje B, podjetje A preneha obstajati, dejavnost pa teče naprej znotraj podjetja B. To se naredi na način, da lastniki podjetja A svoje delnice zamenjajo z novo izdanimi delnicami podjetja B. V primerih ko obstaja interes, da podjetji A in B ohranita pravno identiteto in samostojnost, se pripojitev izpelje na način, da A postane hčerinska družba podjetja B (Tajnikar, 2000, str. 34-35).

Tako pri spojitvah kot pri pripojitvah ni potrebno, da pride do gotovinskih poslov, saj prihaja zgolj do zamenjav delnic med lastniki in podjetji. Zato takšnih poslov ni potrebno posebej financirati. Če so dobro zamišljeni in pravilno izvedeni, naj bi take povezave pripeljale do povečanja tržne vrednosti delnic oziroma do povečanja vrednosti podjetij (Tajnikar, 2000, str. 33).

2.1.2 Prevzemi

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

Prevzemni postopek se ponavadi prične z diskretnimi pogovori uprav obeh podjetij, vendar mora na določeni točki priti do neposredne ponudbe za odkup delničarjem ciljnega podjetja – »tender offer«. Takšna ponudba je objavljena v sredstvih javnega obveščanja (Bešter, 1995, str. 15).

V primeru, da se uprava ciljnega podjetja ne strinja s prevzemom, govorimo o neprijaznem oziroma o t. i. sovražnem prevzemu³, ki pripelje do borbe med podjetji, pri čemer se je v praksi razvila cela vrsta ofenzivnih in obrambnih taktik (Lahovnik, 1998, str. 15).

V primerjavi z združitvami se pri prevzemih pojavljajo še nekatere bistvene razlike. Pri prevzemanju ni potrebno sklicati skupščine delničarjev niti kako drugače pridobiti njihovega soglasja. Če se delničarji s ponudbo prevzemnika ne strinjajo, svojih delnic niso obvezni prodati in jih tudi ne bodo. Posebnost prevzema pa je tudi v tem, da za razliko od združitve podjetij

³ Prevzem je seveda sovražen le do uprave ciljnega podjetja, ki se iz različnih razlogov ne strinja s prevzemom. Sovražnost torej ni usmerjena proti delničarjem ciljnega podjetja, ki imajo možnost, da se odločijo in delnice obdržijo ali pa sprejmejo ponudbo prevzemnika in svoje delnice prodajo (Bešter, 1995, str. 16).

prevzemnik le redko odkupi 100 % delnic, saj nekateri delničarji svojih delnic ne želijo prodati. Popolna absorpcija enega podjetja v drugo zahteva združitev (Bešter, 1995, str. 16).

Kot sem omenil že na začetku poglavja, obstaja na tem področju veliko različnih izrazov, ki jih avtorji tudi precej samosvoje interpretirajo. Zato bom, da bi se izognil nejasnostim v nadaljevanju uporabljal predvsem naslednja pojma: PREVZEM in ZDRUŽITEV.

S pojmom združitev bom označeval povezovanje dveh ali več podjetij, katerega posledica je formiranje nove pravne osebe, prvotna podjetja pa prenehajo obstajati. Popularno lahko združevanje ponazorimo s formulo: podjetje A + podjetje B = podjetje C.

Pojem prevzem bo označeval povezovanje dveh podjetij, ko prevzemno podjetje pridobi kontrolni delež v ciljnem podjetju. Tako ciljno podjetje postane podrejena družba in jo prevzemno podjetje na različne načine integrira v svoje poslovanje. Sovražni prevzem bo v tem kontekstu tisti prevzem, pri katerem prevzemno podjetje naleti na odpor zaposlenih (predvsem uprave) ciljnega podjetja.

V nadaljevanju bom te pojme uporabljal v skladu z definicijo. V primeru, da se bo vsebina nanašala tako na združitve kot na prevzeme, pa bom uporabljal kratico Z&P.

2.2 VRSTE ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

Obstaja več vrst združitve in prevzemov. Gaughan (1996, str. 7-8) ter Weston, Siu in Johnson (2001, str. 6-10) jih delijo na tri, medtem ko nekateri drugi strokovnjaki navajajo štiri različne oblike združitve in prevzemov (Lahovnik 1998, str. 15; Brigham & Daves, 2004, str. 870). Razlike med posameznimi oblikami se kažejo predvsem v stopnji povezanosti dejavnosti ciljnega podjetja s podjetjem, ki ga je priključilo, in glede na stopnjo v produkcijski verigi obeh podjetij. Na ta način lahko ločimo:

- ❖ vodoravne oziroma horizontalne Z&P,
- ❖ navpične oziroma vertikalne Z&P,
- ❖ koncentrične Z&P,
- ❖ konglomeratne Z&P.

Vodoravne Z&P

Vodoravna priključitev vključuje dve podjetji, ki delujeta v isti panogi in si med seboj konkurirata. Glavni cilj priključitve je najpogosteje izkoriščanje ekonomij obsega, zniževanje stroškov in povečanje konkurenčnih prednosti, poveča pa se tudi tržna moč podjetja priključevalca (Lahovnik, 1998, str. 15).

Vodoravne priključitve povzročijo zmanjšanje števila konkurentov v panogi, zato države s protimonopolno zakonodajo tovrstne povezave regulirajo, saj obstaja možnosti prevelike tržne koncentracije in s tem izkoriščanja monopolnega položaja novonastalega podjetja (Weston, Siu & Johnson, 2001, str. 7).

Navpične Z&P

Pri navpičnih Z&P gre za priključitev podjetja v isti panogi ali v povezanih panogah, vendar na različni stopnji produkcijske verige (Lahovnik, 1998, str. 16).

Možna sta dva tipa navpičnih priključitev. Če podjetje priključi svojega dobavitelja, govorimo o priključitvi nazaj. Priključitev naprej pa označuje stanje, ko podjetje priključi svojega kupca. Porter pri tem ugotavlja, da je namen slednjega največkrat izboljšanje zmožnosti za diferenciacijo proizvodov, dostop do distribucijskih kanalov, večji dostop do tržnih informacij in diferenciacija cen za končne porabnike. Priključitev nazaj pa omogoča predvsem, preko večje kontrole inputov, boljšo diferenciacijo proizvodov in zaščito specifičnega znanja (Lahovnik, 1998, str. 16). Weston, Siu in Johnson (2001, str. 7) poleg teh prednosti navajajo še zniževanje administrativnih stroškov in stroškov oglaševanja, ter boljšo povezanost poslovnih procesov.

Koncentrične Z&P

Značilnost koncentrične priključitve je, da je podjetje povezano s ciljnim podjetjem z osnovno tehnologijo, proizvodnim procesom ali trgi. Namen priključitve je torej razvoj tehnologije, trga ali proizvodnje linije. Koristi takšne priključitve je potrebno iskati v znižanju stroškov in povečevanju donosov (Lahovnik, 1998, str. 16).

Konglomeratne Z&P

O konglomeratnih priključitvah podjetij govorimo tedaj, kadar se povezujejo podjetja iz nepovezanih trgov oziroma panog (Tajnikar, 2000, str. 27).

Kot razlogi takšnega povezovanja se najpogosteje navajajo zmanjševanje poslovnih tveganj, ki izhajajo iz ene same dejavnosti, boljše možnosti reinvestiranja dobičkov v nove panoge in izkoriščanje učinkov skupnega poslovanja (Lahovnik 1998, str. 16). Tajnikar (2000, str. 27) dodaja, da je mogoče s pomočjo konglomeratov obiti mikroekonomsko načelo, po katerem je rast podjetja omejena z njegovo optimalno velikostjo.

Mnenja o učinkovitosti konglomeratov so deljena. Nekateri raziskovalci trdijo, da so neučinkoviti, medtem ko drugi ugotavljajo ravno nasprotno. Konglomerati naj bi namreč delovali kot majhen interni trg kapitala, brez transakcijskih stroškov, kjer lahko management hitro realocira sredstva v najboljšo možno uporabo znotraj konglomerata. Glede na to, da se notranji kapitalski trgi ne srečujejo s problemom asimetričnih informacij, so bolj učinkoviti od zunanjih (Lahovnik 1998, str. 17).

2.3 MOTIVI ZA ZDRUŽITVE IN PREVZEME

Posamezni avtorji navajajo različne členitve motivov za prevzeme podjetij, ki pa se v vsebinskem smislu bistveno ne razlikujejo. Weston, Chung in Hoag teorije in hipoteze, ki pojasnjujejo motive za prevzeme, delijo v sedem glavnih skupin, ki so prikazane v naslednji tabeli:

Tabela 2: Teorije in hipoteze prevzemov podjetij

1. Teorije učinkovitosti

- razlike v učinkovitosti managerskih ekip
- nesposoben (neučinkovit) management podjetja
- sinergije, ki izhajajo iz povezovanja poslovnih aktivnosti
- diverzifikacija dejavnosti
- finančne sinergije
- strateško prilagajanje spremembam v okolju
- podcenjenost delnic podjetja

2. Hipoteza informacij

3. Hipoteza problema agentov

4. Hipoteza presežnih denarnih tokov

5. Tržna moč

6. Davki

7. Prerazdelitveni učinki prevzemov

Vir: Bešter 2000, str. 17

2.3.1 Teorije učinkovitosti

Teoriji o različni učinkovitosti managerskih ekip ter nesposobnem managementu, predpostavljata, da je mogoče z zamenjavo managerjev v ciljnem podjetju povečati vrednosti tega podjetja. Prva teorija se nanaša predvsem na prevzeme sorodnih podjetij (horizontalni prevzemi). Managerji naj bi imeli veliko znanja, izkušenj in informacij ravno o sorodnih podjetjih, in bi tako s prevzemom dosegli, da bi učinkovitost prevzetega podjetja dosegla raven prevzemnika. Druga teorija pa lahko pojasni prevzeme med podjetji iz različnih dejavnosti (konglomerati in koncentrične). Predpostavka je, da je management ciljnega podjetja tako zelo neučinkovit, da bi praktično katerakoli druga managerska ekipa bolje vodila podjetja (Bešter, 2000, str. 17-18).

Teorija sinergije predpostavlja obstoj ekonomije obsega v panogi in nedoseganje učinkov ekonomije obsega brez povezovanja podjetij. Naraščajoči donosi se dosežejo šele pri velikem obsegu proizvodnje, kar naj bi bil glavni razlog za Z&P. Sinergija je posledica polne zaposlitve prej nepolno izkoriščenih virov (Lahovnik, 1998, str. 20).

Teorija diverzifikacije razlaga, da je mogoče s pomočjo prevzemov doseči diverzifikacijo bistveno hitreje kot pa z alternativo postopne, notranje rasti (Bešter, 2000, str. 19). Poleg tega managerji menijo, da diverzifikacija poveča stabilnost prihodkov podjetja. Večja stabilnost prihodkov nedvomno koristi zaposlenim in dobaviteljem, toda ali koristi tudi lastnikom? Zakaj bi podjetja A kupilo podjetje B, če lahko delničarji podjetja A preprosto kupijo delnice tudi v podjetju B? Nekatere študije dokazujejo, da je vrednost diverzificiranih podjetja manjša kot vsota posameznih delov tega podjetja. (Brigham & Daves, 2004, str. 869).

V literaturi se kot motiv za povezovanje podjetij pogosto pojavljajo tudi *finančne sinergije*. Zagovorniki te teorije trdijo, da se v slučaju Z&P stroški kapitala zmanjšajo, saj se zmanjša verjetnost stečaja. Lahko pa se po združitvi poveča finančni vzvod. Levy in Sarnat kot argument navajata še ekonomijo obsega glede stroškov izdaje vrednostnih papirjev in transakcijskih stroškov, ki jih je mogoče doseči v konglomeratnih podjetjih (Weston, 1987, str. 35).

Teorija strateškega prilagajanja spremembam v okolju obravnava Z&P kot odgovor podjetij na spremembe v njihovem okolju. Namen povezovanja je pridobivanje znanj, ki obstajajo izven podjetja in izkoriščanje nezaposlenih resursov, ki jih v okviru obstoječega podjetja ni mogoče docela izkoristiti (Weston, 1987, str. 36).

