

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA ZDRUŽITVE PODJETIJ ISKRA INSTRUMENTI,  
D.D., IN ISKRA STIKALA, D.D., Z ORGANIZACIJSKEGA  
VIDIKA**

Ljubljana, maj 2005

ANDREJA LAVRENČIČ

## IZJAVA

Študentka **Andreja Lavrenčič** izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **dr. Adriane Rejc** in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne **20.5.2005**.

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	1
<b>1. PROCES ZDRUŽITVE.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. O združitvah ter razlogih zanje .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Pogoste napake pri združitvah.....</b>	<b>6</b>
1.2.1. Napake pred združitvijo .....	7
1.2.2. Napake ob in po združitvi .....	9
<b>2. ZDRUŽITVENE AKTIVNOSTI .....</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Pred-združitvene aktivnosti .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2. Po-združitvene aktivnosti .....</b>	<b>14</b>
2.2.1. Integracija aktivnosti .....	17
2.2.2. Integracija ljudi.....	19
<b>3. ZDRUŽITEV PODJETIJ ISKRA INSTRUMENTI D.D. IN ISKRA STIKALA D.D..</b>	<b>23</b>
<b>3.1. Predstavitev podjetij .....</b>	<b>23</b>
3.1.1. Iskra Instrumenti, d.d. ....	23
3.1.2. Iskra Stikala, d.d. ....	24
<b>3.2. Aktivnosti v procesu združitve.....</b>	<b>24</b>
3.2.1. Razlogi za združitev.....	25
3.2.2. Pred-združitvene aktivnosti.....	26
<b>3.3. Po-združitvene aktivnosti .....</b>	<b>28</b>
3.3.1. Integracija aktivnosti .....	28
3.3.2. Integracija ljudi.....	32
<b>4. OCENA USPEŠNOSTI ZDRUŽITVE PODJETIJ ISKRA INSTRUMENTI, D.D.,</b>	
<b>    IN ISKRA STIKALA, D.D., Z ORGANIZACIJSKEGA VIDIKA .....</b>	<b>34</b>
<b>SKLEP.....</b>	<b>38</b>
<b>LITERATURA.....</b>	<b>40</b>
<b>VIRI .....</b>	<b>42</b>
<b>PRILOGE</b>	

# UVOD

Združitve in prevzemi so postali vsakdanja aktivnost v poslovnem svetu. V Evropski uniji sta bila v letu 2004 zabeležena 202 primera združitvev in 5901 primer prevzemov (Zephyr, 2005). V zadnjih desetih letih smo bili priča naraščanju aktivnosti na tem področju, predvsem med farmacevtskimi, obrambnimi, medijskimi in telekomunikacijskimi podjetji (Piachaud, 2000, str. 3). Nekateri menijo, da se bo ta trend nadaljeval tudi v letošnjem letu, saj svetovno gospodarstvo okreva, dolžniško financiranje postaja bolj dostopno, podjetja pa se vedno bolj zavedajo, da so možnosti za notranjo rast omejene (Dolbeck, 2004, str. 2).

V diplomskem delu želim zbrati različne poglede na združitve, še posebej na obdobje po pravni sklenitvi posla. Tehnični postopek združitve ali prevzema je bil s strani finančnih strokovnjakov že dodobra obdelan, za izvedbo teh tehničnih in pravnih postopkov lahko podjetja tudi v Sloveniji najamejo ustrezne strokovnjake iz borzno posredniških hiš, analitskih podjetij in pravnih pisarn. A s podpisom pogodbe se posel še ne zaključi. Odločitev za sklenitev posla običajno temelji na analizah partnerja ter na predvidenih pozitivnih učinkih združitve, ki pa jih je potrebno tudi uresničiti. Pogosto izgledajo sinergije in nižji stroški privlačni, vendar pot do njih ni vedno enostavna. Otežuje jo prisotnost človeškega dejavnika, ki zagotavlja posebnost vsake združitve in onemogoča sestavo univerzalnega recepta za popolno združitvev in po-združitveno integracijo.

V diplomskem delu bom najprej opredelila pojem združitve in podrobneje opisala ta proces: kakšne vrste združitvev obstajajo, zakaj se podjetja za združitvev sploh odločajo in katere napake se pogosto pojavljajo v tem procesu. V drugem poglavju se bom posvetila pred-združitvenim ter po-združitvenim aktivnostim na področju integracije aktivnosti ter integracije ljudi, saj so le-te ključne za izpolnitev obljub, danih delničarjem, zaposlenim ter ostalim interesnim skupinam. Sledilo bo poglavje, namenjeno konkretni združitvi med podjetjema Iskra Instrumenti, d.d., in Iskra Stikala, d.d., ter poglavje o oceni uspešnosti te združitve. V sklepnem poglavju bom povzela ključne ugotovitve ter podala sklepne misli.

## 1. PROCES ZDRUŽITVE

Večina svetovne literature govori o združitvah in prevzemih, ta dva termina pa pogosto označujeta zelo različne situacije. Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini (2001, str. 29,4) prevede pojem "**merger**" kot eno od oblik združevanja podjetij, pri kateri se dve podjetji spojita v novo pravno osebo, medtem ko "**acquisition**" pomeni postopek, pri katerem eno podjetje kupi drugo. Zakon o gospodarskih družbah (1993) v 511. členu pravi naslednje: "Dve ali več delniških družb se lahko združi, in sicer s prenosom premoženja ene ali več družb (prevzeta družba) na drugo družbo (prevzemna družba) v zamenjavo za zagotovitev delnic prevzemne družbe (**pripojitev**) ali z ustanovitvijo nove delniške družbe, na katero preide

premoženje družb, ki se spajajo, v zamenjavo za zagotovitev delnic nove delniške družbe (**spojitev**). Zgornji opredelitvi združitve in prevzemov ter pripojitev in spojitve ne povesta ničesar o vsebinskih posledicah posla. Poglejmo si še, v katerih primerih tuji uporabljajo pojem združitve in v katerih prevzem.

V angleško govorečih deželah ima združitve vsebino našega razumevanja pripojitve, **konsolidacija** pa spojitve. Konsolidacija pri nas opisuje združevanje računovodskih izkazov med seboj odvisnih podjetij (Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini, 2001, str. 11), po drugi strani pa poznamo pojem konsolidirana panoga, ki označuje panogo, v kateri je prišlo do procesa združevanja podjetij in se je tako zmanjšalo število podjetij v panogi (Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini, 2001, str. 189). Pri terminologiji igra pomembno vlogo tudi velikost podjetij. Pri različno velikih podjetjih se manjše pripoji večjemu, enako velika pa spojijo (Gaughan, 2002, str. 7). Praksa se nekoliko razlikuje - angleški termin "merger" se uporablja tako za pripojitve kot za spojitve, kjer gre za fizično združitve dveh približno enako velikih podjetij. Če sta podjetji različno veliki in se manjše integrira v poslovanje večjega ali ko gre za nakup podjetja, ki ostane do neke mere samostojno, to običajno opisujejo kot prevzem. V slovenski praksi se termin *združitve* nanaša predvsem na spojitve, kjer je poudarjena enakovrednost moči partnerjev, pravno pa se podjetji združita v eno pravno osebo. Do *pripojitve* pride ko eno podjetje kupi drugo, ga integrira v svoje poslovanje, kupljeno podjetje pa preneha obstajati. S *prevzemom* označujemo nakup enega podjetja s strani drugega, pri čemer je poudarek predvsem na spremembi lastniške strukture.

Navedla sem že nekaj razlik pri pojmovanju združitve in prevzemov glede pravnega vidika in posledic, za razumevanje diplomskega dela pa je pomembno, da se pod pojmom združitve razume bolj natančno opredeljeno dejanje.

**Združitve** razumem kot pravno in fizično integracijo dveh (ali več) pravnih oseb, ki imata po združitvi skupnega večinskega lastnika oziroma lastnika, ki pridobi na svojo stran dovolj ostalih delničarjev, da lahko uresničuje zastavljeno strategijo.

Lastništvo je pomembno predvsem v pred-združitveni fazi oziroma bolj natančno pri razlogih za združitve ter sprejetju odločitve, ali bo do nje sploh prišlo. Pri združitvah naj bi šlo za partnerski odnos, kjer se pričakuje pozitivne učinke za združeno podjetje. Pri doseganju boljših rezultatov je praviloma potrebna tudi racionalizacija poslovanja in s tem zmanjševanje števila izvajalcev združenih funkcij - tudi med vodilnimi v podjetju. Težko je pričakovati, da bosta vodstvi dveh kapitalsko nepovezanih podjetij prostovoljno sprejeli odločitev o združitvi, ki bo vodila do njihove odvečnosti. Ko govorim o razlogih za združitve, mislim predvsem na razloge večinskega lastnika podjetij, vodstvo pa je vsebinsko izvajalec strategije lastnika. To nikakor ne pomeni, da vodstvo nima vpliva na proces združitve, dejstvo pa ostaja, da združitve ni njihova ideja, ampak naloga, ki jo morajo izpeljati.

Kljub nekoliko drugačni opredelitvi združitve je večina ugotovitev tujih avtorjev, ki so pisali o združitvah in prevzemih, primerna in uporabna tudi za moje pojmovanje združitve. Poleg tega imajo združitve in prevzemi dovolj stičnih točk, da jih je smiselno proučevati skupaj, zato bom v tem diplomskem delu navajala tudi ugotovitve, ki se nanašajo na prevzeme. V nadaljevanju pa bom vseeno omenila pomembne razlike, ki jih moramo imeti v mislih, ko apliciramo ugotovitve iz prakse prevzemov na primer združitve.

Preden se podjetje odloči za združevanje, mora skrbno pretehtati svojo odločitev ter preveriti ali obstajajo tudi druge, bolj primerne poti za doseg cilja. Pogosto se ideja o združitvi rodi v mislih vodilnih, ne da bi za njen obstoj imeli upravičene temelje (Aiello, 2000, str. 102), zato bom najprej predstavila možne oblike združitve ter razloge zanje. Tako kot pri vsakem procesu tudi tu prihaja do slabih odločitev in napak, o čemer več v drugem delu poglavja.

## 1.1. O združitvah ter razlogih zanje

Znižanje transportnih stroškov ter sprostitev mednarodne trgovine sta omogočila podjetjem iz Azije prodor na tuje trge. Zaradi bistveno nižjih stroškov dela ter pogosto tudi surovin predstavljajo azijska podjetja močno konkurenco, pred katero se vsako podjetje brani na svoj način. Vendar pravil igre in razmerij med igralci ne spreminjajo le stroškovno bolj konkurenčna podjetja iz daljnega vzhoda, pač pa tudi inovativna in rastoča podjetja iz drugih delov sveta. Weston (2001, str. 396) omenja sledeče silnice, ki so botrovale razmahu združitvenih in prevzemnih aktivnosti: večja hitrost tehnoloških sprememb, znižanje stroškov komunikacije in prevoza, internacionalizacija trgov, ostrejša konkurenca, pojav novih panog, itd.. Gradnja na kakovosti izdelkov, hitrih dobavah, prilagodljivosti, po-prodajnih storitvah, svetovanju ter trajnosti odnosov postaja vedno bolj pomembna. In prav želja ponuditi čim širšo paleto proizvodov, čim večje proizvodnje serije in čim višjo kakovost izdelkov na osnovi močne dejavnosti raziskav in razvoja so pogost razlog za združitve in prevzeme.

Preden se posvetim združitvam, naj omenim, da združitve in prevzemi niso edina pot do rasti. Podjetje lahko raste s pomočjo **zunanje** ali **notranje rasti**. Slednja pomeni povečevanje obsega poslovanja v že obstoječih ali novih obratih, zunanja rast pa se uresničuje z združevanjem podjetij ali pripojitvami (Pučko, 1999, str. 41). Zaradi vse močnejše konkurence običajno ni pravo vprašanje, ali bomo rasli, ampak kako.

V nadaljevanju bom pisala o združitvah kot eni izmed možnosti zunanje rasti - seveda pa mora vsako podjetje poznati vse oblike rasti, da lahko izbere sebi in okoliščinam najbolj primerno. Poglejmo si, kateri so prevladujoči motivi za združitve ter kakšne vrste združitve poznamo. Klasifikacij motivov za združitve je skoraj toliko kot avtorjev, ki se ukvarjajo s tem področjem. Omenila jih bom le nekaj, kasneje pa povezala motive ter vrste združitve.

Motivi združitve so (Brouthers, 1998, str. 348):

- **ekonomski motivi:** razpršitev tveganja, ekonomije obsega, druge oblike znižanja stroškov, obrambni mehanizem, odgovor na tržne neuspehe, povečana dobičkonosnost in večje bogastvo delničarjev,
- **osebni motivi:** povečati ugled vodilnih in/ali nagrade na podlagi povečane prodaje in dobička, izziv, ki ga ponuja takšen projekt, in
- **strateški motivi:** zasledovanje tržne moči, prevzem konkurenta, pridobitev surovin, ustvarjanje ovir za vstop v panogo.

V okviru proučevanja 45-ih priključitev<sup>1</sup> v Sloveniji Lahovnik (2000, str. 140) opredeli naslednje motive:

1. prenos poslovnih praks,
2. strateško prilagajanje spremembam v poslovnem okolju,
3. povezovanje aktivnosti,
4. maksimiranje dobička,
5. dopolnjevanje virov in
6. hitra rast.

V raziskavi, ki je zajela vse združitve in prevzeme v ZDA med leti 1997 in 1999 v vrednosti nad 500 milijonov dolarjev, so bili razlogi za združitve in prevzeme naslednji (Bower, 2001, str. 97):

- prekomerne zmogljivosti (37 %),
- širitev na nove proizvode ali trge (36 %),
- prodaja dela podjetja finančnemu prevzemniku (13 %),
- združevanje konkurentov na geografsko razdrobljenih panogah (9 %),
- združevanje panog (4 %) in
- nadomestek za lasten razvoj in raziskave (1 %).

Novo priložnosti, ki jih prinese združitve, obsegajo (Bekier, 2003, str. 15):

- zniževanje stroškov,
- medsebojne dobave (na primer materiala ali polizdelkov),
- razširitev ponudbe produktov in storitev,
- skupen razvoj produktov in
- večje število kupcev.

Združitve je lahko **horizontalna**, če se združijo konkurenti, **vertikalna**, če se združijo podjetja, ki imajo odnos kupec-dobavitelj, ter **konglomeratna**, če gre za podjetja iz različnih poslovnih področij (Foster Reed, 1989, str. 47). Nekateri dodajajo še četrto vrsto združitve, in sicer

---

<sup>1</sup> S pojmom priključitev avtor razume pridobitev kontrolnega deleža enega podjetja v drugem z namenom vplivanja na upravljanje v podjetju in s tem izboljšanja konkurenčnega položaja povezanih podjetij.

**koncentrično**, kjer gre za združitev podjetij s sorodnimi proizvodi, tehnologijo ali trgi (Rock, 1987, str. 5; Pikula, 1999, str. 4).

Seveda pa obstaja tudi povezava med vrsto združitve in motivi zanjo. V grobem lahko rečemo, da imajo posamezni tipi združitve specifične motive (Rock, 1987, str. 5-6):

- *horizontalne združitve*: ekonomije obsega v proizvodnji in distribuciji, povečanje tržne moči, obrambni mehanizem, prevzem konkurenta, ustvarjanje ovir za vstop v panogo, znižanje stroškov,
- *vertikalne združitve*: pridobitev zanesljivega vira surovin ali materiala,
- *konglomeratne združitve*: razpršitev tveganja, umik neučinkovitega vodstva in
- *koncentrične združitve*: razširitev palete izdelkov, diverzifikacija, tehnološke ekonomije obsega, znižanje stroškov.

Z združitvami gre z roko v roki že omenjeni pojem **sinergija**. Do sinergij pride takrat, ko je vsota vseh delov bolj produktivna in vredna kot posamezni deli. Lahko so finančne (znižanje stroškov kapitala) ali poslovne, ki se nanašajo na povečanje prihodkov ali zmanjšanje stroškov združenega podjetja (Gaughan, 2002, str. 8, 116). Pogosto dobimo občutek, da je zgodba o sinergijah le lep ovoj, ki naj bi nas prepričal v smiselnost združitve, zato je nujno, da so sinergije podkrepjene z realnimi podatki.

**Dis-sinergije** se pojavijo zaradi motenj v poslovanju, ki jih povzročijo aktivnosti v procesu združitve (od načrtovanja združitve do izvedbe), trki različnih organizacijskih kultur, negotovost in osebni konflikti med novimi sodelavci (Kostuch, 1998, str. 2). Pogosto podjetja zanemarjajo vpliv dis-sinergij in pričakujejo, da bo združitev potekala brez negativnega vpliva na poslovanje, kar pa v večini primerov ne drži (Nielsen, 1998, str. 29).

