

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

JANA LUTOVAC LAH

**INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU PREVZEMOV**  
magistrsko delo

Ljubljana, 2005

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

JANA LUTOVAC LAH

**INTERNO KOMUNICIRANJE V ČASU PREVZEMOV**  
magistrsko delo

mentor: PROF. DR. IVAN SVETLIK  
somentor: DR. DEJAN VERČIČ

Ljubljana, 2005

Izjava o avtorstvu

*Prof. dr. Ivanu Svetliku se iskreno zahvajujem, da me je sprejel pod svoje mentorstvo, ravno tako somentorju dr. Dejanju Verčiču, ki mi je z usmeritvami pri izboru literature pomagal predvsem "shodit". Oba sta izkazala veliko posluha in razumevanja za moja vprašanja in dvome ter mi nakazala smer do cilja. Predvsem pa sta se oba zelo hitro odzivala.*

*Kot Mercatorjeva štipendistka se iskreno zahvaljujem tudi dr. Marjanu Sedeju, članu Mercatorjeve uprave, ki je sprejel mentorstvo in idejo, da med zaposlenimi izvedem anonimno anketo, katere rezultate je pregledela dr. Katja Lozar. Iskrena zahvala gre tako tudi njej.*

*Moje delo bi bilo gotovo preveč teoretično suhoparno, če volje do intervjuja ne bi izkazali Zoran Jankovič, predsednik Mercatorjeve uprave, Ludvik Leben, nekdanji predsednik uprave Mercator-Gorenjska, in Branko Remic, predsednik uprave Živila Kranj.*

*Zahvala gre tudi Lidiji Bregar iz Save, Uršuli Menih iz Gorenja, Franciju Perčiču iz Petrola in Barbari Stegel iz Istrabenza, ker so prispevali k temu, da naloga prikazuje prakso internega komuniciranja v času prevzemov v omenjenih podjetjih.*

*Martini Merslavič iz Pristopa, s katero dnevno sodelujem predvsem na področju odnosov z mediji, se zahvaljujem, ker si je vzela čas, da je prebrala mojo nalogo, preden sem jo oddala mentorjema. Ravno tako hvala Alešu Čerinu, članu Mercatorjeve uprave, ker si je vzel čas in prebral predlog načrta prevzemnega komuniciranja za Mercator. Ko sem prebrala njegovo oceno "zelo dobro in natančno", sem občutila, da je trud poplačan.*

*Iskrena hvala prijateljici Meti Tavčar, profesorici slovenščine in angleščine, ki se je ponudila, da mi nalogo lektorira. Njena ponudba mi predstavlja še posebno čast, saj je ona tista, ki me je kot urednica v Pilu (nekoč Pionirskem listu) kot dvanajstletnico spodbudno sprejela v novinarski krog. Meta, hvala, to je res lepo novoletno darilo!*

*Hvala mamici za obroke, ki so me ohranjali pri močeh v času pisanja te naloge, babici za potrpežljivost, ker ni bila spisana prej, kot si je želela, bratu Marku in njegovi prijateljici Nastji za vnašanje podatkov iz anket. Predvsem pa hvala vsem mojim prijateljem, ki so razumeli, zakaj sem bila v zadnjem letu manj družabna.*

## KAZALO

1. UVOD .....	7
2. PREVZEM IN ZDRUŽITEV .....	11
2.1. Prevzem .....	11
2.1.1. Prijateljski prevzem .....	11
2.1.2. Sovražni prevzem .....	12
2.2. Potek postopka prevzema po slovenski zakonodaji .....	14
2.3. Združitev .....	15
2.4. Motivi kapitalskega povezovanja .....	15
2.5. Ocena uspešnosti .....	17
3. ODNOSI Z JAVNOSTMI .....	20
3.1. Opredelitev odnosov z javnostmi .....	20
3.2. Opredelitev javnosti .....	22
3.3. Programi odnosov z javnostmi .....	22
3.4. Modeli odnosov z javnostmi .....	24
3.4.1. (A)simetrični model .....	25
3.5. Organizacijska umestitev odnosov z javnostmi .....	29
4. ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI .....	32
4.1. Interne javnosti .....	34
4.2. Interno, organizacijsko komuniciranje .....	35
4.2.1. Nameni internega komuniciranja .....	37
4.2.2. Obdobja internega komuniciranja .....	38
4.2.3. Teorije upravljanja .....	40
4.2.3.1. Teorija stroja .....	40
4.2.3.2. Teorija odnosov z zaposlenimi .....	40
4.2.3.3. Teorija kadrovskih virov .....	41
4.2.3.4. Teorija sistemov .....	41
4.3. Komuniciranje v različnih okoljih .....	41
4.3.1. Statično okolje .....	41
4.3.2. Dinamično okolje .....	42
4.4. Orodja komuniciranja .....	42
4.5. Interno komuniciranje vpliva tudi na eksterno komuniciranje .....	48
4.6. Zaposleni si želijo dvosmerne simetrične komunikacije .....	48
4.7. Ovire in zapovedi uspešnega komuniciranja .....	50
4.8. Evaluacija internih odnosov z javnostmi .....	50
5. PREVZEMNO KOMUNICIRANJE .....	52
5.1. Komuniciranje je poglavitnega pomena .....	52
5.1.1. Nekomunikacija tudi (s)poroča .....	55
5.2. Integracija kot razlog za neuspeh .....	56
5.3. Orodja komuniciranja .....	62
5.4. Kratka pravila komuniciranja .....	65
5.5. Načrt komuniciranja .....	68
5.6. Komuniciranje po prevzemu, združitvi .....	71
6. PRAKSA PREVZEMNEGA KOMUNICIRANJA .....	73
6.1. Gorenje .....	73

6.2. Istrabenz .....	74
6.3. Petrol .....	76
6.4. Sava .....	77
7. MERCATOR.....	81
7.1. Opis Skupine Mercator.....	81
7.2. Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji .....	83
7.3. Zgodovina nastanka Skupine Mercator .....	84
7.4. Mercator v grafih: 1997 – 2003.....	87
7.5. Mercator v primerjavi z evropskimi trgovskimi verigami .....	91
7.6. Kapitalsko povezovanje .....	92
7.7. Zaposleni .....	96
7.7.1. Komuniciranje z zaposlenimi.....	98
7.8. Prevzem družbe Živila Kranj, d. d., in pripojitev družbe Mercator-Gorenjska, d. d. .	102
7.8.1. Razlogi za prevzem družbe Živila Kranj, d. d.....	102
7.8.1.1. Interno komuniciranje v času prevzema družbe Živila Kranj d. d. ....	105
7.8.2. Razlogi za pripojitev družbe Mercator-Gorenjska, d. d. ....	108
7.8.2.1. Interno komuniciranje v času pripajanja družbe Mercator-Gorenjska, d. d. ....	108
7.8.3. Empirična študija.....	112
7.8.3.1. Primer družbe Živila Kranj .....	116
7.8.3.2. Primer družbe Mercator-Gorenjska.....	123
7.8.3.3. Primer družbe Poslovni sistem Mercator .....	129
7.9. Ugotovitve.....	135
8. NAČRT PREVZEMNEGA KOMUNICIRANJA ZA MERCATOR.....	139
9. NAMESTO KONCA .....	144
10. LITERATURA IN VIRI .....	146
11. PRILOGE .....	151

## 1. UVOD

Ko sem se vpisala na magistrski študij menedžment kadrov in delovna razmerja, sem ravno končala s pripravništvom v službi za izobraževanje v Mercatorju. Takrat je večina mojih vrstnikov iz sosednjih pisarn že opravljala prve izpite na magistrskem študiju. Ponovno sem si potrdila, da je nenehno izobraževanje dejansko potrebno, poleg tega pa sem tudi zelo pogrešala »akademsko druženje«, tišino iz knjižnice. Pika na i je bil trenutek, ko me je predsednik Mercatorjeve uprave na hodniku mimogrede srečal, vprašal, kdaj bom vpisala magisterij. Da mladi nadaljujemo s študijem tudi po doseženi univerzitetni izobrazbi, je v Mercatorju, v naši poslovni hiši, skoraj nekaj samoumevnega. Prvi letnik magisterija sem končala kot zaposlena v službi za izobraževanje, drugi letnik pa nadaljevala kot predstavnica za odnose z javnostmi v Mercatorju. In tako kot pri diplomski nalogi, sem se tudi tokrat znašla pri vprašanju, kako združiti tisto, kar študiram, s tistim, kar počnem. Če sem pri diplomski nalogi izbrala naslov Konkurenčna klavzula in konkurenčna prepoved novinarjev in povezala delovno pravno zakonodajo z mediji, sem si tokrat izbrala naslov Interno komuniciranje v času prevzemov in tako združila zaposlene kot osrednji element študija s komuniciranjem, ki na drugi strani predstavlja osrednjo aktivnost odnosov z javnostmi. Vlogo predstavnikov odnosov z javnostmi poznam kot nekdanja novinarka in sedaj kot sama v tej vlogi, nikoli prej pa se z odnosi z javnostmi nisem srečevala teoretično. To, da spoznam odnose z javnostmi tudi z druge, teoretične strani, je bil zame izziv. Prvi del naloge tako zajema predvsem teoretične predstavitve odnosov z javnostmi s poudarkom na odnosih z zaposlenimi in prevzemnem komuniciranjem, medtem ko v drugi polovici pričujočega dela predstavljam prevzemno komuniciranje v praksi. Končam s predlogom načrta internega komuniciranja v primeru Mercator.

Predvsem v času, ko se je Slovenija približevala Evropski uniji, smo lahko v medijih pogosto sledili razmišljanju o prevzemih slovenskih podjetij, o povezovanju s tujim strateškim partnerjem, celo o špekuliranju, katera od slovenskih podjetij so kot tarče tujega prevzema med prvimi na seznamu. 83 odstotkov podjetij kot najpomembnejše razloge za prevzem podjetij našteva naslednje motivatorje: povečevanje tržnega deleža, doseganje konkurenčnosti, pridobivanje novih produktov in tehnologije, vstop na nove geografske trge.<sup>1</sup> Kot eno izmed pomembnejših dejavnosti v času prevzemanja pa mora strategija prevzema vključevati tudi ustrezen komunikacijski stil, ki se ne osredotoča samo na vlagatelje oz. lastnike, kupce, tekmece, poslovne partnerje, ampak tudi na zaposlene.

Zaposleni so tako tudi v času prevzemanja tista pomembna javnost, ki je, kot javnost opredeljuje Herbert Blumer<sup>2</sup>, soočena s problemom, je razdeljena glede reševanja problema in o problemu tudi razpravlja. Raziskave trdijo, da 85 odstotkov premoženja podjetij predstavlja t. i. neopredmeteno premoženje, ki vključuje predvsem človeški kapital, in je tako temelj ustvarjanja vrednosti v novi ekonomiji. Vendar pa ravno ta človeški kapital, kot pravi Dave Ulrich<sup>3</sup>, najslabše razumemo, slabo merimo in še slabše upravljamo. Razmišljanju se pridružuje tudi Peter Drucker<sup>4</sup>: »Vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih v resnici tako misli, še manj pa jih ... deluje v tej smeri!« Ravno tako pa tudi van Riel<sup>5</sup> trdi, da je internim javnostim v primerjavi z eksternimi, ki so tudi bolj vidne, namenjeno manj pozornosti, oz. da so vsi

---

<sup>1</sup> RR-1298-01-RR, stran 6.

<sup>2</sup> Verčič v Šoja: 2003

<sup>3</sup> Verčič v Šoja: 2003

<sup>4</sup> Gruban v Šoja: 2003

<sup>5</sup> Dolphin: 1999:22.

komunikacijski cilji osredotočeni na eksterne javnosti, medtem ko uspešne komunikacijske strategije vzdržujejo harmonijo in razumevanje odnosov med organizacijo in številnimi javnostmi, torej tudi interno. Kot trdi Lindo,<sup>6</sup> je interna javnost tista javnost, ki jo moramo vključiti v komunikacijske tokove, pomembna zato, ker jo s tem vzpodbudimo za zanimanje za korporacijske cilje, dosežemo sprejem korporacijske politike in kulture, pomagamo pri vzpostavljanju, vzdrževanju in krepitvi pozitivnih odnosov z internimi javnostmi. Medtem pa tudi Quirke pravi, da je »tok informacij in vedenja o organizaciji odločilen za uspeh«.<sup>7</sup> Najdemo pa tudi trditve, da se »uspešnost internega komuniciranja reflektira tudi na ceni delnice«.<sup>8</sup>

Zaposleni imajo torej tako kot drugi deležniki pravico biti obveščeni, pravico vedeti, pravico izbire in pravico razumeti. Gre torej zato, da se prepričamo, ne le o tem, da je bilo sporočilo posredovano oz. sprejeto, ampak tudi razumljeno tako, kot smo si želeli. Potreba po internih komunikacijah se povečuje iz dneva v dan, znotraj organizacij pa zaposleni ne želijo zgolj informacij, ampak jih želijo hitreje. K temu Gray dodaja, da se potreba med zaposlenimi po informacijah precej poveča prav v času združevanj oz. prevzemov.<sup>9</sup>

Cilj internega komuniciranja je tako ustvarjanje pretoka informacij med zaposlenimi, omogočanje dvosmerne komunikacije, seznanitev zaposlenih s temeljnimi strateškimi usmeritvami podjetja, gradnja identifikacije zaposlenih s podjetjem, prenašanje vrednot organizacije na zaposlene.<sup>10</sup>

V tem kontekstu želim v nalogi prikazati pomen »prevzemnega komuniciranja«<sup>11</sup> z zaposlenimi kot eno izmed najpomembnejših javnosti podjetja, saj menim, da je ravno vsak zaposleni pomemben člen v procesu komunikacije podjetja, ker je glasnik blagovne znamke podjetja in prvi, ki predstavlja kulturo in vrednote podjetja navzven. Zaposleni so tista pomembna javnost podjetja, ki pomembno vpliva na zadovoljstvo kupcev, posledično pa tudi na poslovne rezultate in ugled podjetja oz. obratno.

Tako v nalogi želim odgovoriti na vrsto vprašanj, povezanih s procesom internega komuniciranja v času združevanja; kdaj, kaj, kako, na kakšen način, komu<sup>12</sup>, koliko, zakaj poročati oz. komunicirati z namenom, da se izognemo posledicam slabih komunikacij, kot so recimo nepravilna percepcija podjetja in ciljev posameznikov, pojav govoric, pomanjkanje predanosti, zavzetosti, zaupanja, lojalnosti zaposlenih, absentizem, nezadovoljstvo zaposlenih, demotiviranost ipd.

Znan je »sindrom združevanja«<sup>13</sup>, ki ima šest indikatorjev: preobremenjenost, predstavljanje najslabšega, stresne reakcije, krizni menedžment, iluzija nadzora, premalo komunikacij. Združevanje namreč povzroča vznemirljivost in strah, kar vpliva na moralo zaposlenih in njihovo produktivnost. Da bi občutke negotovosti in strahu omilili, je potrebna odprta komunikacija; celo takrat, ko informacije niso najboljše. Brez informacij se zaposleni namreč počutijo izdane in razvijejo občutek zamere do delodajalca. Zaposleni, ki so informirani o združevanju, pa se počutijo manj stresno in imajo občutek, da imajo več nadzora. Dobra

---

<sup>6</sup> Dolphin: 1999:24.

<sup>7</sup> Dolphin: 1999:25.

<sup>8</sup> Dolphin: 1999:26.

<sup>9</sup> Gray v Dolphin: 1999:25.

<sup>10</sup> Strohmaier in Mihelec: 2003:11.

<sup>11</sup> Prevzemno komuniciranje razumem kot interno komuniciranje pred, med in v času prevzema.

<sup>12</sup> Znotraj internih javnosti prepoznavam več skupin: vrhnja, srednja, spodnja, poleg teh pa še bivše interne javnosti (na primer upokojeanci) ali bodoče javnosti (na primer študenti); na slednje se ne osredotočam.

<sup>13</sup> RR-1271-00-RR, stran 20.



komunikacija z zaposlenimi je tako osnova za doseg uspešne integracije<sup>14</sup>, da bi bila učinkovitost kar največja, zato morajo podjetja poslušati zaposlene in odgovoriti na njihova vprašanja tako hitro, kot je to mogoče. Zaposlenim se namreč postavljajo vprašanja, kot so: kaj to pomeni zame, bo delo, ki ga opravljam, dovolj dobro, kakšne bodo moje ugodnosti, je to dobra organizacija ipd. V kolikor zaposleni ne dobijo odgovorov na svoja vprašanja, si začnejo izmišljati veliko slabše scenarije.<sup>15</sup> Slaba komunikacija tako slabo vpliva na uspešnost integracije in je pomembnejša od komunikacije z delničarji, dobavitelji in kupci.<sup>16</sup>

Mercator, kot eno najuspešnejših in največjih trgovskih verig v jugovzhodnem delu Evrope, v Sloveniji pa največje podjetje po prihodkih in številu zaposlenih, naj bi bil med prvimi tarčami tujega prevzema, torej prevzeta firma. V nalogi pa me zanima Mercator kot prevzemnik. Kot koncern, ki je z internacionalizacijskimi operacijami začel v letu 1999 s prevzemom hrvaškega podjetja Sloboda. Napoveduje pa tudi nove prevzeme na novih trgih.<sup>17</sup>

V nalogi želim najprej predstaviti teorijo internega komuniciranja in njegovo pomembnost v času prevzemanja podjetij, v nadaljevanju pa se osredotočiti na primere prevzemov in na osnovi tega pripraviti primer načrta »prevzemnega komuniciranja« za Mercator.

V prvem delu naloge se spoznavam s pravnim pojmom prevzema podjetja s ciljem izvedeti, kaj prevzem podjetja pravno-formalno pomeni in zakonskimi obveznostmi komuniciranja, ki temu sledijo. Glede na Zakon o trgu vrednostnih papirjev in glede na Pravila Ljubljanske borze vrednostnih papirjev je postopek o prevzemu družbe treba najprej objaviti v javnih občilih, kar pa je v protislovju z nekaterimi teorijami internega komuniciranja, ki narekujejo, da je treba poslovne dogodke najprej obdelati in sprejeti med zaposlenimi. Tako se mi postavlja vprašanje, kako na pravšnji način sporočiti zaposlenim namero prevzema, ne da bi to prej izvedeli iz medijev. Oziroma se sprašujem, ali je to sploh mogoče. V tem delu predstavim tudi motive kapitalskega združevanja oz. prevzemanja. V nadaljevanju naloge spoznam pojem odnosi z javnostmi in odnose z internimi javnostmi, predvsem pa interno komuniciranje.

To spoznanje nato osredotočim na »prevzemno komuniciranje«. Tukaj skušam odgovoriti na vprašanja, kdo, kdaj, kako, na kakšen način, koliko ter komu sporoča, saj se način in vsebina komuniciranja glede na obdobje in kategorijo zaposlenih razlikujeta. Konec koncev se tudi pričakovanja do organizacije glede na kategorijo zaposlenih razlikujejo<sup>18</sup>, ravno tako pa se tudi pričakovanja organizacije razlikujejo glede na kategorijo zaposlenih. Da bi bila obojestransko pričakovanja, ki izvirajo iz psihološke pogodbe, izpolnjena, pa morajo oboji ta pričakovanja poznati, spoštovati ali pa jih spremeniti. Kršitve psihološke pogodbe za zaposlene namreč niso nič manj pomembne kot kršitve drugih formalnih pogodb<sup>19</sup>. Tako na tem mestu s »prevzemnim komuniciranjem« sledim odgovoru, kako poenotiti dve »trčeni« kulturi, ki sta se znašli skupaj zaradi prevzema.

---

<sup>14</sup> Poznamo finančno in organizacijsko integracijo, v nalogi pa se osredotočam na organizacijsko integracijo.

<sup>15</sup> RR-1278-00-RR, 2000, stran 17-18.

<sup>16</sup> RR-1274-00-RR, stran 32.

<sup>17</sup> Mercator razume nove trge kot trge nekdanje Jugoslavije, na katerih deluje, saj mu ti trgi niso tuji, tako po poznavanju gospodarstva, politike, kulture in tudi ustvarjene socialne mreže. Gre za trge Hrvaške, Bosne in Hercegovine ter Srbije in Črne gore.

<sup>18</sup> Gruban, B. in drugi: 1997:98.

<sup>19</sup> Gruban, B. in drugi: 1997:98.

Ko teorijo »prevzemnega komuniciranja« spoznam, me v šestem delu zanima, na kakšen način so slovenska podjetja komunicirala z zaposlenimi v času (kapitalskih) povezovanj. Iz tega ugotovim, koliko se praksa podjetij dejansko usklajuje z napotki iz teorije.