Teorija podcenjenosti temeljni na predpostavki, da cena delnic ciljnega podjetja ne predstavlja njegove »prave« vrednosti, torej potencialno možne vrednosti, oziroma vrednosti, ki bi jo podjetje imelo, če bi ga vodil drug management (Bešter, 2000, str. 20). Različica te teorije temelji pa govori o tem, da je tržna vrednost podjetja cenejša kot so nadomestitveni stroški njegovega premoženja. V času inflacije se namreč pogosto dogaja, da cene delnic podjetij rastejo počasneje kot pa nabavne cene njihovega premoženja. Logična posledica je, da prevzem postane cenejša alternativa nakupu enakovrednega premoženja na nabavnih trgih⁴ (Bešter, 2000, str. 20).

2.3.2 Hipoteza informacij

Ciljno podjetje poseduje določeno znanje, ki izhaja iz akumuliranih izkušenj v preteklosti (proizvodnja, prodaja, raziskave...). Iz tega sledi, da razpolaga z informacijami glede potencialnih investicijskih možnosti, ki niso na dosegljive na eksternem trgu. Asimetrija informacij glede investicijskih možnosti, skladno s to hipotezo, predstavlja motiv za prevzem podjetja, ker naj bi podjetje prevzemnik na ta način prišlo do novega nabora informacij glede investicijskih možnosti (Lahovnik, 1998, str. 23).

2.3.3 Hipoteza problema agentov

Problem agentov je posledica različnih in celo konfliktnih interesov managerjev na eni in lastnikov na drugi strani. Konflikti med obema interesnima skupinama se kažejo glede politike

⁴ Brigham in Daves (2004, str. 869) navajata kot primer industrijo jekla v osemdesetih, ko je bilo, po zagotovilih managerjev, ceneje kupiti drugo jeklarsko podjetje kot pa graditi lastne obrate.

dividend, nagrajevanja zaposlenih, strukture financiranja podjetja, investicijskih kriterijev in podobno (Bešter, 2000, str. 21).

Določene pogodbe, kot so denimo delniške opcije, bonusi, trg managerjev..., lahko ublažijo problem agentov. Veliko avtorjev vidi možnost prevzema kot učinkovit mehanizem za rešitev problema agentov (Lahovnik, 1998, str. 29).

Managerska hipoteza je različica hipoteze problema agentov in se nanaša predvsem na konglomeratne prevzeme. Po njegovi hipotezi je osnovni motiv managerjev maksimizacija rasti podjetja. V ta namen pri presojanju prevzemnih priložnosti uporabljajo prenizke zahtevane stopnje donosnosti (Weston & Copeland, 1989, str. 909). Avtorji, ki zagovarjajo managersko hipotezo, ugotavljajo, da prevzemne aktivnosti ne rešujejo problema agentov, temveč so zgolj njegova manifestacija (Lahovnik, 1998, str. 29).

2.3.4 Hipoteza presežnih denarnih tokov

Jensenova teorija presežnih denarnih tokov je pravzaprav različica teorije problema agentov. Njegova teza je, da managerji presežne denarne tokove raje namenijo za prevzeme podjetij kot pa ga izplačajo delničarjem v obliki dividend, saj se na ta način zmanjšuje obseg podjetja in s tem moč njegovih managerjev. Presežni denarni tokovi so pri tem opredeljeni kot presežek nad sredstvi, potrebnimi za financiranje vseh projektov, ki imajo ob uporabi ustrezne diskontne stopnje pozitivno neto sedanjo vrednost. Ta teorija pojasnjuje predvsem prevzemne aktivnosti podjetij iz panog z majhno možnostjo rasti in z velikimi (presežnimi) denarnimi tokovi (Bešter, 2000, str. 22).

2.3.5 Tržna moč

Zelo pogosto naveden motiv za Z&P je tržna moč. Podjetja jo skušajo vzpostaviti na različne načine. Merimo jo lahko s tržno koncentracijo, z ovirami za vstop v panogo, z diferenciacijo produktov in diverzifikacijo podjetij. Povečanje tržne moči je verjeten motiv za priključitev podjetja predvsem v primeru razvijanja strategije konsolidacije z združitvijo ali prevzemom konkurenčnega podjetja (Lahovnik, 1998, str. 30).

Ključno vprašanje je, ali ima povečanje tržne moči za posledico negativne učinke v obliki povečanih stopenj koncentracije in stopenj monopola ali pa takšni prevzemi omogočajo tudi nove sinergije in ekonomije obsega. V kolikor pristanemo na drugo razlago, potem lahko upravičeno domnevamo, da so koristi v obliki večje učinkovitosti večje kot pa stroški povečane koncentracije. Pomemben proces, ki bistveno spreminja dosedanja merila in pojmovanje velikosti podjetij s stališča varstva konkurence, je globalizacija (Bešter, 2000, str. 22). Z&P so torej lahko uspešen način prilagajanja novim razmeram v svetovnem gospodarstvu, čeprav nekatere empirične raziskave v zadnjem času dokazujejo nasprotno.

2.3.6 Davki

Pri Z&P lahko pride do občutnih davčnih prihrankov. Primer je lahko »zamenjava« ene vrste davka z drugim. Podjetje denimo kupi podjetje z velikim potencialom za rast, ki izplačuje nizke ali ničelne dividende. Po realizaciji te rasti ga odproda ter doseže kapitalski dobiček. Tako plača davek na kapitalski dobiček namesto da bi delničarji zaradi dividend plačevali davek na osebni dohodek (Weston & Copeland, 1989, str. 911).

Podjetje lahko minimizira davke tudi preko načina investiranja denarnih presežkov. Denarne presežke lahko podjetje izplača kot dividende, lahko jih uvrsti med rezerve ali pa prevzame drugo podjetje. Slabost v prvem primeru je, da morajo delničarji takoj plačati davek, medtem ko rezerve zmanjšujejo donosnost. V primeru prevzema se tem problemom izognemo. Kljub temu pa so premije za prevzem največkrat večje od davčnih prihrankov, ki jih na ta način dosežemo. Torej prevzemi, katerih motiv so zgolj davčni prihranki, najpogosteje niso v korist delničarjem (Brigham & Daves, 2004, str. 869).

2.3.7 Prerazdelitveni učinki prevzemov

V skladu s to teorijo naj prevzemi ne bi ustvarjali nove vrednosti, njihovo bistvo naj ne bi bilo v sinergijah, ekonomijah obsega in povečani učinkovitosti, ampak v prerazdelitvi stroškov in koristi med različnimi interesnimi skupinami. Oškodovani naj bi bili predvsem državni proračun, upniki in zaposleni. Številni avtorji pa to teorijo zavračajo, ko v svojih empiričnih raziskavah dokazujejo, da imajo prevzemi v povprečju neto pozitivne učinke (Bešter, 2000, str. 24).

2.4. ZDRUŽITVE IN PREVZEMI SKOZI ZGODOVINO

Združitve in prevzemi niso nekaj novega, obstajajo praktično že od začetka kapitalistične proizvodnje. Najprej so se pojavili v Združenih državah Amerike, odtod pa so se kmalu začeli širiti tudi v druge države. Če združitve in prevzeme opazujemo skozi zgodovino, opazimo, da so bili ti v določenih obdobjih bolj pogosti kot sicer. Ta obdobja teoretično imenujejo prevzemni valovi. Začeli so se ob koncu 19. stoletja in potekajo vse do danes.

Weston, Siu in Johnson (2001, str. 187) navajajo, da je skupna značilnost vseh prevzemnih valov, da so se pojavili v obdobju gospodarske prosperitete in razvoja poslovnega okolja. Dodajajo pa tudi, da so za vsako obdobje značilni različni tipi prevzemov oz. združitev.

Raziskovalci so si enotni, da je smiselno govoriti o petih prevzemnih valovih, ki jih bom v nadaljevanju tudi predstavil. Opozoriti pa je treba, da so ti valovi proučevani predvsem s perspektive gospodarstva ZDA, ki je bilo in je še danes najbolj aktivno na tem področju.

2.5.1 Prvi val

Prvi val se je po Gaughanu (1996, str. 18) začel 1897 in je trajal do leta 1904. Za to obdobje so bile značilne predvsem horizontalne povezave, kar je pripeljalo do monopolistične tržne strukture v mnogih gospodarskih panogah. Tako je denimo v največji združitvi tega obdobja, vredni preko milijarde dolarjev med U. S. Steel in Carnegie Steel, združeno podjetje kasneje prevzelo še 785 manjših podjetij ter tako obvladovalo 75 % celotne proizvodnje jekla v ZDA.

Razlogov za povečanje prevzemnih aktivnosti v tem obdobju je kar nekaj. V prvi vrsti zakonodaja, ki je to dopuščala. Obstajal je sicer Shermanov antitrustovski zakon, ki pa se v praksi ni izvajal. Drugi razlog je lažji dostop do finančnih sredstev, ki je podjetjem omogočal ekspanzijo. Velik pomen pa gre pripisati tudi razvoju transportnega sistema v ZDA in pa tehničnim novostim, ki so omogočile ekonomijo obsega (Gaughan, 1996, str. 21-22).

Konec prvega vala pa je naznanil borzni zlom leta 1904. Mnogo bank je propadlo, zmanjšal se je obseg finančnih sredstev, ki so skupaj z visokimi cenami delnic, poganjali prevzemne aktivnosti. Glavni motiv prevzemov in združitev v tem obdobju je bil doseči ekonomijo obsega ter tako povečati učinkovitost. Večina prevzemov in združitev je propadla, kar kaže na to, da pri uresničevanju tega cilja niso bili uspešni (Gaughan, 1996, str. 22-23).

2.5.2 Drugi val

Je potekal v dvajsetih letih 20. stoletja in se je po Gaughanu začel leta 1916 in je trajal vse do bo Velike gospodarske krize leta 1929. Za to obdobje so značilne vertikalne povezave, posledica česar je pojav številnih oligopolov. Nastali so mogočni naftni oligopoli, do velike koncentracije pa je prišlo tudi v bančnem sektorju, prehrambeni in kemični industriji ter rudarstvu (Gaughan, 1996, str. 23-25).

Nadaljni razvoj železniškega in cestnega prometa ter razvoj tehnologije, predvsem radia ter s tem povezanega oglaševanja, je povzročil, da so se podjetja bolj kot na lokalni začela osredotočati na nacionalni trg. Vse to je pomembno vplivalo na povečanje prevzemnih aktivnosti v tem času (Gaughan, 1996, str. 25).

2.5.3 Tretji val

Je trajal od leta 1965 do 1969. V tem času beležimo največ prevzemov in združitev v zgodovini. Značilno za to obdobje je pojav konglomeratnih podjetij, kar je predvsem posledica zakonodaje, ki se je osredotočala na preprečevanje vertikalnih in horizontalnih povezav. Kljub temu, da je v tem času prenehalo obstajati kar 25.000 podjetij, pa ni prišlo do bistvenega povečanja koncentracije v posameznih panogah ter tako tudi ne do zmanjšane konkurence (Gaughan, 1996, str. 26-29).

Za razliko od prvih dveh valov, pa prevzemne aktivnost v tretjem valu ne financirajo investicijske banke s svojim kapitalom, temveč jih financirajo podjetja sama z lastnimi novo izdanimi delnicami. Managerji so takšno prakso upravičevali s tem, da se po prevzemu poveča prihodek na delnico novega podjetja, temu pa naj bi sledila tudi večja vrednost delnice. (Gaughan, 1996, str. 30)

Koncu tretjega vala pa je v veliki meri botrovala nova davčna zakonodaja, ki je močno zavrla tovrsten način financiranja prevzemov (Weston, Siu & Johnson, 2001, str. 191).

2.5.4 Četrty val

Četrty val je potekal skozi vsa osemdeseta leta prejšnjega stoletja in ga nekateri označujejo tudi »čas pohlepa«. Značilen je velik delež sovražnih prevzemov, ki so do tedaj že postali sprejemljiv način širjenja poslovanja podjetij (Gaughan, 1996, str. 40).

Od predhodnih obdobj se četrty val razlikuje tudi po velikosti in slovesu prevzetih podjetij. Če je bila še leta 1970 povprečna cena prevzema 28,8 milijona \$, je ta narasla na 215 milijona \$ leta 1988, ki predstavlja vrhunec četrtega vala. (Gaughan, 1996, str. 41).