Tudi zaradi zgoraj omenjenih dis-sinergij je nujno pretehtati vse razloge za in proti združitvi dveh ali več podjetij. Prav nezadostni razlogi za združitev, kot je na primer zgolj želja vodstva po večjem ugledu, je botrovala kar lepemu deležu neuspešnih združitvev (Bower, 2001, str. 101; Lovallo, 2003, str. 58; Nielsen, 1998, str. 29; Aiello, 2000, str. 102). Poleg zniževanja stroškov, ki je pogosto pomemben dejavnik združitve, so uspešna podjetja poudarila vizijo, ki bo omogočala združenemu podjetju povečanje prihodkov in tržnega deleža v večjem obsegu, kot bi bilo to mogoče za dve ločeni podjetji (Camara, 2004, str. 11).

**Strateška vizija** mora predstavljati osnovo združitve, katere osnovni cilj je ustvariti dolgoročno konkurenčno prednost in ne le kratkoročne izboljšave v učinkovitosti poslovanja (Epstein, 2005, str. 38). Skupna vizija naj opredeljuje vire vrednosti in postavi visoka prizadevanja za finančno rast in sinergije. Deliti jo morajo vodilni iz obeh podjetij in jo stalno komunicirati različnim interesnim skupinam (Adolph et al., 2001, str. 4).

Nova pravna oseba zahteva tudi primerno **ime podjetja** - redkokdaj se pri združitvi dveh enakovrednih podjetij ohrani ime le enega. Dvojnost imena (novo ime je sestavljeno imen obeh



podjetij) je smiselna, ko vrednost samega imena obeh podjetij opravičuje njegovo ohranitev, vendar pa kaže na razdeljenost, kar nam lahko povzroči težave pri integraciji zaposlenih. Če podjetji ne uživata visoke prepoznavnosti, ima pogosto novo podjetje tudi novo in neodvisno ime (Foster Reed, 1989, str. 47).

V diplomskem delu se bom posvetila predvsem koncentričnim združitvam, zato vse ugotovitve ne bodo primerne za druge vrste združitvev. Združitveni proces pri horizontalni, vertikalni in koncentrični združitvi je sicer podoben, saj ponavadi pri vseh treh pride do neke stopnje integracije poslovanja, pomembne razlike pa izhajajo iz različnih motivov.

## 1.2. Pogoste napake pri združitvah

Trditev, da večina združitvev propade oziroma ne doseže načrtovanega učinka (Shrivastava, 1986, str. 66; Lovallo, 2003, str. 58), je v nasprotju z javno prevladujočim mnenjem, da so združitve nekaj sijajnega in imajo pozitivne učinke tako za lastnike, zaposlene kot tudi za potrošnike (Weber, 2003, str. 400). Previdnost nas je naučila, da je potrebno pri rezultatih upoštevati tudi predpostavke in metode raziskave. Nekateri menijo, da obstoj različnih motivov za združitve postavi pod vprašaj izsledke vseh raziskav, ki so uspešnost merile zgolj s finančnega vidika.

**Ocena uspešnosti** mora zajemati več kot le kratkoročno spremembo v ceni delnice. Vprašati se moramo, kakšna je bila strategija združitve in ali so bili cilji doseženi, pri tem upoštevati, ali sta bili strategija in vizija dobro zasnovani ter primerni za konkretno združitvev, in nenazadnje izločiti vplive dejavnikov, ki nimajo povezave z združitvijo, kot je na primer recesija (Epstein, 2004, str. 187).

Brouthers (1998, str. 352) je predstavil lastno metodologijo za ocenjevanje uspešnosti združitvev, ki temelji na treh konceptih:

1. vodstvo ima različne motive za združitvev (ocenjevanje uspešnosti zgolj na podlagi vrednosti delnice je tako neustrezno),
2. uspešnost bi bilo potrebno meriti glede na te cilje in
3. združitvev lahko prinese izboljšave na raznih področjih, ne le na finančnih.

V prvem delu tega poglavja sem omenila različno terminologijo, ki povzroča kar nekaj zmede pri uporabi izsledkov tujih avtorjev, saj v praksi ne ločijo, kako je do integracije prišlo - z nakupom delnic ali njihovo zamenjavo za delnice novega podjetja. Pri prevzemih prevzemnik plača premijo nad tržno vrednostjo delnice, ki jo mora pokriti v kasnejših letih, sicer v posel vloži več, kot lahko iz njega kasneje iztrži. Pri združitvi pa gre za zamenjavo delnic za delnice združenega podjetja, kjer se menjalno razmerje najpogosteje določi na podlagi ocenjene poštene vrednosti vsakega podjetja, redkeje pa na podlagi knjigovodske ali tržne vrednosti podjetja (vrednost delnice ali ocena vrednosti, če podjetje ne kotira na borzi). Pojma »merger«

in »acquisition« nista opredeljena glede na način izvedbe posla. Če gre za dve podobno veliki podjetji, ki integrirata poslovanje, gre lahko za nakup delnic enega podjetja s strani drugega ali pa za zamenjavo delnic, kar povzroča še dodatno zmedo in vprašljivo primerljivost rezultatov uspešnosti združitve.

Poleg kriterijev uspešnosti je pomembno tudi, **kdaj bomo uspešnost merili**. Pri strateških ciljnih združitve je pogosto potrebno več let, da se pokažejo načrtovane sinergije (Epstein, 2005, str. 46). Razvoj novih izdelkov, ki so plod znanja obeh podjetij, skupne prodajne poti, osvajanje novih trgov z razširjeno paleto izdelkov in tako dalje, terjajo več časa, kot recimo zmanjšanje števila izvajalcev združenih poslovnih funkcij ali pa odprodaja poslovnih prostorov. Neka raziskava je pokazala zanimive rezultate o uspešnosti dveh vrst združitve: prvim je botrovala želja po strateških sinergijah, drugim pa ekonomije obsega. Slednje so bile bistveno bolj uspešne - 55 % takšnih podjetij je doseglo svoje cilje za razliko od 32 % uspešnih strateških združitve (Adolph et al., 2001, str. 2). Verjetno lahko večjo uspešnost pripišemo tudi dejstvu, da je na kratek rok lažje doseči ekonomije obsega kot pa strateške sinergije (Gaughan, 2002, str. 116).

Očitno obstajajo še odprta vprašanja glede merjenja uspešnosti združitve, vseeno pa lahko retrospektivno poiščemo napake, ki so pripomogle k znižanju uspeha združitve. Tudi tu bom izhajala iz literature s področja združitve in prevzemov, kjer lahko najdemo poplavo mnenj, zakaj neka združitve ni bila uspešna, in razumljivo se nekateri razlogi podvajajo. Bolj strokovne razprave na to temo se ne osredotočijo le na en segment združitve, pač pa na aktivnosti pred in po združitvi. Napake se namreč ne pojavljajo le pri izvedbi, temveč tudi že pri načrtovanju združitve. Epstein (2005, str. 39) recimo pravi, da je uspeh združitve odvisen od strateške vizije in ujemanja, strukture posla, skrbnega pregleda, pred-združitvenega planiranja, po-združitvene integracije in okolja. Tudi Kostuch (1998, str. 2) meni podobno, in sicer, da je za uspešno združitve nujno strateško ujemanje in dobra integracija.

Pogledali smo si že, kateri so razlogi za združitve ter kako lahko merimo uspeh oziroma neuspeh, sedaj pa si pogledajmo, kje in zakaj prihaja do napak.

### **1.2.1. Napake pred združitvijo**

Napake se lahko pojavljajo pri vsakem koraku nekega procesa, kar velja tudi za proces združitve. Najpogostejše napake pred združitvijo so:

- nezadostni ali neustrezni motivi,
- slab skrbni pregled,
- precenjevanje sinergij,
- neupoštevanje dis-sinergij in
- neupoštevanje vpliva procesa združitve na redno poslovanje.

Začnimo z najbolj osnovno napako, in sicer **motivi**. Pogosto se zdi, da za konkretno združitev nikoli ni bilo dobrega razloga, a vseeno je do nje prišlo. Vodstva podjetij v želji doseči rast podjetja pogosto ne proučijo vseh možnih načinov doseganja rasti ter realnih sposobnosti podjetja in zaposlenih. Omenja se še osebna želja vodilnega v podjetju po prestižnem statusu "osvajalca" (Bower, 2001, str. 101; Aiello, 2000, str. 102), kar seveda ni zadosten motiv za združitev. Pobudnik združitve se mora zavedati, da združitev ni orodje, s katerim lahko reši potapljaljočo se ladjo. Vsako podjetje mora biti sposobno preživeti kot samostojni gospodarski subjekt, šele potem je smiselno razmišljati o koncentrični združitvi z nekim drugim, podobno uspešnim podjetjem. Združitvene aktivnosti lahko predstavljajo pomembno motnjo v rednem poslovanju, reševanje eksistenčnih problemov pridruženega dela podjetja pa te motnje še poveča.

Po sprejemu odločitve o združitvi nastopi faza priprav na izvedbo posla in uresničenje zadanih ciljev. Na tej stopnji imata vodstvi obeh podjetij lažji dostop do pomembnih informacij in lažje izvedeta podrobnejšo analizo prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter na njeni podlagi pripravita načrt, ki pokriva tako terminsko kot vsebinsko plat aktivnosti ter izvajalce. Ta proces imenujemo **skrbni pregled**, kjer ekipa oceni vse relevantne vidike poslovanja tako v preteklosti, sedanjosti kot prihodnosti (Foster Reed, 1989, str. 447). Pri združitvah je to običajno podlaga za načrt združitve, ki vsebuje tudi oceno organizacijskega ujemanja, možnosti združevanja kultur, tehnološko in kadrovske ujemanje (Epstein, 2005, str. 40). Gre namreč za dolgoročne odločitve, zato je skrbni pregled zelo pomemben. Posel, ki propade v tej fazi, skoraj vedno propade iz pravih razlogov (Aiello, 2000, str. 104).

Najpogosteje navedena napaka pred združitvijo je **precenjevanje sinergij** bodisi v pogledu prihranka pri stroških ali v pogledu povečanja prodaje. Omenja se, da kar četrtnina prevzemnikov preceni stroškovne sinergije za vsaj 25 % (Christofferson, 2004, str. 3). Do tega precenjevanja prihaja zaradi prevelikega optimizma vodilnih ter zanašanja na pretekle izkušnje z združitvami, ki niso vedno uporabne pri konkretni združitvi (Brouthers, 1998, str. 347). Omenila sem že, da odločitev za združitev v večini primerov sprejme lastnik podjetja. Čeprav Zakon o gospodarskih družbah (1993) v 246. členu določa, da delniško družbo vodi uprava samostojno in na lastno odgovornost, je v praksi uprava podjetja močno podvržena pritiskom večjih lastnikov, ki se navadno izvajajo preko nadzornega sveta. Pri trdni odločenosti večinskega lastnika (ali večine lastnikov) za izpeljavo združitve pogosto pride do nezadostne kritičnosti pri ocenjevanju njene ekonomske upravičenosti. Poleg tega morajo vodilni za združitev navdušiti tudi ostale, kar najlažje storijo z obljubo o boljši prihodnosti, podkrepjeno s številkami o pričakovanih učinkih. Nerealne obljube pa ne samo da omajajo zaupanje zaposlenih, pač pa tudi ovirajo izpeljavo združitve. Dobro je, da načrt procesa temelji na ocenah čim bolj raznolikega tima zaposlenih v podjetju in včasih tudi zunaj njega. Namen ocen ni dati združitvi smisel, ampak podati čimbolj realno podlago za odločitev o smiselnosti združitve in njenih posledicah.

Zdi se, da večina literature poudarja pomen sinergij, zanemarija pa obstoj **dis-sinergij**, ki se pojavijo z združitvijo. Proces združitve predstavlja motnjo v poslovanju podjetja, saj terja čas in napor zaposlenih, ki so razpeti med z združitvijo povezanimi aktivnostmi in rednim delom. Združitev zahteva upoštevanje večjega nabora dejavnikov, ki vplivajo na odločitve v podjetju. Z večino teh dejavnikov se zaposleni srečajo prvič in jih zato slabše poznajo. Večje združeno podjetje zahteva več usklajevanja, več nadzora in več birokracije (Gaughan, 2002, str. 117). Prizadevanja za zmanjševanje stroškov imajo pogosto tudi negativne stranske učinke, ki jih lahko ponazorim s primerom prevzema ene banke s strani druge. Po združitvi je združeno podjetje zaprlo 75 % izpostav prevzetega podjetja, da bi racionaliziralo poslovanje. Načrtovanje prevzema ni razkrilo, da so komitenti prevzetega podjetja izrazito pogosti obiskovalci bančnih izpostav, zato je zaprtje le-teh povzročilo množično odhajanje strank in negativno vplivalo na uspešnost celotnega podjetja (Christofferson, 2004, str. 2). Seveda obstaja še mnogo drugih negativnih vplivov procesa združitve na poslovanje podjetja in s tem tudi na njegovo uspešnost; tu sem se omejila le na najbolj pogoste.

Zaradi vseh pred-združitvenih aktivnosti trpi tudi **redno poslovanje**. Pogosto je nemogoče sestaviti ekipo, katere edina naloga bi bila pripraviti in izpeljati združitev. Člane takšnih ekip običajno sestavljajo vodje posameznih poslovnih funkcij, ki ne morejo kar zapustiti svojega delovnega mesta ter se eno leto posvečati le združitvi, ob tem pa zanemariti redne delovne naloge. Vodje oddelkov morajo vzpostaviti sistem, ki bo omogočal stabilno poslovanje, kontrolo in hitro reševanje problemov. V pred-združitveni fazi je slednje ključnega pomena za vzdušje v podjetju in pomaga ljudem, da se osredotočijo na pomembna vprašanja (Adolph et al., 2001, str. 11).

Zaradi številnih priložnosti za napake v času pred združitvijo je še toliko bolj pomembna po-združitvena integracija, s katero lahko marsikatero zgoraj omenjeno napako popravimo ali vsaj omilimo njene posledice.

### **1.2.2. Napake ob in po združitvi**

Marsikatera po-združitvena napaka ima zasnove že pred združitvijo. Celoten proces mora biti načrtovan še pred sklenitvijo posla, seveda pa ga je potrebno sproti popravljati in prilagajati glede na nove informacije in spremembe, ki jih prej nismo upoštevali.

Najpogostejše napake ob in po združitvi so:

- neprimeren integracijski proces,
- hitrost integracije,
- odhod ključnih zaposlenih,
- neujemanje organizacijskih kultur.

Pomembna je medsebojna povezava teh napak: počasna in neprimerna integracija ter neujemanje organizacijskih kultur so lahko vzroki za odhode zaposlenih, medtem ko neujemanje organizacijskih kultur negativno vpliva na hitrost integracije ter povečuje težavnost njene izpeljave. Pogosto pripelje rešitev enega problema tudi do izboljšanja na drugih področjih, vendar mora podjetje obravnavati vse vidike po-združitvenega procesa, da bi uresničilo zastavljene cilje. V nadaljevanju bom vsakega izmed izpostavljenih problemov podrobneje predstavila.

**Integracija** prej samostojnih podjetij v nov pravni subjekt je dvoplasten projekt, ki zajema tako integracijo aktivnosti kot tudi ljudi. V raziskavi, kjer je sodelovalo 250 managerjev iz mednarodnih podjetij, jih je kar 67 % neuspešnost združitve pripisalo integraciji (Vestring, 2004, str. 15). Integracija ne zajema le fizične preselitve dveh oddelkov v eno pisarno ali objekt, saj zgolj ta korak ne pripomore dovolj k uresničitvi načrtovanih sinergij. Združeno podjetje mora delovati enotno ter izkoriščati tiste razlike in podobnosti, ki pripomorejo k njegovi uspešnosti.

Zelo pomembna je **hitrost** integracije. Spremembe je najbolje uvesti čim prej, sicer se med zaposlenimi pojavi negotovost. Prav slednje naj bi bil razlog za večino odhodov iz podjetja, saj postanejo v prehodnem času delovna mesta pri konkurentu v očeh zaposlenih bistveno bolj privlačna (Epstein, 2004, str. 178).

Vrednost podjetja je gotovo odvisna tudi od zaposlenih, zato je potrebno že pred združitvijo rešiti kadrovska vprašanja, da bi preprečili ali vsaj zmanjšali **odhod ključnih zaposlenih**. Integracija v večini primerov zahteva le enega vodjo združenega oddelka, zato morajo podjetja pričakovati negotovost ter rivalstvo, povezano z vodilnimi mesti. Predhodno imenovanje novega direktorja neke poslovne funkcije odpravi to negotovost ter olajša načrtovanje delovanja oddelka po združitvi. Negotovost se ne pojavlja le na vodilnih funkcijah, pač pa na vseh ravneh. Poleg hitrosti integracije je pomemben predvsem odnos vodilnih do zaposlenih v prehodnem obdobju. Vodstvo mora zaposlenim predstaviti pričakovanja glede združitve ter načrt za njihovo uresničenje, da bi pomirilo nezaupanje in dvome, ki jih prinesejo spremembe (Very, 2001, str. 12). Nevarnost odhoda ključnih zaposlenih zahteva posebno pozornost zlasti takrat, kadar ključno znanje poseduje en sam zaposlenec ali kadar odnosi s pomembnimi poslovnimi partnerji temeljijo na osebnem odnosu s posameznimi zaposleni.