Na osnovi spoznanega sledim cilju naloge: pripraviti načrt »prevzemnega komuniciranja« za Mercator. Zato najprej predstavim Skupino Mercator, interno komuniciranje v času prevzema družbe Živila Kranj in v času pripajanja družbe Mercator-Gorenjska. Ker je Mercator kot obvladujoča družba Skupine Mercator ravno na začetku pisanja moje magistrske naloge napovedal prevzem trgovske družbe Živila Kranj, d. d., mi napoved prevzema podaja dodaten izziv za metodološki pristop, ki temelji na anketiranju zaposlenih v prevzeti in prevzemni družbi. Nalogo končam s predlogom načrta »prevzemnega komuniciranja« za Mercator, ki temelji na pridobljenem znanju in ugotovitvah iz predhodnih poglavij.

V nalogi se pojavljajo »Mercatorjeve kapljice«, ki teoretični del popestrijo kot izkušnje iz Mercatorjeve prakse ali Mercatorjeve značilnosti, posebnosti.

## 2. PREVZEM IN ZDRUŽITEV

V praksi se je izkazalo, da marsikdo ne ločuje pojmov prevzem in združitev podjetij, zato je prav, da v nadaljevanju najprej predstavimo njuno osnovno razliko. Vzrok za nepoznavanje razlik med obema terminoma je verjetno v tem, da tudi različne terminološke opredelitve oba izraza pojasnjujejo podobno, včasih tudi povsem nasprotujoče. Bešter ugotavlja, da do konfuznosti razumevanja razlik med terminoma prihaja tudi zaradi nedoslednosti v prevajanju angleških pojmov (merger, takeover, acquisition, consolidation) v slovenščino.<sup>20</sup> Nedoslednost v prevajanju pa je tudi posledica nerazlikovanja ekonomskih in pravnih pojmov in kriterijev.<sup>21</sup>

Ker je cilj naloge spoznati pomen in način komunikacije z internimi javnostmi v času združevanj in prevzemov, se bomo v tem poglavju spoznali le z odločilnimi razlikami med pojmom, pa tudi z motivi kapitalskega povezovanja in z njihovo oceno uspešnosti.

### 2.1. Prevzem

Zakon o prevzemih (ZPre) definira prevzem kot »pridobitev deleža delnic določene delniške družbe (prevzete družbe), ki pridobitelju (prevzemniku) zagotavlja zadosten delež glasovnih pravic (kontrolni delež), da lahko z uresničevanjem upravljalških upravičenj iz kontrolnega deleža delnic vpliva na poslovanje družbe in sprejem odločitev na skupščini delničarjev.«<sup>22</sup>

»Prevzem družbe pomeni torej nakup takšnega deleža delnic določene družbe, da lahko prevzemnik prek skupščine delničarjev preglasuje druge delničarje ter pomembno vpliva na odločitve glede vodenja družbe (kontrolni delež) ter lahko, ni pa nujno, prevzeto družbo pripoji prevzemni družbi ali družbi v lasti prevzemnika.«<sup>23</sup>

Prevzem je »sistem ponudbe in sprejema ponudbe za odkup s strani zadostnega števila naslovljenih delničarjev«.<sup>24</sup>

Po naši zakonodaji je družba prevzeta, ko prevzemnik pridobi najmanj 25 % delnic, kar mu že omogoča kontrolni delež.

Prevzem bi v obliki enačbe lahko izrazili kot: družba A + družba B = družba A

#### 2.1.1. Prijateljski prevzem

Osnovna značilnost prijateljskega prevzema<sup>25</sup> je v tem, da prevzemnik o svoji nameri zasebno in zaupno obvesti upravo ali predsednika uprave ciljne družbe, hkrati pa prijateljski prevzem tudi pomeni, da prevzemnik daljše obdobje pred ponudbo o nameri ne kupuje delnic ciljne družbe.

**Prednosti** prijateljskega prevzema so:

---

<sup>20</sup> Bešter: 1995:10.

<sup>21</sup> Kovač: 2000:72.

<sup>22</sup> ZPre: 1997:9.

<sup>23</sup> ZPre: 1997:17.

<sup>24</sup> Pivka Galun: 2004:5.

<sup>25</sup> ZPre: 1997:19, 20.

Ker mnogi prevzem povezujejo z negativno vsebino, lahko v primeru prijateljskih prevzemov pogosto zasledimo namesto prevzem strateško povezovanje, denimo na primeru prevzema Leka s strani Novartisa.

- prevzemnik ima dostop do nejavnih podatkov ciljne družbe
- prevzemnik se lažje dogovarja o morebitni združitvi s ciljno družbo, o možnostih preprečevanja obrambnih ukrepov pred prevzemom ipd.

**Pomanjkljivost** prijateljskega prevzema je v tem, da ima ciljna družba glede na to, da jo potencialni prevzemnik pred namenom prevzema obvesti o svoji nameri, možnost pripraviti obrambne načine proti prevzemu.<sup>26</sup>

### 2.1.2. Sovražni prevzem

V nasprotju s prijateljskim prevzemom je za sovražni prevzem<sup>27</sup> značilno, da prevzemnik brez opozorila ali dogovora z upravo ciljne družbe kupuje ali objavi javno ponudbo za odkup delnic ciljne družbe. **Pomanjkljivosti** sovražnega prevzema so prednosti prijateljskega, saj prevzemnik nima možnosti dostopa do nejavnih podatkov ciljne družbe. Po drugi strani je **prednost** sovražnega prevzema v tem, da je ciljna družba časovno omejena glede vpliva na ponudbo o odkupu delnic, prav tako pri uporabi obrambnih taktik proti prevzemu.

Pomembna razlika med prijateljskim in sovražnim prevzemom je torej v tem, da v prvem primeru uprava ciljne družbe prevzem podpira in pri njem sodeluje, v drugem primeru pa mu nasprotuje, saj želi obdržati svoj prestižni položaj v družbi, ki je v primeru prevzema vprašljiv, »saj je navadno cilj prevzemnika povečanje vrednosti prevzete družbe s spremembo poslovne politike«<sup>28</sup>. To pa pogosto pomeni zamenjavo obstoječega vodstva oziroma menedžmenta družbe. Prevzem lahko namreč vpliva na spremenjeni status uprave ciljne družbe v smislu izgube zaposlitve, nižje plače in izgube drugih bonitet, tudi imidža.<sup>29</sup> Prevzemnik je namreč, kot pravi Lahovnik, metla za discipliniranje menedžmenta. Javne delniške družbe,<sup>30</sup> ki dobro poslušajo, se ravno tako bojijo sovražnih prevzemov s strani konkurenčnih tujih podjetij.<sup>31</sup>

<sup>26</sup> Organizacija se lahko brani pred prevzemom na različne načine, predvsem s povečevanjem stroškov prevzema, kar lahko ponudnika odvrne od namere. Znani so naslednji obrambni mehanizmi: strupene prodajne opcije, strupene tabletki, zlata padala, beli vitez, odvrnitev. (glej Pivka Galun: 2004:6) Vendar pa so protiprevzemne aktivnosti uprave omejene (če ta nima vsaj 3/4 podpore osnovnega kapitala) v trenutku, ko ponudnik izrazi namero za prevzem. (ZPre, 36. člen)

<sup>27</sup> ZPre: 1997:20.

<sup>28</sup> ZPre: 1997:18.

**73 % prevzemov v Sloveniji je bilo podprtih s strani menedžmenta ciljnega podjetja**, v 24 % prevzema niso niti podprli niti mu niso nasprotovali, v enem primeru pa je menedžment nasprotoval prevzemu. Na osnovi tega ugotovimo, da v Sloveniji prevladujejo prijateljski prevzemi. (Lahovnik: 2001:18) **Menedžment ciljnega podjetja je najpogosteje podprl prevzem predvsem zaradi:** zagotovitve dolgoročnega razvoja prevzetega podjetja oz. marketinških znanj, finančnih virov in dostopa do sodobne tehnologije. (Lahovnik: 2001:19)

**Najpogostejše spremembe kot posledica prevzema so v Sloveniji naslednje:** reorganizacija tržnih in nabavnih aktivnosti, usposabljanje menedžmenta prevzetega podjetja, vpeljava novih prodajnih programov v prevzeto podjetje, nadalje finančna konsolidacija, prodaja sredstev prevzetega podjetja, ki niso vezana na osrednjo dejavnost podjetja, reorganizacija menedžmenta in zamenjava enega ali več članov menedžmenta. (Lahovnik: 2002:21, 22)

<sup>29</sup> Lahovnik: 2002.

<sup>30</sup> Osnovna značilnost javne delniške družbe je ta, da njene delnice kotirajo na organiziranem trgu, medtem ko delnic zaprte družbe ni mogoče pridobiti na trgu, ampak neposredno od imetnikov delnic. (ZPre: 1997:18)

<sup>31</sup> ZPre ne določa posebnosti, ki bi veljale za prevzeme s strani tujcev, prav tako ne vsebuje posebnih omejitev in dolžnosti. Je pa res, da bo v primeru prevzema več kot 25 odstotkov posameznega izdajatelja večje gospodarske družbe potrebno soglasje Vlade Republike Slovenije. Pričakujemo lahko, da bo vlada v tem primeru pozorno preučila vse okoliščine, kadar bo namero o prevzemu napovedal tujec. (ZPre: 1997:29, 30)

Ciljna družba z obrambnimi taktikami lahko škoduje tistim delničarjem, ki želijo delnice prodati<sup>32</sup>, prav tako manjšinskim delničarjem, prevzemniku in tudi interesu družbe kot podjetja.



## KAPLJICA

*Priča posledicam obrambnih taktik smo lahko pri Mercatorjevi nameri o prevzemu C Marketa v Srbiji in Črni gori. Zaradi »nacionalnega interesa« je predsednik uprave ciljne družbe »mobiliziral« zaposlene, da se bodisi s stavkami bodisi drugimi bojkoti postavijo nasproti prevzemniku. Taktike so privedle do tega, da je prišlo tudi do fizičnega obračuna med zaposlenimi in malimi delničarji pred srbsko vlado. Mali delničarji so namreč zahtevali sprostitev trgovanja z njihovimi delnicami, medtem ko je bilo to ustavljeno kot posledica obrambnih taktik ciljne družbe.*

Pri tem je zanimivo, da Kovač prevzem razume kot obliko združevanja in dodaja, da »prevzem (acquisition, takeover) velja za nezaželeno, tudi sovražno obliko ponudbe za odkup delnic (povezovanje brez soglasja menedžmenta, »sovražna« poslovna transakcija).«<sup>33</sup> Čerin pa dodaja, da je »prevzem lahko sovražen le do zaposlenih ciljne družbe (vključno z upravo) – ne pa do delničarjev, ki imajo svobodno izbiro.«<sup>34</sup>

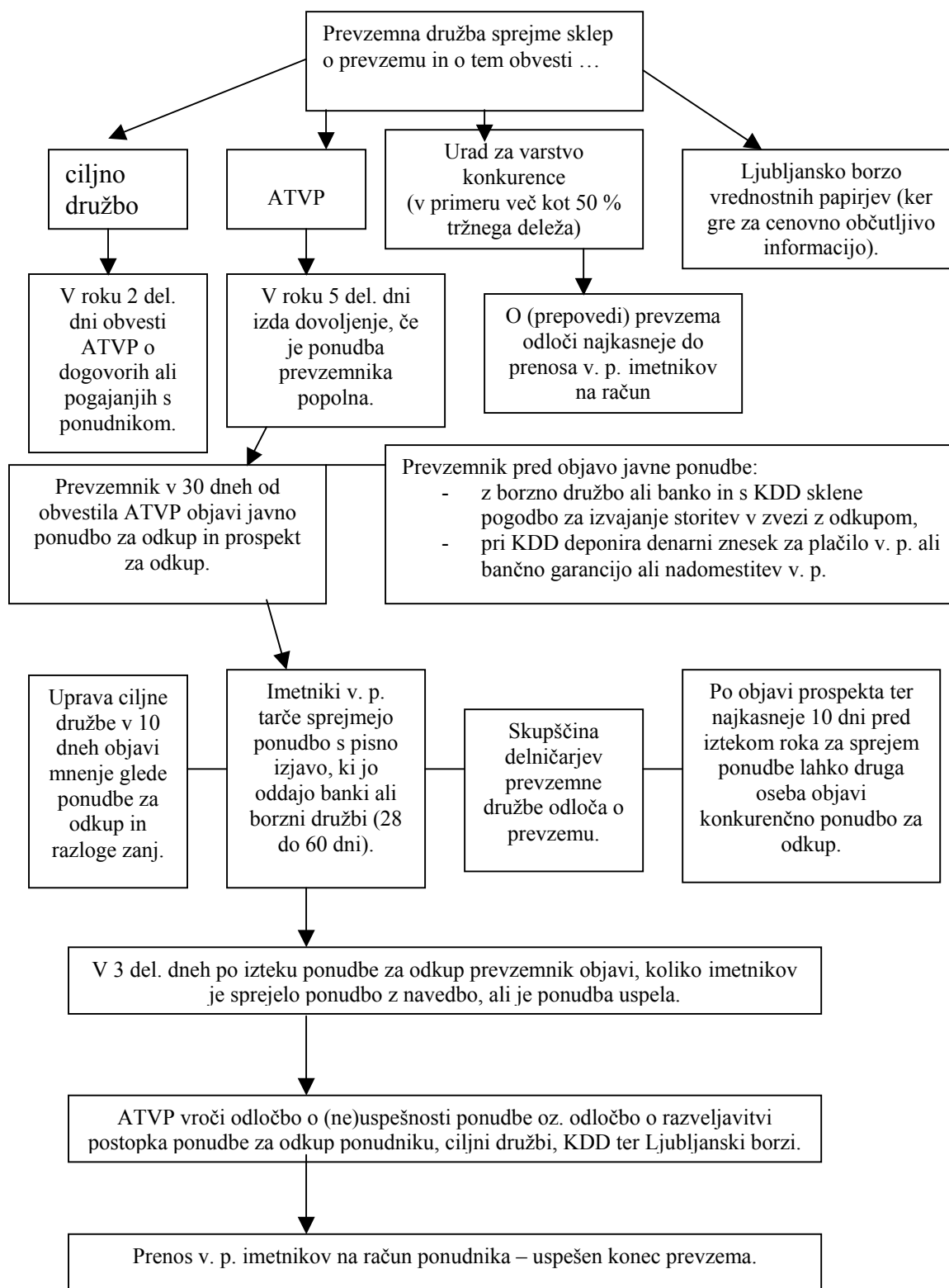
---

<sup>32</sup> Praksa kaže, da se vrednost delnic v primeru prevzemov podjetja navadno zelo poveča.

<sup>33</sup> Kovač: 2000:72.

<sup>34</sup> Čerin: 2000:67.

## 2.2. Potek postopka prevzema po slovenski zakonodaji<sup>35</sup>



<sup>35</sup> Prikaz iz Razpet in drugi: 2003:142.

Tako pri prevzemu kot pri združitvi prihaja do organizacijskih sprememb, na katere so zaposleni posebej občutljivi. Zato je, kot bomo spoznali v nadaljevanju, komuniciranje z njimi izredno pomembno. Različne študije namreč dokazujejo, da mnogo prevzemov, združitve ne uspe ravno zaradi slabih komunikacij z zaposlenimi.

Teorija na mnogih mestih poudarja, da bi morale biti informacije najprej posredovane zaposlenim in šele nato zunanjim javnostim.<sup>36</sup> To pa je v primeru prevzema, če želimo spoštovati enakomerno obveščanje oz. obravnavanje delničarjev in konec koncev tudi slovensko zakonodajo, kot smo spoznali v tem poglavju, enostavno nemogoče.

### 2.3. Združitev

O združitvah govorimo, ko se dve ali več družb združi s pripojitvijo ali s spojitvijo.

Zakon o gospodarskih družbah (ZGD) **pripojitev** opredeljuje kot »prenos celotnega premoženja ene ali več delniških družb (prevzeta družba) na drugo delniško družbo (prevzemna družba)«. <sup>37</sup> To pomeni, da pripojena družba preneha obstajati.<sup>38</sup>

ZGD **spojitev** opredeljuje kot »ustanovitev nove delniške družbe (prevzemna družba), na katero se prenese celotno premoženje družb, ki se spajajo (prevzete družbe)«. <sup>39</sup>

Po Tajnikarju je spojitev najzahtevnejša oblika povezovanja podjetij. Povezani družbi v tem primeru prenehata obstajati, njuno premoženje in obveznosti pa se prenesejo na novo nastalo družbo. To pomeni, da delničarji povezanih družb delnice zamenjajo z delnicami novo nastale družbe.

Gre torej za dve obliki združitve (fuzij) družb. V obeh primerih pripojeni ali spojeni družbi prenehata obstajati brez likvidacije.

Pripojitev bi z enačbo lahko opredelili kot:  
prevzeta družba A + prevzemna družba B = družba B.

Spojitev bi z enačbo lahko opredelili kot:  
prevzeta družba A + prevzemna družba B = družba C.

### 2.4. Motivi kapitalskega povezovanja

Osnovni motiv današnjih prevzemov in združevanj je v rasti družbe.<sup>40</sup> Primarni razlog prevzema ali združitve je tako povišanje vrednosti (novo nastale) družbe.

Možni razlogi za kapitalsko povezovanje so:<sup>41</sup>

- davčni prihranki,
- diverzifikacija poslovanja (vstop na nove trge),

---

<sup>36</sup> Razpet in drugi: 2003:141.

<sup>37</sup> ZGD: 511. člen, [www.ius-software.si](http://www.ius-software.si)

<sup>38</sup> Tajnikar: 2000:25.

<sup>39</sup> ZGD, 511. člen, [www.ius-software.si](http://www.ius-software.si)

<sup>40</sup> Dell in drugi: 2001:6.

<sup>41</sup> Razpet in drugi: 2003:132.

- ekonomija obsega,
- večja tržna moč,
- podcenjenost delnic,
- delitev tveganja,
- osebni motivi managerjev,
- obramba pred grožnjami na trgu (pred prevzemniki, močnejšimi tekmeci ipd).

Motive za povezovanja poleg naštetih najdemo tudi v pridobivanju novih produktov in tehnologij, konsolidaciji virov, krepitvi kompetenc (sposobnosti), zniževanju stroškov,<sup>42</sup> priključitvi konkurenta, razpršitvi tveganja, povečanju prodaje, povečanju rentabilnosti, povečanju managerskega motiva ...<sup>43</sup>

Tajnikar razloge, ki so povezani z interesi podjetij in lastnikov pri združevanjih in prevzemih, razdeli na:<sup>44</sup>

- strateške in finančne razloge
- zunanje in notranje razloge
- generične in diverzificirane razloge
- poslovne funkcije.

**Strateški razlogi** so tisti, ki so »povezani z uresničevanjem podjetniških strategij«, **finančni** pa tisti, »ki vplivajo na vrednost podjetja in doseganje zgolj finančnih učinkov«. **Zunanji razlogi** so po Tajnikarju tisti, ki »nastajajo na prodajnih in nabavnih trgih, pa tudi v odnosu do drugih poslovnih partnerjev, kot so financerji, država ipd«. Zunanji razlogi so torej tisti, ki so usmerjeni v doseganje konkurenčne moči na nabavnih in prodajnih trgih, višjih prodajnih in nižjih nabavnih cen, novih trgov, večjih količin, nižjih obrestnih mer ipd, medtem ko so **notranji razlogi** povezani z racionalizacijami v povezavi z vsemi poslovnimi funkcijami, motiviranostjo, boljšo organiziranostjo, fleksibilnostjo ipd. Da bi uresničili strategije rasti, lahko pride do povezovanja zato, da bi uresničili generično ali diverzificirano rast. Tajnikar pa razloge v povezovanju vidi tudi v **poslovnih funkcijah**:

- trg in trženje (možnost monopola na nabavni in prodajni strani)
- proizvodnja in razvoj (učinki specializacije, delitve dela, uvajanje proizvodnje v velikem obsegu, fleksibilnost izkoriščanja zmogljivosti in tehnološkega razvoja)
- organizacija in kadri (racionalizacija s specializacijo, boljše izkoriščanje človeških zmogljivosti, kadrovska reorganizacija, sprememba ravni centralizacije, kompleksnosti, formaliziranosti in motiviranosti)
- financiranje (zmanjšanje potrebnih obratnih sredstev, bolj optimalna struktura kapitala, boljši položaj nasproti financerjem, finančna diverzifikacija, zmanjšanje finančnega tveganja, financiranje novih projektov).

Po raziskavi, ki je vključila 133 organizacij,<sup>45</sup> ugotovimo, da je najpogostejši motiv za prevzem povečevanje tržnega deleža (30%), sledijo doseganje konkurenčnih prednosti (23%), novi produkti, tehnologija (15%), novi trgi (15%), konsolidacija virov (4%), okrepitev osnovnih kompetenc (3%), diverzifikacija (3%), zmanjšanje stroškov (2%) in drugo (5%).

---

<sup>42</sup> Dell in ostali: 2001:6, 7.