Pomembno vlogo so imeli špekulanti, razni institucionalni investitorji kot tudi posamezniki, ki so bili sposobni identificirati podcenjena podjetja, jih s pomočjo tveganih obveznic – t. i. junk bonds, prevzeti, racionalizirati njihovo poslovanje ter jih kasneje po višji ceni prodati. Pogosti so bili tudi t. i. »bust up«⁵ prevzemi. Ob tem ni šlo brez kršitev. Zgodili so se veliki sodni procesi, povezani predvsem z zlorabami notranjih informacij. Nekaj pomembnih posameznikov je bilo obsojenih, razvpita investicijska banka Drexel Burnham Lambert pa je bankrotirala. Konec četrtega vala je naznanila ponovna recesija in poostrena zakonodaja na tem področju (Weston, Siu & Johnson, 2001, str. 192-193).

2.5.5 Peti val

Peti val se je začel v začetku devetdesetih, po recesiji leta 1990-91, in je sovpadal s predsednikovanjem clintonove administracije. To je obdobje mega združitvev, ko so vrednosti posameznih združitvev presegle tudi 100 milijard \$, na primer združitvev podjetij Time Warner in AOL-a (Novak, 2003, str. 14).

Za razliko od četrtega vala, ko je bil prevladujoči motiv prevzemnikov kratkoročna finančna korist, je bila velika večina združitvev in prevzemov v petem strateške narave. Managerji so zato veliko pozornosti namenjali pozdružitvenim aktivnostim in finančni konsolidaciji novega podjetja. Tudi zato v tem obdobju beležimo zelo malo sovražnih prevzemov (Brigham & Daves, 2004, str. 871-872).

⁵ Prevzemi, ko investitor kupi podjetje, ga razstavi, in po delih odproda za večjo ceno, kot je bilo vredno celotno podjetje.

Weston, Siu in Johnson (2001, str. 194-195) navajajo glavne sile, ki so poganjale združitvene aktivnosti v tem obdobju: Razvoj tehnologije (predvsem interneta in telekomunikacij), globalizacija, deregulacija, ugodne gospodarske razmere, metode plačevanja, odkupi deležev in opcijski nakupi delnic.

3 VLOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE V PROCESIH ZDRUŽEVANJA PODJETIJ

Vloga in pomen organizacijske kulture v procesih združevanja podjetij je bila v preteklosti močno zapostavljena. Z&P so bili zaznani kot ekskluzivna domena tržnikov in finančnih strokovnjakov. Posledično je bil pomen organizacijske kulture povsem spregledan. Larry in Michael Cole navajata razloge, ki so aktualni tudi danes (Novak 2003, str. 39):

- Prepričanje, da prihodek ustvarja tehnična stran. Ta misel je zmotna, saj vrednost ustvarjajo ljudje, ki sodelujejo pri doseganju skupnega cilja.
- Preprosteje je delati s sistemi in procedurami. To drži, saj so sistemi in procedure vidni in zaznavni, medtem ko je kultura abstraktna, neoprijemljiva...
- Napredek je preprosto meriti skozi tehnično plat, saj so tehnične spremembe fizično zaznavne. Upoštevati pa je potrebno, da je mogoče meriti tudi človeško plat poslovnih procesov.
- Najboljši bodo preživeli. Na Z&P gledajo kot na izbiro, ki ohrani najbolj trpežne, prilagodljive in vztrajne posameznike, neprimerni pa pri tem odpadejo.
- Premalo vemo o uspešnem ravnanju s človeškim elementom, zato ga preprosto obidemo. To je posledica asimetričnega izobraževanja, ki nas uči premagovati tehnične ovire, umetnost dela z ljudmi pa se zanemarja.

3.1 ORGANIZACIJSKA KULTURA KOT RAZLOG ZA NEUSPEH ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV

Številne raziskave kažejo, da večina Z&P ne doseže zelenih učinkov, zaradi katerih je sploh prišlo do povezovanja podjetij.

Globalna študija 115 transakcij, ki jo je opravilo svetovalno podjetje A.T. Kearney v letih 1998/99, je razkrila, da 58 % podjetij, ki so se združila, ni uspelo doseči vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo glavno vodstvo. Namesto tega sta partnerja v več kot polovici primerov končala z razočaranjem, ustvarila manj kot sorodna podjetja in povzročila propadanje vrednosti (Habeck, Kroger & Tram, 2000, str. 15).

Raziskava KPMG iz leta 1999, ki je proučevala mednarodne prevzeme in je zajemala 107 izmed 700 največjih transakcij med leti 1996 in 1998, je razkrila, da večina transakcij ni bila uspešnih. Merilo za uspeh je bilo gibanje vrednosti podjetja eno leto po transakciji v primerjavi z

nekajletnim trendom gibanja vrednosti podjetja pred tem. Rezultate so nato primerjali z gibanjem vrednosti delnic v relevantni panogi. Na podlagi tega je bilo ugotovljeno, da je v samo 17 % primerih povezovanje prineslo novo vrednost za delničarje, pri 30 % transakcij ni bilo večjega vpliva na uspešnost poslovanja, medtem ko je v ostalih 53 % primerih prišlo do oškodovanja premoženja delničarjev (Kelly, Cook & Spitzer, 1999, str. 2-6).

Cartwright in Cooper (1995, str. 33) navajata raziskave, ki govorijo, da 55 % Z&P v Veliki Britaniji in kar 77 % Z&P v ZDA ni uspelo doseči načrtovanih sinergij, kljub temu, da je bilo združevanje teh podjetij v strateškem smislu zelo skrbno načrtovano.

Drugi viri poročajo, da je med 60 in 80 % vseh Z&P finančnih neuspehov, če vzamemo kot merilo povečanje dobička ter rast vrednosti teh podjetij na borzi v primerjavi s sorodnimi podjetji. Posledica tega je, da je prihajalo pozneje do dezinvestiranja. Študija iz leta 1992 je ugotovila, da je bilo 44 % prevzetih podjetij kasneje odprodano, pogosto z izgubo (Tetenbaum, 1999, str. 23).

Posledica neuspešnih transakcij je nastanek številnih stroškov, tako finančnih kot nefinančnih. Carleton in Lineberry (2004, str. 9-12) navajata naslednje:

- manjša vrednost podjetja,
- plačilo premije za nakup ciljnega podjetja,
- slabša produktivnost,
- izguba tržnega deleža ciljnega podjetja,
- slabi prevzemniki postanejo tarče prevzema,
- zmanjšanje pozornosti na kupce ter konkurenco,
- manjša motivacija in morala zaposlenih,
- izguba ključnih kadrov (še posebej v managementu),
- zmanjšanje ugleda znamke,
- slabša kakovost storitev in nezadovoljstvo kupcev.

Ob tem se postavlja vprašanje, kaj je razlog za tako slabe rezultate Z&P? Carleton in Lineberry (2004, str. 1) glede tega ne puščata dvoma. Razloge za neuspeh je potrebno po njunem iskati v dveh dejstvih:

1. Vpletena podjetja spregledata vpliv, ki ga imata organizacijski kulturi na poslovanje podjetja ter težavnost integracije dveh različnih organizacijskih kultur.
2. Slabo planiranje učinkovite integracije obeh kultur.

V svetovalnem podjetju Ernst&Young menijo, da je nekompatibilnost kultur glavni posamični razlog za slabo poslovanje, izgubo ključnih kadrov ter za številne konflikte, ki nastanejo v fazi konsolidacije novega podjetja (Appelbaum, Gandell, Yortis, Proper & Jobin, 2000, str. 651).

Coopers in Lybrand sta v svoji študiji leta 1992 preučevala 100 propadlih oz. problematičnih Z&P ter na podlagi intervjujev z managerji v teh podjetjih odkrila, da so v 85 % primerih, neuspehu botrovale predvsem razlike v managerskem stilu in praksah. Medtem ko je anketa Hewitt Associates med 218-imi velikimi korporacijami v ZDA pokazala, da je integracija organizacijskih kultur, za 69 % sodelujočih podjetij v anketi, največji izziv v procesu povezovanja (Tetenbaum, 1999, str. 26).

Tudi anketa, ki jo je opravil British Institute of Management med britanskimi managerji, udeleženi pri prevzemih, je pokazala, da večina managerjev meni, da je neuspela združitev dveh kultur najpomembnejši vzrok za neuspeh povezav. In to kljub dejstvu, da so prevzemniki v povprečju kupovali ciljna podjetja po 40 % višji ceni, kot je bila vrednost podjetja pred najavo prevzema (Cartwright & Cooper, 1995, str. 33).

Cartwright in Cooper prav tako trdita, da gre nizko stopnjo uspešnosti Z&P pripisati nekompatibilnosti kultur, ter dodajata, da je kulturna usklajenost prav tako pomembna kot strukturna usklajenost. Chatterje pa je na podlagi svojih raziskovalnih izkušenj prišla do ugotovitve, da mnogo Z&P propade zaradi premajhne podobnosti njunih kultur, kljub temu, da sta podjetji iz strateškega vidika povsem primerna partnerja (Schraeder & Self, 2003, str. 512).

Weber in Camerer (2004, str. 404-411) sta z eksperimentom prišla do ugotovitve, da neučinkovito koordiniranje aktivnosti, kot posledica konfliktnosti dveh kultur, močno pripomore k neuspešnosti Z&P. »Podjetje« v eksperimentu sta sestavljala dva člana⁶ (»manager« in »zaposleni«), katerih naloga je bila 16 različnih slik na računalniškem zaslonu razvrstiti v pravilno zaporedje (»manager« je preko slušalk delegiral »zaposlenemu«, vizualnega kontakta ni bilo). Proceduro so ponovili dvajsetkrat, pri čemer je bilo zahtevano zaporedje vselej različno. »Podjetje« je skozi proces razvijalo bolj in bolj učinkovito kulturo oz. način sporazumevanja, ki mu je omogočalo, da je čedalje hitreje rešilo nalogo. V dvajsetem poskusu je tako čas reševanja naloge v povprečju padel na petino časa, ki ga je vsako »podjetje« potrebovalo v prvem poskusu. V drugi fazi eksperimenta so se zgodili »prevzemi«. »Prevzemnemu podjetju« se je pridružil en član »prevzetega podjetja«. Zopet so sestavljali slike v pravilni vrstni red. Čas trajanja reševanja naloge se je v prvem poskusu, v primerjavi z zadnjimi poskusi v prvi fazi enormno povečal, saj novi član ni razumel posameznih izrazov. Čas reševanja »novega podjetja« je postopoma padel, podobno kot v prvi fazi eksperimenta, kljub temu pa tudi v dvajsetem poskusu niso bili tako uspešni kot ob koncu predhodne faze.

Eksperiment je potrdil dve hipotezi: Da razlike med kulturama obeh laboratorijskih »podjetij« negativno vplivajo na produktivnost, ter, da subjekti tovrstnega vpliva sploh niso predvideli. Pokazalo pa se je tudi, da kulturne razlike generirajo številne konflikte ter povzročajo medsebojno obtoževanje (Weber & Camerer, 2004, str. 412). Pri tem eksperimentu je kulturo predstavljala samo ena komponenta – jezik oz. način sporazumevanja. V praksi je kultura

⁶ Udeleženci eksperimenta so bili zainteresirani študenti California Institute of Technology in Carnegie Mellon University. Ob tem so bili primerno motivirani, saj je bilo njihovo plačilo odvisno od uspešnosti pri reševanju nalog.

sestavljena iz mnogo komponent, iz česar je moč sklepati, da je sodelovanje subjektov iz različnih kultur še toliko bolj otežkočeno.

Zaradi kulturnih razlik so v primeru Z&P ogrožene tri funkcije, ki jih ima po definiciji Scheina organizacijska kultura: notranja integracija, prilagajanje zunanjemu okolju ter zmanjšanje strahu in negotovosti članov organizacije. Na tej podlagi Bijlsma-Frankema (2001, str. 196) razvije model na treh ravneh, ki pomaga razumeti zmanjšanje produktivnosti pri Z&P:

1. Vsakodnevne delovne izkušnje skupin. Neusklajenost kulture in nove strukture (nova pravila postopki...) , ki je bila zaposlenim vsiljena po načelu »od zgoraj navzdol«. To privede do deviantnega obnašanja zaposlenih, kar rezultira v manjši delovni produktivnosti.

2. Notranji odnosi med skupinami. Problemi nastanejo, ko člani ene kulture začnejo zavračati rešitve, ki jih predlagajo člani druge kulture, saj so te rešitve v nasprotju z njihovo kulturo.