Že omenjeno **neujemanje organizacijskih kultur** lahko opišemo kot razlikovanje vrednot, prepričanj in navad, ki so značilne za zaposlene v podjetjih, ki se združujeta. Slednje igra pomembno vlogo pri uspešnosti združitve (Weber, 2003, str. 401), saj vse aktivnosti izvajajo ljudje, katerih delovanje je pod vplivom organizacijske kulture. Bolj podrobno bom organizacijsko kulturo obravnavala v podpoglavju o integraciji ljudi.

## 2. ZDRUŽITVENE AKTIVNOSTI

V prvem poglavju sem predstavila svoje pojmovanje združitve - fizično in pravno združitev dveh podjetij, katerih lastnik ima v obeh kontrolni delež. Takšna podjetja lahko najdemo v okviru koncernov ali pa do skupnega lastništva pride prav z namenom kasnejše združitve. Združitev je torej večinoma plod strategije skupnega lastnika, običajno pa imata vodstvi podjetij, ki se združujeta, vsaj neko mero svobode pri odločanju, kako bo združiteni proces izpeljan. Že zaradi vzdušja v podjetju je pomembno, da obe vodstvi sprejmeta odločitev o združitvi kot dejstvo ter jo poskušata izpeljati kar se da uspešno.

Prejšnje poglavje je vsebovalo tudi najpogostejše napake, ki se pojavljajo pred, med in po združitvi. Sedaj bom opisala, kako naj bi te aktivnosti potekale, da bi podjetje čim boljše izkoristilo potencial združitve. Poglejmo si nekaj nasvetov avtorjev s področja združitev.

Po Anslingerju (1996, str. 99) je za uspešno združitev kritičnih sedem načel:

- vztrajaj na inovativnih operativnih strategijah,
- ne vstopi v posel, če ne najdeš vodilne osebe,
- ponudi dobre spodbude vodilnim v podjetju,
- poveži sistem nagrajevanja s spremembami v denarnem toku,
- pospeši hitrost izvajanja sprememb,
- neguj dinamična razmerja med lastniki, managerji in nadzornim svetom in
- najemi najboljše ljudi.

Pomembno je začeti proces integracije čim prej. Zgodaj je treba sprejeti odločitve o tem (Adolph et al., 2001, str. 3):

- kako bomo ustvarili vrednost,
- kako bomo pristopili k procesu združitve,
- kako bomo vodili združitev in
- kakšna je strategija glede zaposlenih.

Zgornje nasvete bom strnila v nekaj ključnih področjih, od katerih v veliki meri zavisi uspešnost združitve, ter jih razdelila na pred- in po-združitvene aktivnosti.

### 2.1. Pred-združitvene aktivnosti

Ključna področja pred združitvijo so:

- izbira partnerjev,
- izbira novega vodstva,
- načrtovanje združitvenega procesa,
- združiteni tim in
- komunikacija.

K poslom, ki so vredni več milijard in so ključni za prihodnost podjetja, mora vodstvo pristopiti z vso potrebno pazljivostjo ter natančnostjo. Tako kot pri vsaki večji investiciji se tudi tu najprej sprejme odločitev o obliki rasti ter njenih razlogih, nato se običajno izbere nekaj primernih trgov (bodisi po geografskem kriteriju ali glede na znanje, prodajne poti, tehnologijo, itd) ter analizira najbolj obetavna podjetja. Če te podrobnejše analize razkrijejo enega ali več primernih partnerjev, se pričnejo pogajanja z vodstvi (Aiello, 2000, str. 102). Kljub temu, da ima Aiello v mislih predvsem prevzeme, velja podobno tudi za združitve. V tem primeru išče lastnik primerne partnerja za podjetje, ki ga že ima v lasti in prav tako prične pogajanja z vodstvom zanimive družbe. Proces je poenostavljen, ko gre za združitev dveh podjetij, ki sta že kapitalsko povezani.

**Izbira partnerjev** je ključnega pomena, saj mora združeno podjetje delovati kot eno ter uresničevati skupne cilje. Tako kot ima kovanec dve plati tudi lastnosti posameznih podjetij niso slabe ali dobre, pač pa je kombinacija le-teh bolj ali manj primerna za doseganje konkretnega cilja. Podobnost podjetij, recimo, olajša absorpcijo novega znanja in po-združitveno integracijo zaradi podobnosti kultur, prekrivanje omogoča odpravo podvojenih funkcij. Vendar bo po drugi strani novega znanja bistveno manj, kot če bi se združili malce bolj različni podjetji (Prabhu, 2005, str. 117). Podobnost je torej zanimiva, če želimo doseči ekonomije obsega in s tem zmanjšati stroške poslovanja. Pri razširitvi palete izdelkov je koristna večja stopnja različnosti oziroma sorodnosti, da zajamemo sinergije, ki izhajajo iz uporabe najboljših praks ter različnega znanja in tehnologij.

Že v pred-združitveni fazi je dobro **izbrati novo vodstvo** združenega podjetja in tako povezati obe organizaciji še preden se posel formalno sklene. Pablo je vlogo vodstva primerjala z vlogo kapitana ladje. Generalni direktor predstavlja simbolno vodstvo za krmilom plovila, ki vodjem oddelkov sporoča vrednote ter modele za odločanje, s pomočjo katerih načrtujejo proces združitve ter sprejemajo odločitve (Sitkin, 2004, str. 189). Za uspešno vodenje podjetja v času združitve so ključne izkušnje. Seveda so številni napotki za uspešno združitev vodilnim v pomoč, vendar jih morajo ustrezno uporabljati in prilagajati razmeram. Kar se je izkazalo za odločilni dejavnik uspešnosti ene združitve, ni nujno pomembno za drugo združitev. Občutek, kako izpeljati takšen proces, ni vezan le na poznavanje tujih izkušenj, ampak v veliki meri na lastne izkušnje z rednim poslovanjem podjetij. Primerne kandidata lahko podjetje išče med obstoječimi vodji, med ostalimi zaposlenimi ali zunaj podjetja, kot posebno obliko motivacije pa lahko ponudi tudi možnost napredovanja znotraj koncerna (Anslinger, 1996, str. 100, 104). Predhodno imenovanje naslednikov je pomembno tudi na ravni poslovnih funkcij, saj oblikujejo plane tisti, ki bodo kasneje odgovorni za njihovo uresničevanje.

Za uspešnost združitve je potreben jasen **načrt**, kako bodo zastavljene cilje dosegli, ter vzpostavitev sistema spremljanja in ocenjevanja uspešnosti tega procesa. Z gotovostjo lahko trdimo, da je integracija kompleksen proces, na katerega vplivajo številne spremenljivke, od okolja podjetja do tehnologije, velikosti podjetja, vodstvene skupine do družbenih in kulturnih

norm (Shrivastava, 1986, str. 67). Zaradi pomena integracije ter velikega števila različnih dejavnikov, ki vplivajo na njeno uspešnost, mora biti glavnina planiranja opravljena še pred javno objavo združitve. (Epstein, 2004, str. 178). Slednje velja še posebej takrat, ko podjetji, ki naj bi se združili, še nista v skupni lasti. Planiranje naj bi namreč vsebovalo tudi načrt, kako lastnikom in javnosti predstaviti prednosti združitve ter na kakšen način pomiriti nezaupanje pri ostalih interesnih skupinah, predvsem pri zaposlenih v obeh podjetjih.

Vrste **združitvenih timov** so (Adolph et al., 2001, str. 12):

- *timi, usmerjeni v ustvarjanje vrednosti*: usmerjeni so v prihodnost organizacije in prihodnji način poslovanja ter obdobje tranzicije,
- *timi, usmerjeni v združitvene postopke*: usmerjeni so v sedanje kritične aktivnosti, ki so potrebne za združitev podjetij in
- *timi, usmerjeni v izvršitev posla*: usmerjeni v pravno sklenitev posla.

Omenjene time pogosto najdemo pri večjih združitvah, kjer je njihovo oblikovanje smiselno in nujno, medtem ko je pri manjših združitvah postopek združitve običajno manj formalen. Večja podjetja imajo načeloma večje kadrovske rezerve in lažje začasno premestijo nekaj zaposlenih v takšen tim, po drugi strani pa je tudi obseg in zahtevnost združitvenih aktivnosti tako velik, da je takšna organizacija dela smiselna. Integracijski tim ponavadi sestavljajo vodje poslovnih funkcij ali pa zaposleni blizu njih. Ti imajo najboljši pregled nad poslovanjem posameznih delov podjetja in lahko bolje ocenijo pričakovane sinergije ter pripravijo skrbni pregled. Z aktivno udeležbo pri kreiranju planov si kasneje bolj prizadevajo, da bi jih tudi dosegli (Christofferson, 2004, str. 5).

**Komunikacija** je sestavni del vsakodnevnega poslovanja podjetja, v kriznih situacijah pa se pokaže kot zelo močno orodje, ki ga morajo podjetja znati uporabljati v svoj prid. Tri ravni reakcije na krizo so (Stahl, 2004, str. 1):

- *osebna raven*: pojavi se zmanjšana storilnost, odpor do sprememb, govornice o možnih odpuščenjih in premestitvah ter strah,
- *organizacijska raven*: vodstvo zmanjša količino in kakovost komunikacij, odločanje se centralizira in
- *kulturna raven*: trki različnih kultur povzročijo miselnost »mi proti njim«.

S situaciji primernimi prijemi je mogoče vse opisane ravni nadzorovati in usmerjati. Govornice so pričakovana posledica objave združitve, pogosto pa se pojavijo že prej. Podjetje jih ne more preprečiti, lahko pa pomaga pri njihovem oblikovanju (Shearer, 2001, str. 7). Komunikacije morajo temeljiti na realistični oceni dejstev in ne smejo biti pretirano optimistične (Camara, 2004, str. 13), saj zaposleni pogosto ne verjamejo obljubam o blesteči prihodnosti, še posebej če imajo slabe izkušnje s preteklimi obljubami. Primerno komuniciranje krepi zaupanje, kar izboljša storilnost, olajša reševanje problemov, poveča pripadnost in zmanjša potrebe po komunikaciji (Stahl, 2004, str. 2). Vodje uspešno združenih podjetij so zgodaj in pogosto



informirali kupce, zaposlene, poslovne partnerje, investitorje in medije o združitvenih aktivnostih (Camara, 2004, str. 13).

## 2.2. Po-združitvene aktivnosti

Proučevanje po-združitvene integracije zahteva razmislek, na kaj se nanašajo obstoječe raziskave in mnenja. Če smo lahko pri ostalih vidikih združitve črpali tudi iz literature s področja prevzemov, moramo biti tu bolj previdni. Po-združitveni proces je bistveno bolj zahteven kot integracija v primeru konglomeratov ali prevzemov (Epstein, 2004, str. 186). Pri prevzemih je jasno, katera stran ima večjo moč in katera se bo morala bolj prilagajati, poleg tega prevzemniki pogosto ne integrirajo celotnega poslovanja prevzetega podjetja, pač pa mu pustijo neko mero samostojnosti. Pri združitvah pa gre za dve (ali več) podjetji, ki se sporazumno združijo v eno in integrirajo poslovanje v bistveno večji meri. Če je po-prevzemna integracija problematična zaradi občutka nemoči pri zaposlenih v prevzetem podjetju in medsebojnega nepoznavanja ter nezaupanja, je po-združitvena integracija zahtevna z vidika nujne visoke stopnje sodelovanja in želje ene stranke po prevladi (Epstein, 2005, str. 38).

Beseda **integracija** se pogosto uporablja v zvezi z združitvami in prevzemi, vendar so ugotovili, da nimajo vsi enakih predstav o njenem pomenu. Raziskava v dveh švedskih multinacionalkah, ki sta prevzeli norveško in dansko podjetje, je pokazala, da ima integracija štiriplastni pomen: skupni cilji in vrednote, dodajanje vrednosti, združeno poslovanje in skupni delovni procesi ter združevanje (Rovio-Johansson, 2004, str. 16). Za zajetje vseh pozitivnih učinkov, zaradi katerih je do združitve sploh prišlo, je nujna uspešnost vseh vidikov integracije.

Ljudje povečini spremembe jemljemo kot nekaj negativnega. Kljub temu, da preteklost morda ni bila posuta z rožicami, se bolje počutimo v znanem okolju in si ne želimo sprememb. Pri proučevanju odnosa zaposlenih do združitve in prevzemov je ta odpor še bolj opazen. V literaturi lahko najdemo vrsto napotkov, kako naj vodstvo pristopi k prevzemu ali združitvi, da bo kar se da zmanjšalo nezaupanje in odpor pri zaposlenih. Nekaj izmed njih bom opisala v drugem podglavju.

Po-združitvene aktivnosti se ne nanašajo le na združevanje pripadnikov dveh organizacij, pač pa tudi na druge vidike poslovanja. Večina avtorjev razdeli integracijo na:

- integracijo aktivnosti in
- integracijo ljudi.

**Integracija aktivnosti** predstavlja realizacijo operativnih sinergij, **integracija ljudi** pa ustvarjanje pozitivnega odnosa do integracije med zaposlenimi (Birkinshaw, 2000, str. 400). Na integracijo lahko gledamo tudi kot na integracijo postopkov, fizično integracijo ter vodstveno in socio-kulturološko integracijo (Shrivastava, 1986, str. 68). Ne glede na formalno razdelitev integracije ostaja bistvo enako: gre za združevanje poslovanja in ljudi, oba vidika pa

sta pomembna za celotno uspešnost združitve. Struktura tega poglavja bo sledila prvi razdelitvi integracije in sicer na integracijo aktivnosti in integracijo ljudi, še prej pa bom izpostavila nekaj pomembnih značilnosti integracijskega procesa.

Ključne značilnosti procesa po-združitvene integracije so (Kostuch, 1998, str. 4):

- *jasno strukturiran proces po-združitvene integracije* s poudarkom na hitrosti, objektivnosti, pozornosti na detajle in predvsem timskem delu,
- *odločno vodstvo*, ki mora odpravljati ovire za uspešno integracijo, hkrati pa poskrbeti za kratkoročne rezultate,
- *zadostna sredstva*, tako kvantitativno kot kvalitativno, in
- *najboljše prakse* obeh podjetij naj bodo strnjene v novo strukturo.

Pet gonilnikov uspeha podjetniške integracije je (Epstein, 2004, str. 176):

1. integracijska strategija oziroma načrt,
2. integracijski tim,
3. komunikacija,
4. hitrost in
5. orientacijska merila uspeha.

Obseg in pomembnost zgoraj omenjenih značilnosti in gonilnikov za uspešnost združitve je odvisen predvsem od **stopnje zahtevane integracije**, ki v največji meri zavisi od motivov in ciljev združitve. Pri združevanju s sorodnim podjetjem je integracija bistvenega pomena, medtem ko združevanje v konglomerate praviloma ne zahteva in ne potrebuje integracije. Optimalno stopnjo integracije moramo opredeliti že v fazi načrtovanja združitve (Shrivastava, 1986, str. 73). Kljub temu, da v diplomskem delu obravnavam predvsem koncentrične združitve, bom v naslednjem podpoglavju opredelila dva najpogostejša motiva za združitev ter pojasnila njun vpliv na stopnjo zahtevane integracije.

Že pri napakah v po-združitveni fazi sem omenila, da je potrebno integracijo **načrtovati** še preden se izvede. Dobra po-združitvena integracija namreč lahko omili probleme, ki izvirajo iz pomanjkljivega načrta združitve ter nezadostnih motivov zanjo, po drugi strani pa lahko slaba integracija uniči sicer dobro zasnovano združitev (Epstein, 2004, str. 175). Načrtovanje integracije je nujno tudi zato, ker nanjo vplivajo številne spremenljivke, kot na primer okolje, tehnologija in velikost podjetja, vrednote vodstvene skupine, družbene in kulturne norme in podobno (Shrivastava, 1986, str. 67), katerih prihodnje gibanje oziroma oceno le-tega je potrebno zajeti v načrtih, da se lahko podjetje hitro in ustrezno odzove spremembam.

Ključne vsebine **integracijske strategije** so (Epstein, 2001, str. 176):

- vzdušje združitve enakih,
- nova organizacijska struktura,
- novi poslovni postopki in prakse,

- kadrovske odločitve,
- ime podjetja in
- skrb za odnose z zaposlenimi in kupci.

Vsa zgornja področja bom bolj podrobno predstavila v podpoglavjih, ki sledita.

**Integracijski tim** je eden izmed že omenjenih združitvenih timov, ki se ukvarja z vsemi aktivnostmi, povezanimi z integracijo podjetij v novo entiteto. Adolph (2001, str. 12) jih je imenoval timi, katerih naloga je ustvarjanje vrednosti. Takšno poimenovanje dobro opiše vsebino njihovega dela. Integracijski tim mora izpeljati integracijo tako, da bo novo podjetje omogočalo doseganje sinergij, zaradi katerih je do združitve sploh prišlo.