<sup>43</sup> Lahovnik: 2003:9.

<sup>44</sup> Tajnikar: 2000:27-28.

<sup>45</sup> RR-1298-01-RR, stran 7.



Raziskava, ki je bila izvedena med **slovenskimi gospodarstveniki**, dokazuje, da je ključen motiv za prevzeme v povečevanju učinkovitosti poslovanja. V nadaljevanju naštejmo nekaj **najpomembnejših motivov** za prevzeme organizacij v Sloveniji:<sup>46</sup>

- prenos poslovnih praks
- strateško prilagajanje spremembam v poslovnem okolju
- povezovanje aktivnosti
- maksimiranje dobička
- dopolnjevanje virov
- hitra rast
- cena prevzema, povečana za stroške prestrukturiranja, je bila nižja kot investicija od začetka
- boljša izkoriščenost kadrovskih potencialov prevzemnika ...

**Najmanj pomembni motivi** za prevzeme podjetij v Sloveniji pa so:<sup>47</sup>

- nadaljnja prodaja prevzetega podjetja
- pridobitev patentov, licenc, know-how-a
- pridobitev strokovnih kadrov
- davki
- tržni delež v tujini
- neučinkovitost menedžmenta ciljne družbe
- prednosti, ki izhajajo iz vključenosti prevzetega podjetja v lokalno gospodarstvo
- blagovna znamka prevzetega podjetja ...



## KAPLJICA

*Najpomembnejši motiv pri kapitalskem povezovanju Mercatorja, ki je prevzel kar 23 družb, od tega tri<sup>48</sup> na novih trgih, je rast tržnega deleža.*

Zanimivo je, da je v Sloveniji kar **73% prevzetih organizacij prevzem podprlo**, 24% jih je bilo neopredeljnih, v enem primeru pa je menedžment prevzetega podjetja nasprotoval prevzemu.<sup>49</sup> Da se je menedžment prevzete organizacije odločil podpreti prevzem, torej, mu ne nasprotovati in izvajati obrambne mehanizme, je iskati v tem, da je prevzem zagotavljal dolgoročni razvoj prevzete organizacije oz. pridobitev marketinških znanj, finančnih virov in dostop do sodobne tehnologije.<sup>50</sup>

## 2.5. Ocena uspešnosti

Uspešnost prevzema je s strani večine avtorjev ocenjena na osnovi gibanja cene delnic prevzemne in prevzete družbe.<sup>51</sup> V literaturi pa najdemo trditve mnogih raziskovalcev, da je uspešnost prevzemov nizka, saj je uspešnih prevzemov le okoli 50 %. Tako raziskava<sup>52</sup>, ki je

<sup>46</sup> Lahovnik: 2003:16-17.

<sup>47</sup> Lahovnik: 2003:16, 17.

<sup>48</sup> Sloboda na Hrvaškem, Tržni centar Sarajevo v Bosni in Hercegovini in Preduzeće za poslovne usluge Mercator v Srbiji in Črni gori.

<sup>49</sup> Lahovnik: 2003:18.

<sup>50</sup> Lahovnik: 2003:19.

<sup>51</sup> Lahovnik: 2003:5.

<sup>52</sup> Dess, Picken, Jay v Lahovnik: 2003:6.

proučevala donos delnic v obdobju treh mesecev pred najavo prevzema in do treh let po prevzemu, dokazuje naslednje:

- 30 % prevzemov je znatno znižalo donos delničarjem prevzemnika
- 20 % prevzemov je znižalo donos delničarjem prevzemnika v manjšem obsegu
- 33 % prevzemov je prineslo marginalen donos in
- 17 % prevzemov je prineslo znaten donos.

Poslovne analize<sup>53</sup> pa dokazujejo, da kar 72 % prevzemov po treh letih ni doseglo zastavljenih ciljev pred prevzemom, 56 % združenim družbam v EU in 42 % v ZDA pa po letu dni pade vrednost.



## KAPLJICA

*Pri prevzemih v Sloveniji, kar zadeva tržno vrednost delnice ciljne družbe, zaznavamo problem koriščenja notranjih informacij ali „insiderstva“. Slovenija je namreč majhna tudi po številu gospodarskih subjektov in lahko se zgodi, da delnica ciljne družbe čez noč zelo naraste, ko recimo uprava prevzemnika razkrije svojo namero o prevzemu članom nadzornega sveta, ki imajo seveda različne interese. Iz tega razloga se je Mercatorjeva uprava s svojim nadzornim svetom dogovorila, da slednjega ne obvešča o nameri prevzema.<sup>54</sup>*

Razlogi za neuspešno združitvev in prevzem so najpogosteje v *pomanjkanju komuniciranja*<sup>55</sup> oz. v *zanemarjanju pomena integracije*<sup>56</sup> prevzete družbe v poslovni sistem prevzemnika<sup>57</sup>. Tako tudi Kovač<sup>58</sup> trdi, da sta za uspešnost združevanja ključna proces komunikacij in pretok informacij, poleg tega pa tudi politika prevzema.

### **Najpogostejši razlogi, zakaj povezovanje družb ne uspe, so tudi<sup>59</sup>:**

- prevzem je obravnavan kot samostojni in ne kot integralni del korporacijske strategije
- razvoj različne generične poslovne strategije s strani obeh družb
- motivi povezanih družb niso dovolj transparentni in razumljeni
- preveč pozornosti je namenjene preteklim in trenutnim dosežkom namesto bodočemu potencialu
- pomanjkanje predhodnih razprav o poslovanju in poslovanju ciljne družbe po prevzemu
- linijski menedžerji niso vključeni v pogajanja o prevzemu
- razlike v organizacijski kulturi med družbama

<sup>53</sup> Kovač: 2000:72.

<sup>54</sup> Čerin, 2003, Gospodarski izzivi na TVS.

<sup>55</sup> Whalen: 2001:5; Gruban: 2002:3; Rankin Frot v Gruban: 2002:7.

<sup>56</sup> Da je proces integracije potreben tudi v primeru Mercatorjevega prevzema družbe Živila Kranj, d. d., kaže raziskava o zadovoljstvu zaposlenih v Skupini Mercator iz leta 2004. Povprečni indeks v odstotkih za pozitivne elemente bloka vprašanj o korporacijski kulturi je namreč ravno v primeru družbe Živila Kranj, d. d., najnižji in dosega 69,7 % kar je najnižji odstotek v primerjavi z vsemi Mercatorjevimi družbami, med katerimi najdemo indeks tudi 91,5 %, skupna utež Mercatorjevih trgovskih družb pa je 79 %. (Mercator, Zadovoljstvo zaposlenih 2004)

<sup>57</sup> Thomson et al.; Haspeslagh, Jemison; Lorange, Kotlarchuk, Singh; De Noble, Gustafson, Herget v Lahovnik: 2003:10; Gruban: 2002:3.

<sup>58</sup> Kovač: 2000:73.

<sup>59</sup> Lahovnik: 2003:11.

- neprilagojena organizacijska struktura izvedenemu prevzemu
- prevzemnik je plačal preveč za prevzemno enoto in precenil sinergične učinke
- vstop na nepoznan trg.



## KAPLJICA

*Zoran Janković vidi ključne razloge za uspešnost Mercatorjevih prevzemov v transparentnosti, jasni viziji in komuniciranju.*

### 3. ODNOSI Z JAVNOSTMI

Še pred kratkim so mnogi razumeli, da so odnosi z javnostmi »nekakšno komuniciranje z mediji«, zato se v tem poglavju spoznajmo, kaj odnosi z javnostmi sploh so in s kakšnimi javnostmi se znotraj posamezne javnosti lahko srečamo. Prav tako bomo spoznali, da je javnosti več, in tudi zato več različnih programov, med njimi tudi odnosi z zaposlenimi. Predstavila bom, da imajo odnosi z javnostmi svojo zgodovino, ki se je razvijala skozi različna obdobja, modele. Seveda se bo postavilo vprašanje, kam se odnosi z javnostmi po svoji funkciji organizacijsko sploh umeščajo, če pa zajemajo toliko različnih javnosti, s katerimi upravljajo različni oddelki znotraj organizacije.

#### 3.1. Opredelitev odnosov z javnostmi

Obstaja več opredelitev odnosov z javnostmi. Odnosi z javnostmi<sup>60</sup> so verjetno najstarejša zamisel, ki opisuje komunikacijske aktivnosti organizacije.<sup>61</sup> Po **Edvardu L. Bernaysu**, očetu odnosov z javnostmi, odnosi z javnostmi »z informiranjem, s prepričevanjem in s prilagajanjem organizirajo podporo javnosti za dejavnost, načelo, gibanje ali institucijo.«<sup>62</sup> Odnose z javnostmi je opredelil tudi kot področje, »ki se ukvarja z interakcijo med posameznikom, skupino, idejo ali kako drugo enoto, in javnostmi, od katerih je ta posameznik, skupina, ideja ali enota odvisna.«<sup>63</sup> **Mednarodno združenje za odnose z javnostmi** je leta 1978 odnose z javnostmi opredelilo kot »veščino in družbeno vedo o analiziranju trendov, o napovedovanju njihovih posledic, o svetovanju organizacijskim vodjem in o izvajanju načrtovanih programov dejanj v interesu organizacij in javnosti.«<sup>64</sup> **Cutlip, Center in Broom** pa odnose z javnostmi povzemajo po opredelitvi ameriškega Društva za odnose z javnostmi (1982): »Odnosi z javnostmi so funkcija upravljanja, ki odkriva, vzpostavlja in vzdržuje vzajemno koristne odnose med organizacijo in različnimi javnostmi, od katerih sta odvisna njen uspeh ali neuspeh.«<sup>65</sup> **Roger Haywood**, spoštovani praktik odnosov z javnostmi, je te odnose opisal kot »načrt osebnosti organizacije« in »upravljanje organizacijskega slovesa«, kar zahteva oblikovanje in iskanje mnenj vseh deležnikov organizacije.<sup>66</sup> **Društvo za odnose z javnostmi v Veliki Britaniji** od leta 1995 opredeljuje bistvo odnosov z javnostmi kot sloves: »Je rezultat tega, kar počnete, in tistega, kar drugi pravijo o vas.«<sup>67</sup> **Institucija odnosov z javnostmi** pa komuniciranje odnosov z javnostmi opredeli kot »vzajemno razumevanje in naklonjenost.«<sup>68</sup> **Alison Theaker** razume odnose z javnostmi kot »celoto komuniciranja organizacije z vsemi njenimi javnostmi.«<sup>69</sup> Za **Hunta in Gruniga** so odnosi z javnostmi »upravljano komunikacijsko ravnanje organizacije z

---

<sup>60</sup> Naj na tem mestu predstavimo bistvene razlike med odnosi z javnostmi in področjem trženja. Strokovnjaki za odnose z javnostmi komunicirajo z javnostmi, medtem ko strokovnjaki za trženje komunicirajo s (pasivnimi) tržišči, ki so mu naklonjena. Odnosi z javnostmi komunicirajo z aktivnimi javnostmi, ki so pogosto tudi antagonistične. Pomembna razlika med odnosi z javnostmi in trženjem je tudi v tem, da je oglaševanje po svojem izvoru z mediji povezano kot zakup medijskega časa in prostora. To je v nasprotju z uredniškim prostorom medijev, ki je za oglaševalce nedostopen in na katerega (vsaj v resnih medijih) nimajo neposrednega vpliva. (Hunt in Grunig: 1995:6-8)

<sup>61</sup> Grunig: 1992a:4.

<sup>62</sup> Gruban in drugi: 1997:17, 18.

<sup>63</sup> Merslavič: 1996:31.

<sup>64</sup> Verčič: 1999:520-521.

<sup>65</sup> Cutlip, Center in Broom v Heath: 2001:36.

<sup>66</sup> Haywood v Jackson: 2001:484.

<sup>67</sup> Gruban in drugi: 1997:18.

<sup>68</sup> Jackson: 2001:485.

<sup>69</sup> Verčič v Šoja: 2003.

njenimi javnostmi«<sup>70</sup>, komuniciranje pa opredelita kot »ravnanje ljudi, skupin ali organizacij, ki sestoji iz prenašanja simbolov k drugim ljudem, skupinam, organizacijam in obratno.«<sup>71</sup> Govorita torej o dvosmerni komunikaciji, kar pomeni, da tako javnosti kot organizacija sprejemajo in oddajajo informacije.<sup>72</sup> Prav **James E. Grunig** razume odnose z javnostmi kot »celoto načrtovanja, izvajanja in vrednotenja komuniciranja organizacije tako z zunanjimi kot z notranjimi javnostmi oz. kot menedžment komuniciranja med organizacijo in njenimi javnostmi«.<sup>73</sup> V agenciji **Pristop Communication** iz Slovenije, odnose z javnostmi opredeljujejo kot »sestavino upravljanja, ki odgovarja za uspešnost, učinkovitost, utemeljenost, ustvarjalnost in upravičenost odnosov med organizacijo in njenim okoljem. Slednje sestavljajo skupine ljudi, ki (lahko) vplivajo na organizacijo ali ona nanje.«<sup>74</sup> Sestavino upravljanja odnosov z javnostmi v Pristopu razumejo kot »osmišljanje, usmerjanje, načrtovanje, organiziranje, izvajanje, ocenjevanje in pregledovanje projektov«.<sup>75</sup> **Ameriško društvo za odnose z javnostmi** termin opredeli kot (1997/1998): »Odnosi z javnostmi pomagajo naši kompleksni, pluralistični družbi, da bi dosegla odločitve in upravljala bolj učinkovito z vzajemnim razumevanjem med skupinami in institucijami. ... Da bi dosegli cilje, morajo te institucije razviti učinkovite odnose z različnimi javnostmi, kot so zaposleni, člani, kupci, lokalne skupnosti, delničarji in druge institucije z družbo kot celoto.«<sup>76</sup> To pomeni, da odnosi z javnostmi soupravljajo pomen in kulturo z namenom vzpostavljanja in razvijanja vzajemnega razumevanja in harmoničnih odnosov.

Odnosi z javnostmi opisujejo načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje komuniciranja organizacije z javnostmi, eksternimi in internimi.<sup>77</sup>

Po Verčiču je težava pri opredelitvi odnosov z javnostmi v tem, ker ni jasno, kje so meje odnosov z javnostmi,<sup>78</sup> za naše nadaljnje razumevanje oz. sledenje k cilju te naloge pa je dovolj, če razumemo predstavljene opredelitve odnosov z javnostmi. Lahko povzamemo, da so odnosi z javnostmi formalne poti načrtovanega komuniciranja z različnimi javnostmi (mediji, kupci, lokalnimi skupnostmi, finančnimi javnostmi, zaposlenimi itd), čeprav organizacije z javnostmi komunicirajo tudi neformalno oz. naključno. Organizacije z odnosi z javnostmi (načrtovanimi ali nenačrtovanimi) vplivajo na javnosti, ravno tako pa tudi javnosti vplivajo nanje. Preston in Post opozarjata, da so organizacije in javnosti medsebojno odvisne in da se medsebojno obvladujejo.<sup>79</sup> Tako lahko nadaljujemo, da je odgovorna tista organizacija, ki je odgovorna za posledice svojega vpliva na javnosti, odgovornost pa spoštuje, če »simetrično (vzajemno) komunicira« s temi javnostmi.<sup>80</sup>

Bistvo odnosov z javnostmi sta komuniciranje in kompromis, ki temelji na tem, da organizacija pozna pričakovanja javnosti in obratno. Ni nujno, da se organizacija in javnosti vedno strinjajo, je pa pomembno, da se razumejo. In ravno to razumevanje je eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi.<sup>81</sup>

---

<sup>70</sup> Grunig: 1992a:4.

<sup>71</sup> Hunt in Grunig: 1995:6.

<sup>72</sup> Jackson: 2001:484-485.

<sup>73</sup> Verčič v Šoja: 2003.

<sup>74</sup> Gruban in drugi: 1997:17.

<sup>75</sup> Gruban in drugi: 1997:20.

<sup>76</sup> Heath: 2001:36.

<sup>77</sup> Grunig: 1992a:4.

<sup>78</sup> Verčič: 1999:519.

<sup>79</sup> Hunt in Grunig: 1995:11.

<sup>80</sup> Hunt in Grunig: 1995:11.

<sup>81</sup> Hunt in Grunig: 1995:5.

### 3.2. Opredelevanje javnosti

Ustavimo se še pri opredelitvi »javnost«. Po **Herbertu Blumerju** je javnost skupina ljudi, »ki je soočena s problemom, je razdeljena glede reševanja problema in o problemu razpravlja«,<sup>82</sup> medtem ko je za **Johna Deweya** javnost skupina ljudi, ki je »soočena s podobnim problemom, problem zaznava in se organizira za rešitev problema«.<sup>83</sup>

Po **komunikacijski aktivnosti** delimo javnosti na<sup>84</sup>:

- **nejavnost**, ki nima problema, ga ne prepozna in je neorganizirana
- **latentna javnost** je možna javnost, ki ima problem, vendar ga še ne prepoznava
- **zavedajoča se javnost** je pozorna javnost, ki ima problem, ga prepoznava, vendar je še neorganizirana
- **aktivna javnost**, ki ima problem, ga prepoznava in je organizirana. Zanj je značilno, da je z njo lažje komunicirati, saj si prizadeva pridobiti čimveč informacij od različnih virov in si na osnovi teh ustvariti prepričanja. To pomeni, da se sama odloča. Če organizacija z aktivno javnostjo sodeluje, je večja verjetnost, da se bo ta javnost aktivno vključila v podporo organizaciji (recimo, da bo koristila le storitve te organizacije in ne konkurenčnih). V primeru, da se organizacija ne odziva, pa je večja verjetnost, da se bo aktivna javnost zoper stavila proti njej (recimo z bojkotiranjem njenih proizvodov).

Po **tipu** delimo javnosti na.<sup>85</sup>

- **vseproblemske** javnosti, ki so aktivne na vseh proučevanih problemih
- **brezbrižne** javnosti, ki se skoraj ne ukvarjajo s problemi
- **enoproblemske** javnosti, ki so aktivne pri eni ali majhni skupini problemov
- **vročeproblemske** javnosti, ki jih zanimajo medijsko razvpiti problemi.

### 3.3. Programi odnosov z javnostmi

Da bi razumeli, katera področja odnosi z javnostmi zajemajo, se v nadaljevanju na kratko spoznajmo z odločilnimi programi odnosov z javnostmi. Pri pregledovanju literature na prvem mestu najpogosteje najdemo **odnose z mediji**. Veliko jih tudi verjame, da odnosi z javnostmi niso nič drugega kot le odnosi z mediji. Ravno tako pa tudi hiter pregled organizacij dokazuje, da so odnosi z mediji pogosto na prvem mestu pri komuniciranju z javnostmi. Verjetno je tako tudi zato, ker z mediji (lahko) komuniciramo z vsemi oz. različnimi javnostmi, tudi z zaposlenimi.<sup>86</sup> Drugi programi odnosov z javnostmi so **odnosi z zaposlenimi**. Raziskave trdijo, da 85 odstotkov premoženja podjetij predstavlja t.i. neopredmeteno premoženje, ki zajema predvsem človeški kapital in je tako temelj ustvarjanja vrednosti v novi ekonomiji, vendar pa kljub temu ugotavljamo, da je temu programu odnosov z javnostmi namenjeno manj ali pa celo premalo pozornosti v primerjavi z odnosi z eksternimi javnostmi. Tudi van Riel<sup>87</sup> trdi, da je internim javnostim v primerjavi z eksternimi, ki so tudi bolj vidne, namenjeno manj pozornosti, oz. da so vsi komunikacijski cilji osredotočeni na eksterne javnosti. Ker je organizacija sistem omejitev, ki je bil ustvarjen z namenom nadzorovati in usmerjati dejanja svojih zaposlenih, pa je še toliko bolj pomembno,

---

<sup>82</sup> Verčič v Šoja: 2003.

<sup>83</sup> Verčič v Šoja: 2003.

<sup>84</sup> Grunig in Hunt: 1984:145.

<sup>85</sup> Verčič v Šoja: 2003.

<sup>86</sup> Grunig in Hunt: 1984:223; Hunt in Grunig: 1995:16-17.

<sup>87</sup> Dolphin: 1999:22.

kako komunicira z njimi in tako prispeva k njihovi učinkovitosti.<sup>88</sup> Nadalje poznamo tudi **vladne odnose**, ki upravljajo odziv na politična vprašanja, in odnose z vladnimi ustanovami,<sup>89</sup> **odnose z aktivnimi javnostmi** (kupci, ekološkimi skupinami, manjšinami ipd), ki predstavljajo podaljšek vladnih odnosov z javnostmi,<sup>90</sup> in **odnose s finančnimi javnostmi**, ki zajemajo odnose z lastniki, bankami, borzno posredniškimi hišami ipd, zanj pa so značilne tudi pravne regulative oz. omejitve.<sup>91</sup> **Odnosi z lokalnimi skupnostmi** zajemajo programe vpliva organizacije na lokalno okolje oz. družbeno odgovorno vlogo organizacije v okolju,<sup>92</sup> **mednarodni odnosi z javnostmi** pa zajemajo odnose z javnostmi v različnih državah<sup>93</sup>.