3. Razmerje organizacija – zunanje okolje. Problemi deviantnega obnašanja zaposlenih ter nesodelovanje različnih skupin znotraj podjetja zahtevajo od managementu veliko časa in naporov za reševanje konfliktnih situacij. Zato pogosto ne uspejo razviti strategije, ki bi se uspešno spopadala z izzivi okolja. Problemi so še toliko večji, v kolikor je tudi management notranje razdeljen.

3.2 KULTURNI TRK

Kulturni trk nastane, ko se srečata dve skupini ljudi z različnimi vrednotami ter standardi obnašanja. Ob tem prihaja do kulturnega odpora, v primeru prevzemov najpogosteje pri zaposlenih v ciljnem podjetju (Very, 2004, str. 105). Najbolje ga označujejo naslednji simptomi (Carleton & Lineberry, 2004, str. 13):

- Opazne razlike pri vprašanjih: v kaj se verjame, kaj je pomembno, kaj se vrednoti, kaj se naj opazuje, odnos do ljudi, kako se sprejemajo odločitve, način komuniciranja...
- Motnje, ki nastanejo, ko eno podjetje obravnava poslovanje in ljudi na svoj način preide v sistem drugega podjetja, ki vodi poslovanje in obravnava ljudi na drug način.
- Različna mnenja, nesoglasja, prepiri in različne predpostavke v zvezi z načinom implementacije novega poslovnega načrta ali strategije.
- Razlike v zaznavi prepričanj, vrednot in postopkov.
- Razlike v zaznavi: stopnje formalnosti glede oblačenja, jezika, delovnega prostora...
- Komunikacija v stilu »zmagovalci proti poražencem«.

Trk različnih kultur pa ni nekaj neizogibnega. Very (2004, str. 107) navaja situacije, ko do kulturnega trka ne pride:

»**Izmikanje**«. To je situacija, ko ne prihaja do kontaktov posameznikov iz različnih kultur. Prevzemnik v tem primeru ne zamenja vodstva prevzetega podjetja in želi, da slednji ohrani svojo avtonomijo v managementu (Very, 2004, str. 106). Dogaja se predvsem pri povezovanju podjetij iz nepovezanih trgov in panog. Vodstvo takšnega konglomeratnega podjetja ponavadi nima interesa po nekih večjih spremembah v ciljnem podjetju. Določene implikacije ima samo za vrhovni management, medtem ko večina zaposlenih večjih sprememb ne občuti (Cartwright & Cooper, 1995, str. 33).

»**Želja po spremembi**«. Predpostavka kulturnega trka je, da obe skupini zaposlenih želita ohraniti svojo identiteto. Temu pa ni vedno tako. V primeru, ko je prevzeto podjetje s slabimi poslovnimi rezultati, se zaposleni ponavadi strinjajo, da so spremembe neizogibne. Vedo, da je usoda podjetja na preizkušnji, zato so pripravljeni sprejeti drug sistem vrednot ter nove načine poslovanja (Very, 2004, str. 107).

»**Akulturacija**«. Stvari niso črno-bele. Zaposleni resda občutijo stres, ko so postavljeni pred dejstvo, da morajo sprejeti določene vrednote in poslovne prakse, ki jih ne želijo. Po drugi strani pa jih nekatere teh vrednot in praks tudi privlačijo. Prvemu pravimo akulturacijski stres, drugemu akulturacijska privlačnost. Odpor do druge kulture bo nastal v primeru, ko je stres močnejši od privlačnosti (Very, 2004, str. 108). Akulturacijska privlačnost je še posebej pogosta, ko je prevzemnik veliko večje in uglednejše podjetje. Če zaposleni ciljnega podjetja pričakujejo, da jim bo prevzem prinesel večjo avtonomijo in druge ugodnosti, potem bodo tak prevzem pozdravili (Stahl, 2006, str. 3).

»**Dekulturacija**«. Obstajajo primeri, ko zaposleni do druge kulture ne izražajo prav nikakršnega odpora, toda tudi nikakršnega navdušenja. Recimo v primeru, ko zaposleni doživijo štiri večje reorganizacije v zadnjih sedmih letih. Ljudje se obnašajo ravnodušno, kot da se ni nič zgodilo. Opravljajo svoje delo, samo da bi obdržali službo. Sprejemajo nove vrednote samo na načelni ravni, brez da bi se jih te vrednote zares dotaknile. Doživeli so dekulturacijo, saj je prvotna kultura po vseh teh spremembah povsem zvođenela (Very, 2004, str. 108).

3.3 RAZLIČNOST KULTUR KOT PRILOŽNOST

Nekatere raziskave v zadnjem času (predvsem na področju mednarodnih Z&P) so pokazale, da kulturne razlike ne povzročajo samo problemov temveč lahko tudi izboljšajo konkurenčne prednosti kombiniranega podjetja na številne načine: z dostopom do edinstvenih sposobnosti, ki so vgrajene v določeno kulturo; kot pomoč podjetju pri pridobivanju novega znanja; kot nov veter v organizaciji, ki pometa z rigidnostjo in organizacijsko inercijo in kot spodbujevalec učenja in inovativnosti (Stahl, 2006, str. 3).

Morosini (1998, str. 64) je v študiji italijanskih podjetij, vključenih v mednarodne P&Z, dokazal, da so bili finančni rezultati povezanega podjetja v pozitivni korelaciji z različnostjo italijanske nacionalne kulture in nacionalne kulture tujega partnerja. Presenetljive rezultate je argumentiral s

tem, da lahko prevzemnik s prevzemom podjetja iz kulturno različnega okolja, pridobi dragocene prakse in pristope k poslovanju, ki jih v lastnem okolju ni mogoče dobiti. Ali bodo te potencialno koristne prakse dejansko tudi pripomogle k boljšemu poslovanju podjetja, pa je v največji meri odvisno od zmožnosti prevzemnika v postprevzemni fazi uspešno integrirati oba sistema.

Ta pojav se v literaturi poimenovali »paradoks fizične razdalje« in postavlja pod vprašaj tezo, da je lažje prevzemati podjetja, ki so nam iz vidika nacionalne kulture bolj podobna. Management v takem primeru jemlje integracijo preveč zlahka in pogosto spregleda kritične razlike med kulturami. Skratka, lažje kot zgleda, težje je v realnosti (Very, 2004, str. 113). To teorijo bi lahko aplicirali tudi na Z&P znotraj nacionalnih meja. Večja kot je razlika med kulturama dveh podjetij, večja je verjetnost, da se bo management zavedal teh razlik in s tem potencialnih problemov, ki lahko na tem področju nastanejo, kar je predpogoj, da sploh pride do kakršnegakoli načrtovanja integracije različnih kultur.

Tudi Bijlsma-Frankema (2001, str. 197) meni, da je določena stopnja kulturne različenosti zaželjena. Meni sicer, da večja kulturna usklajenost pomeni manjše težave pri kasnejši integraciji. Po drugi strani pa prevelika usklajenost ne obljublja občutnejših sinergij. Če je ciljno podjetje kulturno preveč podobno, potem ne gre pričakovati, da bo prispevalo drugačne poglede in drugačne rešitve od tistih, ki so že na voljo.

Veiga in sodelavci (2000, str. 550) so s pomočjo indeksa kulturne kompatibilnosti v študiji, ki je vključevala 180 managerjev iz 106 prevzetih podjetij, prišli do ugotovitve, da so bile najbolj uspešne tiste kombinacije, kjer so bile kulturne razlike obeh udeleženih podjetij pred prevzemom največje, in bile te razlike kasneje v fazi integracije uspešno zglajene.

Kljub številnim dokazom, da Z&P v zelo veliki meri ne prinesejo zelenih učinkov in pogosto celo uničujejo vrednost podjetij, bodo podjetja brez dvoma tudi v prihodnje v njih videla odgovore na izzive, ki jih prinaša vsakodnevno poslovanje. Toda pri tem bodo pozitivne učinke, načrtovane sinergije dosegla samo tista podjetja, ki bodo znala pravilno integrirati organizacijsko kulturo obeh podjetij v zmagovito celoto.

3.4 INTEGRACIJA ORGANIZACIJSKIH KULTUR

V že omenjeni raziskavi KPMG iz leta 1999 so na podlagi intervjujev s člani vrhovnega managementa, ki so bili od vsega začetka tesno povezani s samo transakcijo, ugotovili, da so bili prevzemniki, ki so že v predprevzemni fazi procesa načrtovali integracijo organizacijskih kultur, v povprečju za 26 % bolj uspešni od tistih, ki so to področje zanemarjali. Rezultati raziskave sugerirajo tudi, da podjetje poveča verjetnost uspešnosti poprevzemne kulturne integracije, če stimulira kulturno integracijo in sodelovanje s formalnim sistemom nagrajevanja, medtem ko so razne neformalne metode pri tem manj učinkovite (Kelly, Cook & Spitzer, 1999, str. 17).

Integriranje podjetij in njihovih kultur je vedno kompleksno opravilo. Ni zanesljivega recepta, da bo proces uspešno izpeljan. Na podlagi intervjujev z managerji, ki so bili udeleženi pri nekaterih

uspešnih zgodbah, Stahl (2006, str. 3) navaja štiri ključne faktorje, od katerih je odvisno, ali bodo razlike v kulturah spodbudile uspeh, ali pa bodo rezultirale v kulturnih sinergijah:

1. skrbna presoja kulturne skladnosti,
2. fleksibilnost v integracijskem pristopu,
3. ambicija ustvariti nekaj novega in boljšega,
4. ustvarjanje priložnosti za spoznavanje druge kulture.

Težavnost in s tem uspešnost integracije je po mnenju Eisela odvisna od kulturnega potenciala obeh partnerjev. Termin se nanaša na odnos, ki ga neka organizacija goji do drugih organizacij in njihovih kultur, ter vključuje (Bijlsma-Frankema, 2001, str. 197):

- inovativni potencial – odprtost do drugih kultur in novih idej,
- potencial zaupanja – splošna tendenca zaupati drugemu,
- potencial medsebojne odvisnosti – mišljenje na način, da oba partnerja potrebujeta eden drugega,
- integracijski potencial – zmožnost preseganja razlik in delovanje na podlagi skupnih vrednot in norm obnašanja.

3.4.1 Akulturacija organizacijskih kultur

V procesu akulturacije⁷ organizacijskih kultur ima prevzemnik na voljo tri osnovne strategije. Lahko uveljavi prevlado ene kulture, pusti, da ostaneta kulturi ločeni, ali pa ustvari sestavljeno kulturo, ki bo vključevala določene elemente obeh kultur. Strategija je odvisna predvsem od motivov za Z&P, velikosti in moči partnerjev ter podobnosti organizacijskih kultur (Habeck, Kroger & Tram, 2000, str. 105).

Cartwright in Cooper poimenujeta prevlado ene kulture »tradicionalna poroka«, kjer želi dominantni partner redizajniti drugo podjetje po svojem okusu. Takšna strategija vključuje radikalne spremembe v prevzetem podjetju. Uspešnost je odvisna od zmožnosti prevzemnika zamenjati organizacijsko kulturo v tem podjetju (Pikula, 1999, str. 5).

Pri »odprti poroki« gre v primeru, ko ostaneta kulturi ločeni. Dominantno podjetje sprejema drugačnost pri partnerju in mu dovoli da ostane neodvisen. V njegovo poslovanje se praviloma ne vtika, kontrolira samo uspešnost finančnih kazalcev (Pikula, 1999, str. 5).

»Moderna poroka« pa predvideva enakopravnost partnerjev. Bistvo takšne strategije je medsebojno učenje. Končni rezultat tega procesa je kultura, ki vključuje »najboljše iz obeh svetov« (Pikula, 1999, str. 5).

⁷ Termin izhaja iz antropologije in je definiran kot »rezultat kooperativnega procesa, kjer predpostavke, prepričanja in vrednote dveh prej neodvisnih skupin zaposlenih, začnejo tvoriti skupno kulturo« (Larsson & Lubatkin, 2001, v Rottig, 2007, str. 101).

3.4.2 Model akulturacije

Nahavandi in Malekzadeh sta mnenja, da je uspešna kulturna integracija odvisna od dejstva, ali se oba partnerja strinjata z načinom akulturacije. V primeru ko se, do problemov pri integraciji kultur ne prihaja (Rottig, 2007, str. 101).