Pomen **komunikacije** je odvisen tudi od zahtevane stopnje integracije. Pri nizki stopnji je njen pomen manjši, saj bosta podjetji obdržali neko stopnjo samostojnosti. Pri visoki stopnji zahtevane integracije pa se mora vzpostaviti nova kultura, ki bo nadomestila obstoječo - tu je usmerjanje komunikacije vitalnega pomena (Dooley, 2003, str. 60). Glede na to, da se v diplomskem delu posvečam predvsem koncentričnim združitvam, bom v nadaljevanju predpostavila, da je stopnja zahtevane integracije zelo visoka in s tem tudi komunikacija bistvenega pomena.

Podobno, kot velja za hitrost pred-združitvenih aktivnosti, velja tudi za **hitrost integracije**. Večina strokovnjakov se strinja, da mora biti integracija izpeljana kar se da hitro (Epstein, 2005, str. 40; Kostuch, 1998, str. 2; Stahl, 2004, str. 5; Bekier, 2003; str. 15, Anslinger, 1996, str. 99), predvsem zaradi negotovosti, ki jo povzroči počasen proces pri zaposlenih. Poleg pomiritve dvomov in strahu, hitrost izvajanja sprememb tudi disciplinira managerje in izostri prioritete, saj vzbudi izziv in občutek nujnosti (Anslinger, 1996, str. 105). To seveda ne pomeni, da je potrebno vse odločitve sprejemati v naglici ter brez razmisleka, ampak da je pogosto boljše sprejeti začasno rešitev, kot pa porabiti veliko časa za iskanje idealne rešitve.

Tako kot pri vsakem drugem projektu je potrebno tudi pri združitvi vzpostaviti sistem **merjenja uspešnosti** procesa. Vodstvo mora opredeliti, katere cilje je potrebno doseči, kako jih bo doseglo in katera bodo merila uspeha (Epstein, 2004, str. 178). Pogosto se določijo točke merjenja oziroma preverjanja doseganja ciljev, bodisi v nekih časovnih intervalih, na primer vsake tri mesece, ali pa ob pomembnih vsebinskih mejnikih, kot so na primer začetki posameznih faz združitve (združitev tehnologije, fizična združitev poslovnih funkcij, pravna združitev in tako dalje).

V po-združitveni fazi je pomembno, da podjetja ne zanemarijo rednega poslovanja ter poskrbijo, da združitev nima negativnega vpliva na poslovne partnerje (Epstein, 2004, str. 177), ampak da ustvarja nove možnosti sodelovanja.

Dva pomembnejša izziva za vodje v po-združitveni fazi sta (Adolph et al., 2001, str. 3):

- kako uresničiti delničarjem in investorjem dane obljube ter hkrati zagotoviti nemoteno poslovanje in
- kako integrirati poslovanje in hkrati ohraniti osredotočenost na kupce.

O zgornjih dveh izzivih bom podrobneje pisala pri integraciji aktivnosti, saj gre v veliki meri za način organiziranosti poslovanja, ki omogoča izvedbo združitvenih aktivnosti ter pri tem ne zanemarja rednega poslovanja.

Preden se posvetim dvema vidikoma po-združitvene integracije, moram omeniti tudi **medsebojno povezavo integracije aktivnosti in integracije ljudi**. Preveliko poudarjanje integracije ljudi lahko sicer zadovolji zaposlene, vendar podjetje ne doseže operativnih sinergij. Po drugi strani poudarjanje zgolj integracije aktivnosti sicer lahko vodi do doseganja operativnih sinergij, vendar povzroči padec motivacije pri zaposlenih (Birkinshaw, 2000, str. 339). Podjetje mora najti optimalno razmerje med obema vidikoma, da bi doseglo ne le kratkoročne cilje, pač pa tudi dolgoročno uspešno poslovanje združenega podjetja.

### 2.2.1. Integracija aktivnosti

Pri **integraciji aktivnosti** gre torej za združevanje metod in postopkov obeh podjetij na operativnem, vodilnem in strateškem nivoju, njen cilj pa je poenotiti in standardizirati delovne postopke, s čimer lahko omogočimo uresničevanje sinergij. Vsako podjetje ima svoj način poslovanja, združitev teh načinov pa od vsakega podjetja zahteva opustitev nekaterih starih navad (Shrivastava, 1986, str. 68).

V okviru integracije aktivnosti bom predstavila naslednja področja:

- stopnja zahtevane integracije,
- hitrost integracije aktivnosti,
- organizacija poslovanja in
- najboljše prakse.

**Stopnja integracije** je odvisna predvsem od ciljev združitve (Vestring, 2004, str. 16, 17):

- *razširiti paleto proizvodov*: močna integracija režijskih funkcij in distribucije, ne pa tudi proizvodnje in oddelka raziskav in razvoja ali
- *povečati obseg proizvodnje*: močna integracija vseh poslovnih funkcij.

**Širitev palete proizvodov** pride do izraza pri združevanju podjetij, ki ponujajo sorodne ali različne proizvode oziroma storitve. Smiselno je ohraniti neko stopnjo samostojnosti proizvodnje funkcije in funkcije raziskav in razvoja, saj ju po eni strani ni mogoče popolnoma združiti že zaradi različnih proizvodov in/ali tehnologij, po drugi strani pa podjetje pričakuje večji učinek ločenih oddelkov. To velja predvsem za oddelke raziskav in razvoja, kjer je

specializacija pogosto pozitivna, združeno podjetje pa vseeno omogoča interakcijo med ločenima oddelkoma in sodelovanje pri skupnih projektih.

**Povečevanje obsega proizvodnje** je pogosto cilj združevanja konkurentov, kjer je za doseg sinergijskih učinkov nujno združevanje vseh poslovnih funkcij (Vestring, 2004, str. 17), saj se s tem odpravi podvajanje, združijo se prodajne in nabavne poti, tehnologija, zmogljivosti, znanje in izkušnje. Dobro je združiti tudi funkcijo raziskav in razvoja, medtem ko združitev proizvodnje temelji na prostorskih možnostih ter geografskih dejavnikih. Pogosto je zaradi položaja domačega proizvajalca boljše obdržati proizvodnji obrat kot pa preseliti proizvodnjo. Preden se podjetje odloči o usodi proizvodnje, mora premisliti, ali imajo vsi izdelki mesto v strategiji združenega podjetja in ali se bodo enaki izdelki proizvajali na dveh mestih (Shrivastava, 1986, str. 69).

Integracija vsaj nekaterih aktivnosti je ključna za uspešnost združitve, saj je pogosto prav tu pričakovan pomemben delež sinergijskih učinkov. Združevanje oddelkov ne omogoči zgolj racionalizacije števila izvajalcev, ampak tudi sinergije zaradi združevanja znanja, izkušenj in prakse.

Ne glede na stopnjo integracije je pri izvedbi pomembna predvsem **hitrost sprememb**. Združitev predstavlja motnjo v poslovanju, zato jo je dobro izpeljati čim hitreje, pa čeprav moramo sprejeti začasno rešitev. Proučevanje treh prevzemov s strani švedskih multinacionalk Eka Nobel, Alfa Noval in ABB, ki se je osredotočilo predvsem na funkcijo raziskav in razvoja, je dalo zanimive rezultate o povezavi problemov pri integraciji in njeno stopnjo. Večji problemi v procesu integracije povzročijo na srednji rok nižjo stopnjo integracije aktivnosti. Nezadovoljstvo z omejenim obsegom integracije aktivnosti pa bo v srednjem oziroma dolgem obdobju (tri do pet let) pripeljalo do ponovne integracije aktivnosti (Birkinshaw, 2000, str. 411, 412). Sklepamo lahko, da se podjetja običajno na kratek rok zadovoljijo z nižjo stopnjo integracije, čez čas pa ponovno sprožijo val sprememb, ki pripelje podjetje do zelenega stanja.

Počasen integracijski proces ima negativne vplive predvsem na inovacijo ter doseganje sinergij v neproizvodnih funkcijah (Epstein, 2004, str. 178), med katerimi je ključnega pomena prodajna funkcija. Ne glede na to, ali bo združena ali ne, je nujno razrešiti vprašanje vodstva te funkcije (Bekier, 2003, str. 15), ki mora poskrbeti za redne in jasne komunikacije s kupci, s čimer zmanjša njihovo negotovost in skuša preprečiti odhod obstoječih strank h konkurenci (Homburg, 2005, str. 107).

Fleksibilen načrt integracije ter sodelovanje zaposlenih bistveno pripomoreta k njeni hitri izpeljavi. **Hitri uspehi** so eden izmed načinov pridobitve podpore zaposlenih, kjer z relativno enostavnimi prijemi v kratkem času dosežemo nekaj pozitivnega, kar v ljudeh vzbudi željo, da bi dosegli še več ali pa vsaj zmanjša odpor do sprememb (Epstein, 2005, str. 40). Adolph (2001, str. 10) svetuje, naj vodstvo najde pravo kombinacijo kratkoročnih in dolgoročnih sinergij, ki

bodo vzbudile zaupanje tudi med zunanjimi interesnimi skupinami in hkrati ne bodo vzele podjetju energije.

Novo podjetje v večini primerov zahteva spremembo **organizacije poslovanja**, kar je še posebej izrazito pri visoki stopnji integracije. Pred-združitvene razlike med obema podjetjema bodo povečini izginile, saj bo podjetje moralo vpeljati nov način poslovanja (Homburg, 2005, str. 97). Pri tem sicer lahko planiramo idealno organizacijsko strukturo in način izvajanja nalog, vprašanje pa je, ali je iskanje popolnosti ekonomsko upravičeno in uresničljivo, saj zahteva veliko časa, pogosto pa se tudi izkaže, da rezultat ne doseže svojega namena. Po drugi strani je praviloma neprimerno, da podjetje obdrži lastnosti zgolj enega podjetja, saj lahko nova organizacija poslovanja pomaga pri oblikovanju kulture nastajajočega podjetja. Že zgolj z razporeditvijo sredstev ter zaposlenih podjetje sporoča, katere so nove prioritete in kam je namenjeno (Lesowitz, 2003, str. 5). Podjetje lahko jemlje združitev kot idealno priložnost, da se prilagodi spreminjajočim se zahtevam okolja in skupaj z vsemi drugimi spremembami, ki spremljajo združitev, izvede tudi organizacijske spremembe.

Razprave na to temo so bolj naklonjene vpeljevanju **najboljših praks**, kjer združeno podjetje vsebuje elemente obeh bivših podjetij (Camara, 2004, str. 12; Homburg, 2005, str. 97). Do uporabe najboljše prakse lahko pride na področju kontrole zalog, načrtovanja proizvodnje, potreb po materialih, analiz prodaje, obdelav naročil itd. (Shrivastava, 1986, str. 68). Podobno velja tudi za organizacijsko strukturo. Pogosto je bolje ustvariti novo, kot pa ostati v okvirih obstoječe strukture enega ali drugega podjetja (Epstein, 2005, str. 40), seveda pa upoštevamo uporabne elemente obeh struktur.

Integracija v oddelkih zajema (Shrivastava, 1986, str. 67):

1. koordinacijo aktivnosti za dosego organizacijskih ciljev,
2. spremljanje in kontrolo aktivnosti posameznih oddelkov in
3. razreševanje konfliktov, povezanih z organizacijo dela.

Vsebina integracije aktivnosti je odvisna od številnih dejavnikov, kot na primer vrste združitve, motivov, lastnosti združenih podjetij, panoge in tako dalje, zato v tem delu diplomskega dela ne bom opisovala integracije po posameznih poslovnih funkcijah, ampak bom temu namenila več prostora pri obravnavi združitve med konkretnima podjetjema.

### **2.2.2. Integracija ljudi**

Mnogi strokovnjaki, ki se ukvarjajo s proučevanjem združitvev in prevzemov, jih pogosto primerjajo s poroko, kjer gre za združitev dveh samostojnih ljudi z namenom ustvariti neko dodano vrednost za obe strani. Ekonomske, pravne in druge omejitve silijo združena podjetja, da razrešujejo svoje probleme in nadaljujejo sodelovanje, namesto da se enostavno razidejo (Dooley, 2003, str. 56). Takšna poenostavljena predstava o združitvah pomaga pri razumevanju

nekaterih problemov, ki se pojavljajo, kot na primer konflikti med zaposlenimi, problemi pri uvajanju novega načina dela in mnogih drugi. Za razliko od nedogovorjene poroke pa večina zaposlenih ni imela izbire glede združitve in se morajo naučiti živeti z novimi sodelavci.

Stahl in Sitkin predlagata, naj vodstvo pri odločitvah glede integracije upošteva pet določljivk zaupanja, in sicer (Stahl, 2004, str. 5):

1. ohranitev neodvisnosti,
2. hitrost integracije,
3. toleranca in rahločutnost do obstoječe kulture,
4. varnost delovnih mest in nagrajevanje in
5. kakovostna komunikacija.

Kljub temu, da sta se v tem delu razprave osredotočila na prevzeme in ne na združitve, lahko rečemo, da zaupanje v enaki meri pripomore k uspešnosti združenega podjetja, saj bistveno olajša izvajanje vseh sprememb, ki so nujne za uspešno integracijo.

Po-združitvena integracija mora biti **načrtovana** skupaj s celotnim procesom združitve, spontanost se le redko obrestuje. Kidd pravi, da je kombinacija kulturnih razlik in slabo načrtovane integracije človeških virov eden najpogostejših razlogov za neuspešnost združitve (Light, 2001, str. 39). Podjetje mora v prvi fazi rešiti vprašanja vodilnih funkcij ter oblikovati podroben načrt dela in strategijo komuniciranja (Mesler, 2002, str. 105). Pri integraciji ljudi je pomemben predvsem odnos do združitve: lastnik mora vodstvu podjetja predstaviti smiselnost združitve, vodstvo pa ta pozitiven odnos širiti med vse zaposlene.

Pri ustvarjanju nove organizacije je potrebna (Lesowitz, 2003, str. 2):

1. jasna komunikacija,
2. investiranje v najboljše talente v podjetju,
3. nagrajevanje pravilnega obnašanja,
4. postavitev novih temeljev (določitev funkcij, procesov, sistema, sredstev) in
5. okrepitev nastajajoče organizacije z odločnim in jasnim vodenjem.

V tem podpoglavju se bom osredotočila na najpomembnejše elemente integracije ljudi in sicer na:

- organizacijsko kulturo,
- zadovoljstvo zaposlenih,
- kadrovske spremembe in
- komunikacijo.

**Organizacijska kultura** je sistem vrednot, prepričanj in navad, ki so značilne za ljudi v podjetju in so v njem stalno prisotne, zato ustvarjajo tudi norme vedenja (Pučko, 1999, str. 371). Vrednote lahko opišemo kot skupne domneve o tem, kakšne obveznosti imajo zaposleni do

podjetja in obratno, kakšno obnašanje je nagrajeno in za kaj se podjetje zavzema (Bower, 2001, str. 96).

Weber (2003, str. 402) je izvedel zanimiv eksperiment, v katerem je simuliral pred- in po-združitevno stanje. Laboratorijsko podjetje sta sestavljala dva zaposlena (eden je bil vodja, drugi njemu podrejeni). V eksperimentu je nadrejeni podrejenemu opisoval neko sliko, podrejeni pa je moral ugotoviti, katero sliko opisuje. Združitev je iz dveh takšnih podjetij sestavila novo, ki je imelo enega vodjo in dva podrejena, eksperiment pa so ponovili. Rezultati raziskave so pokazali bistveno nižjo uspešnost združenega podjetja v primerjavi z uspešnostjo pred združitvijo, subjekti pa so valili krivdo na pridruženega člana. Tudi ta poenostavljen primer "podjetij" kaže na koristnost kulture, saj omogoča zaposlenim v podjetju, da koordinirajo aktivnosti brez mnogo besed in ne da bi morali na vsakem koraku sklepati dogovore. Po drugi strani kaže tudi na dis-sinergije, ko želimo dve kulturi združiti.

Pomembno je, da razumemo vlogo organizacijske kulture v združitevni procesu. Zgolj razlike v kulturi ne vodijo do problemov pri integraciji. Če ne bi bilo razlik, bi bilo verjetno tudi sinergij bistveno manj, zato se moramo osredotočiti na to, kako so te razlike zaznane, in razumeti, kako vplivajo na vsakodnevne odnose med ljudmi (Dooley, 2003, str. 63). Podobno kot velja za stopnjo različnosti tehnologij in znanja podjetij, ki se združujejo, velja tudi za kulturo. Podobni kulturi sicer olajšata po-združitevno integracijo, vendar običajno ne ustvarita dovolj ustvarjalnosti, medtem ko zelo različni kulturi predstavljata resno oviro za integracijo, ker ni sodelovanja med zaposlenimi iz obeh podjetij, pa tudi sinergij zaradi združitve različnih kultur ni. Sorodnost kultur omogoča združitev tistih elementov, ki bodo - združeni v novo kulturo - podpirali strateške usmeritve združenega podjetja. O tem govori tudi Lesowitz (2003, str. 1), ki pravi, da je mogoče kulturo združenega podjetja aktivno preoblikovati tako, da dosežemo zelene sinergije in ustvarimo novo organizacijo, ki zajema in maksimira moč vsakega od partnerjev.