Raziskava, ki so jo med 82 službami v Sloveniji izvedli leta 1996 v Pristopu, prikazuje, da so za organizacijo najpomembnejši odnosi z mediji (31,6 %), sledijo odnosi z zaposlenimi (18,8 %), nato odnosi s finančnimi javnostmi (7,6 %) in nato vladni in javni odnosi (7,3 %). Zanimivo je, da raziskave iz bolj razvitega sveta prikazujejo ravno nasprotno. Organizacije iz teh okolij na prvo mesto postavljajo odnose z zaposlenimi, nato s finančnimi in vladnimi javnostmi.<sup>94</sup> Druga raziskava, ki jo predstavljajo Dozier in Grunigova,<sup>95</sup> pa prikazuje, da organizacije upravljajo:

- odnose z mediji kar v 93 odstotkih
- odnose z zaposlenimi v 67 odstotkih
- odnose s skupnostjo v 52 odstotkih
- odnose s kupci v 36 odstotkih
- odnose s člani v 21 odstotkih
- odnose z vlado v 19 odstotkih in
- odnose z vlagatelji v 19 odstotkih.

Nadalje rezultati raziskave prikazujejo, da do največjega razhajanja med najuspešnejšimi in najmanj uspešnimi organizacijami prihaja v upravljanju z odnosi z mediji, zaposlenimi in skupnostjo. Najuspešnejše organizacije največ pozornosti namenijo zaposlenim (187), skupnosti (169) in nato medijem (147), medtem ko najmanj uspešne organizacije največ pozornosti namenijo odnosom s skupnostjo (56), nato zaposlenimi (47) in šele nato medijem (42). Najmanjši razpon med uspešnimi in neuspešnimi organizacijami pa je v odnosu do kupcev (najuspešnejše organizacije – 86, najmanj uspešne organizacije – 73). Ravno tako pa raziskave dokazujejo, da uspešne organizacije ocenjujejo svoje programe odnosov z javnostmi tako, da ocenijo dosežene cilje.

---

<sup>88</sup> Grunig in Hunt: 1984:241.

<sup>89</sup> Grunig in Hunt: 1984:284.

<sup>90</sup> Grunig in Hunt: 1984:309.

<sup>91</sup> Grunig in Hunt: 1984:348.

<sup>92</sup> Gruban in drugi: 1997:110-112.

<sup>93</sup> Gruban in drugi: 1997:120-122.

Mednarodni odnosi z javnostmi so pogosto upravljani oz. koordinirani iz obvladujoče družbe, ki mora upoštevati razlike v jeziku, kulturi, sociokulturne in politične razlike trga, razlike v multikulturni delovni sili. Morley je rekel: »Da postaneš globalna korporacija, moraš uporabljati globalni jezik,« vendar pa dodaja, da je le peščica korporacij dosegla globalno ravnotežje v popolnosti. (Morley v Wakefield: 2001:640)

*Podobnost* med domačimi in mednarodnimi odnosi z javnostmi je v identificiranju in razvoju odnosov z vitalnimi javnostmi, v predvidevanju problemov in iskanju rešitev. *Razlika* med njima pa je v jeziku, zaposlenih, obdavčevanju, delovnem času... (Wakefield: 2001:641, 642)

<sup>94</sup> Gruban in drugi: 1997:20.

<sup>95</sup> Dozier in drugi: 1995:195-206, 236.

### 3.4. Modeli odnosov z javnostmi

Grunig in Hunt ločita med štirimi modeli odnosov z javnostmi:<sup>96</sup>

1. model tiskovnega predstavništva
2. javno informacijski model
3. dvosmerni asimetrični model
4. dvosmerni simetrični model.

**Model tiskovnega predstavništva** je bil v poznem 18. stoletju uporabljen za pridobivanje ugodnih objav v množičnih medijih skozi manipulacijo, laži in pretiravanje in je bil namenjen razširjanju ugodnih informacij od organizacije k javnostim.<sup>97</sup> Ta model je namenjal zelo malo pozornosti razumevanju javnosti ali zbiranju informacij s strani javnosti. To pomeni, da model predstavlja asimetričen enosmeren način komuniciranja, ko organizacija sporoči javnosti le tisto, kar želi, da ta ve. **Javno informacijski model** je bil v zgodnjem 19. stoletju ravno tako enosmeren kot model tiskovnega predstavništva, z namenom *predstavitve organizacije v lepi luči*. Aktivnosti odnosov z javnostmi so bile podprte z bilteni, brošurami in direktno pošto.<sup>98</sup> Vloga odnosov z javnostmi je po tem modelu prenašanje informacij, ki so točne, nečustvene, neprepričljive, dejanske.<sup>99</sup> Oba modela sta bila namenjena temu, da bi spremenila vedenje javnosti, ne pa tudi vedenja organizacije. Bila sta torej asimetrična oz. neuravnotežena modela, ki sta z javnostmi komunicirala pretežno prek medijev.<sup>100</sup> Leta 1920 se je uveljavil **dvosmerni asimetrični model**, ki je temeljil na rezultatih raziskav z namenom spremembe vedenja javnosti. Tudi za ta model je značilno, da je *organizacija prepričana, da ima prav in da javnost nima in se mora zato slednja spremeniti*. Izkazal se je kot bolj uspešen v tistih situacijah, ko organizacija z javnostmi ni bila v konfliktu in je bilo za javnosti celo bolje, če so spremenile vedenje. Za tiste organizacije, ki so bile z javnostmi v konfliktu, se ta model ni izkazal kot učinkovit.<sup>101</sup> V poznem 20. stoletju se je začel uveljavljati **dvosmerni simetrični model**, ki temelji na *raziskavah* in uporablja komuniciranje zato, da bi se organizacija bolje razumela z javnostmi s *pogajanjem in doseganjem kompromisov*. To pomeni, da njegov namen ni (samo) spremeniti vedenja javnosti, ampak javnostim prilagoditi tudi organizacijo samo. Hkrati pa pomeni, da javnosti prepozna kot enake in vitalne partnerje samemu sebi. Gre za to, da ta model temelji na uporabi rezultatov raziskav z namenom razumevanja in komuniciranja z javnostmi in ne prepričevanja. Še več. Gre za vzajemno razumevanje med organizacijo in njenimi javnostmi.<sup>102</sup> Tako Grunig prihaja do zaključka, da je dvosmerni simetrični model prelomil predstavo, da so odnosi z javnostmi način manipuliranja javnosti za dosego koristi organizacije.<sup>103</sup> V tem modelu po njegovo povratna informacija pomaga pri oblikovanju ciljev organizacije, strategije, politike in vpliva na razvoj razumevanja in boljših odnosov z javnostmi.<sup>104</sup>

<sup>96</sup> Grunig in Grunig: 1992:286-290; Hunt in Grunig: 1995:8-10; Merslavič: 1996:33-36.

<sup>97</sup> Jackson: 2001:485.

<sup>98</sup> Jackson: 2001:486.

<sup>99</sup> Jackson: 2001:487.

<sup>100</sup> Dozier in drugi: 1995:41.

<sup>101</sup> Jackson: 2001:487.

<sup>102</sup> Jackson: 2001:487.

<sup>103</sup> Grunig in Grunig: 1992:290.

<sup>104</sup> Kazoleas, Wright: 2001:474.



### 3.4.1. (A)simetrični model

Raiffa v asimetričnem in simetričnem modelu prepoznava različne značilnosti vpletenih.<sup>105</sup> Za sodelujoče v **asimetričnem modelu** našteje naslednje značilnosti:

- obe strani imata različne interese
- nihče od sodelujočih ni altruist
- obe strani se v osnovi ukvarjata s svojimi lastnimi interesi
- vsaka stran pričakuje od druge strani, da si bo privoščila strateški položaj
- vsaka stran pričakuje od druge strani, da bo manj kot iskrena

Za sodelujoče v **simetričnem modelu** pa je po Raiffau značilno:

- niti ena stran nima zlonamernega namena
- obe strani želita biti verodostojni
- obe strani si želita doseči kompromis
- obe strani pričakujeta, da bo moč uporabljena graciozno
- obe strani pričakujeta druga od druge, da se ravnata po zakonu
- obe strani pričakujeta, da bodo doseženi dogovori spoštovani

Priznani strokovnjaki za komuniciranje so opredelili značilnosti enega in drugega modela, kar je prikazano v spodnji tabeli.<sup>106</sup>

Tabela 1: Značilnosti simetričnega in asimetričnega modela

ZNAČILNOSTI	
SIMETRIČNEGA MODELA	ASIMETRIČNEGA MODELA
Odnosi z javnostmi bi morali s posredovanjem pomagati vodstvu in javnostim, da se dogovorijo glede konflikta.	Preden se začne izvajati program odnosov z javnostmi se mora <i>preveriti</i> stališča, da bi bila organizacija in njena politika opisani na način, ki bi bil za javnosti najlažje <i>sprejemljiv</i> .
Namen odnosov z javnostmi je spremeniti stališča in obnašanje vodstva tako kot spremeniti stališča in obnašanje javnosti.	Preden se začne izvajati program odnosov z javnostmi, morajo <i>določiti stališča javnosti</i> do organizacije in način, s katerim bi jih lahko <i>spremenili</i> .
Namen odnosov z javnostmi je razvijati vzajemno razumevanje med vodstvom organizacije in javnostmi.	Na koncu programa odnosov z javnostmi se opravi raziskava, da se določi, kako učinkovito je program spremenil stališča javnosti.
Preden se začne izvajati program odnosov z javnostmi, se opravi neformalna raziskava, ki naj bi pokazala, kako se razumeta vodstvo in njegove javnosti.	

**V odnosih z javnostmi se pogosto upravlja z obema modeloma**, vendar pa etični komunikatorji vedno podrejajo asimetrične metode širšim simetričnim namenom, in sicer tako, da uporabljajo formalne in neformalne metode raziskav.<sup>107</sup>

<sup>105</sup> Dozier in drugi: 1995:97.

<sup>106</sup> Dozier in drugi: 1995:100-102.

<sup>107</sup> Dozier in drugi: 1995:104.

Dvosmerni model je profesionalen, ker je osnovan na znanju in nizu tehnik, ki se uporabljajo za strateške namene – upravljati konflikt in graditi dolgoročne odnose z javnostmi z vzajemnimi koristmi. To pomeni, da je dvosmerni simetrični model usmerjen v doseganje »win – win« situacije.<sup>108</sup>

Raziskave dokazujejo, da dvosmerni simetrični model najbolj vpliva na učinkovitost organizacije; da je najbolj etičen in najbolj učinkovit v doseganju ciljev organizacije.<sup>109</sup> Sicer pa najdemo tudi trditve, da so odnosi z javnostmi že sami po sebi etični oz. je etika proces odnosov z javnostmi in ne njen rezultat. Odnosi z javnostmi omogočajo dialog, diskusijo, diskurz o vprašanjih, o katerih imajo vpleteni različne vrednote in zaključke. Vendar tako dolgo, kot je dialog med vpletenimi osnovan na etičnih temeljih, toliko bolj bo njegov rezultat etičen. Po drugi strani pa najdemo tudi trditve, ki zanikajo učinkovitost simetričnega modela samega po sebi. Lauzen je recimo odkrila, da se učinkovitost v primeru franšiz dosega s kombinacijo (a)simetričnega modela skupaj z modelom tiskovnega predstavnštva.<sup>110</sup> Ravno tako tudi Turk sklepa, da tisti praktiki odnosov z javnostmi, ki uporabljajo simetričen model v državnih agencijah, nimajo želenega učinka na predstavitev agencije.<sup>111</sup> Pavlik pravi, da je **učinkovitost modela odvisna od tega, s kakšnimi javnostmi ima organizacija odnose**. Ko ima organizacija večjo moč kot javnost, bo imela večji učinek, če bo uporabila asimetrični model odnosov z javnostmi. Ko ima organizacija približno enako moč kot njena javnost, bo veliko več pridobila s simetričnim modelom odnosov z javnostmi.<sup>112</sup> Vsekakor raziskave, dokazi in večina avtorjev trdi, da je **dvosmerni simetrični model bolj etičen in bolj učinkovit kot ostali modeli**. Celo več – nekateri, med njimi Ehling<sup>113</sup>, trdijo, da odnose z javnostmi opredeljuje le simetrični dvosmerni model. Ta je po prepričanju Murphyjeve<sup>114</sup> usmerjen k sodelovanju, vendar pa je rezultat tega po njeno nezadovoljstvo obeh strani, torej, organizacije in javnosti. Obe želita namreč doseči lastne interese, pravi, in hkrati doseči sprejemljivo rešitev za nasprotno stran. In zato trdi, da je mešanica taktik tako asimetričnega kot simetričnega modela, boljša za doseganje učinkovitosti. Tudi Hellweg<sup>115</sup> trdi, da lahko učinkovitost dosegamo s konceptualizacijo vseh štirih modelov odnosov z javnostmi in uporabo taktike simetričnega kot tudi asimetričnega modela. **Asimetrični model vključuje odnos podrejanja in pridobivanja, simetrični model pa prepoznavanje in reševanje problema**. Pri tem moramo po eni strani sprejemati odnose z javnostmi kot pridobivanje publicitete in informacij, po drugi strani pa moramo slediti strateškemu cilju organizacije z upravljanjem konflikta, razvijanjem odnosov s strateškimi javnostmi.

V nadaljevanju si pogledjmo teorijo simetričnih odnosov skozi sedem konceptualnih tem:<sup>116</sup>

### 1. medsebojna odvisnost in odnosi

Odnosi z javnostmi vplivajo na učinkovitost organizacije tako, da upravljajo medodvisnost organizacije z njenimi javnostmi na tak način, da razvijajo dolgoročne stabilne odnose z javnostmi. Ko so ljudje vključeni v interaktivne odnose, tako Conrad<sup>117</sup>, prihaja do konfliktov,

<sup>108</sup> Dozier in drugi: 1995:42, 48, 50.

<sup>109</sup> Grunig in Grunig: 1992:307-308.

<sup>110</sup> Grunig in Grunig: 1992:307-309.

<sup>111</sup> Grunig in Grunig: 1992:307-309.

<sup>112</sup> Grunig in Grunig: 1992:307-309.

<sup>113</sup> Grunig in Grunig: 1992:307-310.

<sup>114</sup> Grunig in Grunig: 1992:307-311.

<sup>115</sup> Grunig in Grunig: 1992:307-312.

<sup>116</sup> Grunig in Grunig: 1992:312-320.

<sup>117</sup> Grunig in Grunig: 1992:313.

vendar je po Jandtu<sup>118</sup> odnos bolj pomemben kot konflikt. Po Keltnerjevi<sup>119</sup> je cilj odnosov z javnostmi doseči dogovor skozi pogajanja s poudarjanjem odnosov v prihodnosti.

## 2. konflikt, boj, delitev poslanstva

Ko so odnosi razviti tako, da pomagajo upravljati konflikt, lahko ta privede do močnih nesoglasij oz. nasprotovanj. Keltnerjeva<sup>120</sup> je ta proces opisala skozi šest etap, ki so predstavljene v spodnji tabeli.

Tabela 2: Komuniciranje skozi 6 etap

ETAPE		NAČIN KOMUNICIRANJA
1.	srednja različnost	komuniciranje skozi diskusijo, pogajanje, pričkanje, barantanje
2.	nestrinjanje	
3.	spor	
4.	prepričevanje	komuniciranje skozi prepričevanje in pritisk
5.	pravda	komuniciranje skozi zagovorništvo in debato
6.	pretep ali vojna	komuniciranje skozi način nasilnega konflikta

Pri razvoju teh etap, tako Keltnerjeva, ugotovimo, da lahko dvosmerni simetrični model uporabljamo na vseh etapah, posebno na prvih, ko organizacije navadno uporabljajo asimetrični model do četrte etape. Pri tem pa Grunigova<sup>121</sup> pravi, da ni nujno, da se konflikt razvija skozi vseh šest etap. Aktivne skupine namreč pogosto začnejo odnose s prepričevanjem in izvajanjem pritiska. Medtem ko Jandt trdi, da je pomembna učinkovitost komunikacije, ne glede na konflikt, pa Fischer in Brown<sup>122</sup> zagovarjata, da komunikacija lahko povzroči ali pa zmanjša konflikt. In dodajata, da je učinkovito komuniciranje s tistimi, s katerimi se že v osnovi ne strinjamo, sicer težje, a pogosto bolj pomembno kot komuniciranje s tistimi, ki so nam všeč. Motivacijo za sodelovanje lahko spodbudi konflikt ali pa delitev poslanstva.

## 3. odprtost, zaupanje, razumevanje

Odprtost, zaupanje in razumevanje so odločilni pojmi pri uporabi simetričnega modela. Medtem ko je zaupanje ocenjevanje tveganja, je razumevanje cilj odnosov. Zato pa je tudi pomembno, da se pred odločitvijo tudi posvetujemo in pazljivo poslušamo.

## 4. ključni koncept: pogajanje, sodelovanje, posredovanje

Conradov<sup>123</sup> seznam sodelovanja med petimi strategijami za razvijanje konflikta zajema:

1. izogibanje
2. prilagajanje, sporazumevanje
3. kompromis
4. tekmovanje
5. sodelovanje

<sup>118</sup> Grunig in Grunig: 1992:313.

<sup>119</sup> Grunig in Grunig: 1992:313.

<sup>120</sup> Grunig in Grunig: 1992:313, 314.

<sup>121</sup> Grunig in Grunig: 1992:314.

<sup>122</sup> Grunig in Grunig: 1992:314.

<sup>123</sup> Grunig in Grunig: 1992:315.

Pri tem sodelovanje pomeni, da vsi vpleteni v odnos verjamejo, da bi morali aktivno iskati vzajemne sprejemljive rešitve in so pripravljeni vložiti veliko časa in energije, da bi prišli do skupnega cilja. Wilson in Putnam<sup>124</sup> pa opredelita pogajanje kot proces, kjer dve ali več strani verjame, da imajo nezdržljive cilje v »daj - vzemi« odnosu, da bi dosegle vzajemno rešitev. Do posredovanja praktikov odnosov z javnostmi pride takrat, ko se organizacija sama ne more sporazumeti z javnostmi.

### 5. meje, ovire, učinkovitost

Fisher in Ury<sup>125</sup> sta razvila teorijo pogajanja s štirimi elementi:

1. loči ljudi od problema
2. odstrani stališča
3. izdeluj različne možnosti pred odločitvijo
4. vztrajaj, da bo rezultat osnovan na nepristranskih standardih.

Fisher in Brown<sup>126</sup> sta razvila normativno strategijo »biti brezpogojno konstruktiven«, kar pomeni, da v odnosu delamo tisto, kar je obojestransko dobro. Ta pristop vključuje šest elementov, ki so razvidni iz spodnje tabele.

Tabela 3: 6 elementov normativne strategije »biti brezpogojno konstruktiven«

ELEMENTI	DEJANJA
1. razum	ustvari ravnotežje med čustvi in razumom
2. razumevanje	uči se, kako vidi nasprotna stran
3. komuniciranje	vedno se posvetuj in poslušaj, preden se odločiš
4. zanesljivost	bodi zanesljiv, vendar ne v celoti zaupen
5. prepričevanje	pogajaj se z ramo ob rami
6. sprejemanje	posluj resno s tistimi, ki so različni

Jandt<sup>127</sup> vidi teorijo »win – win« pogajanj kot podporo zgoraj predstavljenemu pristopu. Medtem pa Gray<sup>128</sup> predstavi sodelovanje skozi tri faze, kar je prikazano v spodnji tabeli.

Tabela 4: Sodelovanje skozi 3 faze

FAZE	DEJANJA	
1.	postavi problem	definiraj problem, identificiraj deležnike in vire
2.	postavi smer	oblikuj pravila, raziskuj možnosti, odloči se
3.	implementiraj	razvijaj podporo in nadzoruj sporazum

### 6. meje, ovire, učinkovitost

Gray<sup>129</sup> je identificiral razloge, zakaj organizacije odklanjajo sodelovanje oz. zakaj ne izvajajo dvosmernega načina komunikacije: ker ne prihaja do institucionalnih spodbud; zaradi zgodovinskih in ideoloških preprek, različnega zaznavanja tveganja. Pri tem pa je zanimivo, da tisti, ki sodelujejo, v 78 odstotkih dosežejo sporazum, kljub temu da so bili predhodno sprti, 70 odstotkov od teh pa jih sporazum tudi v celoti udejanji.

### 7. posredovani dvosmerni simetrični način komuniciranja

<sup>124</sup> Grunig in Grunig: 1992:316.

<sup>125</sup> Grunig in Grunig: 1992:316.