Slika 4: Matriki preferenc obeh strani, vključenih v proces akulturacije

Prevzeto podjetje	Velika želja po ohranjanju vrednot	Majhna želja po ohranjanju vrednot
Kultura prevzemnika je privlačna	Integracija	Asimilacija
Kultura prevzemnika ni privlačna	Separacija	Dekulturacija

Prevzemno podjetje	Multikulturna naravnost	Monokulturna naravnost
Dejavnosti partnerjev sta povezani	Integracija	Asimilacija
Dejavnosti partnerjev nista povezani	Separacija	Dekulturacija

Vir: Appelbaum et al., 2000, str. 653.

Potek akulturacije je z vidika prevzetega podjetja pogojen z navdušenjem zaposlenih in managementa do kulture prevzemnika na eni strani, ter želje po ohranitvi lastne kulture na drugi strani. Želja po ohranitvi lastne kulture je tesno povezana z močjo te kulture. Močnejša kot je, manjša je verjetnost, da se ji želijo zaposleni odpovedati. Preference prevzemnega podjetja glede načina akulturacije pa so pogojene z stopnjo multikulturnosti (dopuščanje obstoja več različnih kultur v svojem sistemu) podjetja ter stopnjo povezanosti dejavnosti obeh podjetij v operativnem smislu.

Pri *integraciji*, organizacija delno prevzame drugo kulturo, medtem ko ohrani določene elemente lastne. To se zgodi, ko je organizacijska kultura prevzetega podjetja močna, obenem pa je kultura prevzemnika privlačna (Nambudiri, 2006, str. 58).

V primeru *asimilacije*, se organizacija popolnoma odreče svoji kulturi in sprejme drugo organizacijsko kulturo. To se navadno zgodi prevzetemu podjetju s šibko kulturo, zaposleni pa drugo kulturo zaznavajo kot zelo privlačno (Nambudiri, 2006, str. 58).

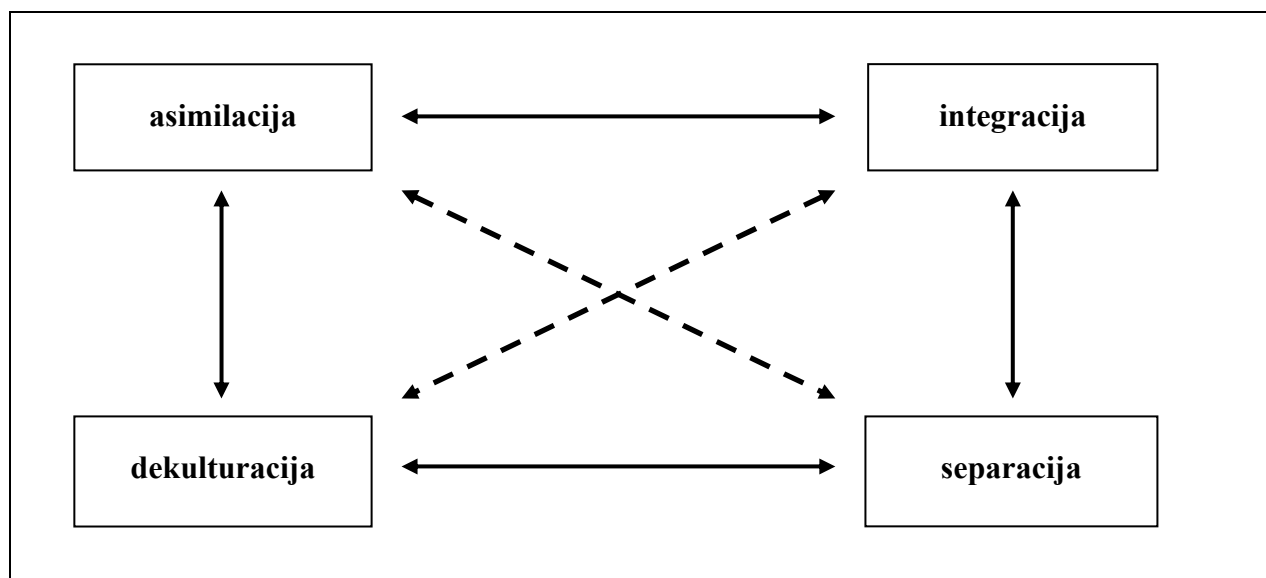
Separacija vključuje ohranjanje lastne kulture in identitete. Prevzeto podjetje želi ostati neodvisno od dominantne strani (Appelbaum et al., 2000, str. 652). Kulturna izmenjava med obema partnerjema je v tem primeru minimalna, saj kulturi ostajata popolnoma ločeni (Rottig, 2007, str. 101).

Dekulturacija označuje proces, ko prevzemno podjetje preneha obstajati kot kulturna entiteta, toda kljub temu zavrača asimilacijo v kulturo drugega podjetja (Rottig, 2007, str 101). V takih

primerih je prevzemnik soočen z velikim problemom nezadovoljstva zaposlenih (Nambudiri, 2006, str. 58).

Kot smo že omenili, je idealen scenarij, da se partnerja strinjata z načinom akulturacije, saj v takem primeru ne pride do upora podrejenega partnerja proti kulturi drugega. Toda temu ni vedno tako. Ali to pomeni, da je takšna kombinacija, kjer se obe strani ne strinjata z načinom akulturacije, že vnaprej obsojena na neuspeh? Nambudiri (2006, str. 63) je prišel do ugotovitve, da je takšna kombinacija kljub temu lahko uspešna, v kolikor so preference obeh podjetij glede načina akulturacije na »poti najmanjšega odpora«. (v Sliki 5 poti majhnega odpora predstavljajo zvezne puščice, medtem ko nezvezni predstavljata poti največjega odpora). S slike je razvidno, da obstajata dve kombinaciji (asimilacija – separacija in integracija – dekulturnacija; nezvezni puščici), ko sta pogleda partnerjev na kulturno vprašanje popolnoma nekompatibilna, zato je uspeh malo verjeten.

Slika 5: Pot najmanjšega odpora



Vir: Nambudiri 2006, str. 63

Denimo, če prevzemno podjetje preferira asimilacijo kot način akulturacije, prevzeto podjetje pa separacijo. Da bi bila takšna kombinacija uspešna, bi moralo prevzeto podjetje ne samo zaznavati kulturo prevzemnika kot privlačno, temveč tudi lastno kulturo dojemati kot neprivlačno. To pa je seveda iluzorno pričakovati, saj je prevzeto podjetje, ki preferira separacijo, zelo zadovoljno z lastno kulturo in jo želi obdržati. V kolikor prevzemnik vstraja pri asimilaciji, bi takšen prevzem lahko rezultiral v popolnem polomu. Zato je morda bolj sprejemljiv način akulturacije (v tem primeru) integracija.

3.4.3 Uspešnost integracije v odvisnosti od tipa organizacijskih kultur partnerjev

Kot smo že omenili, je integracija organizacijskih kultur v veliki meri odvisna od podobnosti med kulturama. Tabela 3 (na naslednji strani) kaže na verjetnost uspešne integracije med

partnerji z različnimi tipi kultur (glej Tipi organizacijskih kultur po Handyju, str. 9). Tabela sicer ne daje dokončne sodbe o tem, ali bo neka kombinacija uspešna ali ne, saj tudi drugi dejavniki vplivajo na kulturno usklajenost podjetij. Kljub temu pa nakazuje na določene probleme in težave, ki se utegnejo zgoditi v poprevzemnem obdobju.

Tabela 3: Tipi organizacijskih kultur in uspešnost povezave

Kultura prevzemnika	Kultura ciljnega podjetja	Uspešnost povezave	Komentar
Kultura moči	Kultura moči	Problematična	Uspeh je močno odvisen od odločitev in karizme vodje. Pri združitvi enakih pogosto prihaja do konfrontacij.
Kultura moči	Kultura vlog Kultura nalog Kultura osebnosti	Potencialna katastrofa	Zaposleni prevzetega podjetja se bodo upirali asimilaciji. Do kulturnega trka bo brez dvoma prišlo. Pričakovati je povečano fluktuacijo zaposlenih.
Kultura vlog	Kultura moči	Potencialno uspešna	Večina zaposlenih bo pozdravila »poštenost« kulture vlog, zato jo bodo sprejeli.
Kultura vlog	Kultura vlog	Potencialno uspešna	Asimilacija bo potekala gladko. Zaposlenim je potrebno zgolj učinkovito predstaviti nova pravila in zadolžitve.
Kultura vlog	Kultura nalog	Potencialno problematična	Mnogi managerji bodo zaradi birokracije prebegnili iz kulture vlog v kulturo nalog.
Kultura vlog	Kultura osebnosti	Potencialna katastrofa	Anarhija. Člani kulture osebnosti nikakor ne bodo sprejeli pravil, procedur..., ki so temelj kulture vlog.
Kultura nalog	Kultura moči Kultura vlog Kultura nalog	Potencialno uspešna	Asimilacija gladka. Predvsem pri tistih iz kulture moči in vlog, saj bo privlačnost kulture nalog prevladala. Nekateri bodo ugotovili, da je njihov status ogrožen, drugi pa bodo novo kulturo občutili kot preveč stresno.
Kultura nalog	Kultura osebnosti	Potencialno problematična	Člani kulture osebnosti so osredotočeni na lastni razvoj in niso navajeni timskega dela in konsenzualnega sprejemanja odločitev.

Vir: Pikula, 1999

3.5 ČLOVEŠKI VIRI PRI Z&P

V fazi poprevzemne integracije mora management veliko pozornosti nameniti tudi človeškim virom. Še posebej tistim posameznikom, ki so ključni za dobro poslovanje podjetja v

prihodnosti. Procesna ravnanja s človeškimi viri v poprevzemnem obdobju in integriranja organizacijskih kultur sta tesno povezana in se medsebojno prepletata, tako da ni mogoče potegniti jasne ločnice med njima. V obeh procesih gre za t. i. »mehke« dejavnike, ki pa imajo izjemen pomen za uspešnost Z&P.

Stres, strah in negotovost zaposlenih so spremljevalci vsakega prevzema. Po podatkih raziskave American Management Association je v več kot treh četrtinah od 109 analiziranih prevzemov prišlo do sprememb v strukturi upravljanja in v politikah podjetij. V več kot polovici primerov so se spremenili sistemi nagrajevanja, vidnejša zmanjšanja števila zaposlenih pa so bila značilna za več kot tretjino primerov. V večini podjetij so te spremembe vodile v resne težave na področju produktivnosti in delovne morale (Bešter, 1999, str. 55).

Cartwright in Cooper (1995, str. 36) sta v raziskavi 157 britanskih managerjev, udeleženih v »prijateljskih« prevzemih, ugotovili, da je zaradi stresa njihovo duševno zdravje v veliko slabšem stanju kot pa pri normalni populaciji. Mnogi od njih so imeli rezultate testiranj primerljive ali celo višje od rezultatov psihonevrotičnih bolnikov. Zato niso presenetljivi rezultati ankete, ki jo je opravil Wall Street Journal, po kateri kar 50 % managerjev v prevzetem podjetju išče novo službo že v prvem letu integracije, dodatnih 25 % pa načrtuje, da bo zapustilo podjetje v naslednjih treh letih (Appelbaum et al., 2000, str. 653).

Stres pri Z&P vključuje predvsem negotovost in strah v povezavi z izgubo službe, premestitvijo, zmanjšanjem dohodkov, izgubo statusa in moči, pa tudi strah pred izgubo identitete ter sodelavcev in prijateljev v podjetju. Vse to lahko rezultira v pojavih, ki imajo za podjetje negativne posledice, kot so absentizem, neproduktivnost, apatičnost, preobremenjenost s preteklostjo, nezadovoljstvo pri delu, nepripadnost podjetju ter celo kraje in sabotaže.