Ko govorimo o **zadovoljstvu zaposlenih**, se moramo zavedati, da podjetje na dolgi rok zadovoljuje potrebe več interesnih skupin. Zaposleni si želijo zanesljivo zaposlitev, redne plače ter dobre delovne pogoje, lastniki želijo plačilo za vloženi kapital, dobavitelji redna plačila za dobavljen material ter izdelke, kupci redne dobave zelenega blaga, okolje si želi ekološko in socialno odgovorna podjetja, banke in ostali finančne ustanove pa zanesljive posojilojemalce. Vodje morajo tako tehtati med uresničevanjem interesov različnih skupin ter se odločiti, v katerem trenutku bo imela katera skupina prednost, da bo to pozitivno za dolgoročno poslovanje podjetja. Podobno meni tudi Birkinshaw (2000, str. 417), ki pravi, da prevelika osredotočenost na zadovoljstvo zaposlenih običajno ni dobra. Integracija ljudi in s tem zadovoljstvo zaposlenih je le sredstvo za doseg sinergij in/ali izboljšane operativne uspešnosti in ne končni cilj. Zadovoljstvo zaposlenih - da, vendar z namenom povečati uspešnost celotnega podjetja in ne na račun tega cilja.



Spodbude ključnim zaposlenim za podporo združitvi so lahko v obliki nagrad in nadomestil, novih možnosti za osebni razvoj, napredovanja, izboljševanja kakovosti delovnega okolja in tako dalje (Shrivastava, 1986, str. 72). Ti mehanizmi spodbud morajo biti oblikovani še pred objavo združitve, za vodilne v podjetju pa jih že v pred-združitveni fazi pogosto oblikujejo lastniki podjetja. Pred objavo združitve se običajno odloča, kako obdržati ključne zaposlene ter najeti morebitne nove sodelavce, po združitvi pa je potrebno razmišljati tudi o drugih.

**Kadrovske spremembe** se začnejo izvajati na vodilnih delovnih mestih - najprej seveda na mestu generalnega direktorja, ki mora postaviti okvire, smisel in smer združitve in s tem integracije. Neka raziskava, ki je sicer proučevala 829 prevzemov s strani 21-ih podjetij, je pokazala, da je kar 80 % uspešnih prevzemnikov pustilo vodilnim v podjetju proste roke pri vseh operativnih odločitvah, dokler so dosegali finančne cilje (Anslinger, 1996, str. 106). Že pri pred-združitvenih aktivnostih sem omenila izbiro novega vodstva ter simbolni pomen kapitana, ki pri po-združitveni integraciji igra ključno vlogo, saj narekuje njeno vsebino in način izvedbe.

Direktor pogosto še pred datumom združitve imenuje vodje poslovnih funkcij. Izbere jih lahko med aktualnimi, drugimi zaposlenimi ali kandidati zunaj podjetja. Tako kot pri vpeljavi najboljših praks pri integraciji aktivnosti je tudi tu bolje kombinirati vodilne iz obeh podjetij na podlagi njihovih sposobnosti. Predčasno imenovanje vodij omogoči pripravo načrta po-združitvene integracije in zmanjša rivalstvo med vodilnimi, mešana sestava vodilne ekipe pa zmanjša občutek ogroženosti ali zapostavljenosti zaposlenih iz enega ali drugega podjetja.

Združitev vpliva ne le na vodilne v podjetju ampak praktično na vse zaposlene. Ljudje se zavedajo, da so odpuščanja in zniževanje stroškov pogosto del združitev in prevzemov, zato mora biti vodstvo glede teh vprašanj odkrito. Pogosto je bolje, da se že na začetku objavi, kje točno bo prišlo do morebitnega odpuščanja, kot pa da bi prepustili ugibanje zaposlenim (Shearer, 2001, str. 8).

Ob objavi združitve se zaposleni razdelijo v tri tabore (Lesowitz, 2003, str. 5):

1. tisti, ki združitev sprejmejo,
2. tisti, ki še niso odločeni in čakajo kako se bodo odvijali dogodki, in
3. potencialni uporniki.

Tisti, ki ne sprejemajo novega stanja, morajo biti na lep, a hiter način ločeni od ostalih, pozitivno naravnanim pa mora biti dodeljena pomembna vloga v združitvi. Če ravnamo enako s pozitivno in negativno naklonjenimi, bomo vzbudili občutek, da prispevek ni cenjen in s tem spodkopali navdušenje tistih, ki so pripravljeni na spremembe (Lesowitz, 2003, str. 5). Utopično je pričakovati, da bodo vsi navdušeno sprejeli prihajajoče spremembe, navsezadnje navdušenje ni nujno potrebno - vodja pa ne sme dopustiti za podjetje škodljivega obnašanja.

**Komunikacije** niso omejene le na obveščanje o kadrovskih spremembah. V zgodnjih fazah gre za komunikacijo med lastnikom in vodstvom obeh podjetij glede vseh vidikov združitve, ob

objavi združitve pa poteka med podjetjem in interesnimi skupinami, še posebej z zaposlenimi. Med njimi običajno vlada negotovost, kar negativno vpliva na uspešnost podjetja (Mesler, 2002, str. 106). Zaposleni morajo biti nekakšni ambasadorji vizije združenega podjetja, njihova pripadnost podjetju pa sporoča vsem ostalim interesnim skupinam, da je ta združitev nekaj dobrega. Da bi podjetja to dosegla, morajo dobro začeti - zaposleni morajo naenkrat in vsaj istočasno z mediji izvedeti, kateri so razlogi za združitev ter kakšne spremembe lahko pričakujejo (Bekier, 2003, str. 14). Govorice o združitvi brez jasne izjave vodstva vzbudijo le negotovost in odpor do sprememb.

### **3. ZDRUŽITEV PODJETIJ ISKRA INSTRUMENTI D.D. IN ISKRA STIKALA D.D.**

Veliko ljudi si ob besedi združitev predstavlja združevanje podjetij, katerih kupci so večinoma končni uporabniki, saj jih najbolj poznajo. Med odmevnimi združitvami lahko omenim vsebinsko združitev podjetij Daimler in Chrysler, Compaq in Hewlett-Packard (pravno gledano je šlo pri obeh za prevzem) ter trenutno aktualno združitev Droge in Kolinske. Vendar obstaja veliko združitev, ki niso tako medijsko odmevne, takšna je tudi združitev med podjetjema Iskra Instrumenti, d.d., in Iskra Stikala, d.d.

Za boljše razumevanje združitve obravnavanih podjetij je nujno vsaj grobo poznavanje samih podjetij, kar bom predstavila v prvem delu tega poglavja. V drugem delu bom pisala o aktivnostih v procesu združitve s poudarkom na po-združitvenih aktivnostih, v zadnjem poglavju diplomskega dela pa bom to združitev tudi ocenila.

#### **3.1. Predstavitev podjetij**

Obe podjetji sta del skupine Iskra, ki združuje 13 podjetij in preko 4400 zaposlenih (Iskra Overview, 2005, str. 9). V preteklih nekaj letih smo bili priča kar nekaj združitvam podjetij znotraj koncerna, ki so tako skušala izboljšati svoje poslovanje bodisi zaradi prihrankov pri stroških, zaradi združevanja sorodnih tehnologij ali skupnega nastopanja na trgu. Trend združevanja znotraj koncerna se je začel z združitvijo Iskra Sistemi in Iskra Sysen leta 2003, nato združitvijo Iskre Stikala in Iskre Instrumenti, sledili sta še Iskra Invest in Iskra SSD ter Iskra Antene, Iskra TELA-SEM in Iskra Baterije Zmaj.

Poglejmo si podrobneje preteklost obeh podjetij ter glavne podatke o njunem poslovanju.

##### **3.1.1. Iskra Instrumenti, d.d.**

Podjetje Iskra Instrumenti (krajše Instrumenti) so prvič vpisali v sodni register leta 1961 kot proizvodni obrat v okviru Iskre - tovarne za elektrotehniko in finomehaniko, Kranj. Z

reorganizacijo leta 1982 so Instrumenti postali del Iskre Kibernetika, 1989 leta pa se je obrat osamosvojil in preimenoval v Iskra Instrumenti Otoče d.o.o.. Z lastninjenjem se je podjetje preoblikovalo v delniško družbo, katere največja lastnika sta bila Iskra d.d. ter Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja (Dolžan, 2004, str. 42).

Prodajni program Instrumentov se v grobem deli na analogni program in elektroniko, zajema pa merilne centre, števec energije, pretvornike in tako dalje. Podjetje skoraj celotno realizacijo doseže na tujih trgih, največ v Nemčiji, na Danskem in v Veliki Britaniji.

V letu 2004 so imeli Instrumenti v povprečju 173 zaposlenih (Kadrovsko poročilo za leto 2004 za Iskra Instrumenti, 2005, str. 1), ki so ustvarili dobrih 57 milijonov SIT čistega dobička (glej Tabela 3 v prilogi). Od leta 1994 pa do 2000 je imelo podjetje z izjemo leta 1997 izgubo, od leta 2001 pa je poslovni izid pozitiven in kaže trend naraščanja (glej Sliko 1 v prilogi).

### **3.1.2. Iskra Stikala, d.d.**

Začetki podjetja Iskra Stikala (krajše Stikala) segajo v leto 1946, ko so se izdelki stikalne tehnike proizvajali v okviru podjetja Iskra - tovarna za elektrotehniko in finomehaniko, Kranj, kasneje se podjetje razdelilo na tri dele, program stikal pa je postal del Iskre Kibernetika (v letu 1982). Leta 1991 je program oblikovan kot pravno samostojno podjetje pod imenom Iskra Stikala, Industrija stikal in programske opreme, d.o.o.. V procesu lastninskega preoblikovanja so Stikala postala delniška družba. Največji lastniki so bili Iskra, d.d., (35,14 %), Kapitalski sklad pokojninskega in invalidskega zavarovanja (16,18 %), Aktiva Avant II (12,97 %), Slovenski odškodninski sklad (6,49 %) ter 515 individualnih delničarjev (zaposleni ter bivši zaposleni), ki so imeli v lasti dobrih 29 % podjetja (Predstavitev podjetja Iskra Stikala, 1998, str. 4-16).

Podjetje ima štiri glavne proizvodne programe, in sicer motorska zaščitna stikala, tokovna zaščitna stikala, kontaktorje in ostale izdelke. Poleg lastnega proizvodnega programa ponuja svojim kupcem tudi izdelke tujih proizvajalcev v blagovni znamki Iskre.

V letu 2004 so imela Stikala v povprečju 272 zaposlenih (Kadrovsko poročilo za leto 2004 za Iskra Stikala, 2005, str. 1), ki so ustvarili dobrih 20 milijonov SIT čistega dobička (glej Tabela 3 v prilogi). Dobiček podjetja je v preteklosti nihal, leta 1996, 1999, 2001 in 2002 so zabeležili izgubo, leti 2003 in 2004 pa kažeta izboljšanje poslovnega rezultata (glej Sliko 1 v prilogi).

## **3.2. Aktivnosti v procesu združitve**

Poglejmo, v katerih elementih se združitve med obravnavanima podjetjema razlikuje od v uvodu omenjenega modela: velika podjetja, ki proizvajajo produkte za končno potrošnjo, so

med širšo javnostjo prepoznavna ter so zaradi samega obsega poslovanja in števila zaposlenih za okolje precejšnjega pomena.

Najprej nekaj značilnosti združitve:

- večinski lastnik obeh podjetij je že nekaj let Iskra, d.d. (v Instrumentih 92 %, in Stikalih 88 % lastniški delež),
- direktor, ki je prej dobro leto vodil Instrumente, je septembra 2003 postal tudi direktor Stikal,
- prodajni program obeh podjetij se uporablja predvsem v drugih podjetjih in ustanovah, v manjši meri tudi v gospodinjstvih,
- relativno slaba prepoznavnost podjetij in prodajnega programa med širšo slovensko javnostjo,
- zaradi majhnega tržnega deleža ne predstavljata ovire konkurenci in
- Instrumenti izvozijo 95 %, Stikala pa 75 % izdelkov.

Zaradi teh posebnosti je pravno formalni postopek združitve lahko potekal neovirano in s strani širše javnosti neopazno, zato se na ta vidik združitve ne bom osredotočila. Omenim naj le, da je za podjetje v večini primerov bolje, da lahko združitev in ostale pomembne projekte izpelje brez pritiska javnosti. V diplomskem delu me zanima predvsem, kaj se zgodi, ko se dve organizaciji združita in začneta poslovati kot eno podjetje. Ker pa je za izvedbo takšnih projektov nujno tudi planiranje, si najprej pogledimo razloge za združitev ter pred-združitveno fazo.

### **3.2.1. Razlogi za združitev**

Ideja o združitvi ne izvira iz Instrumentov ali Stikal, pač pa je bil pobudnik združitve njun lastnik – Iskra, d.d.. Glavna *motiva za začetek trenda združevanja v koncernu* sta znižanje stroškov na račun odprave podvojenih poslovnih funkcij ter združevanje sorodnih tehnologij. Dejstvo je, da so konkurenti podjetij bistveno večji tako po številu zaposlenih kot po obsegu prodaje (na primer ABB in Siemens, ki proizvajata izdelke stikalne tehnike, in Ganz, ki proizvaja merilne instrumente), zato je bilo nujno potrebno razmisliti, kako ustvariti konkurenčno prednost. Koncern se je odločil za združevanje podjetij, s katerim se bodo odpravile podvojene poslovne funkcije, ki jih je mogoče izvajati na enem mestu (prodajna, nabavna, kadrovska in finančna funkcija). Združena podjetja bodo lahko svojim obstoječim kupcem ponudila širši spekter izdelkov ter zaradi dostopa do različnih tehnologij tudi hitreje razvijala nove izdelke. Motivi za združitev so tako povsem skladni s teoretičnimi osnovami.

### 3.2.2. Pred-združitvene aktivnosti

Analizirajmo ključna področja pred združitvijo:

- izbira partnerjev,
- izbira novega vodstva,
- združiteni tim,
- načrtovanje združitvenega procesa in
- komunikacija.

Instrumenti in Stikala sta logična **partnerja**, saj so njuni kupci velika podjetja, obe podjetji prodajata profesionalne izdelke, podobne so tudi njune prodajne poti, v preteklosti sta pogosto sodelovali na različnih sejnih, njune tehnologije pa lahko tržno zanimivo kombinirata in s tem razvijata nove izdelke.

Področja pričakovanih sinergijskih učinkov so naslednja (Elaborat o ekonomski upravičenosti združitve, 2003, str. 1):

- kakovostnejša obdelava tržišč,
- enotne režijske službe na eni lokaciji,
- skupne tehnologije na enem mestu,
- zmanjšanje nekaterih materialnih stroškov,
- poenotenje informacijskega sistema in večja učinkovitost na osnovi enotnega sistema in
- odprodaja poslovno nepotrebnih prostorov v Otočah.

Večinski lastnik obeh podjetij je na **vodilno mesto** v Stikalih septembra 2003 imenoval direktorja Instrumentov, ki je od takrat naprej vodil obe podjetji, kar je bistveno olajšalo priprave na združitev ter tudi pospešilo proces združevanja.

Direktor obeh podjetij je že ob nastopu svoje funkcije v Stikalih oblikoval **združiteni tim**, ki so ga sestavljali zaposleni iz obeh družb. Ta tim je bil zadolžen za izdelavo elaborata o ekonomski upravičenosti združitve. Namen elaborata ni bila priredba števil, da bi te potrjevale smiselnost združitve, pač pa izdelava realne ocene prednosti oziroma ovrednotenje finančnih učinkov združitve iz naslova povečanja vrednosti in obsega prodaje ter znižanja stroškov delovanja družbe. Konec leta 2003 je bil izdelan elaborat, januarja in februarja 2004 sta ga potrdila nadzorna sveta obeh podjetij. Avgusta sta skupščini delničarjev potrdili združitev, ki je bila izvedena 30.12.2004.

Podjetji sta se odločili za **združitev v obliki pripojitve**, saj je postopek pripojitve s pravnega vidika bistveno enostavnejši in racionalnejši. Instrumenti so tako vsa svoja sredstva in obveznosti prenesli na Stikala, delničarji Instrumentov pa so zamenjali svoje delnice za delnice Stikal po menjalnem razmerju, ki je temeljilo na knjigovodski vrednosti obeh podjetij na dan

1.1.2004. Iskra Instrumenti so s 30.12.2004 prenehali poslovati, Iskra Stikala pa so se preimenovala v Iskra Merilni Instrumenti in Stikala, d.d (krajše Iskra MIS).

Odločitev za **spremembo imena družbe** utemeljujeta predvsem dva razloga: ime združene družbe naj odraža oba poglobitna programa poslovanja – merilno in stikalno tehniko – ohrani pa naj se tudi prepoznavnost v odnosih s poslovnimi partnerji obeh do zdaj ločenih družb (Iskra, 2005). Obe podjetji sta uporabljali isto blagovno znamko »Iskra«, Iskra MIS pa jo bo uporabljala tudi v prihodnje.