<sup>126</sup> Grunig in Grunig: 1992:316.

<sup>127</sup> Grunig in Grunig: 1992:317.

<sup>128</sup> Grunig in Grunig: 1992:317.

<sup>129</sup> Grunig in Grunig: 1992:319.

Dvosmerni simetrični odnosi z javnostmi uporabljajo dvosmerno komunikacijo bolj od drugih modelov. To tudi pomeni, da je javnosti treba vprašati, kaj želijo vedeti, da bi razumele določeno situacijo oz. da bi se lažje odločile. To pa je v nasprotju z organizacijami, tako Dervin<sup>130</sup>, ki definirajo informacije kot tisto, kar javnosti morajo vedeti.

Odlične organizacije uporabljajo simetrični sistem internega komuniciranja. Dokazano je, da s tem sistemom povečujejo zadovoljstvo zaposlenih z delom<sup>131</sup> in na dolgi rok med zaposlenimi in organizacijo gradijo zaupanje in verodostojnost.<sup>132</sup>

### 3.5. Organizacijska umestitev odnosov z javnostmi

Praden se v naslednjem poglavju poglobimo v odnose z internimi javnostmi, se spoznajmo še z organizacijsko umestitvijo odnosov z javnostmi.

Odnosi z javnostmi zajemajo veliko skupin javnosti<sup>133</sup>, ciljnih občinstev in zaobjemajo svetovanje, odnose z različnimi javnostmi, razvijanje naklonjenosti med vsemi javnostmi, nadziranje mnenja javnosti, lobiranje, obravnavanje negativne publicitete in situacij kriznega upravljanja, priprava sporočil za javnost, razvijanje in vzdrževanje korporativnega ugleda, prirejanje dogodkov, tudi sponzorstva in donacije in mnogo več.<sup>134</sup>

Področje odnosov z javnostmi je v organizacijah različno umeščeno; verjetno tudi zato, ker je razumevanje te funkcije različno od organizacije do organizacije, od vodstva do vodstva organizacij. Ponekod so odnosi z javnostmi samostojna organizacijska enota, po hierarhiji enakovredna recimo komercialnim organizacijskim enotam, kadrovski in drugim, drugje so odnosi z javnostmi del trženja, kjer gre za prepletanje odnosov z javnostmi s področji, kot so raziskave, oglaševanje, celostna grafična podoba in drugo, tretji primer pa celo prikazuje trženje kot del odnosov z javnostmi.

Nekateri razumejo odnose z javnostmi kot del marketinga, kot eno od orodij marketinškega komuniciranja, drugi spet razumejo marketing kot del odnosov z javnostmi, in zato tudi

---

<sup>130</sup> Grunig in Grunig: 1992:320.

<sup>131</sup> Po **Locku** je zadovoljstvo z delom „prijetno ali pozitivno čustveno stanje, ki se kaže v oceni delovnih izkušenj posameznika“. (Grunig: 1992b:550) Po **Schneiderju** pa je zadovoljstvo z delom »prilagojenost ali usklajenost neke osebe z okoljem«. (Grunig: 1992b:550) **Pincus in Rayfield** pa zaključujeta: „Kar je skupnega pri dveh različnih definicijah zadovoljstva pri delu je to, da se vsaka od njiju dozdevno ukvarja z zaznavnimi in čustvenimi odzivi na določene vidike njenega ali njegovega delovnega okolja.“ (Grunig in drugi: 1992: 550) **Downs in Hazen** (Grunig: 1992b:553) prepoznavata naslednje dimenzije zadovoljstva: komunikacijska klima (toplo, strpno in participativno okolje, kjer so vrednote kakovost življenja pri delu, inovacije in organizacijski razvoj), komuniciranje z nadrejenimi, organizacijska integracija (zadovoljstvo z informiranjem zaposlenih o stvareh, ki zadevajo celotno organizacijo), kakovost medijev (zadovoljstvo z mediji, publikacijami, srečanji ipd), horizontalno komuniciranje (medosebno, neformalno z vrstniki), organizacijska perspektiva (zadovoljstvo z informacijami o organizaciji in odnosom do njenega okolja), komuniciranje s podrejenimi, osebna povratna informacija. Downs in Hazen sta ugotovila, da so zaposleni najbolj zadovoljni s komuniciranjem z nadrejenimi in podrejenimi, medtem ko so najmanj zadovoljni z osebno povratno informacijo. Hkrati pa ugotavljata, da komunikacijska klima, komuniciranje z nadrejenimi in osebna povratna informacija najbolj vplivajo na zadovoljstvo z delom. **Pincus** (Grunig: 1992b:554.) je Downsov-Hazenov model skrčil v tri dimenzije, in sicer v dimenzijo odnosov (komuniciranje s podrejenimi, horizontalno komuniciranje, komuniciranje najvišjega vodstva), dimenzijo informacij/odnosov (osebna povratna informacija, komunikacijska klima, komuniciranje z nadrejenimi) in dimenzija informacij (kakovost medijev, organizacijska integracija, organizacijska perspektiva).

<sup>132</sup> Grunig : 1992b:532, 551.

<sup>133</sup> Ker je javnosti več, je prav, da uporabljamo besedno zvezo »odnosi z javnostmi« in ne »odnosi z javnostjo«.

<sup>134</sup> Jackson: 2001:482-483. Sicer pa odnosi z javnostmi zajemajo tudi načrtovanje, izvajanje in ocenjevanje komuniciranja, novinarske konference, intervjuje, fotografije, korporativne spletne strani in druge avdio vizualne materiale itd.

govorijo o marketinških odnosih z javnostmi (marketing public relations).<sup>135</sup> Kot pravi Jackson,<sup>136</sup> odnose z javnostmi nekateri razumejo kot brezplačno oglaševanje. Ampak, kot trdi, to ni brezplačno, ker odnosi z javnostmi ravno tako predstavljajo stroške s pripravo sporočil za javnost in upravljanjem aktivnosti odnosov z javnostmi. Po drugi strani pa prihaja do zmote, da so odnosi z javnostmi oglaševanje zato, ker se njihove aktivnosti prek novinarskih prispevkov predstavljajo v množičnih medijih tako kot oglasi. V nasprotju z oglaševanjem so odnosi z javnostmi vsekakor cenejši in nosijo tudi večjo mero kredibilnosti. Dejstvo namreč je, če se lahko na tem mestu izrazimo metaforično, tako, kot sta se Al Ries in Laura Ries<sup>137</sup>, da je oglaševanje veter, odnosi z javnostmi pa sonce. S to metaforo oz. naslovom sta avtorja v svoji knjigi želela povedati, da se ljudje oglaševanju upirajo, saj predstavlja vdor in nasilno prodaja, medtem ko se odnosom z javnostmi bolj prepuščajo, jim verjamejo, zaupajo.

Gruban, Verčič in Zavrl trdijo<sup>138</sup>, da so v visoko razvitih in visoko uspešnih organizacijah odnosi z javnostmi ločeni od trženja in so organizirani kot samostojna in drugim organizacijskim enotam enakovredna enota, ki se znotraj svoje organizacijske enote deli na odnose z internimi javnostmi, mediji, vladnimi in javnimi odnosi itd. Razloge za druge umestitve odnosov z javnostmi vidijo v pomanjkanju zaposlenih oziroma finančnih sredstev, da bi bili lahko odnosi z javnostmi samostojna enota in tudi v nerazumevanju različnosti trženja in odnosov z javnostmi. In tako zaključujejo: »Organizacija, ki ne loči tržnih od siceršnjih odnosov z okoljem, je samomorilska.«<sup>139</sup> Medtem pa Jackson<sup>140</sup> podpira tisti model, ki marketing in odnose z javnostmi predstavlja kot integralen del organizacije. To pomeni, da so tako odnosi z javnostmi kot tudi marketing prepoznani kot ločena, hkrati pa prekrivajoča funkcija, vsak s svojo vlogo, a hkrati interno povezani aktivnosti. Obe funkciji sta po njegovem mnenju vzajemna podpora tako v doseganju aktivnosti marketinga kot tudi odnosov z javnostmi prek orkestralnih komunikacij, usmerjene na različne javnosti obeh področij. Kakorkoli, tako marketing kot odnosi z javnostmi sta dve glavni funkciji komuniciranja organizacije, zato morata poslovati v harmoniji v doseganju različnih javnosti organizacije.<sup>141</sup>

Zanimiv je izraz, ki ga uporabi Thomson: »marketing človeških virov«. Lahko bi ga uporabili kot »marketing organizacijskega komuniciranja«, pri čemer je naloga organizacijskega komuniciranja *informiranje*, naloga marketinga pa *navduševanje*. Tako nadaljuje, da dejavnosti, kot so HRM<sup>142</sup>, marketing in komuniciranje postajajo eno.<sup>143</sup>

Organizacijske enote za odnose z javnostmi so tudi notranje različno organizirane. V velikih organizacijah so običajno odnosi z javnostmi odgovorni za odnose z notranjimi javnostmi, vlagatelji in drugimi finančnimi javnostmi, mediji, potrošniki, vključujejo tudi odnose z lokalno skupnostjo in mednarodne odnose z javnostmi. Službe za odnose z javnostmi pa lahko zaposlujejo tudi različne poklice, kot so raziskovalec, oblikovalec, tekstopisec, organizator dogodkov, urednik internega časopisa, urednik celostne podobe, fotograf.

Spoznanja dokazujejo, da slovenska podjetja pogosto zaposlujejo le eno osebo za odnose z javnostmi. Raziskava iz leta 1996 prikazuje, da v Sloveniji skoraj 46 odstotkov podjetij ni

---

<sup>135</sup> Jackson: 2001:483-484.

<sup>136</sup> Jackson: 2001:482-483.

<sup>137</sup> Ries in Ries: 2003: 196-197.

<sup>138</sup> Gruban in drugi: 1997:22, 23.

<sup>139</sup> Gruban in drugi: 1997:25.

<sup>140</sup> Jackson: 2001:488 - 489.

<sup>141</sup> Cutlip in drugi: 2000:75.

<sup>142</sup> HRM ali human resource management

<sup>143</sup> Thomson v Ferk: 2003:72.

imelo organiziranih odnosov z javnostmi, v 25 odstotkih je bila za odnose z javnostmi odgovorna le ena oseba, skoraj 14 odstotkov jih je imelo samostojen oddelk za odnose z javnostmi, v 15 odstotkih primerov pa so bili odnosi z javnostmi združeni z drugimi dejavnostmi v posebnem oddelku.<sup>144</sup> Sicer lahko predpostavimo, da se je v osmih letih, odkar je bila omenjena raziskava opravljena, tudi v slovenskih organizacijah razvilo zavedanje pomena odnosov z javnostmi in bi bili rezultati, če bi raziskavo izvedli danes, veliko boljši.

Zanimivo je tudi to, da se oddelki, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi, tudi različno imenujejo; tako na primer: odnosi z javnostmi, korporativno komuniciranje, komuniciranje, javne zadeve, oglaševanje / odnosi z javnostmi, korporativni odnosi, javne informacije.<sup>145</sup>



## KAPLJICA

*V Mercatorju se odnosi z javnostmi delijo na tri organizacijske enote:*

- Služba za odnose z javnostmi je podrejena sektorju strateškega marketinga, ta pa upravi Mercatorja. Oseba, zaposlena v službi za odnose z javnostmi, je odgovorna predvsem za odnose z mediji na področjih korporativnih odnosov, projektnih in regijskih odnosov ter odnosov na področju sponzorstev in donacij. Pri svojem delu koordinira korporativne odnose z mediji, s kolegicami, ki so na novih trgih (Hrvaške, Bosna in Hercegovina ter Srbija in Črna gora), odgovorne za marketing in odnose z javnostmi. V službi je zaposlena še ena oseba, ki predvsem operativno vodi področje sponzorstev in donacij.
- Služba za odnose s finančnimi javnostmi je podrejena sektorju kontrolinga in interne revizije, ta pa upravi Mercatorja. Oseba, ki je zaposlena v tej službi, je odgovorna za pravočasno, popolno in transparentno obveščanje finančne in širše javnosti o poslovnih rezultatih in drugih dogodkih v obvladujoči družbi in skupini, skladno z ZGD, Pravili Ljubljanske borze ter Zakonom o trgu vrednostnih papirjev. Obveščanje poteka po elektronskem sistemu Ljubljanske borze in s tiskanimi mediji.
- Oddelek za obveščanje je podrejen članu uprave Mercatorja. Oseba, zaposlena v tem oddelku, je odgovorna predvsem za urednikovanje internega časopisa in informativni bilten Sova, aktivno sodeluje pri organizaciji internih dogodkov (Mercatoriada in prednovoletno srečanje).

*V Mercatorju sta služba za odnose z javnostmi in služba za finančne javnosti ločeni zaradi organizacijske povezanosti, pri svojem delu pa sta tesno povezani.<sup>146</sup>*

<sup>144</sup> Gruban in drugi: 1997:26-28.

<sup>145</sup> Cutlip in drugi: 2000:72.

<sup>146</sup> Za primer se spoznajmo, kako so odnosi z javnostmi umeščeni v različnih organizacijah in katere javnosti oz. področja dela pokrivajo. V **Merkurju** je za odnose z javnostmi (odnosi z mediji, finančnimi javnostmi, zaposlenimi, upokojenci, lokalno skupnostjo, poslovnimi partnerji, za družabne dogodke) zadolžena ena oseba, ki je odgovorna predsedniku uprave. V **Savi** je v oddelku za korporativno komuniciranje zaposlenih sedem oseb. Oddelek je odgovoren za naslednja področja: vodenje, organizacijo in razvoj celotnega področja, korporativno identiteto, tržno komuniciranje, odnose z mediji, internimi, finančnimi, vladnimi in političnimi javnostmi, predstavniki občin, odnosi z družbeno skupnostjo, korporativna sponzorstva in donacije, reklamno kontaktni

## 4. ODNOSI Z INTERNIMI JAVNOSTMI

Kljub temu, da se organizacije rade pohvalijo, da so njihovo bogastvo njihovi kadri, Dave Ulrich<sup>147</sup> ugotavlja, da ravno ta človeški kapital najslabše razumemo, slabo merimo in še slabše upravljamo. Razmišljanju se pridružuje tudi Peter Drucker: »Vse organizacije, podjetja in ustanove danes rutinsko zatrjujejo, da so ljudje njihovo največje bogastvo. Le malo jih v resnici tako misli, še manj pa jih ... deluje v tej smeri!«<sup>148</sup> Internim javnostim<sup>149</sup> oz. notranjim strankam organizacije namenjajo manj pozornosti kot eksternim javnostim oz. zunanjim strankam, medtem ko uspešne komunikacijske strategije vzdržujejo harmonijo in razumevanje odnosov med organizacijo in številnimi javnostmi, torej tudi interno. Na vprašanje, katera javnost – recimo stranke, delničarji, zaposleni – je bolj pomembna oz. katera javnost od teh je ciljna javnost organizacije, lahko odgovorimo, da vse tri.<sup>150</sup> Kot trdi Lindo,<sup>151</sup> je interna javnost tista javnost, ki jo moramo vključiti v komunikacijske tokove, pomembna zato, ker jo s tem vzpodbudimo za zanimanje korporacijskih ciljev, dosežemo sprejem korporacijske politike in kulture, pomagamo pri vzpostavljanju, vzdrževanju in krepitvi pozitivnih odnosov z internimi javnostmi. Medtem pa tudi Quirke pravi, da je »tok informacij in vedenja o organizaciji odločilen za uspeh.«<sup>152</sup> Najdemo pa tudi trditve, da se »uspešnost internega komuniciranja reflektira tudi na ceni delnice.«<sup>153</sup>

**Zaposleni imajo torej tako kot drugi deležniki pravico biti obveščeni, pravico vedeti, pravico izbire in pravico razumeti.** Gre torej zato, da se prepričamo, ne le o tem, da je bilo sporočilo **posredovano** oz. **sprejeto**, ampak tudi **razumljeno** tako, kot smo si želeli. Potreba po internih komunikacijah se povečuje iz dneva v dan, znotraj organizacij pa zaposleni ne želijo zgolj informacij, ampak jih želijo **hitreje**. K temu Gray dodaja, da se **potreba med zaposlenimi po informacijah precej poveča prav v času združevanj oz. prevzemov.**<sup>154</sup>

Zaposleni imajo z organizacijo sklenjeno **psihološko pogodbo** o medsebojnih pričakovanjih, pravicah in obveznostih. Ta pogodba ni nič manj pomembna kot denimo pogodba o zaposlitvi. Glede na psihološko pogodbo so tako ustvarjena pričakovanja o enakopravnosti vseh zaposlenih, o pravičnosti organizacije do zaposlenih in o potrebah zaposlenih (psiholoških, bioloških, družbenih).<sup>155</sup> Glede na hierarhični nivo, ki ga zaposleni zasedajo v

---

materiali. V **Delu Revije** ena oseba, ki je podrejena direktorju družbe, skrbi za tržno komuniciranje, odnose z mediji, »event management«, raziskave, spletne strani, odnose z delničarji, odnose z oglaševalci, interno komuniciranje, sponzorstva, donatorstva, medijsko planiranje. V **Si.mobilu** so zaposlene tri osebe. Služba za odnose z javnostmi pokriva področja, kot so korporativno komuniciranje, odnosi z mediji, interno komuniciranje, sponzorstva in dogodki. V **SCT**-ju so zaposlene tri osebe, ki so podrejene predsedniku uprave oz. njegovemu namestniku. Področja, ki ga pokrivajo, so: odnosi z mediji, odnosi s finančnimi skupnostmi, interni časopis, odnosi z lokalnimi skupnostmi, spletna stran. V **Areodromu** je zaposlena ena oseba, ki je odgovorna predsedniku uprave in skrbi za odnose z mediji, lokalnimi skupnostmi, finančnimi in internimi javnostmi, organizacijo dogodkov, celostno grafično podobo in internet. Iz navedenega ugotovimo, da so umestitve in področja dela tistih, ki se ukvarjajo z odnosi z javnostmi, zelo različni.

<sup>147</sup> Gruban v Šoja: 2003a.

<sup>148</sup> Gruban v Šoja: 2003a.

<sup>149</sup> Med interne javnosti sodijo naslednje skupine ljudi: vsi zaposleni v organizaciji, zunanji sodelavci, agencije, s katerimi organizacija sodeluje, upokojeanci, družine zaposlenih in upokojeincev, prostovoljci. (Strohmaier in Mihelec na strokovnem izobraževanju, 2003; Cutlip in drugi: 2000:23). V nalogi bomo odnose z internimi javnostmi razumeli kot odnose z zaposlenimi v organizaciji.

<sup>150</sup> Brečko: 2001:72.

<sup>151</sup> Dolphin: 1999:24.

<sup>152</sup> Dolphin: 1999:25.

<sup>153</sup> Dolphin: 1999:26.

<sup>154</sup> Gray v Dolphin: 1999:25.

<sup>155</sup> Gruban in drugi: 1997:98.



organizaciji, pa se oblikujejo tudi različna pričakovanja oz. različne vrste psiholoških pogodb. Še več – če je psihološka pogodba nezapisan »spisek« pričakovanj med posameznikom in organizacijo, je le ta odvisna od različnih potreb in motivacije prav vsakega posameznika.<sup>156</sup> To pomeni, da je enostransko poseganje med zaposlene v organizaciji neprimerno za doseganje uspeha. Z drugimi besedami bi lahko sklenili, da zaposleni na različnih nivojih hierarhične lestvice zahtevajo različne odnose. Medtem ko se **vodilni** želijo samoizpopolnjevati in samouresničevati, je **zaposlenim na sredini hierarhične lestvice** pomembnejše prijetno socialno okolje, **fizični delavci** pa si želijo predvsem ustrezne delovne razmere, varnost in ustrezno plačilo.<sup>157</sup>

V nadaljevanju si pogledjmo, kaj meni vodstvo, da si želijo zaposleni, in kaj si dejansko zaposleni želijo.<sup>158</sup> Pri tem je zanimivo, kot smo že ugotovili, da menedžerji komunikacij v tej raziskavi niti ne omenijo.

Tabela 5: Kaj menijo menedžerji, da si želijo zaposleni in kaj si zaposleni dejansko želijo?