3.5.1 Teoretična izhodišča vedenja posameznika pri Z&P

Za reševanje problemov, ki jih občutijo zaposleni pri Z&P in ki posledično negativno vplivajo na uspešnost povezave, je koristno imeti teoretično osnovo. Seo in Hill (2005, str. 424) sta na podlagi obsežnega preučevanja literature izluščili šest teoretičnih izhodišč, s pomočjo katerih lahko pojasnimo odzivanje zaposlenih na spremembe, do katerih prihaja v procesih povezovanja:

1. Teorija tesnobe
2. Teorija identitete
3. Teorija akulturacije
4. Teorija konflikta vlog
5. Teorija značilnosti dela
6. Teorija organizacijske pravičnosti

Teorija tesnobe sloni na dejstvu, da Z&P skoraj vedno vključujejo večje organizacijske spremembe, kar pri zaposlenih vzbuja tesnobo, saj je njihova prihodnost videti negotova. *Teorija identitete* trdi, da velik del identitete posameznika izhaja iz njegovega članstva v določenih

Tabela 4: Teorije odzivanja zaposlenih na spremembe pri Z&P

Teorija	Viri problemov	Verjetne posledice	Priporočljivi ukrepi
Teorija tesnobe	Negotovost, tesnoba in pričakovanje negativnega vpliva na delo in kariero	Slabša produktivnost, osredotočanja nase, pomanjkanje motivacije	Pravočasna in zadostna komunikacija, sestanki in delavnice, kjer lahko zaposleni izražajo svoje občutke, participacija zaposlenih pri sprejemanju odločitev, skrajšati obdobje tranzicije
Teorija identitete	Izguba identitete	Občutek izgube, jeza in žalovanje Zanikanje in zavračanje sprememb	Pravočasno zaznati moč obstoječe identitete Ustvariti novo identiteto, spodbujati medorganizacijsko sodelovanje
Teorija akulturacije	Prilagajanje na drugo kulturo in kontakti z »drugimi«	Akulturacijski stres in odpor do druge kulture Napetosti in spori med zaposlenimi iz različnih kultur Kulturni trk	Skrbni pregled organizacijske kulture, multikulturalizem, spodbujati medkulturno učenje Doseči zavedanje, da določeno razmišljanje in obnašanje lahko privede do kulturnega trka
Teorija konfliktnosti vlog	Konflikt med starimi in novimi vlogami, nedorečenost novih vlog	Slabša produktivnost Nezadovoljstvo pri delu	Dvosmerna komunikacija, management, ki ima jasno predstavo o vlogi vsakega posameznika
Teorija značilnosti dela	Spremembe v delovnem okolju	Nezadovoljstvo pri delu, manjša pripadnost podjetju Absentizem/prostovoljni odhodi	Vključenost zaposlenih v načrtovanje značilnosti delovnih mest v novi strukturi Izobraževanje zaposlenih za prilagajanje spremembam pri delu
Teorija pravičnosti	Zaznan nepravičen odnos, tako do odpuščenih kot do »preživelih«	Nizka morala, prostovoljni odhodi	Pošten in objektiven odnos do obeh skupin zaposlenih, enaka participacija pri sprejemanju odločitev obeh skupin, obravnavati vsakega posameznika spoštljivo in z dostojanstvom

Vir: Seo & Hill, 2005, str. 425

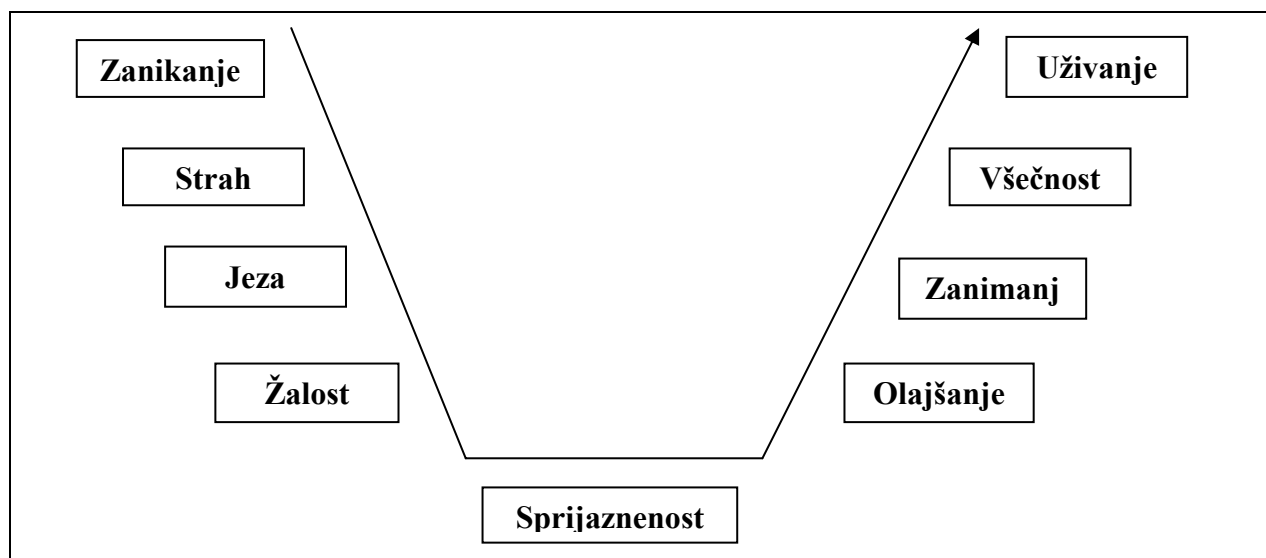
skupinah. Z&P lahko vplivajo na več identitet: organizacijsko, poklicno in identito v okviru delovne skupine. *Teorija akulturacije* razlaga probleme, ko prideta v stik dve skupini zaposlenih z različnim kulturnim ozadjem. *Teorija konflikta* vlog govori o tem, da pride v fazi integracije pri Z&P do ukinitve določenih (nepisanih) dogovorov znotraj podjetja. Posameznik zato ne ve točno, kaj se od njega pričakuje. Novo je pogosto nekompatibilno s starim. Problem je toliko večji, ker je tranzicija ponavadi dolgotrajen proces in ni docela jasno, na kateri točki se konča. *Teorija značilnosti dela* razlaga, da imajo spremembe dela in delovnega okolja pomemben vpliv na to, kakšen odnos zazvzame zaposleni do povezave. Sem sodijo spremembe na naslednjih področjih: pomembnost dela, avtonomija pri delu, zahtevano znanje za opravljanje dela, pa tudi načrt kariere, odnosi pri delu, podpora zaposlenemu, geografske premestitve in varnost zaposlitve. *Teorija organizacijske pravičnosti* pa se ukvarja predvsem s percepcijo zaposlenih glede pravičnosti. V primeru Z&P zaposlene zanima predvsem odnos vodilnih v fazi poprevzemne integracije do podrejenih.

S pomočjo vsake izmed naštetih teorij lahko prepoznamo vire problemov, ki so pogosto prisotni pri Z&P, predvidimo psihološko doživljanje in dejanske reakcije zaposlenih, ter na tej podlagi predlagamo ukrepe, s katerimi bomo rešili oz. vsaj omilili te probleme (Tabela 4).

3.5.2. Merger-Emotions Syndrome

Hunsaker in Coombs sta identificirala značilne vzorce čustvenih reakcij zaposlenih v procesu Z&P. Ta pojav sta poimenovala Merger-Emotions Syndrome (Slika 7).

Slika 7: Merger-Emotions Syndrome



Vir: Pikula 1999, str. 7

- **Zanikanje.** Ko prvič slišijo za prevzem, si zaposleni nočejo priznati, da je to res. Verjamejo, da gre samo za govorce.

- *Strah*. Ko enkrat prevzem postane dejstvo, zaposleni začutijo strah pred neznanim. Pogosto si predstavljajo najbolj črne scenarije.
- *Jeza*. Potem ko postane jasno, da prevzema ni mogoče preprečiti, zaposleni postanejo jezni na tiste, ki so po njihovem odgovorni. Čutijo se izdane po tem, ko so bili dolga leta lojalni do podjetja.
- *Žalost*. Zaposleni žalujejo za izgubljeno organizacijsko identiteto. Začnejo obujati dobre stare dneve pred prevzemom.
- *Sprijaznenost*. Po določenem obdobju, zaposleni spoznajo, da se staro ne bo več povrnilo in začnejo upati na vse najboljše v prihodnosti.
- *Olajšanje*. Začnejo spoznavati, da nova situacija le ni tako brezupna. In novi sodelavci, s katerimi začenjajo sodelovati, sploh niso tako slabi, kot so sprva mislili.
- *Zanimanje*. Ko se zaposleni enkrat počutijo varne v novem okolju, začnejo opazovati pozitivne dejavnike v tem okolju. Nova situacija tako postane izziv, kjer se lahko izkažejo.
- *Všečnost*. Zaposleni spoznavajo nove in nove priložnosti, ki so jih sprva spregledali. Nova organizacija jim postaja čedalje bolj všeč.
- *Uživanje*. Zaposleni ugotovijo, da nova organizacija deluje povsem dobro. Kar jim vzbuja občutke varnosti in zadovoljstva (Pikula, 1999, str. 7).

Ta koncept je lahko zelo koristen za management, da ugotovi v kateri čustveni fazi se zaposleni nahajajo. Na podlagi tega lažje sprejema ustrezne ukrepe. Najmanj, kar mora management storiti je, da zagotovi zaposlenim pozitivne povratne informacije, s poudarkom na tem, da ceni vse njihove napore v tem stresnem obdobju. S tem omili negativna čustva zaposlenih na delovnem mestu, ki so posledice prevzema podjetja.

3.6 KLJUČNI ELEMENTI USPEŠNE KULTURNE INTEGRACIJE

Mnogi avtorji poudarjajo, da je ključni dejavnik v procesu integracije različnih kultur *zaupanje*. Zaupanje Gambetta definira kot »pričakovanje, da bodo dejanja drugega v skupno korist in ne v škodo«. Zato je zaupanje najbolj učinkovito sredstvo za produktivno sodelovanje med skupinami in posamezniki (Bijlsma-Frankema, 2001, str. 200).

V praksi se je pokazalo, da so ključni dejavniki, ki krepijo zaupanje naslednji (Bijlsma-Frankema, 2001, str. 200):

- **Skupni cilji** – pomenijo, da bodo obe strani morali med seboj sodelovati in se zanašati ena na drugo. Pomembnejši kot so cilji in več kot jih je, močnejši so skupni interesi in močnejše je prepričanje, da druga stran ne bo delovala v nasprotju s temi interesi.
- **Skupne norme** – skupne norme krepijo zaupanje, saj zmanjšujejo verjetnost, da bi ljudje napačno razumeli pričakovanja drugih. Nekdo lahko še vedno škoduje drugim, tudi če to ni njegov namen, v primeru ko ne razume njihovih norm in pričakovanj. Skupne norme postavljajo torej jasno mejo med intenco škodovati in intenco ne škodovati.

- **Dialog** – skupne norme se ne morejo uveljaviti brez rednega dialoga med obema stranem. V tem procesu se spoznava način razmišljanja drugega, kako ta argumentira svoje odločitve,... Na ta način se partnerja nekaj naučita o drug drugemu. To znanje krepi zaupanje, saj lahko stranki v znak dobre volje prilagodita svoje delovanje normam drugega.
- **Nadzor** – potem, ko se partnerja odločita sodelovati in se zavežeta, da bosta delovala v skladu z dogovorom, je potreben nekakšen nadzor nad učinki tega sodelovanja. Tako lahko opazimo odmike in dobimo povratne informacije o obnašanju partnerja. V kolikor so povratne informacije pozitivne, pride do nadaljne krepitve medsebojnega zaupanja. Nadzor je tako pomembno orodje, ki drži obe strani skupaj.
- **Predhodni dogovor o reševanju konfliktov** – tudi če obe strani razumeta pričakovanja ena druge, se lahko zgodi, da zaradi kulturnih razlik, ki so v procesu spoznavanja ostale neopažene, pride do konflikta. Konflikt se lahko reši z običajnim dialogom, problem pa je, če imata strani tako zelo nasprotujoča si stališča in pride do pravega kulturnega trka. V takem primeru je dobro imeti predhodno dogovorjeno proceduro reševanja problema. S takšnim dogovorom »na zalogi« imata partnerja zaupanje, da bo tudi v primeru večjih konfliktov, prišlo do obojestransko zadovoljive rešitve.