Vodstvo podjetij je želelo združitev izpeljati čimbolj nemoteče tako za zaposlene kot za poslovne partnerje. Skupina, ki je bila zadolžena za izdelavo zgoraj omenjenega elaborata, je imela tudi pomembno vlogo pri načrtovanju združitve ter po-združitvene integracije. Glavne naloge skupine so bile (Elaborat o združitvi, 2004, str. 1):

- pripraviti nov organigram družbe po posameznih področjih oziroma sektorjih,
- pripraviti organizacijo dela, ki bo upoštevala nov organigram in izhodišča,
- določiti število izvajalcev za posamezna področja oziroma sektorje po organizacijskih enotah in delih,
- proučiti potrebe po prostoru in opreми in
- pregled vseh potrebnih pravnih postopkov za združitev.

Načrtovana je bila združitev oddelkov prodaje, nabave, financ, računovodstva in informatike, kakovosti ter splošnih in kadrovskih zadev, ki bodo skupaj z vodstvom locirani v prostorih Stikal v Kranju. V prostorih Instrumentov v Otočah (po novem poslovna enota Instrumenti) pa ostaja proizvodnja, raziskave in razvoj merilnih instrumentov in prodajna operativa za ta program. Te spremembe so se izvedle na dan formalne združitve, precej drugih pa je bilo uresničenih še pred 1.1. 2005, vendar jih bom zaradi večje preglednosti diplomskega dela obravnavala med po-združitvenimi aktivnostmi, saj je bil 31.12.2004 le formalno-pravni datum, podjetji pa sta že kar nekaj mesecev pred njim poslovali s skupnimi cilji.

Zaradi fizične združitve oddelkov in tehnologij je bilo potrebno narediti prostorski plan, ki bo sprostil prostor za nova delovna mesta in stroje. Prostori Stikal so bili izbrani za sedež podjetja in režije iz več razlogov. Stikala so v letu 2003 že preselili in nove prostore obnovili ter prilagodili za lastne potrebe. Prostori v Otočah pa so bili starejši in premajhni za celotno režijo združenega podjetja. Bistveno večje število izvajalcev v Kranju (124 zaposlenih) je pripomoglo k odločitvi, da je ekonomsko bolj upravičena dnevna migracija 14 režijskih delavcev iz Otoč kot pa obratno. Lokacija Kranj je bolj primerna tudi z vidika logistike. V proizvodni obrat v Kranju so že septembra 2004 preselili tehnologijo plastike iz Otoč, režijo 1.1.2005, tehnologijo obdelave kovin pa marca 2005.

Pomembni **učinki združitve** so bili predvsem na strani zmanjševanja stroškov zaradi združitve določenih poslovnih funkcij in s tem manjšega števila izvajalcev. Zmanjševanje je zajelo le

režijo, medtem ko se je število proizvodnih delavcev, ki delajo na normo, povečalo. Pri odpuščanju sta se podjetji odločili za t.i. mehke metode, kjer bo večina zaposlenih na izpolnitev pogojev za upokožitev počakala na zavodu.

### 3.3. Po-združitvene aktivnosti

Analizirajmo ključna področja integracije aktivnosti:

- stopnja zahtevane integracije,
- hitrost integracije aktivnosti,
- organizacija poslovanja in
- najboljše prakse.

Združitev Instrumentov in Stikal spada med koncentrične združitve, katerih namen je izkoriščati sorodne tehnologije in znanja, kar zahteva **visoko stopnjo integracije** večine poslovnih funkcij. V Iskri MIS so se odločili za združitev vseh funkcij razen proizvodnje (z izjemo tehnologij plastike in obdelave kovin) ter raziskav in razvoja.

**Trajanje** po-združitvene integracije je bilo v primeru tehnologije plastike približno en mesec, v primeru združitve oddelkov prodaje, nabave, računovodstva in financ, informatike, kakovosti ter splošnih zadev pa integracija še vedno poteka. Oddelki so se fizično združili s 1.1.2005, o vsebinskih spremembah bom pisala pri integraciji aktivnosti.

Pri **organizaciji poslovanja** novega podjetja so se držali načela **najboljših praks** in tako organizirali nabavni oddelek po modelu iz Instrumentov, planiranje in spremljanje proizvodnega procesa ter informacijski sistem pa po modelu iz Stikal. Novo podjetje je obdržalo funkcijsko organizacijsko strukturo z elementi projektne strukture.

#### 3.3.1. Integracija aktivnosti

##### Prodaja

Oddelek prodaje je po združitvi lociran v Kranju z izjemo treh sodelavcev prodajne operative, ki so v Otočah in skrbijo za realizacije naročil kupcev za področje merilnih instrumentov. Iskra MIS želi nastopati na trgu kot proizvajalec merilnih instrumentov in stikal, zato je nujno, da celotno podjetje deluje tako, kot če bi bili obe proizvodnji tudi fizično pod eno streho. V ta namen so se odločili, da bodo tudi tržniki pokrivali celoten program združenega podjetja ter ga predstavljali potencialnim in obstoječim kupcem na svojem tržnem področju (skupina držav, regija, ipd.). Za uspeh celotnega oddelka je ključno, da posamezni tržniki poznajo vse izdelke, saj je le tako mogoče kakovostno obravnavati kupce.

Usmeritve v prodajni službi so (Elaborat o ekonomski upravičenosti združitve, 2003, str. 2):

1. vsak tržnik pokriva celoten program združenega podjetja na svojem tržnem področju (skupina držav, regija, ipd.),
2. učinkovitejši sejemski nastopi,
3. osvajanje novih trgov in učinkovitejša obdelava obstoječih ter
4. enotna promocija.

Zaradi prihajajočega novega poslovnega leta ter pogajanj s kupci glede oblikovanja cen in prodajnih količin za leto 2005 ter priprav na združitev so bili zadnji meseci leta 2004 za oddelek dokaj naporni. Združitev je prinesla novo strategijo podjetja, ki je zahtevala preoblikovanje in poenotenje prodajne politike. Oddelek je bil zadolžen tudi za pripravo novega gradiva, ki bo predstavljalo celoten spekter izdelkov Iskre MIS, za obveščanje kupcev pa so pripravili brošuro, ki je kupcem predstavila razloge za združitev ter osnovne informacije o združenem podjetju. Skupaj z informatiki so pripravili tudi novo spletno stran, ki ponuja bolj podrobne informacije in obiskovalce obvešča o aktivnostih v podjetju.

Največji premiki v organizaciji dela so bili pričakovani šele z novim poslovnim letom, ko se je prodaja obeh podjetij tudi fizično združila. Intenzivno izobraževanje o obeh proizvodnih programih tržnikom že omogoča predstavljanje združenega podjetja kupcem, pri ključnih kupcih pa pri letnih pogajanjih sodeluje tudi direktor.

## Proizvodnja

V grobem bosta oba glavna proizvodna programa tudi v prihodnje fizično ločena. Stikalna tehnika ostaja locirana v Kranju in merilni instrumenti v Otočah, saj na nobeni lokaciji ni dovolj prostora za fizično združitev obeh podjetij, dnevna migracija proizvodnih delavcev pa bi bila tudi ekonomsko neupravičena. Do fizičnega združevanja je prišlo le na področju proizvodnje plastičnih sestavnih delov in obdelave kovin, ki sta zdaj združeni v Kranju.

V okviru proizvodnje je tudi logistika, ki je z združevanjem tehnologij na enem mestu dobila večji pomen, saj so sedaj potrebni dnevni prevozi proizvedenih polizdelkov ter nabavljenega materiala in surovin med obema proizvodnima obratoma.

Oddelka proizvodnje sta si sicer podobna z vidika organizacije (oba imata proizvodnjo sestavnih delov na eni strani in na drugi montažo in skladiščenje) vendar pa različna glede na delež ročnega dela. Ta je v Instrumentih bistveno višji kot v Stikalih, kjer izdelki vsebujejo več strojnega dela ter materiala in se proizvajajo v večjih serijah. Pomembni so tudi premiki v proizvodnji merilnih instrumentov, ki so vedno bolj usmerjeni v elektroniko, obseg proizvodnje analognih instrumentov pa se zmanjšuje.

Kljub posebnostim obeh proizvodnih programov in načina proizvodnje je bilo že pred združitvijo moč opaziti primerjave med načinom dela v obeh obratih ter ideje, kako prenesti in



uporabiti določene prakse. V Stikalih se intenzivno pripravljajo na pomembno spremembo v načinu proizvodnje, in sicer na skladiščenje nepotiskanih izdelkov, kar bo omogočalo bistveno bolj enakomerno proizvodnjo, velike serije ter zmanjšalo možnost zamud pri dobavah. Večina večjih kupcev stikalne tehnike ima posebne zahteve glede zunanjega izgleda izdelkov (označbe, blagovna znamka, jezik tehničnih opisov in tako dalje), zato bi bilo financiranje in skladiščenje zadostnih zalog izdelkov v toliko različicah ekonomsko neupravičeno. Sedanje zaporedje faz je naravnano k proizvodnji za znanega kupca, kar je povzročilo številne motnje proizvodnega procesa in zamude pri dobavah. V prihodnje bodo v velikih serijah proizvajali nepotiskane polizdelke, nato pa jih ob prejetju naročila potiskali in pripravili za odpremo.

Do prenosa prakse je prišlo tudi na področju planiranja in spremljanja proizvodnega procesa, kjer se model iz Stikal prenaša v proizvodnjo merilnih instrumentov. Namesto kooperantov bodo PE Instrumenti proizvajali tudi določene sestavne dele za program stikal, še več sodelovanja pa je pričakovati z razvojem novih izdelkov.

## Nabava

Material predstavlja v Stikalih 37 % in v Instrumentih 27 % stroškov, razlikuje se tudi proizvodni program, ki je zaradi številnih specifičnih zahtev kupcev na področju merilnih instrumentov bistveno bolj raznolik, kot to velja za stikala. Poleg tega so uporabljeni materiali v stikalni tehniki z vidika varnosti veliko bolj zahtevni glede kakovosti in lastnosti kot v programu instrumentov.

Med pomembnejšimi projekti, ki so plod združitve, lahko omenim projekt poenotenja materialov, ki bo omogočal nabavljanje večjih količin manjšega števila surovin in materialov. Osredotočil se bo predvsem na plastične mase in granulate, kovinske dele (vzmeti, vijaki, in drugo) ter embalažo. Poenotenje pa mora upoštevati predvsem dve lastnosti proizvodnega programa, in sicer visoke zahteve od materialov v stikalni tehniki ter majhne količine materialov uporabljenih v merilnih instrumentih. Pomembne rezultate prinašajo tudi aktivnosti iskanja novih dobaviteljev nekaterih sestavnih delov, predvsem med azijskimi podjetji. Nekateri dobavitelji Instrumentov so tako postali tudi potencialni dobavitelji Stikal, združene nabave pa bistveno pomenijo transportne stroške (še posebej pri geografsko oddaljenih nabavah) ter povečajo pogajalsko moč Iskre MIS.

Nabava je v Iskri MIS organizirana glede na skupine materialov in surovin, tako da nabavni referenti nabavljajo vse potrebno za oba proizvodna programa. Planiranje potreb po materialih in surovinah je v Stikalih opravljal oddelek planiranja v okviru proizvodnje, v Instrumentih pa nabava. Novo podjetje je prevzelo sistem Instrumentov in z njim poskušalo zagotoviti bolj ekonomično naročanje ter večjo fleksibilnost pri pogojih nabave. Seveda je ta sprememba povečala pomembnost plana prodaje in iz njega izvedenega plana proizvodnje, ki se bosta skozi vse leto prilagajala in bosta podlaga planu nabave.

Sinergijski učinki v nabavi so predvsem znižanje stroškov zaradi manjšega števila izvajalcev, manjše število različnih surovin na račun poenotenja, v nekaterih primerih večja pogajalska moč podjetja in novi potencialni dobavitelji, predvsem iz geografsko bolj oddaljenih držav.

## Razvoj

Zaradi različnih proizvodnih programov obeh podjetij se na prvi pogled zdi, da sinergij na področju razvoja in tehnologije praktično ni. Potrebno je upoštevati, da imajo zaposleni v Stikalih poglobljena znanja pri konstrukciji elektromehanskih komponent, v Instrumentih pa znanja na področju elektronskih komponent, kar vključuje programsko in elektronsko opremo pa tudi mehansko konstrukcijo instrumentov. Podrobnejša analiza uporabniških funkcij izdelkov stikalne tehnike je pokazala, da lahko določene mehanske komponente nadomestimo z elektronskimi vezji, kar bistveno poceni njihovo izdelavo. Razvojni strokovnjaki iz obeh podjetij so oblikovali seznam novih izdelkov, ki bi jih lahko proizvajala Iskra MIS, v oddelku prodaje pa še potekajo analize o tržni zanimivosti teh izdelkov.

Načrtovana je tudi specializacija obeh razvojnih oddelkov – oddelek v Otočah se specializira v razvoj elektronskih izdelkov in tehnologij za njihovo montažo, oddelek v Kranju pa na konstrukcijo in tehnologijo mehanskih sestavnih delov ter montaže stikal.

Integracija obeh oddelkov je zahtevna iz dveh razlogov. Prvi je fizična ločenost, kar onemogoča osebno dnevno interakcijo med zaposlenimi v razvoju, drugi je velik pomen čimprejšnjega dokončanja razvoja nekaterih izdelkov, zaradi česar intenzivno sodelovanje pri razvijanju novih skupnih projektov trenutno ni prednostna naloga.

## Finance in računovodstvo ter informatika

Sinergije v oddelku financ in računovodstva so predvsem v znižanju stroškov zaradi manjšega števila izvajalcev, pričakovana pa je tudi boljša pogajalska pozicija pri najemanju kreditov ter pri nekaterih skupnih dobaviteljih.

Z vidika informacijske tehnologije je posebnega pomena uvajanje informacijskega sistema BAAN, ki ga že več let uporabljajo v Stikalih, tudi v poslovanje Instrumentov. S poenotenjem informacijskega sistema je omogočena večja preglednost poslovanja v Otočah, skupno planiranje proizvodnih zmogljivosti na področju plastike, kovinskih sestavnih delov (locirani v Kranju) in navitih komponent (locirane v Otočah), nižji so stroški vzdrževanja sistema, podjetje pa podatke hrani na enem mestu in tako potrebuje tudi manj strojne in programske opreme. Menjava informacijskega sistema je bila v Instrumentih načrtovana že v letu 2003, saj so uporabljali več različnih programskih paketov, ki pa med seboj niso bili popolnoma povezani, tako da je združitev le pospešila uvedbo novega informacijskega sistema.

## Kakovost

Obe podjetji sta že imeli oddelek kakovosti, z združitvijo pa je pričakovati sinergije predvsem na področju certificiranja izdelkov ter poenotenja in optimizacije kontrolnih postopkov in operacij, ne smemo pa zanemariti velike količine znanja, ki se že prenaša med obema lokacijama. Vodja oddelka je lociran v Kranju, njegov kolektiv pa deluje na treh lokacijah (na sedežu podjetja v Kranju, v PE Instrumenti ter v raziskovalni postaji stikalne tehnike v Kranju).

Podjetje bo nadaljevalo že prej vzpostavljen sistem koristnih predlogov. Njegov namen je spodbujati zaposlene, da dajejo koristne in inovativne predloge z vseh področij poslovanja podjetja, ki lahko prispevajo k uspešnosti podjetja. Trenutno potekajo priprave na enotno certificiranje po standardu ISO9001-2000 ter pridobitev ISO14000 za Instrumente (program stikal ga že ima).

## Splošne in kadrovske zadeve

Splošna služba se je v času pred združitvijo ukvarjala predvsem z izvedbo vseh pravnih postopkov, ki so bili potrebni za združitev oziroma pripojitev, njene tekoče naloge pa so urejanje področja prehrane med delom, varstva pri delu in požarne varnosti, celostne podobe podjetja ter prodaje, nakupa in vzdrževanja nepremičnin.

Glavna naloga kadrovske službe od sprejetja odločitve za združitev je bila priprava na kadrovske spremembe zaradi reorganizacije dela. Največji pričakovani prihranki stroškov so izhajali prav iz zmanjšanja števila izvajalcev v režiji. Starostna struktura (glej Tabela 1 v prilogi) nam pokaže, da največji delež zaposlenih (54,1 %) predstavljajo starejši od 45 let, kar 28,4 % pa je starejših od 50 let. Nedvomno bo imela kadrovska funkcija združenega podjetja v prihodnje pomembno nalogo zagotavljanja dovolj velikega števila primernih ljudi, ki bodo nadomestili odhajajoče.

### **3.3.2. Integracija ljudi**

V prejšnjem delu tega poglavja sem opisala kako je potekala integracija aktivnosti, kakšne so posledice ter kaj lahko pričakujemo v prihodnje. Zavedam pa se, da oddelke tvorijo ljudje, od katerih je v veliki meri odvisna uspešnost integracije aktivnosti, tako v smislu njene hitrosti, zahtevnosti kot kakovosti. Proučevanje organizacijske kulture in klime zahteva veliko časa, sodelovanja z zaposlenimi ter seveda tudi podporo projekta s strani vodstva. Instrumenti in Stikala so bili v času nastajanja tega diplomskega dela v obdobju zahtevnih in pomembnih sprememb, podrobno ocenjevanje kulture in klime bi tako povzročilo preveč motenj v poslovnem procesu, zato se tega nisem lotila. Prikazala bom pa nekaj splošnih podatkov, ki so pomembni, preden se lotim že omenjenih ključnih področij integracije ljudi.