ZAP. ŠT.	MENEDŽERJI	ZAPOSLENI
1.	dobra plača	zaposlitev (če je nima oz. z njo ni zadovoljen)
2.	dobri delovni pogoji	uvajanje (formalno uvajanje novincev v delo)
3.	dopust in počitnice	vodenje (jasna navodila)
4.	brezplačna malica	izobraževanje in usposabljanje (usklajena pričakovanja posameznika in organizacije)
5.	zavarovanje	prihodnost-varnost
6.	delovni čas	kariera
7.	dobri sodelavci	vpletenost v spremembe
8.	pričakovanja in vizija v prihodnje	nagrade in priznanja
9.	dober imidž podjetja	kakovost delovnega mesta (urejenost delovnega prostora, sprostitev, zabave, simultanih elementov...)
10.	uspešno letno poročilo	<b>komunikacija</b> (osebna, pristna, povratna in jasna)



## KAPLJICA

*Zoran Janković se v primerjavi z rezultati menedžerjev iz zgornje tabele zelo približa rezultatom zaposlenih. Po njegovem je 10 najpogostejših želja zaposlenih naslednjih (želje niso razvrščene po pomembnosti):*

1. *dobra plača*
2. *dobri sodelavci*
3. *pričakovanja in vizija v prihodnje*
4. *socialna varnost (zaposlitev)*
5. *vodenje (jasna navodila)*
6. *izobraževanje in usposabljanje (usklajena pričakovanja posameznika in organizacije)*
7. *razvoj kariere*
8. *nagrade in priznanja*
9. *kakovost delovnega mesta (urejenost delovnega prostora, sprostitev, zabave ...)*
10. *komunikacija (osebna, pristna, povratna, jasna)*

<sup>156</sup> Brečko: 2001:81.

<sup>157</sup> Gruban in drugi: 1997:98.

<sup>158</sup> Brečko: 2003:16.

## 4.1. Interne javnosti

Znotraj organizacije so različne kategorije zaposlenih, ki zahtevajo različne komunikacijske strategije. **Zaposleni dobijo različne naloge, se soočajo z različnimi problemi, ki jih tudi različno prepoznajo.** Zato je treba identificirati skupine zaposlenih, saj glede na različne naloge, ki jih opravljajo, zahtevajo tudi različne informacije – tiste, ki zadevajo njih. Znotraj organizacije so zaposleni razporejeni na **različnih nivojih hierarhije** in imajo več ali manj avtonomije. Tisti, ki je imajo več, se bodo soočili z manj omejitvev oz. pritiskov in bodo več komunicirali. Zaposleni se razlikujejo med seboj tudi po tem, koliko sodelujejo pri **sprejemanju odločitev**. Tisti, ki so višje na hierarhični lestvici in tisti, ki so v decentraliziranih organizacijah, bolj sodelujejo pri odločanju kot tisti, ki niso. In bolj, ko so zaposleni vključeni v sprejemanje odločitev, bolj bo njihovo vedenje, komuniciranje dejavno.<sup>159</sup>

Medtem ko zaposleni v **visoko strukturiranih organizacijah** ne komunicirajo aktivno, zaposleni v **manj strukturiranih organizacijah**, kjer je avtoriteta razpršena na posamezne podsisteme, aktivno zahtevajo informacije, ki zadevajo njihove naloge oz. organizacijsko enoto.

**Zaposlene** bi lahko v organizaciji **razdelili na naslednje javnosti**:<sup>160</sup>

- vodstvo
- starejši
- mlajši
- izobraženi.

**Vodstvo** je aktivna javnost, ki je najbolj vključena v prepoznavanje problemov in najmanj omejena v svojih dnevnihih nalogah. Za vodstvo je značilno, da bolj pogosto uporablja publikacije, ki so namenjene zaposlenim, kot ti sami. Prav tako jih bolj zanimajo neugodne novice kot propaganda ali gradivo za odnose z zaposlenimi.

**Starejši zaposleni** so lojalni organizaciji, zadovoljni s svojimi nadrejenimi in imajo raje informacije, ki krepijo njihovo gledišče. Ta javnost ne uporablja publikacij, ki so namenjene zaposlenim, najbolj pa jih zanimajo mehke informacije, kot so recimo zgodbe o drugih zaposlenih. To je javnost, ki ne razmišlja veliko o svojem delu ali zamenjavi dela, ampak sprejema visoke omejitve oz. prisile in obliko vključenosti v organizacijo.

Tipično za **bolj izobražene mlajše zaposlene** je, da niso zadovoljni z organizacijo, ker še niso socializirani vanjo. Ti zaposleni uporabljajo publikacije, namenjene zaposlenim, posebno tiste informacije, ki jim pomagajo oceniti njihovo prihodnost znotraj organizacije in primerjati priložnosti s priložnostmi drugje. Počutijo se premalo vključene pri sprejemanju odločitev, prepoznajo probleme v svojem vsakdanjem delu in primerjajo svoje delo s podobnim v drugih organizacijah. Zanimajo jih odprte, iskrene, dvosmerne komunikacije.

**Manj izobraženi mladi zaposleni** so nezadovoljni s svojim delom in organizacijo, ne uporabljajo publikacij, ki so namenjene zaposlenim, in se skoraj ne zanimajo za organizacijo ali druge zaposlene.

**Interne javnosti** lahko razdelimo tudi na:<sup>161</sup>

<sup>159</sup> Grunig in Hunt: 1984:254-255.

<sup>160</sup> Grunig in Hunt: 1984:254-256. Povzeto po Grunigovih rezultatih raziskave, ki jo je opravil v regionalni družbi, ki se ukvarja s telefonijo, in družbi, ki se ukvarja z električno.

<sup>161</sup> Grunig in Hunt: 1984:256-258. Povzeto po rezultatih raziskave, ki so jo v treh visoko strokovnih organizacijah opravili Grunig in dva študenta.

- strokovno javnost
- administrativno javnost
- zaposlene iz spremljajočih družb
- ne vključeno javnost.

V **strokovno javnost** so običajno vključeni znanstveniki, inženirji in raziskovalci – profesionalni strokovnjaki. Ta javnost aktivno komunicira horizontalno in križno znotraj organizacije. Teme komuniciranja so raziskave, tehnično organizacijski položaj, administrativni problemi, ki zadevajo njihovo delo. Formalne medije uporabljajo redko, bolj pogosto komunicirajo z drugimi strokovnjaki. Uporabljajo tehnične publikacije, obiskujejo tehnične seminarje in iščejo tehnične informacije, ki zadevajo njihovo delo.

V **administrativno javnost** so vključeni zaposleni, ki opravljajo administrativne naloge, s katerimi so vključeni v razmišljanje o problemih v celotni organizaciji. Ta javnost komunicira pasivno o položaju organizacije in bolj aktivno o administrativnih problemih, v katere je osebno vpletena. Raje, kot da išče informacije, jih sprejema iz medijev organizacije.

V javnost **zaposlenih iz spremljajočih služb**<sup>162</sup> so vključeni hišniki, tajnice, vratarji in drugo servisno osebje. Soočeni so z več omejitvami oz. prisilami kot drugi zaposleni in so zelo malo vključeni v raziskave in administracijo. Ti ljudje se čutijo vključene v organizacijo s plačo, ugodnostmi, športom in družabnimi aktivnostmi. Aktivno iščejo informacije iz medijev organizacije. Ta javnost potrebuje v strokovnih organizacijah posebno obravnavo, ki je strokovnjaki ne potrebujejo.

**Nevključena javnost** je sestavljena iz zadržanih zaposlenih na nižji ravni in zaznava nizko vključenost v organizacijo. Medijem organizacije namenjajo malo časa. Ti zaposleni le malo skrbijo za svoje delo ali organizacijo, v kateri so zaposleni. To vrsto javnosti lahko najdemo v skoraj vsaki organizaciji.

Iz predstavljene razdelitve javnosti smo ugotovili, da tudi med zaposlenimi obstajajo posamezne skupine javnosti, ki imajo svoje značilnosti, in zato zahtevajo tudi različno obravnavo, odnos do njih. To bolj konkretno pomeni, da moramo za različne skupine teh javnosti uporabiti različna orodja komuniciranja in jim tudi prilagoditi vsebino sporočila.

## 4.2. Interno, organizacijsko komuniciranje

Interno komuniciranje so »izumili« pred leti, da bi zaposleni pri delu uporabljali tako razum kot srce, saj bi bili na ta način najbolj učinkoviti.<sup>163</sup> Po mnenju Gruniga ima interno komuniciranje izvor v novinarstvu, saj so se marsikateri programi odnosov z javnostmi v marsikateri organizaciji razvili iz različnih publikacij za zaposlene.<sup>164</sup> Novinarstvo pa naj bi vplivalo bolj negativno kot pozitivno na interno komuniciranje, saj prej vzpodbuja enosmeren tok komunikacij, od zgoraj navzdol, kot obratno.

**Osnovne komponente vsakega komuniciranja so:**<sup>165</sup>

- sporočilo (verbalni ali neverbalni znaki, ki jih pošilja komunikator)
- kanal (medij, po katerem potuje sporočilo)
- vir (kdor pošilja sporočilo)
- prejemnik (oseba, ki prejme in dekodira sporočilo)

<sup>162</sup> The Employee Context Public

<sup>163</sup> Brečko: 2001:72-73.

<sup>164</sup> Grunig: 1992:533.

<sup>165</sup> Krone in drugi: 1987:21.

- prenos (dejansko pošiljanje in prejemanje sporočil po določenih kanalih)
- enkodiranje in dekodiranje (ustvarjanje, prenašanje in dešifriranje sporočil).

Da si organizacije brez komuniciranja ne moremo predstavljati, je prav gotovo jasno, saj nobena organizacija brez komunikacije ne bi mogla uresničevati svojega osnovnega poslanstva. Brez komunikacije namreč ni ne motivacije niti vodenja ne produktivnosti.<sup>166</sup> Organizacija brez komunikacije tako sploh ne more niti obstajati.<sup>167</sup> Po Grunigu in Huntu<sup>168</sup> je organizacija sistem sil, ki so oblikovane za nadziranje in usmerjanje vedenja njenih članov, zato organizacije pogosto uporabljajo komunikacije z namenom prepričevanja zaposlenih, da so te silnice zanje dobre ali pa da bi nadomestile sile z izkoriščanjem nadarjenosti ali delavnosti zaposlenih – »humaniziranje« sil.

**Organizacijsko komuniciranje** je komuniciranje posameznikov znotraj organizacije; opisuje, kako najvišje vodstvo, srednji nivo organizacije in podrejeni komunicirajo med seboj v organizaciji.<sup>169</sup> Grunig je organizacijsko komuniciranje metaforično opisal kot »oazo sredi puščave, skozi katero gredo potniki in v kateri se zadržijo tako dolgo, da srečajo druge.«<sup>170</sup> Organizacijsko komuniciranje je po njegovem »specializirana poddisciplina komuniciranja, ki preverja, kako zaposleni komunicirajo v organizaciji in naravo učinkovitosti sistema komuniciranja v organizaciji.«<sup>171</sup> Izraža se v identifikaciji zaposlenih z organizacijo<sup>172</sup>, absentizmu, prometu, varnostnih zapisnikov, kazalcih zdravja<sup>173</sup>, stresu, organizacijski obveznosti in socializaciji zaposlenih<sup>174</sup>. Organizacijsko komuniciranje je lepilo, ki združuje zaposlene.<sup>175</sup> Je vsaka komunikacija, ki poteka znotraj organizacije oz. jo predstavniki organizacije usmerjajo v okolje, ne glede na to, ali je komuniciranje formalno ali neformalno, njena vloga pa je delovanje organizacije. Še več – organizacijsko komuniciranje ni le verbalno komuniciranje. Tudi *geste vodilnih predstavljajo organizacijsko komuniciranje*, ravno tako različna sporočila, dokumenti organizacije, njeni statuti, pravilniki in še bi lahko naštevali.

**Interno komuniciranje**<sup>176</sup> pa je le del organizacijskega komuniciranja.<sup>177</sup> Jon White interno komuniciranje tesno povezuje z odnosi z javnostmi oz. ga postavlja v okvir odnosov z javnostmi. Med deležnike vsake organizacije postavi tudi zaposlene kot eno najbolj pomembnih skupin vsake organizacije.<sup>178</sup> Bevan in Bailey<sup>179</sup> opredelita komuniciranje z

<sup>166</sup> Grunig: 1992b:548.

<sup>167</sup> Grunig: 1992b:532,548.

<sup>168</sup> Grunig in Hunt: 1984:241.

<sup>169</sup> Grunig: 1992a:5.

Organizacijsko komuniciranje je obravnavano tudi v psihologiji organizacije, sociologiji organizacije, podjetju in govorni komunikaciji. (Grunig: 1992b:536)

<sup>170</sup> Grunig (1975) v Grunig: 1992b:536.

<sup>171</sup> Grunig in drugi: 2002:486.

<sup>172</sup> Van Riel (1995) v Grunig in drugi: 2002:487.

<sup>173</sup> Downs, Clampitt, & Pfeiffer (1988) v Grunig in drugi: 2002:487.

<sup>174</sup> B. Scheider (1985) v Grunig in drugi: 2002:487.

<sup>175</sup> Euske in Roberts v Merslavič: 1996:11.

<sup>176</sup> Iskanje opredelitve internega komuniciranja se je izkazalo kot težavno, saj večina literature opredeljuje tehnike internega komuniciranja, njihov namen in sploh pomembnost tega komuniciranja. V nalogi bomo interno komuniciranje razumeli tako, kot komuniciranje z zaposlenimi opredeljujeta Bevan in Bailey.

<sup>177</sup> Vendar pa je ob tem kljub temu le treba povedati, da literatura pogosto enači organizacijsko komuniciranje z internim komuniciranjem. Tako je v knjigi *Excellent Public Relations and Effective Organizations* recimo naslov poglavja "Internal Communication", v samem poglavju pa se uporablja termin "organizational communication". (glej Grunig in drugi: 2002:486-487)

<sup>178</sup> White: 1991:39.

<sup>179</sup> Bevan in Bailey v Lesly: 1998.

zaposlenimi kot proces, skozi katerega organizacije širijo informacije, gradijo zaupanje in upravljajo s spremembami. Nadalje pa trdita, da je komuniciranje ključni dejavnik motiviranja zaposlenih in doseganja njihove produktivnosti, in zato vpliva na vzdrževanje konkurenčnosti organizacije. Primarna vloga komuniciranja z zaposlenimi je zaposlenim predstaviti njihove odgovornosti na delovnem mestu in uspehe. Šele nato so se zaposleni pripravljani seznaniti s poslovnimi rezultati in načrti njihove delovne enote in delovnega mesta ter o načinu, kako lahko sami prispevajo k izboljšanju organizacije. »Interno komuniciranje je eden od najpomembnejših prispevkov učinkovite organizacije, saj pomaga organizaciji opredeliti njene cilje, vrednote in strateške enote.«<sup>180</sup>

**Integrirana teorija internega komuniciranja** zagovarja, da:<sup>181</sup>

- odlični sistemi internega komuniciranja odsevajo načela simetričnih komunikacij
- sistem simetrične komunikacije vpliva na učinkovitost organizacije z razvojem odprtih, zaupnih, verodostojnih odnosov s strateškimi enotami zaposlenih
- se dobri odnosi z zaposlenimi prikazujejo skozi visoko zadovoljstvo z delom, še zlasti v zadovoljstvu pri delu v organizacijskem smislu
- imajo organizacije z organično strukturo simetrični komunikacijski sistem, organizacije z mehanično strukturo pa asimetričnega
- je zadovoljstvo z delom višje v organizacijah z organično strukturo
- simetrične komunikacije lahko pomagajo pri oblikovanju organizacijske strukture in organizacije.

Grunig in Hunt navajata **pet vrst internih komunikacijskih tokov v organizaciji**:<sup>182</sup>

1. komunikacija od zgoraj navzdol (od nadrejenih k podrejenim)
2. komunikacija od spodaj navzgor (od podrejenih k nadrejenim)
3. horizontalna komunikacija med posamezniki istega oddelka ali organizacijske enote
4. horizontalna komunikacija med posamezniki različnih oddelkov, vendar na isti ravni hierarhične lestvice
5. križna (diagonalna) komunikacija med posamezniki različnih oddelkov na različnih ravneh hierarhične lestvice.

Po Weicku<sup>183</sup> je **medosebna komunikacija** bistvo organizacije, ker ustvarja strukture, ki vplivajo na to, kaj kdo reče in naredi. Strukture se vzpostavijo, ko člani s komunikacijo ugotovijo skupne poklicne značilnosti, družbene značilnosti ali pa skupne vrednote, ki jih želijo ohraniti ali razširiti. Z vzpostavitvijo struktur se ustvarjajo dodatni viri informiranja, komuniciranja, glede na hierarhične ravni, skupne naloge in drugo. Dodatni viri silijo ljudi v nadaljnjo komunikacijo in natančneje določajo teme komuniciranja.

#### 4.2.1. Nameni internega komuniciranja

Cilj internega komuniciranja je ustvarjanje pretoka informacij med zaposlenimi, omogočanje dvosmerne komunikacije, seznanitev zaposlenih s temeljnimi strateškimi usmeritvami podjetja, gradnja identifikacije zaposlenih s podjetjem, prenašanje vrednot organizacije na zaposlene.<sup>184</sup> Prek internega komuniciranja se po Whiteovem mnenju lahko doseže hoteno, visoko motivirano podporo organizaciji in njenim ciljem, vendar pa je treba zaposlenim

---

<sup>180</sup> Grunig: 1992b:532.

<sup>181</sup> Grunig: 1992b:559, 563.

<sup>182</sup> Grunig in Hunt: 1984:250.

<sup>183</sup> Weick: 1987:97-98.

<sup>184</sup> Strohmaier in Mihelec: 2003:11.

predstaviti tudi razloge, zakaj naj bi podprli organizacijo.<sup>185</sup> Medtem pa Quirke<sup>186</sup> poudarja, da je potrebno, da se vsi zaposleni trudijo za doseganje istih ciljev in imajo jasno predstavo o osnovni usmeritvi in ciljnih organizacije. Zato Quirke: »Cilj komunikacije za doseganje strateške prednosti bi moral biti poenotenje stališč, deljenje znanja in upravljanje z informacijami. Ljudje niso prazni listi papirja, na katere lahko vodstvo vpiše svoje mišljenje, in tudi niso pasivni prejemniki informacij, čeprav v mnogih podjetjih nanje še vedno gledajo tako.« Po Quirkovem mnenju je vloga komunikacij »sredstvo za povezovanje tistih, ki vedo, kaj je treba spremeniti, s tistimi, ki imajo moč, da spremembe uresničijo.«<sup>187</sup>

### **Nameni internega komuniciranja:**

- po Quirku<sup>188</sup>:
  - objavljanje odločitev vodstva
  - prevajanje razmišljanj vodstva v sporočila, ki jih potem distribuiramo po komunikacijskih kanalih
  - zagotavljanje konsistentnosti informacij, razumljivosti sporočil in možnosti za njihovo širjenje
  - vzpodbuda razmišljanju, sodelovanju in idejam
  - širjenje znanja in učenja o organizaciji
  - vključevanje vseh zaposlenih v procese izboljšav
  - identifikacija načinov, kako potrošniku zagotoviti dodano vrednost
- po Grunigu<sup>189</sup>:
  - identifikacija zaposlenih z organizacijo
  - socializacija zaposlenih
  - informiranje in izobraževanje zaposlenih
  - prepričevanje in zabavanje zaposlenih
  - doseganje lojalnosti in motivacije zaposlenih
  - razvijanje pozitivnih intersubjektivnih odnosov

Cilje internega komuniciranja bi lahko na kratko povzeli:<sup>190</sup>

- ustvarjanje pretoka informacij med zaposlenimi
- omogočanje dvosmernosti komuniciranja
- seznanitev zaposlenih s temeljnimi strateškimi usmeritvami podjetja
- gradnja identifikacije zaposlenih s podjetjem
- prenašanje vrednot organizacije na zaposlene

### **4.2.2. Obdobja internega komuniciranja**

C. J. Dover<sup>191</sup>, znani svetovalec za organizacijsko komuniciranje, prepoznava **štiri obdobja internega komuniciranja**. V štiridesetih letih prejšnjega stoletja je bilo obdobje *zabavanja zaposlenih* in *promocija organizacije*, da je ta dobra. Sledi obdobje *informiranja zaposlenih* v petdesetih in nato obdobje *prepričevanja* v šestdesetih z dvosmernim asimetričnim modelom. V četrtem obdobju pa so se organizacije preusmerile k dvosmernemu simetričnemu modelu

---

<sup>185</sup> White: 1991:43.

<sup>186</sup> Hart: 1995:75.

<sup>187</sup> Quirke: 1995:77.

<sup>188</sup> Quirke: 1995:76,77.

<sup>189</sup> Grunig: 1992.

<sup>190</sup> Strohmaier in Mihelec: 2003:11.

<sup>191</sup> Grunig in Hunt: 1984:241.

komuniciranja, katerega namen ni samo spremeniti stališča in vedenja javnosti, ampak prilagoditi tudi organizacijo samo. Če se vrnemo nazaj k poglavju »Modeli odnosov z javnostmi«, lahko takoj ugotovimo, da gre za vzporedne modele odnosov z javnostmi. Danes organizacije uporabljajo vse štiri modele odnosov z internimi javnostmi.