Habeck, Kroger in Tram (2000, str. 117) dajejo naslednje napotke za uspešno premagovanja ovir, ki jih v procesu integracije predstavlja organizacijska kultura:

- **Razvijte strategijo za kulturno integracijo še pred združitvijo.** Odločite se ali boste uvedli prevlado ene kulture (v tem primeru se prepričajte, ali je nova kultura boljša od tiste, ki jo nadomeščate) ali pustili kulturi ločeni ali pa boste ustvarili sestavljeno kulturo.
- **Hitro imenujte novo vodstveno ekipo.** Čim bolj zmanjšajte negotovost in kulturno »praznino«. Poleg vodstvene ekipe pa je potrebno določiti tudi ekipo zadolženo za integracijo. Njena naloga je preprečiti vsakršen trk kultur, zato naj bo sestavljena iz članov obeh podjetij, ki bodo ves čas delali samo na tem projektu. Gre torej za projektni pristop, kjer je projekt integracije ločen od temeljne dejavnosti družbe. Za uspešnost projekta je nujno treba zagotoviti tudi potrebne vire in močnega vodjo (Epstein, 2004, str. 177). Vodja integracijskega projekta bi moral biti nekdo, ki uživa velik ugled v podjetju. Oseba z veliko energije, ki se zna spopadati s stresom. Ob tem mora imeti tudi izkušnje, predvsem pa mora obvladati management sprememb. Potrebne so tudi veščine ravnanja medsebojnih odnosov, saj mora znati hitro in pošteno rešiti številne konflikte. Konec koncev mora biti vodja integracijskega tima nekdo, ki je aktivno sodeloval v vseh fazah procesa povezovanja, zato, da lahko karseda učinkovito pretvori strateške cilje v akcijo (Tetenbaum, 1999, str. 29).
- **Temeljito ovrednotite kulturo.** Spoznajte razlike med obema kulturama, ugotovite morebitne ovire in nesporazume. Razpravljajte o njih.
- **Odločite se, kaj bi radi od nove kulture.** Če ustvarjate sestavljeno kulturo, opredelite, kakšna naj bo nova kultura in zakaj. Spodbujajte nastanek nečesa povsem novega, nekaj, kar gradi na močeh obeh partnerjev.
- **Ustvarite povezave med obema organizacijama.**

- **Zasidrajte novo kulturo s kulturno vrednoto.** Vzpostavite sistem spodbud in kazni, ki bo krepil in spodbujal nove norme in postopke. Zagotovite, da bo nova vodstvena ekipa delovala kot vzorčni model za nenehno krepitev zaželenega obnašanja. Bodite trdi do ljudi, ki skušajo spodnesti novo smer.
- **Imejte potrpljenje.** Potreben je čas, da se ljudje prilagodijo novi kulturni resničnosti.

Rottig (2007, str. 113) je predstavil t. i. 5C model, s katerim je zajel ključne dejavnike uspešne integracije organizacijskih kultur⁸. Uspešnost povezave (Cultural combination) je po njegovem odvisna predvsem od naslednjih štirih dejavnikov:

- skrbnega pregleda organizacijske kulture (*Cultural due diligence*),
- komunikacije (*Communication*),
- povezanosti (*Connection*)
- nadzora (*Control*)

3.6.1 Skrbni pregled organizacijske kulture

Skrbni pregled organizacijske kulture je diagnostičen proces, s katerim pridobimo podatke, ki nam pomagajo spoznati potencialna mesta, na katerih lahko pride do kulturnega trka in težavnost reševanja problemov, ki pri tem nastanejo. Na tej podlagi mora vodstvo razviti učinkovit integracijski načrt, v katerem je potrebno opredeliti, kako se bo novo podjetje spopadalo z izzivi, ki jih v procesu Z&P predstavljajo razlike v organizacijskih kulturah (Carleton & Lineberry, 2004, str. 5).

Skrbni pregled organizacijske kulture se izvede preden pride do dejanskega povezovanja in se nanaša predvsem na ugotavljanje kompatibilnosti organizacijskih kultur. Pri tem ni glavno vprašanja, koliko sta si kulturi podobni, temveč ali sta združljivi. Tako skrbni pregled v primeru prevzemov omogoča prevzemniku ugotoviti, kolikšne možnosti za uspeh ima kombinacija organizacijskih kultur kasneje v fazi integracije. Tako je denimo modro dejanje, da se partnerja odrečeta povezovanju, če se predhodno ugotovi, da sta kulturi nezdružljivi (Rottig, 2007, str. 104).

Prevzemnik bi si moral v tej fazi zastaviti vsaj naslednja vprašanja (Tetenbaum, 1999, str. 30):

- Kakšne so vrednote ciljnega podjetja?
- Za katere stvari se ciljno podjetje zavzema?
- Kdo so heroji oz. vzorniki v tem podjetju?
- Kakšen je njegov moto in slagani?

⁸ Avtor je sicer razvil 5C model za kulturno integracijo pri mednarodnih Z&P, toda omenjeni model je primeren tudi za integracijo organizacijskih kultur pri Z&P znotraj nacionalnih meja.

- Katere stvari se proslavljajo?
- Kaj se nagrajuje?
- Kakšen je način vodenja v tem podjetju?
- Na kakšen način se v ciljnem podjetju rešujejo konflikti?
- Kako se sprejemajo odločitve?
- Na kakšen način zaposleni komunicirajo med seboj?
- Kakšni so odnosi med zaposlenimi?
- Kakšne so predstave, pričakovanja in potrebe zaposlenih?
- Kakšen je nadzor nad delom zaposlenih v podjetju?

Odgovori na ta vprašanja nam dajo bolj jasno sliko, kako bomo na najboljši način integrirali kulturi podjetij. Kakšne spremembe bo potrebno uvesti? Kakšne ovire se bodo pri tem pojavljale? Kako bomo premagali te ovire? In kakšni bodo stroški tega?

Za dobro izvedbo pregleda organizacijske kulture so potrebni naslednji štirje koraki (Carleton & Lineberry, 2004, str. 55):

1. *Analiza lastne kulture.* Da bi lahko ugotavljali kompatibilnost kultur in na tej osnovi predvideli probleme v fazi integracije je potrebno najprej poznati svojo lastno. Mnoga podjetja ne poznajo v detajle svoj kulture, o njej imajo samo določene domneve.
2. *Analiza potencialnih ciljnih podjetij.* V primeru se odločamo med več podjetji, kateri bi bil najprimernejša prevzemna tarča, nam analiza kandidatov pomaga ugotoviti kulturno kompatibilnost in usklajenost z našo kulturo vsakega od njih.
3. *Podrobna analiza izbranega ciljnega podjetja.* Celovita in podrobna analiza izbranega ciljnega podjetja in primerjava z našo kulturo je ključnega pomena za izdelavo integracijskega načrta.
4. *Načrtovanje integracije.* Izdelava celotnega integracijskega načrta organizacijskih kultur, v katerem morajo biti zajeti integracijski ukrepi, roki za implementacijo in merjenje napredka.

Skrbni pregled organizacijske kulture se lahko izvede v vseh fazah pri procesu povezovanja. Še preden pride do prvih formalnih namer o združitvi ali prevzemu, takoj po združitvi ali prevzemu, ali v trenutku, ko so se že pojavili kulturni nesporazumi in težave. Optimalno seveda je, da opravimo skrbni pregled organizacijske kulture pred formalnim zaključkom posla, saj na ta način predvidimo morebitne problematične situacije ali pa celo odstopimo od namere po povezovanju. Seveda pa je vprašanje, kakšne so v tem primeru sploh možnosti za izvedbo skrbnega pregleda, saj večina potrebnih informacij ni na voljo zunanjim opazovalcem. V primeru sovražnega prevzema skrbnega pregleda organizacijske kulture takorekoč ni mogoče izvesti.

3.6.2 Komunikacija

Z&P imajo dva temeljna učinka: razdrejo na tisoče odnosov, med njimi so tudi takšni, ki so jih vzpostavljali in gojili desetletja. Številni od teh odnosov so tako močno pretreseni, da jih je mogoče popraviti le z velikimi težavami. Hkrati pa Z&P ustvarijo odnose, ki niso obstajali še nikoli prej. Ali bodo ti odnosi razumljeni kot priložnost ali grožnja, je odvisno od tega, kako dejavna je družba v komunikaciji in koliko pozornosti ji namenja (Habeck, Kroger & Tram, 2000, str. 123).

Prevzem podjetja z drugačno kulturo je pogosto zaznamovano s predsodki o »drugih«. Zato je za management prevzemnega podjetja zelo pomembna učinkovita komunikacija z vsemi zaposlenimi, da bi preprečili sovražno razpoloženje med različnimi skupinami zaposlenih v povezanem podjetju. Zadostno komuniciranje je še toliko bolj pomembno v mednarodnem okolju, saj prekomejne prevzeme zaznamujejo tudi jezikovne prepreke, etnocentrizem, nacionalistične težnje in v skrajnih primerih celo ksenofobija (Rottig, 2007, str. 106).

Učinkovita komunikacija mora spodbuditi zaposlene in management obeh strani, da se otresejo strahu, da bodo odpuščeni, in drugih negotovosti, s katerimi se soočijo ob najavi združitve ali prevzema ter odpira možnosti, da zaposleni lažje izražajo svoja mnenja in pomisleke. Poleg tega, učinkovita komunikacija v kali zatre vse neresnične govorice in špekulacije v zvezi s spremembami v podjetju, zmanjšuje verjetnost prostovoljnih odhodov ključnega kadra ter krepí pripadnost in identifikacijo zaposlenih z novonastalim podjetjem. Vse to pa pomembno prispeva k uspešni kulturni integraciji dveh podjetjih v procesih Z&P (Rottig, 2007, str. 108).

Anketa med managerji, ki jo navaja Tetenbaum (1999, str. 34), je pokazala, da 57 % od njih meni, da je komunikacija z zaposlenimi kritičen dejavnik za uspešnost združitve ali prevzema. Obenem so anketiranci povedali, da je bila ravno komunikacija z zaposlenimi najbolj šibka točka v procesu konsolidacije poslovanja.

Nezadostna komunikacija negativno vpliva na motiviranost zaposlenih in povečuje odpore proti spremembam. Komunikacija mora biti obojesmerna. Tako kot mora vrhnji management vedeti, kakšna je situacija »na terenu«, morajo biti tudi poskrbljeno, da vsa sporočila pridejo do vseh zaposlenih na vseh ravneh organizacija (Tetenbaum 1999, str. 34). Posamezniki se bodo navadno upirali spremembam, toda v kolikor bodo razumeli potrebo po njih, je veliko večja verjetnost, da bodo spremembe podprli (Buono, Bowditch & Lewis III., 1985, str. 497).

3.6.3 Povezanost

Da bi lahko uresničili načrtovane sinergije je potrebno ljudi iz udeleženih organizacij pri Z&P povezati. Potrebujemo vezi, ki bodo omogočale sodelovanje in bodo dolgoročno povezale dve različni skupini zaposlenih v neko homogeno celoto. Po teoriji socialnega kapitala (Rottig 2007, str. 108) ločimo dve vrsti takšnih vezi: strukturne vezi in medosebne vezi.

Prve se nanašajo na formalne komunikacijske kanale, ki so vgrajeni v formalno hierarhično strukturo povezanega podjetja. Potrebno je ustvariti takšno strukturo, ki bo omogočala interakcijo med zaposlenimi obeh udeleženih podjetju. Toda kljub temu zgolj formalna organizacijska struktura sama po sebi ne prinaša dovolj priložnosti za sodelovanje zaposlenih. Medosebne vezi se, po drugi strani, nanašajo na neformalne organizacijske strukture in komunikacijske kanale. Takšne vezi so izjemnega pomena, saj se v tem okviru razvijejo skupne vrednote, norme, zaupanje in identifikacija z organizacijo. Da bi torej dosegli učinkovito sodelovanje, ni dovolj samo ustvariti formalne strukture (in s tem formalne vezi), temveč predvsem spodbujati zaposlene, da bodo razvili medosebne vezi (Rottig, 2007, str. 108).

Da bi povezal različni skupini zaposlenih, lahko prevzemnik organizira razne formalne in neformalne sestanke, lahko uvede posebne delovne skupine, sestavljene iz članov obeh podjetij in rotira ključne zaposlene med prevzemnim ter prevzetim podjetjem (Rottig, 2007, str. 108).

Naslednji način kako doseči povezanost zaposlenih je, da vodstvo postavi takšen cilj, ki ga je mogoče uresničiti samo s sodelovanjem obeh skupin zaposlenih. To je še posebej primerno v primerih, ko sta si bila podjetja pred tem velika konkurenta in zaposleni niso navdušeni nad sodelovanjem z dovčerašnjim »sovražnikom« (Tetenbaum, 1999, str. 32).

Uresničevanje takšnega super cilja pa je lahko precej zamudno, zato avtor predlaga, da bi moralo vodstvo med tem postaviti nekaj tudi t. i. »quick hits«, poslovnih ciljev, ki imajo velik simbolni pomen in jih je relativno lahko uresničiti. Pozitivni rezultati bodo tako hitro spodbudili motivacijo zaposlenih in zaupanje v novo organizacijo (Tetenbaum, 1999, str. 33).