Pri proučevanju združitve podjetij v Iskro MIS je potrebno omeniti, da sta obe podjetji v preteklosti pripadali Iskri – Tovarna za elektrotehniko in finomehaniko ter kasneje Iskri Kibernetika, od katerega so se leta 1989 odcepili Instrumenti, 1991 pa Stikala. Podjetij ni povezovala le skupna preteklost, ampak tudi dolgoletno sodelovanje na sejnih doma in v tujini. Sorodni sta si tudi po tehnologijah in znanju, ne smem pa zanemariti geografske bližine, ki gotovo pozitivno vpliva na odnose v sedaj združenem podjetju.

Najpomembnejši elementi integracije ljudi so:

- organizacijska kultura,
- kadrovske spremembe,
- zadovoljstvo zaposlenih in
- komunikacija.

**Organizacijska kultura** pri konkretni združitvi ne igra pomembnejše vloge. Obe podjetji sta v isti panogi ter geografski regiji, v obeh je bil način dela precej podoben, poleg tega ju združuje tudi skupno vodstvo, ki je postavilo podobne prioritete ter pomagalo oblikovati podobne vrednote. Čeprav skupno podjetje združuje 436 ljudi, ima dva ločena proizvodna obrata in je dejansko prišlo do fizične združitve le v režijskih službah (14 sodelavcev iz Instrumentov se je pridružilo 124 zaposlenim iz Stikal), zato ni bilo pomembnejših trkov med kulturama.

Na vseh stopnjah združitve se je poudarjalo, da gre za združitev enakih, kljub temu, da sta vsaj po številu zaposlenih podjetji različno veliki. Instrumenti so na dan 29.12.2004 zaposlovali 166 ljudi (Kadrovsko poročilo za leto 2004 za Iskra Instrumenti, 2005, str. 1), Stikala pa 270 (Kadrovsko poročilo za leto 2004 za Iskra Stikala, 2005, str. 1). Za obe podjetji je značilna visoka stalnost, ki vpliva tudi na pripadnost podjetju. V Instrumentih kar 61 % delavcev dela v podjetju 25 let ali več, v Stikalih pa 46 % (glej Tabelo 2 v prilogi). V PE Instrumenti povečuje pripadnost tudi dejstvo, da so Otoče majhen kraj in podjetje predstavlja pomembnega delodajalca. Večina zaposlenih je namreč doma v Otočah oziroma v bližnji okolici.

Prihod direktorja Instrumentov v Stikala septembra 2003 je bil povezan z izpeljavo združitve obeh podjetij. Zaradi večletnega zaostajanja za sprejetimi plani so bile izvedene **kadrovske spremembe** na mestih vodje prodaje ter raziskav in razvoja. V drugi polovici leta 2004 je bila izdana večina odločb o prenehanju delovnega razmerja.

Podjetje je zmanjševalo število izvajalcev v režiji na štiri načine:

- z rednimi upokojitvami,
- z odhodom delavcev, ki so imeli do upokojitve med dve in pet let, na zavod,
- s prerazporeditvijo v proizvodnjo in
- z odpuščanjem.

Največji delež sta predstavljala prva dva načina, manj kot 10 % pa odpuščanje.

Hkrati z odpuščanjem je bila v podjetju - tudi z namenom izboljšati **zadovoljstvo zaposlenih** - sprejeta odločitev, da se z zaposlenimi, ki imajo pogodbo za določen čas že več kot tri leta, sklene delovno razmerje za nedoločen čas. Poleg tega je vodstvo obljubilo, da ne bo prišlo do zmanjševanja števila izvajalcev v raziskavah in razvoju ter prodaji. Tudi ta ukrep je pripomogel k splošnemu zavedanju, da je strategija vodstva usmerjena v dolgoročni obstoj in razvoj podjetja. Po večletnih slabih poslovnih uspehih obeh podjetij (še posebej v Stikalih) je pomenila dobro načrtovana ter s strani vodij poslovnih funkcij sprejeta strategija obljubo o boljši prihodnosti, kar je zanesljivo ugodno vplivalo na zaznave zaposlenih.

Formalne **komunikacije** so se pojavljale v obliki internih novic (izhajale so nekajkrat letno) ter v mesečni reviji koncerna, ki je pokrivala pomembne dogodke iz vseh podjetij znotraj skupine Iskra. Začetek procesa združitve je zaznamovala že omenjena sprememba na vodilnih položajih v Stikalih ter objava novice o prihajajoči združitvi konec leta 2004. Elaborat o ekonomski upravičenosti združitve je pokazal smiselnost združitve, ki je po preteklem negativnem poslovanju obljubljala boljšo prihodnost podjetja. V komunikacijah se je poudarjala predvsem združitev enakih, kljub temu da je šlo za številčno različni podjetji.

#### **4. OCENA USPEŠNOSTI ZDRUŽITVE PODJETIJ ISKRA INSTRUMENTI, D.D., IN ISKRA STIKALA, D.D., Z ORGANIZACIJSKEGA VIDIKA**

Diplomsko delo je nastajalo med oktobrom 2004 in majem 2005. V tem času sem mesec dni opravljala prakso v Stikalih, večkrat pa sem obiskala tudi Instrumente. Pri razumevanju poslovanja podjetij in združitve so mi bili v veliko pomoč zaposleni, od katerih sem dobila veliko podatkov, ki jih zgolj iz letnih poročil in sporočil za javnost ne bi mogla razbrati. Kljub temu na združitev gotovo gledam drugače kot zaposleni v Iskri MIS, saj sem nenazadnje le prišlek, ki je spremljal delček zgodovine obeh podjetij. Kljub temu je moje mnenje o procesu združevanja lahko zanimivo iz dveh razlogov. Po proučevanju obstoječe literature na to temo sem razmislila o številnih vidikih uspešnosti združitve in o vrsti primerov dobrih ali slabih združitev, kar mi omogoča ocenjevanje uspešnosti po več kriterijih. Po drugi strani sem verjetno bolj nepristranska od zaposlenih, zato predstavlja celotno diplomsko delo pogled z razdalje, ki ga zaposleni v podjetju zaradi svoje vsakodnevne vpletenosti verjetno ne oblikujejo.

Pri ocenjevanju sem izhajala predvsem iz dejstva, da je bila združitev predlagana s strani lastnika, ki je prav za ta namen postavil enega direktorja za vodenje obeh družb. Če bi naknadne analize pokazale visoko neujemanje podjetij, dopuščam možnost, da do združitve ne bi prišlo. Vendar menim, da je bila zaradi zahteve večinskega lastnika o združitvi možna le razprava o načinu in datumu združitve. Vsekakor pa to ne pomeni, da vodstvo ni imelo izbire, kako izpeljati ta projekt.

Osredotočila sem se na organizacijski vidik združitve: to pomeni, da so me zanimali predvsem odnosi med ljudmi ter organiziranost poslovanja. V prejšnjem poglavju sem opisala glavne značilnosti integracije aktivnosti in ljudi ter tudi nakazala na z mojega stališča problematične točke, vendar jih je ob upoštevanju zunanjih in notranjih dejavnikov bistveno manj, kot je videti na prvi pogled. Ocenila bom uspešnost vseh faz procesa združitve, saj vse igrajo pomembno vlogo, večji poudarek pa bo na po-združitvenih aktivnostih, saj lahko z njimi popravimo marsikatero napako iz pred-združitvene faze. Struktura ocene bo sledila poglavjema o napakah pred združitvijo in po njej.

Najpogostejše napake pred združitvijo so:

- nezadostni ali neustrezni motivi,
- slab skrbni pregled ,
- precenjevanje sinergij,
- neupoštevanje dis-sinergij in
- neupoštevanje vpliva procesa združitve na redno poslovanje.

Pri **izbiri partnerjev in motivih** je ključno dejstvo, da sta obe podjetji v koncernu Iskra, d.d.. Skupni lastnik je izhajal iz značilnosti obeh podjetij, ki so omogočale realizacijo finančnih in operativnih sinergij, med slednjimi je bilo v ospredju znižanje stroškov. Ker sta podjetji že bili v skupni lasti, je bila povezava bistveno enostavnejša in tudi cenejša kot v primeru Droge, d.d., in Kolinske, d.d., kjer je bila prva faza prevzem Kolinske, da bi se lahko podjetji kasneje združili.

Motive za združitve ocenjujem kot zadostne. V **Elaboratu o ekonomski upravičenosti združitve** (2003, str. 9), ki je v tem primeru predstavljal neke vrste skrbni pregled, je podjetje načrtovalo naslednje sinergijske učinke v letu 2005:

- znižanje stroškov: 90 milijonov SIT (največji del predstavlja znižanje stroškov dela) in
- povečanje prodaje: 30 milijonov SIT.

Pri zgornjih izračunih niso upoštevani enkratni prihodki zaradi odprodaje poslovnih prostorov, odpravnine ter ostali enkratni dogodki. Menim, da obstajajo dobre možnosti, da združeno podjetje ne le zmanjša stroške na račun manjšega števila zaposlenih ampak predvsem izkoristi dvojnost prodajnega programa in znanja. Zaradi širše palete končnih proizvodov in tudi materialov ter surovin za proizvodnjo so za podjetje postali zanimivejši tudi bolj oddaljeni kupci in dobavitelji. Predvsem pa lahko združeni in tehnološko močni kupcem ponudijo v svetu zelo cenjeno in iskano prilagodljivost pri razvijanju novih izdelkov ter prilagajanju obstoječih.

Glede **precenjevanja sinergij in neupoštevanja dis-sinergij** lahko rečem, da so bile v Elaboratu dejansko omenjene zgolj ocene prihrankov ter stroškov zaradi združitve, saj bi bilo za bolj natančne številke potrebno izvesti predvsem kadrovske spremembe ter tržne analize in izpeljati nekatere enkratne naloge (odprodaja prostorov, selitev, itd.).

V teoretičnem delu sem že predstavila problematiko **vpliva združitve na redno poslovanje**. Pri obravnavi integracije prodajne funkcije in funkcije raziskav in razvoja sem omenila, da so bile zaradi pomena rednega poslovanja na stranski tir postavljene nekatere združitvene aktivnosti. Predvsem pri razvijanju novih proizvodov, ki bodo plod znanja s področja stikal in instrumentov, ocenjujem, da je takšna strategija ustrezna. Podjetje mora izpolniti obljube o novih proizvodih, saj lahko sicer izgubi kupce ter zaostane za konkurenti, poleg tega pa vlaga v razvoj izdelkov, od katerih ni nobenih prihodkov. V prodajni funkciji so veliko vlogo igrala letna pogajanja z večjimi kupci ter oblikovanje prodajne politike, zato so integracijo oddelka prenesli v čas po združitvi. Pri obravnavani združitvi je šlo bolj za negativni vpliv rednega poslovanja na združitvene aktivnosti kot pa obratno.

Najpogostejše napake po združitvi so:

- neprimeren integracijski proces,
- hitrost integracije,
- odhod ključnih zaposlenih in
- neujemanje organizacijskih kultur.

Oceno **integracijske strategije** bom razdelila po Epsteinu (2001, str. 176) na naslednja področja:

- vzdušje združitve enakih,
- nova organizacijska struktura,
- novi poslovni postopki in prakse,
- kadrovske odločitve,
- ime podjetja in
- skrb za odnose z zaposlenimi in kupci.

Tudi v primeru Iskre MIS se je poudarjala *združitev dveh enakovrednih podjetij*, zato je direktor obeh družb na mesta vodij poslovnih funkcij postavil zaposlene iz obeh podjetij.

*Organizacijska struktura* ostaja enaka kot prej – funkcijska z elementi projektne strukture, saj se je izkazala za ustrezno.

Vodstvo je želelo v novem podjetju uporabiti *najboljše prakse* iz Instrumentov in Stikal, saj so se zavedali, da je združitev idealna priložnost za organizacijske spremembe. Tako ima Iskra MIS nabavni oddelek organiziran po modelu iz Instrumentov, planiranje in spremljanje proizvodnega procesa ter informacijski sistem pa iz Stikal. V oddelku financ ter kakovosti večjih sprememb ni, saj sta imeli obe podjetji podobno organizacijo dela: oddelka za raziskave in razvoj ter oddelka za proizvodnjo pa zaradi fizične ločenosti nista uvedla posebnih sprememb, saj so obstoječe prakse ustrezale tudi novemu stanju.

Večina *kadrovskih odločitev* je bila sprejeta v drugi polovici leta 2004, kar bi lahko na prvi pogled ocenila kot pozno. Ko pa upoštevam, da je večina odpuščenih šla na zavod, kjer bodo verjetno dočakali upokojitev, drugi pa so se upokojili, se zavedam, da je za takšne premike potreben čas. Poleg tega je bila potrebna tudi natančnejša opredelitev organizacije dela v združenem podjetju, saj bi bilo odpuščanje ljudi ne da bi vedeli, kako v prihodnje brez njih poslovati, nespametno.

*Ime podjetja* sicer v svoji polni obliki kaže na dvojnost, vendar se v vsakodnevnih pogovorih uporablja kratica MIS, kar bo pospešilo vzdušje združenosti med zaposlenimi.

Pri *integraciji ljudi* še enkrat poudarjam, da gre v veliki meri pri obeh podjetjih za zaposlene, ki so v podjetju že nekaj desetletij, zato je pripadnost obema podjetjema (še bolj izrazito v Instrumentih) na zelo visoki ravni. Prav ti zaposleni so bili priča številnim spremembam, od sprememb lastništva do reorganizacij in sprememb v vodstveni garnituri. Dolgoletnih sodelavcev podjetje ni želelo pustiti v negotovosti glede njihovih služb, zato so bile zelo zgodaj izdane odločbe zaposlenim, ki jih je bilo potrebno zaradi reorganizacije odpustiti. Med delavci ni bilo opaziti večje negotovosti glede varnosti zaposlitve, nekaj nejasnosti je bilo le zaradi nedoločene organizacije dela znotraj oddelkov, kar gre verjetno pripisati obremenjenosti vodij z rednim poslovanjem in pomanjkljivi pripravi na združitev. Kljub temu se že nekaj mesecev po fizični združitvi oddelkov uspešno oblikuje nova razporeditev nalog, ki odražajo združenost podjetij.

**Hitrost** obravnavane združitve je bila običajna - od izdelave Elaborata o ekonomski upravičenosti združitve do pravne združitve je preteklo 12 mesecev. Seveda zgolj pravni postopki zahtevajo bistveno manj časa, upoštevati pa je potrebno, da samo pravna združitev ni dovolj za uresničitev načrtovanih sinergij. Podlaga združitve med Instrumenti in Stikali je obsegala izbiro novega vodstva, vodij poslovnih funkcij, prostorske spremembe, vpeljavo novega informacijskega sistema v Instrumentih ter še mnogo drugih aktivnosti. Poleg njih je bilo potrebno skrbeti tudi za redno poslovanje.

Priprave na združitev so potekale praktično od septembra 2003 pa do konca leta 2004. V tem času so vodje oddelkov iz obeh podjetij na skupnih sestankih s področja kakovosti in sestankih posebnih delovnih skupin spoznavali tako partnersko podjetje in njegovo poslovanje kot tudi drug drugega, kar je omililo motnje v poslovanju, ki so nastale s kasnejšo fizično združitvijo oddelkov. Nekateri sicer predlagajo intenzivno po-združitveno fazo, vendar je potrebno upoštevati velikost podjetja - Iskra MIS preprosto nima dovolj zaposlenih, da bi lahko oblikovala združitveno skupino za polni delovni čas, zato so morali predvsem vodje oddelkov svoj čas in energijo razporediti med redno poslovanje in aktivnosti povezane z združitvijo. Kljub temu, da bi bilo v teoriji bolje imeti ekipo, ki bi se ukvarjala samo s tem projektom, je v praksi to pogosto težko izvedljivo in morda tudi nesmiselno, saj so lahko negativni učinki na redno poslovanje večji kot pa koristi od hitre in kakovostne združitve.



Združitev je pripeljala le do enega pomembnejšega in nepričakovanega **odhoda zaposlenega**, in sicer glavnega vodje proizvodnje plastičnih sestavnih delov. V Instrumentih je za vse stroje za izdelavo plastičnih sestavnih delov strokovno skrbel en zaposlenec, tako da je bilo praktično vse znanje s tega področja na enem mestu, tehnološka dokumentacija pa v tistem trenutku ni bila popolna. Z njegovo odpovedjo je osvojitve posebnosti strojev ter polizdelkov, ki so jih izdelovali, prešla na zaposlene v Stikalih, ki pa so v roku enega meseca zagotovili nemoteno proizvodnjo plastičnih delov za program instrumentov.