Obdobja internega komuniciranja lahko primerjamo z obdobji eksternega marketinga. Učinkovito interno komuniciranje s klasičnimi metodami namreč ne vzdrži, zato je bolje, če organizacije uporabijo marketinške metode in načela tudi v primeru interne javnosti. Govorimo o **internem marketingu**, katerega cilj je »ugotavljanje potreb zaposlenih, zadovoljevanje teh potreb in istočasno potegniti iz ljudi najboljše«. <sup>192</sup>

Glavne značilnosti internega marketinga skozi 6 obdobj so prikazane v spodnji tabeli. <sup>193</sup>

Tabela 6: Interni marketing skozi obdobja

<b>OBDOBJE</b>	<b>MEDIJI</b>	<b>ZNAČILNOST KOMUNIKACIJE</b>
<b>Povej</b> (1950 - 1960 – produkcijska ekonomija)	interne novice, plakati, okrožnice, priročniki o uporabi delovnih orodij, statuti, vodniki ...	od zgoraj navzdol
<b>Prodaj</b> (1960 - 1970 – ekonomija pospeševanja prodaje in distribucije)	timski sestanki, prezentacije, interni časopisi, videoposnetki, sestanki v času kosila, poslovna televizija	prepričevanje od zgoraj navzdol
<b>Kupi</b> (1970 - 1980 – ekonomija kakovosti in masovnega marketinga)	delavnice za interaktivno usposabljanje, raziskave vrednot, o počutju in zadovoljstvu zaposlenih	prepričevanje od zgoraj navzdol z možnostjo izraziti mnenja in skrb
<b>Kupi pri</b> (1980 - 1990 – ekonomija tržnih niš in servisiranja kupcev)	projektne sestanki za reševanje nastalih težav, delovna srečanja, kratki individualni pogovori med menedžerjem in zaposlenimi, intranet, odprta telefonska linija za zaposlene, videokonference ...	dvosmerno komuniciranje, medosebna komunikacija, elektronske informacije
<b>Prijatelji</b> (1990: upravljanje podatkov o kupcih)	psihometrični testi in raziskave za boljše razumevanje posameznikovih pričakovanj, letni razgovori in intervjuji, srečanja na zajtrku ali kosilu, timski sestanki, jutranja srečanja z namenom poročanja o ciljih in rezultatih	spoštovanje drug drugega, poslušanje drug drugega, zavedanje potreb drug drugega, kot "prijatelji" sestavljajo skupino in si želijo postati "boljši prijatelji", zaupanje med zaposlenimi tudi o zasebnih zadevah
<b>Najboljši prijatelji</b> (1990 - 2000 – upravljanje odnosov s strankami=CRM)	360 stopinj povratnih informacij, psihometrični testi za razumevanje timske dinamike, za izboljšanje medosebne komunikacije, redni sestanki s posamezniki	motivacija zaposlenih z mešanico osebnih in interaktivnih komunikacij, uporaba elektronskih medijev

<sup>192</sup> Brečko: 2001:81.

<sup>193</sup> Brečko: 2001:74-80.

### 4.2.3. Teorije upravljanja

V nadaljevanju se spoznajmo s teorijami upravljanja<sup>194</sup>, kot so teorija stroja (Machine Theory), teorija odnosov z zaposlenimi (Human Relations Theory), teorija kadrovskih virov (Human Resources Theory) in teorija sistemov (Systems Theory). Spoznali bomo, da je cilje internega komuniciranja potrebno dosežati z analizo strukture organizacije in njenega okolja.<sup>195</sup>

#### 4.2.3.1. Teorija stroja

V prvi polovici dvajsetega stoletja je prevladovala teorija stroja, katere model je bil značilen za upravljanje Fredericka Taylorja, Henrija Fayola in Maxa Webra. Predstavljamo si lahko, da so bili zaposleni razumljeni kot stroj, z malo svobode in avtonomije, organizirani z nadzorovanjem in usklajevanjem. Zagovorniki tega modela so bili namreč prepričani, da zaposleni z veseljem sprejemajo plačo in dostojne delovne pogoje za opuščanje svobode in avtonomije. **Komunikacija, ki poteka od zgoraj navzdol, vključuje napotke, ukaze, opozorila zaposlenim.** Zanimivo je, da model predlaga tako **pisno kot ustno** komunikacijo, zakaj zaposlenim je treba napotke napisati, da jih ne bi pozabili, hkrati pa tudi povedati, da bi jih res razumeli. Vodstvo organizacije si sicer želi, da bi zaposleni komunicirali tudi od spodaj navzgor, posebno, ko bi zaznali nepravilnosti, vendar pa zaposleni na splošno komunicirajo navzgor takrat, ko vse poteka po načrtih oz. da bi pohvalili vodstvo. Model vsekakor zavrača horizontalno komuniciranje, ker naj bi to povzročilo nenačrtovano komuniciranje in s tem govornice, ki vplivajo na netočne informacije. V tovrstnih organizacijah zaposleni pogosto komunicirajo horizontalno zato, da izrazijo svoje nezadovoljstvo in frustracije z visoko strukturiranim delovnim položajem.

V tridesetih letih prejšnjega stoletja je vodstvo v **visoko strukturiranih organizacijah** prišlo do spoznanja, da tovrstni model ne ohranja zadovoljnih in produktivnih zaposlenih, in razvila se je teorija odnosov z zaposlenimi.

#### 4.2.3.2. Teorija odnosov z zaposlenimi

Študije, ki so jih naredili med 1927 in 1932 prikazujejo, da bi bili zaposleni bolj produktivni, če bi jim vodstvo organizacije namenilo posebno pozornost in omogočilo družabne odnose v organizacijah. Tako je tudi Chester Barnard, predsednik New Jersey Bell Telephone Company, ugotovil, da je najpomembnejša funkcija vodilnih vzpostaviti učinkovit komunikacijski sistem, saj je verjel, da bodo informirani zaposleni voljni sodelovati z vodstvom. Tudi ta teorija zagovarja **komuniciranje od zgoraj navzdol** s to razliko, da ne omenja ukazov in opozoril, ampak **ekspresivna in instrumentalna sporočila**. Tako se zaposleni počutijo kot ena velika, srečna družina. Kljub temu da tudi ta model skuša odvrniti horizontalne komunikacije zaradi nastajanja govoric, pa hkrati poudarja pomembnost **komuniciranja od spodaj navzgor**, predvsem s politiko odprtih vrat, z obiski vodilnih in s pikniki, organiziranimi za zaposlene. Barnard je namreč verjel, da je sistem formalne komunikacije racionalen, neformalni sistem komuniciranja pa neracionalen.

Tako kot teorija stroja, je tudi teorija odnosov z zaposlenimi značilna za sistem internega komuniciranja v najbolj **visoko strukturiranih organizacijah**.

---

<sup>194</sup> Grunig in Hunt: 1984:249-254.

<sup>195</sup> Grunig in Hunt: 1984:249.



#### 4.2.3.3. Teorija kadrovskih virov

Če je bila za teorijo odnosov z zaposlenimi značilna navidezna vključenost zaposlenih, saj je ostalo sprejemanje odločitev visoko centralizirano, je za teorijo kadrovskih virov značilna **dejanska vključenost kot način motiviranja zaposlenih**. Teorija kadrovskih virov podpira **odprto komunikacijo**<sup>196</sup>, tako **horizontalno kot križno**, saj bodo na ta način zaposleni delali bolje in bodo tudi bolj zadovoljni v manj strukturirani organizaciji. Je pa res, da obstajajo tudi raziskave, ki zavračajo trditve, da so vsi zaposleni s takšnim načinom komunikacije tudi zadovoljni. Dejstvo je namreč, da nekatere raziskave prikazujejo, da so **zaposleni, katerih rutina na delovnem mestu postane ogrožujoča, kmalu nezadovoljni**. To pomeni, da ni sistema, ki bi bil najboljši za vse organizacije in njihove enote.

Zadnja teorija upravljanja, teorija sistemov, prikazuje, kdaj so te tri teorije najbolj ustrezne in kdaj ne.

#### 4.2.3.4. Teorija sistemov

Ugotovili smo, da *teorija stroja* zagovarja togi vzorec komuniciranja od zgoraj navzdol, predvsem vključuje ukaze in opozorila. *Teorija odnosov z zaposlenimi* dodaja humanizirane tehnike komuniciranja, da bi se omehčal udarec teorije stroja. *Teorija kadrovskih virov* v nasprotju trdi, da bi morale biti vse organizacije decentralizirane in zagovarja večjo individualno avtonomijo zaposlenih. Vendar pa nobena teorija ni ustrezna za vse organizacije in njihove podsisteme. Le to je namreč odvisno od okolja vsake organizacije. Medtem ko komunikacija v *statičnem okolju* poteka od zgoraj navzdol in vključuje navodila in promotivna sporočila za sodelovanje, zahteva *dinamično okolje* avtonomijo zaposlenih in simetričen sistem komunikacije, ki zajema tako horizontalne kot tudi križne komunikacijske tokove. Poudarja pomembnost, da je **prava informacija usmerjena k pravi osebi ob pravem času**. *Manj izobraženi, manj specializirani in nestrokovni delavci* bodo bolj zadovoljni v strukturiranih sistemih, medtem ko bodo *izobraženi, specializirani in strokovni delavci* bolj zadovoljni v manj strukturiranih sistemih. Iz teh razlogov se organizacije odločijo za različne modele internega komuniciranja.

### 4.3. Komuniciranje v različnih okoljih

Spoznali smo, da različna okolja, različne interne javnosti zahtevajo različno komunikacijo. V nadaljevanju se spoznajo s statičnim in dinamičnim okoljem.<sup>197</sup>

#### 4.3.1. Statično okolje

Organizacije so v statičnem okolju navadno **visoko vertikalno strukturirane**, kar pomeni, da so odločitve centralizirane na vrhu, pravila formalizirana z namenom, da bi vsak zaposleni poznal in izpolnjeval svojo vlogo, ta pa je razporejena v sloje, da bi se zaposlene natančno ločilo na zaposlene z več ugleda od zaposlenih z manj ugleda. Strukturirane organizacije

<sup>196</sup> Da odprta komunikacija v zvezi s sprejemanjem odločitev vpliva na delo zaposlenih, zagovarjajo tudi naslednje teorije: Douglas McGregorjeva teorija X in teorija Y, Rensis Likertovi štirje sistemi menedžmenta, Frederick Herzbergerjeva teorija higienske motivacije, Robert Blakeova in Jane Moutonova mreža menedžmenta.

<sup>197</sup> Grunig in Hunt: 1984:246-249.

poudarjajo **nadzor okolja**. Organizacijam v statičnem okolju **inovativnost ni potrebna**. Statično okolje namreč nadaljuje s sprejetimi organizacijskimi produkti, organizacije pa poskušajo proizvajati te produkte tako učinkovito, kot je to mogoče. Rigidna struktura omogoča doseganje te učinkovitosti. Strukturirane organizacije navadno uporabljajo model **tiskovnega predstavništva in dvosmeren asimetričen model** odnosov z javnostmi, da bi nadzorovale svoje okolje. Prav tako poskušajo nadzorovati vedenje svojih zaposlenih z nizom rigidnih sistemov omejitev oz. pritiskov. V visoko strukturiranih organizacijah je komunikacija, ki poteka od spodaj navzgor, od podrejenih do nadrejenih, popačena, glede na to, kaj želijo vodje slišati.<sup>198</sup>

#### 4.3.2. Dinamično okolje

Organizacije v dinamičnem okolju so **manj strukturirane**. Sprejemanje odločitev je decentralizirano, vloge so bolj formalne, razporejene v sloje in bolj kompleksne. Manj strukturirane organizacije poskušajo **nadzorovati in sprejemati svoje okolje**. Organizacije v dinamičnem okolju morajo biti **odprte in fleksibilne**, da bi bile inovativne, morajo sodelovati z okoljem. Manj strukturirane organizacije sodelujejo z okoljem tako, da uporabljajo **javnoinformacijski in dvosmeren simetričen model**. Slednji je v dinamičnem okolju bolj ustrezen, saj javnoinformacijski model ne prinaša informacij iz okolja v organizacijo. Manj strukturirane organizacije uporabljajo manj omejitev oz. pritiskov do svojih zaposlenih. Te organizacije sprejmejo zaposlene tako, kot morajo oni sprejeti organizacijo.

Raziskave dokazujejo, da komuniciranje zaseda pomembnejšo vlogo v nestrukturiranih kot v strukturiranih organizacijah, hkrati pa, da so zaposleni bolj zadovoljni s svojim delom v nestrukturiranih organizacijah.<sup>199</sup>

Sistem internega komuniciranja je tako odvisen od tega, ali je organizacija bolj ali manj strukturirana.

#### 4.4. Orodja komuniciranja

Da bi učinkovito komunicirali, je potrebno zagotoviti, da pravi ljudje prejmejo prave informacije ob pravem času, je rekel Hall.<sup>200</sup> Da bi to dosegli, je med drugim pomembno tudi to, kateri medij bomo uporabili za prenašanje sporočila.

**Komponente internega komuniciranja ločimo glede na:**<sup>201</sup>

- **pisne** (dopisi, zapisniki ...)
- **ustne** (sestanki, briefingi, srečanja ...)
- **avdiovizualne in vizualne** (video ali CD, videokonferenčne povezave, fotografije ...).

**Programi internih odnosov z javnostmi vključujejo naslednje medije:**<sup>202</sup> oglasne deske<sup>203</sup>, dnevne novice, prospekte in brošure, avdiovizualne prezentacije, videokasete in filme,

---

<sup>198</sup> Grunig in Hunt: 1984:259.

<sup>199</sup> Grunig in Hunt: 1984:249.

<sup>200</sup> Grunig in Hunt: 1984:249.

<sup>201</sup> Strohmaier, Mihelec: 2003:24-26.

<sup>202</sup> Grunig in Hunt: 1984:242.

predstavitvena in slikovna gradiva, odprte hiše, omrežja za teleprintersko pošiljanje novic, vroče telefonske linije, interno televizijo, letna poročila za zaposlene, dodatek k plačilnim listom, pisma zaposlenim od organizacije ali vodij, knjige ugodnosti, filme, prezentacije, računalniške izpise osebnih ugodnosti, knjižice novozaposlenih, množična sredstva obveščanja in usmerjanja. Vključujejo tudi orodja, ki jim jih omogoča sodobna tehnologija (elektronska pošta, internet, intranet, videokonference ipd.) in različne oblike srečanj z zaposlenimi.

Izpostavimo štiri vrste publikacij za zaposlene:<sup>204</sup>

- **revije**

Revije imajo značilno obliko, v njih je objavljenih veliko fotografij. Izdajajo se manj pogosto kot druge publikacije in so ustrezne za humaniziranje organizacije. Kakovostne revije dajo zaposlenim občutek, da delajo za kakovostno organizacijo.

- **časopisi**

Časopisi so navadno tabloidnega formata, vsebujejo bolj sveže informacije kot revije, v njih je tudi manj fotografij in ilustracij. Izdajajo se hitreje in ceneje in so bolj primerni za simetrične programe kot revije, ker lahko vključujejo neugodne novice.

- **bilteni**

Bilteni so bolj preprosta, hitra publikacija, ki je lahko razmnožena na kopirnem stroju ali tiskalniku.

- **sklop reklamnih oglasov**<sup>205</sup>

Ta oblika publikacije je mešanica med časopisi in revijami; oblikovana je kot časopis z vsebino revije, in se ukvarja s poglobljenim razpravljanjem.

Našteti mediji vsebujejo različne oblike informacij. Med njimi najpogosteje zasledimo splošne podatke o poslovanju, splošne informacije o organizaciji, informacije o politiki organizacije, dnevne operativne informacije, informacije o ugodnostih, o aktivnostih zaposlenih in vodstva, o izobraževanju ipd.

Mnogo publikacij za zaposlene je polnih fotografij zaposlenih, ki recimo dobijo določeno nagrado, ali drugih slovesnih dogodkov, recimo obisk najvišjega vodstva v posamezni organizacijski enoti. V publikacijah pogosto zasledimo tudi motivacijska sporočila predsednika uprave.

V večini organizacij zaposleni prejmejo interne publikacije, recimo interni časopis, zastonj, ponekod pa se odločajo, da jih zaposlenim prodajajo, ker naj bi jim zato zaposleni namenili večjo pozornost.<sup>206</sup> V multinacionalnih organizacijah časopise tudi prevajajo v jezike tistih trgov, kjer poslujejo.<sup>207</sup> Tudi tovrstne publikacije lahko vzpodbudijo dvosmerno komunikacijo, in sicer tako, da se zaposlene povabi, da postavijo vprašanja, in se nanje odgovori v publikacijah, ali pa da se med zaposlenimi izvede raziskava, in se o rezultatih poroča v publikaciji organizacije. Vendar pa tudi tukaj dvosmerna komunikacija zahteva

---

<sup>203</sup> Oglasne deske zahtevajo pogosto ažuriranje podatkov, saj sicer lahko postanejo nezanimive. Na njih so pogosto posterji in plakati z vsebino o varnosti, zdravju, gospodinjstvu, produktivnosti ... (Cutlip in drugi: 2000:296.)

<sup>204</sup> Grunig in Hunt: 1984:242.

<sup>205</sup> megapaper

<sup>206</sup> Cutlip in drugi: 2000:291.

V nekem angleškem rudniku so prišli do ugotovitve, da dva od treh rudarjev kupita časopis „Coal News“. (Cutlip in drugi: 2000:291)

<sup>207</sup> Cutlip in drugi: 2000:291.

Ker v Kanadi govorijo tako angleško kot tudi francosko, se je recimo podjetje Ciba-Geigy Canada Ltd. odločilo, da bo časopis izdajalo v angleškem in francoskem jeziku. (Cutlip in drugi: 2000:291)

klimo zaupanja, saj so zaposleni pogosto nenaklonjeni postavljanju vprašanj ali pisanju za interne publikacije.<sup>208</sup>

**S sodobno tehnologijo** (elektronska pošta, internet, intranet, telekonference<sup>209</sup> ...) lahko organizacije zamenjajo klasične poti komuniciranja, ki pa pogosto prenašajo sporočila povsem neciljano.<sup>210</sup> Elektronski mediji namreč sami po sebi ne zagotavljajo boljšega komuniciranja<sup>211</sup>, z neciljnimi sporočanjem pa lahko vplivajo na preobremenjenost zaposlenih z informacijami. Ti po raziskavi Institute for the Future v povprečju prejmejo 178 sporočil dnevno, takšna količina sporočil pa je neobvladljiva.<sup>212</sup>

Jon White omenja dve tipologiji komunikacij v organizaciji: **formalno in neformalno** ter **osebno in posredovano**. Predpostavljamo lahko, da tip komunikacije odraža odnose med zaposlenimi oz. organizacijsko strukturo določenega podjetja. To pomeni, da če so odnosi med zaposlenimi neformalni, bo tudi komunikacija pogosto neformalna in obratno. V velikih organizacijah, ki so pogosteje bolj strukturirane kot majhne, lahko pričakujemo več formalnega komuniciranja kot v manjših.

Vodstvo pogosto uporablja **medosebno komunikacijo**, da bi bili zaposleni bolj učinkoviti pri svojem delu.<sup>213</sup> Ta tip komunikacije je pogosto neformalen, nenačrtovan in spontan, ko se vodstvo pogovarja z zaposlenimi o nalogah, izboljšavah, ki jih je treba realizirati, lahko pa je tudi formalen, recimo na različnih sestankih. Ker je medosebna komunikacija bolj prepričljiva, verjetno tudi bolje vpliva na spremembo stališč in obnašanja zaposlenih.<sup>214</sup> Med tehnike medosebne komunikacije tako sodijo **sestanki in brifingi ter izobraževanja**.<sup>215</sup>

Ko komuniciramo z različnimi mediji, govorimo o **posredovani komunikaciji**.<sup>216</sup> Tehnike posredovane komunikacije vključujejo pisne komunikacije (zapisnike, pisma, okrožnice), publikacije (interne časopise, priročnike, biltene, revije), avdiovizualne tehnike (videoprezentacije, prosojnice, diapozitive), telefonske informacije na avtomatskem telefonskem odzivniku, elektronsko pošto, nabiralnike predlogov, ki navadno zagotavljajo anonimnost predlagateljev.

Ob tem opozorimo tudi na **govorice**, ki predstavljajo eno najpomembnejših oblik neformalne komunikacije med zaposlenimi na istem nivoju hierarhične lestvice. Govorice predstavljajo vir informacij za zaposlene. Ker se hitro širijo, jih organizacije ne bi smele zanemarjati. Vodstvo bi moralo sprejeti in upoštevati govornice in jih ne obravnavati kot nezaželene.<sup>217</sup>

Pri komuniciranju z zaposlenimi je pomembno, da strokovnjaki za odnose z javnostmi **obliko in vsebino komunikacije prilagodijo ciljem organizacije in tudi interesom zaposlenih**,

---

<sup>208</sup> Cutlip in drugi: 2000:291-293.