Pri povezovanju ljudi so včasih koristni tudi nekonvencionalni pristopi. Ko sta se združevala Chrysler in Daimler-Benz, so v Berlinu organizirali rock koncert, kjer so v čast delavcem iz Nemčije nastopala dekleta iz ameriške navijaške skupine. Medtem pa so ameriškim delavcem v njihovih menzah stregli z nemški kulinaričnimi specialitetami. Organizirali so še nekaj podobnih akcij, s katerimi so želeli opozoriti zaposlene na kulturne razlike in spodbuditi sodelovanje v prihodnosti (Rottig, 2007, str. 109).

Takšne akcije tudi preprečujejo, da bi se razvila mentaliteta »zmagovalec-poraženec«, ki se pogosto pojavlja pri prevzemih. Na ta način se ustvari način razmišljanja »mi« proti »njim«, in močno otežujejo kakršnokoli sodelovanje. Zato je pomembno, da prevzemnik spodbuja druženje vsaj med ključnimi zaposlenimi v obeh organizacijah. Takšna vrsta socializacije lahko vključuje neformalna srečanja, kot so recimo skupno kosilo ali večerja. Na ta način prihaja do vzajemnega spoznavanja kulturnih razlik, omogoča povezanost obeh skupin zaposlenih ter pozitivno prispeva h končni uspešnosti integracije organizacijskih kultur (Rottig, 2007, str. 109).

3.6.4 Nadzor

Problem z nadzorom se pojavljajo predvsem v primeru t. i. združitve enakih, pri kateri se ustvari prepričanje, da se bo nadzor oz. vpliv na odločanje med obema partnerjema razporedil

enakomerno. V resnici pa nekaj takega kot je združitev enakih v praksi takorekoč ne obstaja. Vedno ima eden od partnerjev večjo moč oziroma dominantno vlogo (Rottig, 2007, str. 109).

Napačna pričakovanja, ki ob tem nastanejo, predstavljajo velik problem, saj ni jasno, kdo sploh vodi novonastalo podjetje. S tem se zmanjša avtoriteta dominantnega podjetja in zmanjšuje njegov vpliv v fazi integracije. Tako se lahko zgodi, da se ukrepi, ki so nujno potrebni, da bi združeno podjetje lahko konsolidiralo, ne izvedejo.

Za konec je potrebno reči, da je vsaka združitev ali prevzem zgodba zase, in da ne obstaja en sam pravilen način integracije organizacijskih kultur. Na kakšen način se bo prevzemnik lotil integracije je v prvi vrsti odvisno od tega, kakšni so njegovi strateški cilji. Seveda pa, ne glede nato kakšen bo način integracije, velja upoštevati priporočila, opozorila in koncepte, katere sem navedel tudi v tem podpoglavju in so plod miselnih dognanj, empiričnih raziskav ter praktičnih izkušenj.

SKLEP

Ob koncu prejšnjega stoletja se je pojem organizacijska kultura brez dvoma uveljavil tako v akademski sferi kot tudi med managerji v poslovnem svetu. Danes se vsi strinjajo, da igra organizacijska kultura pomembno vlogo v vsakdanjem življenju organizacij in ljudi v njih. V veliki meri določa njihov način razmišljanja, delovanja in odzivanja na spremembe v okolju. Kljub pomembni vlogi pa se le redkokdo zaveda vpliva organizacijske kulture. In ravno v tem je njena moč. Naše odločitve so sprejete na podlagi nekih vzorcev, ki smo jih ponotranjili do tolikšne mere, da jih več ne prepoznamo. Zato jih tudi ne problematiziramo, kar predstavlja problem, saj vsak vzorec slej ko prej postane nefunkcionalen in ga je potrebno spremeniti.

Spremembe organizacijske kulture so neizogibne tudi pri Z&P, razen v primeru, ko je podrejeni organizaciji dovoljeno ohraniti avtonomnost. Za člane organizacije so te spremembe pogosto zelo neprijetne. Upiranje temu je naravna človeška reakcija, zato nemalokrat pride do kulturnih trkov, ki so po mnenju mnogih raziskovalcev in managerjev, glavni razlog za neuspešnost Z&P. Po najbolj pesimističnih ocenah, skoraj 80 % vseh povezav ne izkoristi predvidenih sinergij in ne doseže načrtovanih finančnih rezultatov. Toda tudi na podlagi bolj optimističnih ocen, situacija ni dosti boljša. Še vedno je dobra polovica vseh Z&P označena kot neuspeh, mnogo od teh pa celo kot popolni finančni polom. Na podlagi tega lahko potrdim svojo uvodno tezo, da je uspešnost povezave močno odvisna od uspešnosti integracije organizacijskih kultur obeh podjetij. Integracija organizacijskih kultur mora biti zato ena najpomembnejših nalog vodstva v procesih povezovanja podjetij.

Kljub slabim rezultatom pa bodo Z&P še naprej priljubljena metoda rasti podjetij po vsem svetu. Verjetno bomo v prihodnjih letih in desetletjih pričali še večji aktivnosti na tem področju in vse večjim Z&P. Toda, če bodo podjetja želela biti pri tem bolj uspešna kot do sedaj, bodo morala

veliko več pozornosti nameniti vlogi organizacijskih kultur pri Z&P. Predpogoj za to pa je, da se sploh zavedajo pomena, ki ga ima. Samo tako se lahko pripravijo na pasti, ki jih nastavlja organizacijska kultura v procesih povezovanja. In samo na ta način lahko podjetje izkoristi tudi priložnosti v obliki kulturnih sinergij, ki se ob tem ponujajo.

LITERATURA IN VIRI

1. Appelbaum, S., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. & Jobin, F. (2000). Anatomy of a Merger: Behavior of Organizational Factors and Processes Throughout the Pre-during – Post-stages. *Management Decision*, 38(9), 649-661.
2. Ben-Ami, J. & Farkas, F. (2003). Is Organizational Culture the ultimate Source for competitive Advantages: A Dynamic Approach. *Organizacija*, 36(10), 709-712.
3. Bešter, J. (1995). *Teoretična analiza prevzemov podjetij* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
4. Bešter, J. (2000). *Prevzemi podjetij in njihovi motivi: empirična analiza na primeru Slovenije* [doktorska disertacija]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Bešter, S. (1999). *Strategija prevzemanja podjetij s poudarkom na poprevzemni integraciji*. [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Bijlsma-Frankema, K. (2001). On Managing Cultural Integration and Cultural Change Processes in Mergers and Acquisitions. *Journal of European Industrial Training*, 25(2/3/4), 192-207.
7. Brigham, E. & Daves, P. (2004). *Intermediate Financial Management* (8th ed.). London: Thomas Learning.
8. Buono, A., Bowditch, J. & Lewis III, J. (1985). When Cultures Collide: The Anatomy of a Merger. *Human Relations*, 38(5), 477-500.
9. Carleton, R. & Lineberry, C. (2004). *Achieving Post-Mergers Success: A Stakeholder's Guide to Cultural Due Dilligence, Assessment, and Integration*. San Francisco: Pfeiffer.
10. Cartwright, S. & Cooper, C. (1995). Organizational Marriage: »Hard« versus »Soft« Issues? *Personnel Review*, 24(3), 32-42.
11. Deal, T. & Kennedy, A. (1999). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the Workplace After Downsizing, Mergers and Reengineerings*. London: Orion Business Books.
12. Epstein, M. (2004). The Drivers of Success in Post-Merger Integration. *Organizational Dynamics*, 33(2), 174-189.
13. Gaughan, P. (1996) *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*. New York: John Wiley & Sons.
14. Grmek, U. (2006) *Poprevzemna oziroma pozdružitvena integracija kot kritičen moment uspešnosti prevzemov in združitvev: primeri slovenskih podjetij* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Habeck, M., Kroger, F. & Tram, M. (2000). *Čas združitvev*. Ljubljana: DZS.
16. Handy, C. (1993). *Understanding Organization* (4th ed.). London: Penguin.
17. Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill.
18. Ivanko, Š. (2002). *Strukture in procesi v organizaciji*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
19. Kavčič, B. (2005) *Organizacijska kultura* [skripta]. Celje: Visoka komercialna šola.
20. Kavčič, B. (1994) Organizacijska kultura. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 174-212). Radovljica: Didakta.

21. Kolar, A. (2005). *Analiza organizacijske kulture v podjetju Adacta d.o.o.* [diplomsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Kovač, B. (2000). Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini. *Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb* (str. 71-93). Ljubljana: Društvo ekonomistov.
23. Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, M. (2002). *Organizational behaviour* (2nd European ed.). London: McGraw Hill.
24. Lahovnik, M. (1998). *Proučevanje strategij priključitve podjetja* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. Mesner – Andolšek, D. (1995). *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Morgan, G. (1997). *Images of Organization* (2nd ed). Thousand Oak (CA): Sage Publications.
27. Morosini, P. (1998). *Managing Cultural Differences: Effective Strategy and Execution across Cultures in Global Corporate Alliances*. Oxford: Pergamon: Elsevier Science.
28. Nambudiri, R. (2006, 7. julij). Cultural Compatibility and Inter-Organisational Relationship (IOR) Success. *XIMB Journal of Management*. Najdeno 21. januarja 2008 na spletnem naslovu http://www.ximb.ac.in/ximb_journal/Publications/Article-03.pdf
29. Novak, S. (2003). *Vloga organizacijske kulture v procesih združevanja in prevzemov podjetij* [magistrsko delo]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Peters T. & Waterman Jr., R. (1982). *In Search of Excellence*. London: Harper & Row.
31. Pikula, D. (1999). Mergers & Acquisitions: Organizational Culture & HR Issues. *Industrial Relations Centre*. Najdeno 19. januarja 2008 na spletnem naslovu <http://www.industrialrelationscentre.com/mergers/publications/current-issues-series/cis-mergers-and-acquisitions-organizational-culture-and-hr-issues.pdf>
32. Pučko, D. (1996). *Analiza in načrtovanje poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
33. Robbins, S. (1989). *Organizational behaviour: concepts, controversies, and applications* (4th ed.). Englewood Cliffs: Prentice–Hall.
34. Rottig, D. (2007). Successfully Managing International Mergers and Acquisitions: A Descriptive Framework. *International Business: Research Teaching and Practice*. 1(1), 97-119.
35. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Seo, M.-G. & Hill, S.N. (2005) Understanding the Human Side of Merger and Acquisition: An Integrative Framework. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4), 422-443.
37. Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
38. Schraeder, M. & Self, D. (2003). Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions: An Organizational Culture Perspective. *Management Decision*, 41(5), 511-522.
39. Stahl, G. (2006, 6. oktober). Every Merger or Acquisition Promises to Create Value from Some Kind of Synergy. *Financial Times*, str. 3.
40. Tajnikar, M. (2006) Pripojitve, združitve in prevzemi. *Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb* (str. 25-38). Ljubljana: Društvo ekonomistov.

41. Tetenbaum, T. (1999) Beating the Odds of Merger & Acquisitions Failure: Seven Key Practices That Improve the Chance for Expected Integration and Synergies. *Organizational Dynamics* 28(2), 22-36.
42. Trompenaars, F. (2003). *Izzivi vodenja: vizije, vrednote, kulture*. Bled: IEDC – Poslovna šola.
43. Veiga, J., Lubatkin, M., Calori, R. & Very Philippe. (2000). Measuring Organizational Culture Clashes: A Two-Nation Post-Hoc Analysis of a Cultural Compatibility Index. *Human Relations*, 53(4), 539-558.
44. Very, P. (2004). *The Management of Mergers and Acquisitions*. Chichester: J. Wiley.
45. Weber, R. & Camerer, C. (2003). Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management Science*, 49(4), 400-415.
46. Weston, J. (1987). The Payoff in mergers and Acquisitions. V M. Rock (ur.), *The Mergers and Acquisitions Handbook* (str. 31-47). New York. McGraw-Hill.
47. Weston, J. & Copeland, T. (1989). *Managerial Finance* (8th ed.). Chicago: Dryden Press.
48. Weston, J., Siu, J. & Johnson, B. (2001). *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*, (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
49. Zagoršek, H. & Štemberger, M. (2005). Kultura in njen vpliv na poslovanje podjetij. V J. Prašnikar & A. Cirman (ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 57-85). Ljubljana: Časnik Finance.