Omenila sem že, da sem bila v podjetju prisotna le en mesec, tedaj podjetji še nista bili združeni. Vendar ker gre za združitev le nekaterih poslovnih funkcij in bo prišlo do neposrednega **trka organizacijskih kultur** samo v režiji (14 zaposlenih iz Otoč se bo pridružilo 124-im zaposlenim v Kranju), ocenjujem da podjetje ne bi smelo imeti večjih težav zaradi potencialne različnosti obeh kultur. Verjetno bo bolj problematično sodelovanje oddelkov raziskav in razvoja na skupnih projektih; tudi zato, ker njihov stik ni vsakodnevni in se bo spoznavni proces odvijal skupaj z razvijanjem novih izdelkov. Kljub temu fizična združitev oddelkov ni smiselna, saj morajo biti raziskave in razvoj tam, kjer se izdelki tudi proizvajajo. Koristno bi bilo vzpostaviti redne stike glede napredovanja projektov v začetnih fazah ter tudi občasni skupni sestanki, ki niso vezani neposredno na delo oddelkov, ampak na poslovanje celotnega podjetja. Še najboljši način za povezavo bi bil vodja skupnih raziskav in razvoja. Njegova naloga bi bila - poleg iskanja možnosti za skupne projekte - predvsem povezovanje obeh oddelkov ter skrb za prelivanje znanja med njima.

## **SKLEP**

V diplomskem delu sem predstavila organizacijski vidik združitve od ideje za združitev pa do posledic te odločitve. Zadostni motivi in dobro planiranje so šele korak na poti do uspešne združitve, za katero je nujno poskrbeti tudi za redno poslovanje, zaposlene ter hitrost procesa. Najtežji korak običajno ni pridobiti lastništvo v dveh podjetjih, ki se kasneje združita, ampak oblikovati takšno podjetje, ki bo omogočalo uresničevanje zadanih ciljev.

V prvem delu sem torej obdelala teorijo na temo združitev, v drugem pa sem prikazala značilnosti konkretne združitve med Iskro Instrumenti, d.d., in Iskro Stikala, d.d., ter jo na koncu tudi ocenila. Proučevanje te združitve me je pripeljalo do pomembnega spoznanja, da je način izpeljave združitve vsaj toliko, če ne celo bolj pomemben kot motivi in načrtovane koristi. Ta način določa kdo, kdaj in kako bo sprejel neko odločitev, jo izvedel ter spremljal njen napredek in učinek. Tako kot pri drugih aktivnostih, ki jih zajema redno poslovanje vsakega podjetja, je tudi tu pomembno, da se ustvari konstruktivno ozračje, postavijo prioritete in skrbi za kontrolo poteka projekta.

V obravnavanih podjetjih so zaposleni večino energije usmerili v način izvedbe združitve in ne v dvome o smiselnosti združitve, ko je bila odločitev zanje že sprejeta. Kljub pomembnim

sinergijskim učinkom zaradi zmanjšanja števila izvajalcev v režiji so v podjetju na dolgi rok želeli doseči sinergije predvsem na področju trženja, raziskav in razvoja ter tehnologije. Zaradi pomembnih premikov, ki niso bili povezani z združitvijo, se je v ospredje postavljalo redno poslovanje in ne združitvene aktivnosti. Tako postavljene prioritete bodo sicer podaljšale proces integracije, a na dolgi rok pomagale k uspešnejšemu poslovanju združenega podjetja.

V diplomskem delu sem povzela misli številnih avtorjev, ki so se ukvarjali s področjem združitvev in prevzemov, s tem pa predvsem skušala nakazati, kako kompleksen je tak proces. Verjetno tudi to pojasnjuje zaskrbljujočo trditev, da več kot polovica vseh združitvev propade. Po drugi strani pa kljub množici mnenj in napotkov še vedno ni nekega splošno uveljavljenega modela za merjenje uspešnosti, kaj šele recepta za popolno združitvev. Slednjega verjetno nikoli ne bo, saj na združitvene aktivnosti vpliva preveč različnih dejavnikov, ki naredijo vsako združitvev nekaj posebnega.

## LITERATURA

1. Adolph Gerry et al.: Merger Integration: Delivering on the Promise. Booz-Allen & Hamilton, 16 str. [URL:[http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K\\_merger\\_integration.pdf](http://www.boozallen.de/content/downloads/viewpoints/5K_merger_integration.pdf)], 15.6.2001.
2. Aiello Robert J., Watkins Michael D.: The Fine Art of Friendly Acquisition. Harvard Business Review, Boston, 70(2000), 6, str. 100-107.
3. Anslinger Patricia L., Copeland Thomas E.: Growth Through Acquisitions: A Fresh Look. The McKinsey Quarterly, New York, 1996, 2, str. 96-109.
4. Bekier Matthias M., Shelton Michael J.: Merging? Watch Your Sales Force. McKinsey on Finance, New York, 2003, 6, str. 14-19.
5. Birkinshaw Julian, Bresman Henrik: Managing the Postacquisition Integration Process. Journal of management studies, Oxford, 37(2000), 3, str. 395-425.
6. Bower Joseph L.: Not All M&As Are Alike – and That Matters. Harvard Business Review, Boston, 79(2001), 3, str. 92-101.
7. Brouthers Keith D., Hastenburg Paul von, Ven Jordan van den: If Most Mergers Fail Why Are They So Popular?. Long Range Planning, London, 41(1998), 3, str. 347-353.
8. Camara Don de, Renjen Punit: The Secrets of Successful Mergers: Dispatches From the Front Lines. The Journal of Business Strategy, Boston, 25(2004), 3, str. 10-14.
9. Christofferson Scott A., McNish Robert S., Sias Diane L.: Where Mergers Go Wrong. McKinsey on Finance, New York, 2004, 10, str. 1-6.
10. Dolbeck Andrew: The M&A Landscape: 2003, 2004, and Beyond. The Weekly Corporate Growth Report, Seattle, 2004, 1318, str. 1-2, 12.
11. Dolžan Mitja: Način vodenja v podjetjih - primerjava vodenja v proizvodnji in razvoju. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004, 76 str.
12. Dooley Kevin J., Zimmerman Brenda J.: Merger as Marriage: Communication Issues in Postmerger Integration. Health Care Management Review, Hagerstown, 28(2003), 1, str. 55-67.
13. Epstein Marc J.: The Determinants and Evaluation of Merger Success. Business Horizons, Bloomington, 48(2005), 1, str. 37-46.
14. Epstein Marc J.: The Drivers of Success in Post-Merger Integration. Organizational Dynamics, New York, 33(2004), 2, str. 174-189.
15. Foster Reed Stanely, Lane and Edison, P.C.: The Art of M&A, A Merger Acquisition Buyout Guide. Homewood, Illinois : Dow Jones-Irwin, 1989. 960 str.
16. Gaughan Patrick A.: Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings. New York : John Wiley & Sons, inc, 2002. 620 str.
17. Homburg Christian, Bucerius Matthias: A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance. Journal of Marketing, Chicago, 69(2005), 1, str. 95-113.

18. Kostuch Keith A., Malchione Robert M., Martén Iv'n: Post-merger Integration: Creating or Destroying Value?. *The Corporate Board*, Okemos, 19(1998), 108, 5 str.
19. Lahovnik Matej: Strateški dejavniki priključitev podjetij v državah v tranziciji. Doktorska disertacija. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 220 str., 60 pril.
20. Lesowitz Toni E., Knauff Thomas E.: The Human Factor in the Postmerger Mix. *Mergers & Acquisitions: The Dealermaker's Journal*, New York, 38(2003), 12, str. 30-36.
21. Light David A. : Who Goes, Who Stays. *Harvard Business Review*, Boston, 79(2001), 1, str. 35-44.
22. Lovallo Dan, Kahneman Daniel: Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives' Decisions. *Harvard Business Review*, Boston, 81(2003), 7, str. 56-63.
23. Mesler Amanda: Preserving Brain Power. *Oil & Gas Investor*, Denver, 22(2002), 4, str. 105-107.
24. Nielsen Karol: Postmerger Integration: Keeping Corporate Marriages Together. *Chemical Week*, New York, 1998, 18.11.1998, str. 28-29.
25. Piachaud Bianca, Moustakis Fotios: Is There a Valid Case For Mergers Within The Defence and Pharmaceutical Industries? *The Journal of World Affairs & New Technology*, Providence, 3(2000), 4, str. 1-15.
26. Pikula Deborah A: Mergers & Acquisitions: Organizational Culture & HR Issues. Queen's University, Kingston, 1999, 15. str.
27. Prabhu Jaideep C., Chandy Rajesh K., Ellis Mark E.: The Impact of Acquisition on Innovation: Poison Pill, Placebo, or Tonic?. *Journal of Marketing*, Chicago, 69(2005), 1, str. 114-130.
28. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. 2. izdaja. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1999. 399 str.
29. Rock L. Milton: *The Mergers and Acquisition Handbook*. New York : McGraw-Hill, 1987. 518 str.
30. Rovio Johansson Airi: Contextualized Meanings of Integration in Mergers. Gothenburg Research Institute, Göteborg, 21 str. [URL: <http://www.handels.gu.se/ifsam/Streams/cul/55%20final.pdf>], 8.6.2004.
31. Shearer Brent: Stemming Postmerger Defections to Preserve the Value of a Deal. *Mergers & Acquisitions: The Dealermaker's Journal*, New York, 36(2001), 3, str. 6-10.
32. Shrivastava Paul: Postmerger Integration. *The Journal of Business Strategy*, Boston, 7(1986), 1, str. 65-76.
33. Sitkin Sim B., Pablo Amy L.: Leadership and the M&A Process. *Mergers and Acquisitions: Creating Integrative Knowledge*. Oxford : Blackwell Publishing, 2004, str. 181-193.
34. Stahl Günther K., Sitkin Sim B.: Trust in Mergers and Acquisitions. *Mergers and Acquisitions: Managing Culture and Human Resources*. Stanford : Stanford University Press, 2004, 18 str.

35. Very Philippe, Schweiger David M.: The Acquisition Process as a Learning Process: Evidence From a Study of Critical Problems and Solutions in Domestic and Cross-Border Deals. *Journal of World Business*, Greenwich, 36(2001), 1, str. 11-31.
36. Vestring Till, Rouse Ted, Rovit Sam: Integrate Where It Matters. *Sloan Management Review*, Cambridge, 46(2004), 1, str. 15-18.
37. Weber Roberto A., Camerer Colin F.: Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. *Management science*, Evanston, 49(2003), 4, str. 400-415.
38. Weston Fred J.: Merger and Acquisition as Adjustment Processes. *Journal of Industry, Competition and Trade*, Dordrecht, 1(2001), 4, str. 395-410.

## VIRI

1. Ajpes. [URL: <http://www.ajpes.si/fipo/prikaz.asp?mat=5045185000&leto=2003&vrsta=GD&AS=0&dej=0&obcina=&regija=>], 14.3.2005.
2. Ajpes. [URL: <http://www.ajpes.si/fipo/prikaz.asp?mat=5045142000&leto=2003&vrsta=GD&AS=0&dej=0&obcina=&regija=>], 14.3.2005a.
3. Elaborat o ekonomski upravičenosti združitve. Kranj : Iskra Stikala, 2003. 9 str.
4. Elaborat o združitvi. Kranj : Iskra Stikala, 2004. 7 str.
5. Iskra, d.d. [URL: <http://www.iskra-si.com/novice.php?start=51&num=10>], 18.5.2005.
6. Iskra Overview. Ljubljana : Iskra, 2005. 36 str.
7. Kadrovska evidenca Iskra MIS. Kranj : Iskra MIS, 31.3.2005.
8. Kadrovsko poročilo na dan 31.12. 2004 za Iskra MIS. Ljubljana : Tevis - agencija za kadre, 2005. 10 str.
9. Kadrovsko poročilo za leto 2004 za Iskra Instrumenti. Ljubljana : Tevis - agencija za kadre, 2005. 10 str.
10. Kadrovsko poročilo za leto 2004 za Iskra Stikala. Ljubljana : Tevis - agencija za kadre, 2005. 10 str.
11. Predstavitev podjetja Iskra Stikala. Kranj : Iskra Stikala, 1998. 18 str.
12. Slovar poslovnih izrazov v angleščini in slovenščini. Ljubljana : Mladinska knjiga Založba, 2001. 376 str.
13. Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 30/93).
14. Zephyr. [URL: <http://zephyr.bvdep.com>], 14.3.2005.

## PRILOGE

Tabela 1: Starostna struktura zaposlenih v podjetju Iskra MIS na dan 31.12.2004

Razred	Vsi (v %)	Moški (v %)	Ženske (v %)
od 20 let	0,2	0,2	0
20 in 25 let	0,9	0,5	0,5
25 in 30 let	4,6	3,7	0,9
30 in 35 let	7,8	3,0	4,8
35 in 40 let	18,1	6,7	11,5
40. in 45 let	14,2	5,0	9,2
45 in 50 let	25,7	11,0	14,7
50 in 55 let	23,4	11,5	11,9
55 in 60 let	4,8	4,4	0,5
nad 60 let	0,2	0,2	0
SKUPAJ	100,0	46,1	53,9

Vir: Kadrovsko poročilo na dan 31.12.2004 za Iskra MIS, 2005.

Tabela 2: Stalnost zaposlenih v Iskri MIS na dan 31.3.2005, ločeno za zaposlene iz Instrumentov in Stikal

Razred	Instrumenti		Stikala	
	Št. zaposlenih	%	Št. zaposlenih	%
do 5 let	7	4 %	13	5 %
od 5 let do 10 let	6	4 %	26	10 %
od 10 let do 15 let	8	5 %	19	7 %
od 15 let do 20 let	18	11 %	42	16 %
od 20 let do 25 let	26	16 %	47	18 %
od 25 let do 30 let	38	23 %	63	24 %
od 30 let do 35 let	32	19 %	44	17 %
nad 35 let	32	19 %	12	5 %
SKUPAJ	167	100 %	266	100 %

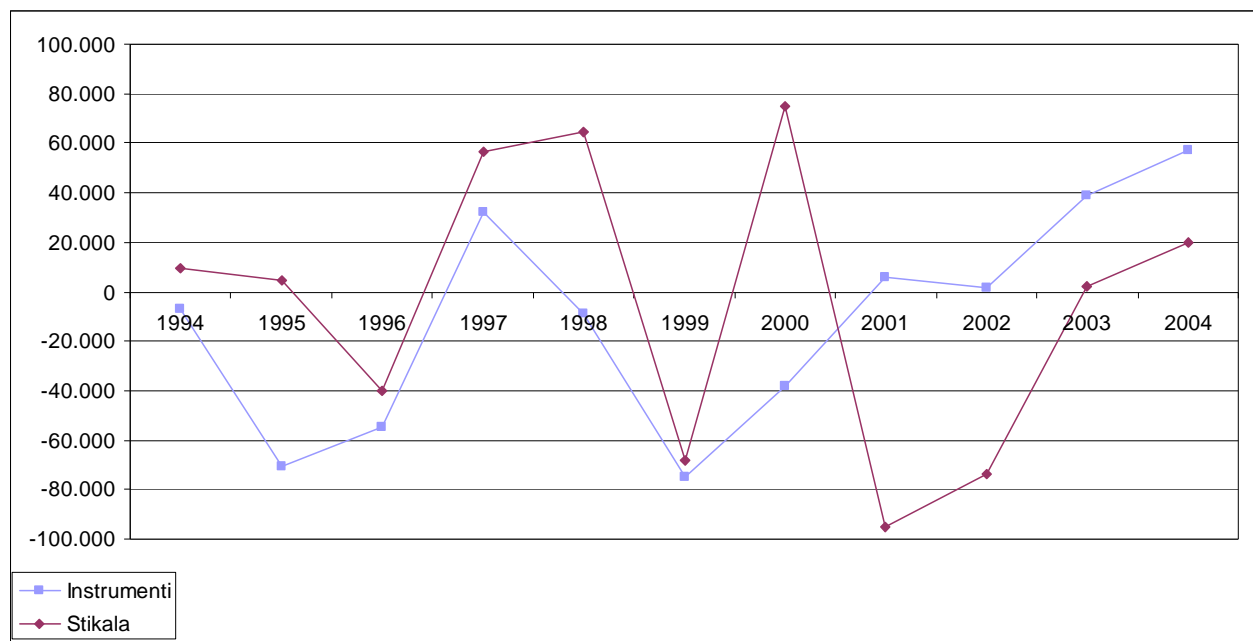
Vir: Kadrovska evidenca Iskra MIS, 2005.

Tabela 3: Čisti dobiček poslovnega leta 2004 v Iskra Instrumenti in Iskra Stikala (v 1000 SIT)

Leto	Čisti dobiček (v 1000 SIT)	
	Instrumenti	Stikala
1994	-7.239	9.784
1995	-70.493	4.407
1996	-54.926	-39.844
1997	32.347	56.633
1998	-8.667	64.656
1999	-74.993	-68.478
2000	-37.999	75.214
2001	5.635	-94.943
2002	1.247	-73.738
2003	38.903	2.051
2004	57.444	20.128

Vir: Ajpes, 2005; Ajpes, 2005a.

Slika 1: Čisti dobiček poslovnega leta 2004 v Iskra Instrumenti in Iskra Stikala (v 1000 SIT)



Vir: Ajpes, 2005; Ajpes, 2005a.