<sup>209</sup> Telekonference so uporabne za velike multinacionalne organizacije, ki poslujejo na več različnih trgih. Z njimi se prihrani čas in zmanjšajo se stroški potovanja. Osnovni cilj uporabe telekonferenc je doseg ljudi na različnih lokacijah ob istem času z istim sporočilom. (Cutlip in drugi: 2000:299)

<sup>210</sup> Brečko: 2001:73.

<sup>211</sup> Ob tem se Brečkova retorično sprašuje, ali je možno otroka vzgojiti samo prek interneta. (Brečko: 2003:15.)

<sup>212</sup> Brečko: 2001:80.

<sup>213</sup> White: 1991:47.

<sup>214</sup> White: 1991:47.

<sup>215</sup> Srečanja z zaposlenimi omogočajo z govorom in poslušanjem dvosmerno komunikacijo. Izmenjava misli je lahko odprta, vendar nadzorovana, da se namen srečanja ne bi preusmeril k nenačrtovani temi. Učinkovitost srečanja je tako odvisna od sposobnosti moderatorja, katerega naloga je voditi srečanje. Tovrstna srečanja vključujejo zaposlene z različnih nivojev hierarhične lestvice, da bi se rešili konflikti ali sprejele kritične odločitve. (Cutlip in drugi: 2000:297)

<sup>216</sup> White: 1991:47.

<sup>217</sup> White: 1991:53 in Cutlip in drugi: 2000:297.

ravno tako pa tudi **vrsti, obliki in tipu** komunikacije. Pri tem je treba povedati, da se mora ravno tako tudi **stil pisanja in izražanja** prilagoditi ciljni javnosti, da bi le ta razumela sporočilo.<sup>218</sup> Ravno tako pa je **komuniciranje učinkovitejše, če se vse predstavljene tehnike uporabljajo komplementarno.**

**Najpogosteje uporabljene tehnike internega komuniciranja** so interni časopisi, okrožnice, sledijo brifingi in sestanki organizacijskih enot.<sup>219</sup> Pogosto se uporabljajo tudi oglasne deske, osebni priročniki.<sup>220</sup>

Dejstvo pa je, kot ugotavlja Larisse Grunig, da aktivni zaposleni zahtevajo predvsem **ustno komuniciranje**, medtem ko so tisti zaposleni, ki so manj vključeni v organizacijo, zadovoljni s pasivnim prejetjem informacij v različnih publikacijah.<sup>221</sup> **Komunikacija iz oči v oči s »politiko odprtih vrat«** je osnovni medij za vzpodbujanje komunikacije od spodaj navzgor in razvijanje dobrih delovnih odnosov z zaposlenimi.<sup>222</sup>



## KAPLJICA

*Zoran Jankovič, ki velja za odprto, dostopno in odločno osebo, dojemljivo za nove ideje, drugačna videnja tematike in za nov zorni kot, je s svojo osebnostjo in s svojim vzorom v Mercator vpeljal tekoče komunikacije, tako vertikalne kot horizontalne. Da bi tovrstne komunikacije tudi uradno sprožil, je januarja 2003 odprl vrata svoje pisarne za vse zaposlene v Skupini Mercator. Tako ima vsak prvi torek v mesecu sleherni zaposleni v Mercatorju možnost priti k njemu na pogovor o katerikoli temi.*

**Empirične študije**<sup>223</sup> prikazujejo, da si zaposleni želijo **medosebno komunikacijo predvsem od neposredno nadrejenih**. Za ta tip komunikacije se je opredelilo kar **90 % anketiranih**, sledijo sestanki v majhnih skupinah, za kar se je opredelilo 70 % anketiranih, informacije od najvišjega vodstva (62 % anketiranih) ter sestanki v večjih skupinah (49 % anketiranih).<sup>224</sup> Pri tem pa je zanimivo, da raziskave<sup>225</sup> dokazujejo, da tudi člani vodstva

---

<sup>218</sup> Spomnim se, ko sem se z okoli deset prodajalci pogovarjala o kolektivni pogodbi in presenetljivo ugotovila, da ne vedo, kaj kolektivna pogodba sploh je. Nekateri so si jo predstavljali kot list papirja, drugi kot brušuro, tretji sploh niso imeli predstave. Nekateri so vedeli, ne pa vsi, da so v njej predstavljene "neke pravice delavcev", niso pa vedeli točno kaj. Ta izkušnja potrjuje dejstvo, da je treba v komunikaciji jezik prilagoditi ciljni javnosti in se prepričati, ali ta javnost sporočilo razume.

<sup>219</sup> Merslavič: 1996:49.

<sup>220</sup> Cutlip in drugi: 2000:289.

<sup>221</sup> Grunig: 1992b:555.

<sup>222</sup> Cutlip in drugi: 2000:289.

Ob tem velja pripomniti, da zaposleni vodstvu pogosteje poročajo dobre novice in ne slabih. Ko se soočijo s problemom, raje molčijo, da bi obvarovali sebe ali svoje podrejene, in rešujejo problem brez pomoči. To se dogaja predvsem v tistih organizacijah, kjer odkritost ne more temeljiti na zaupanju. Vendar pa je destvo, da hitreje, ko je problem odkrit, diagnosticiran in rešen, bolje je za organizacijo. (Bartolome: 1999:79-82.)

<sup>223</sup> Merslavič: 1996:48.

<sup>224</sup> Pri tem je zanimivo, da je razkorak med komuniciranjem z vodstvom organizacije zelo velik – tudi do 47 %, kot navaja Merslavičeva. To me spomni na dejstvo, da mnogi direktorji medijskih hiš v Sloveniji sploh ne poznajo (niso bili v njimi v osebem kontaktu) novinarjev, ki dnevno ali tedensko obravnavajo tudi družbenopolitične teme za njihove medije. Glede na to, da so novinarji v tem primeru javno izpostavljeni, si težko predstavljam, da bi vodstvo v podjetjih, kjer njihovi zaposleni niso javno izpostavljeni, poznali svoje zaposlene po imenu in priimku, kaj šele, da bi se z njimi kdaj osebno srečali, spregovorili.

<sup>225</sup> Merslavič: 1996:49.

organizacij dojemajo interno komuniciranje kot pomembno (okoli 50 % direktorjev). Večina jih je tudi potrdila, da internemu komuniciranju namenijo manj časa, kot bi ga želeli, vendar pa je razlika med dejanskim in želenim časom, ki bi ga posvetili internemu komuniciranju, minimalna. Razlog za to je najpogosteje pomanjkanje časa.

Vodstvo pogosto razume komuniciranje z zaposlenimi kot način za prepričevanje, da bi sprejeli cilje organizacije. Goodmanove in Rauchove<sup>226</sup> petletne intenzivne raziskave dokazujejo, da način, ki ga zaposleni zaznavajo s strani vodstva, vpliva na zadovoljstvo z delom bolj kot karkoli drugega. Zaposleni si po njunih trditvah želijo delati za organizacijo, ki je odgovorna do javnosti. Želijo si, da bi vodstvo:

- informiralo zaposlene pred spremembami, ki vplivajo na njihovo delo
- skrbelo za zadovoljstvo z delom zaposlenih, bilo odprto in pošteno v poslovanju z zaposlenimi
- dalo nadzornikom dovolj avtoritete, da bi opravljali svoje delo
- bilo odgovorno pri oskrbi kupcev
- bilo sposobno reševati velike probleme družbe
- bilo družbeno in socialno odgovorno
- preskrbelo nove produkte in storitve za soočenje s konkurenco
- bolj poudarjalo kakovost kot količino.

Medtem pa raziskave<sup>227</sup> dokazujejo, da **64 odstotkov zaposlenih ne verjame vodstvu organizacije**, 55 odstotkov jih meni, da je relevantnost sporočil, ki jih prejmejo slaba, manj kot 50 odstotkov zaposlenih pa pozna cilje organizacije.



## KAPLJICA

*Zaposleni v Mercatorju so v že tradicionalni raziskavi o njihovem zadovoljstvu zaupanje do Zorana Jankovića na lestvici od 1 do 5 označili z oceno 4,30, na isti lestvici pa so poznavanje svojih namenov in ciljev dela ocenili s 4,6.<sup>228</sup>*

Raziskava<sup>229</sup> iz leta 1996 dokazuje, da so zaposleni pri večini organizacij interno komuniciranje ocenili z oceno 5,6 na lestvici od 1 do 10. Rezultati raziskave organizacijske klime SiOK<sup>230</sup> iz leta 2004 pa dokazujejo, da zaposleni v Sloveniji zadovoljstvo z internim komuniciranjem in informiranjem postavljajo na dvanajsto mesto od štirinajstih. Manj zadovoljni so samo še s sistemi, razvojem kariere in nagrajevanjem. Je pa kljub temu potrebno povedati, da tudi pri tem zadovoljstvo zaposlenih presega oceno 2,5 na lestvici od 1 do 5.<sup>231</sup>

Ker raziskave dokazujejo, da so zaposleni v slovenskih organizacijah manj povprašani o spremembah organizacijskih zadev in je za organizacije v Sloveniji značilno, da ima vodstvo izpostavljeno vlogo, ravno tako pa tudi visoka centralizacija odločanja, ki presega povprečje

---

<sup>226</sup> Grunig in Hunt: 1984:245.

<sup>227</sup> Brečko: 2001:73.

<sup>228</sup> Zadovoljstvo zaposlenih 2004.

<sup>229</sup> Brečko: 2001:73.

<sup>230</sup> Raziskava SiOK je izvedena pod okriljem GZS in je v letu 2004 zajela okoli 100 organizacij iz Slovenije oz. okoli 1000 zaposlenih; iz vsake organizacije praviloma po 100 zaposlenih.

<sup>231</sup> Glej grafe v poglavju 7.7.

evropskih držav,<sup>232</sup> ni presenetljivo spoznanje, da so v slovenskih organizacijah neposredne komunikacije zelo šibke oz. da je premalo neposredne participacije vseh zaposlenih.<sup>233</sup> Tako lahko sklepamo, da vodstvo predvsem z zaposlenimi na nižjih hierarhičnih ravneh organizacije komunicira manj. To potrjuje tudi raziskava, ki dokazuje, da se vodstvo slovenskih podjetij ne posvetuje s proizvodnimi delavci (torej, z zaposlenimi na nižjih ravneh hierarhije v organizaciji) o strateških in finančnih vprašanjih, saj so ti iz tovrstnega odločanja povsod izključeni.<sup>234</sup> Še več – izključenost v veliki meri velja tudi za administrativno osebje oz. za zaposlene v režiji in pogosto tudi strokovnjake.<sup>235</sup> Iz tega lahko nadalje izhajamo, da v slovenskih organizacijah obstaja še veliko rezerv za izboljšanje poslovanja. V takih organizacijah tako med drugim obstaja tudi potencial za razvoj medsebojnega zaupanja, mreženje in večje pripadnosti zaposlenih organizaciji.<sup>236</sup> Raziskave namreč potrjujejo, da bolj ko je odprta komunikacija med zaposlenimi (na vseh nivojih hierarhične lestvice), višja je stopnja zaupanja v proces sprememb,<sup>237</sup> kar prevzema, združevanja, ki so predmet tega dela, to nedvomno tudi predstavljajo.

Ob tem izpostavimo pomembnost, da so zaposleni dobro obveščeni, saj lahko predstavljajo tudi vir informacij zunanjim javnostim, poleg tega pa gotovo ni »higienično«, če zaposleni o organizaciji, za katero delajo, prejemajo informacije izven organizacije.<sup>238</sup> Pomanjkanje informacij povzroča slabšo delovno učinkovitost, zmanjšuje produktivnost, kakovost, v nekaterih primerih pa lahko vpliva tudi na urejevalno in zakonito nasilje in povzroča negativno kulturo oz. klimo<sup>239</sup> organizacije. Če smo predstavili vpliv na organizacijo, si pogledjmo še vpliv na posameznika v organizaciji, torej, zaposlenega. Zaradi neinformiranosti je zaposleni frustriran, negotov, nezadovoljen, brezupen, apatičen, strah ga je.<sup>240</sup> To pa so smrtonosna čustva<sup>241</sup> v poslovanju podjetja.<sup>242</sup> Zaposleni, ki niso dovolj informirani o svojem delu, delajo slabše in trpijo zaradi stresa.<sup>243</sup>

---

<sup>232</sup> Ignjatović in Svetlik: 2004:28.

<sup>233</sup> Ignjatović in Svetlik: 2004:29. V skoraj 70% slovenskih organizacij je neposredna participacija nerazvita. (Stanojević: 2004:115.)

<sup>234</sup> Stanojević: 2004:114.

<sup>235</sup> Makarovič: 2004:144.

<sup>236</sup> Tisti zaposleni, ki so bolj pripadni organizaciji, so tudi manj odsotni z dela. (Nadoh in Podnar: 2004:164) Pri tem je smiselno povedati, da vertikalno komuniciranje v večji meri vpliva na pripadnost organizaciji kot horizontalno komuniciranje. (Nadoh in Podnar: 2004:170.) Če ob tem upoštevamo, da komuniciranje poglavito vpliva na uspešnost zaposlenih in organizacije kot celote in predvsem na pripadnost zaposlenih organizaciji, (Nadoh in Podnar: 2004:170) je navedeno toliko bolj pomembno.

<sup>237</sup> Jensen v Nadoh in Podnar: 2004:159.

<sup>238</sup> Hunt in Grunig: 1995:59.

<sup>239</sup> "Tisto, kar mislimo, čutimo, verjamemo (kultura), nastane takrat, ko smo nekaj slišali, videli, se dotaknili (klima)." Gruban: 2003b:9.

<sup>240</sup> Kazoleas in Wright: 2001:472.

<sup>241</sup> *Smrtonosna čustva* v poslovanju podjetja so: **strah** (občutek negotovosti, uklenjenosti, prihajajoče nevarnosti), **jeza** (velika nejevolja ali antagonizem kot posledica stvarnega ali navideznega stanja pritoževanja nad razmerami), **apatija** (odsotnost motivacije), **stres** (mentalne, fizične ali čustvene napetosti ali omejitve), **tesnoba ali negotovost** (nelagodje, napetost, napoved možnega slabega izida), **sovražnost** (antagonistične ali nasprotujoče vedenje), **zavist** (nenaklonjenost uspehu, posedovanju, kvaliteta drugih ali negativno občudovanje le teh), **požrešnost ali lakomnost** (pretirana želja po blaginji, denarju, moči), **sebičnost** (neupoštevanje drugih, delovanje samo v ozkem lastnem interesu), **sovrašvo ali mržnja** (občutek velike, močne nenaklonjenosti, "nesimpatičnosti"). (Strohmaier in Mihelec: 2003:17 in Gruban: 2002:21) *Dinamična čustva* v poslovanju podjetja so: obsesija, izziv, strast, predanost, odločnost, veselje, ljubezen, ponos, želja, zaupanje. (Strohmaier in Mihelec: 2003:16)

<sup>242</sup> Strohmaier in Mihelec: 2003:17.

<sup>243</sup> Bartolome: 1999:99.

Zaposleni so za podjetje pomembni tako kot zunanje javnosti. Vsebine je zato treba najprej predstaviti zaposlenim, da ne bi imeli težave pri komuniciranju z zunanjimi javnostmi.<sup>244</sup>

#### 4.5. Interno komuniciranje vpliva tudi na eksterne komuniciranje

Če smo v predhodnih poglavjih spoznali, da organizacije večjo pozornost namenjajo eksternim komunikacijam, lahko sedaj povemo, da interne komunikacije vplivajo tudi na eksterne. Težko si je namreč predstavljati, da zaposleni ne bodo komunicirali različnih tem iz organizacije tudi eksternim javnostim; svojim članom družine, prijateljem, znancem, poslovnim partnerjem in drugim. Vodje govorijo z zaposlenimi, ti med sabo in tudi z ljudmi izven organizacije.<sup>245</sup> Zato praktiki odnosov z javnostmi pogosto trdijo, da so programi internega komuniciranja izredno pomembni za vse njihove programe odnosov z javnostmi, ker zaposleni komunicirajo informacije o organizaciji, v kateri so zaposleni, eksternim javnostim.

Specialistka medosebnih komunikacij Linda McCallister je v *Public Relations Journal* napisala, da veliko študij prikazuje, da so **ljudje v organizaciji primaren vir informacij za zunanje javnosti**.<sup>246</sup> Raziskava, ki so jo opravili v Veliki Britaniji o prodajnem osebju, je pokazala, da jih komaj 7 odstotkov o organizaciji govori pozitivno.<sup>247</sup>

Cilji eksternih komunikacij se tako pogosto spojijo s cilji internih komunikacij. Zato morajo organizacije spoznati, da napake v doseganju internih ciljev lahko povzročajo težave v doseganju eksternih ciljev.<sup>248</sup>

Rezultati Grunigove študije prikazujejo, da zaposleni, ki veliko komunicirajo znotraj organizacije, to so vodstvo in bolj izobraženi mladi zaposleni, prav tako veliko komunicirajo zunaj organizacije. Zaposleni, ki so najbolj soočeni z omejitvami oz. prisilami in so najmanj vključeni, tudi najmanj komunicirajo o svojem delu, ko so izven organizacije.<sup>249</sup>

Hkrati pa študije dokazujejo, da imajo zaposleni, ki so pozicionirani nižje v organizaciji, več kontaktov z zunanjimi ljudmi kot tisti, ki so pozicionirani visoko znotraj organizacije.<sup>250</sup>

Torej, zaposleni v organizaciji so s stališča odnosov z javnostmi tudi **predstavniki organizacije**, v kateri so zaposleni. Tako imajo tudi tisti zaposleni, ki zasedajo delovna mesta na nižjih nivojih hierarhične lestvice, določen vpliv na zaznavanje organizacije v zunanjih javnostih. Ko o organizaciji govorijo družinskim članom, prijateljem in znancem, predstavljajo organizacijo navzven. Torej, njihovi poslušalci se v drugi situaciji lahko znajdejo v vlogi kupca ali vlagatelja ali predstavnika medijev te iste organizacije. Vsak zaposleni je tako pomemben člen v procesu komunikacije podjetja, ker je **prvi glasnik blagovne znamke podjetja in prvi, ki predstavlja kulturo in vrednote podjetja navzven**.

#### 4.6. Zaposleni si želijo dvosmerne simetrične komunikacije

Grunig<sup>251</sup> je navedel značilnosti idealnega komuniciranja z zaposlenimi z dvosmernim simetričnim modelom odnosov z javnostmi. Organizacija in njene javnosti, torej tudi

---

<sup>244</sup> Strohmaier in Mihelec: 2003:5.

<sup>245</sup> Grunig in Hunt: 1984:247.

<sup>246</sup> Linda McCallister v Grunig in Hunt: 1984:254.

<sup>247</sup> Brečko: 2003:12.

<sup>248</sup> Grunig in Hunt: 1984:254.

<sup>249</sup> Grunig in Hunt: 1984: 258-259.

<sup>250</sup> Grunig in Hunt: 1984:259.

<sup>251</sup> Grunig in Grunig: 1992:315 – 320, Grunig: 1992b:554, 563.



zaposleni, so odvisni drug od drugega, zato naj odnosi obeh temeljijo na ustvarjanju dolgoročnih, uravnoveženih odnosih med organizacijo in njenimi javnostmi. Tako organizacija kot njene javnosti se morajo zavedati pomena skupnega poslanstva organizacije, njenih javnosti, zato je potrebno, da organizacija s svojimi javnostmi komunicira kontinuirano. Komuniciranje z zaposlenimi naj temelji na **odprtosti, zaupanju in razumevanju**. Pri tem poudarja, da je v dvosmernih simetričnih odnosih pomembno doseči sodelovanje vseh vpletenih, s ciljem iskati za vse sprejemljivo rešitev, pri tem pa biti pripravljen vložiti veliko časa in energije. Da bi organizacije imele kar največjo korist od simetričnih odnosov z javnostmi, bi morale imeti javnosti enako moč kot organizacija.<sup>252</sup> Po Grunigu je prevladujoča oblika komunikacije v dvosmernih simetričnih odnosih **medosebna komunikacija**.<sup>253</sup> Pri tem je pomembno, da imajo zaposleni možnost, da komunicirajo z najvišjimi člani vodstva podjetja oz. z direktorjem organizacije.



## KAPLJICA

*Zoran Janković je znan tudi po tem, da se rad druži z zaposlenimi, najraje na Mercatorjadi, ki jo za vse zaposlene v Skupini Mercator tradicionalno organizirajo v predpoletnem času in na prednovoletnem druženju vseh zaposlenih. Njegova posebnost pa je tudi v tem, da veliko večino zaposlenih pozna po imenu in priimku. Kot zanimivost in posebnost naj dodam tudi to, da se udeležuje pripravniških izpitov vseh tistih zaposlenih, ki imajo vsaj višješolsko izobrazbo v Poslovnem sistemu Mercator, d. d., prebere pripravniške naloge in na izpitih tudi postavi konkretna vprašanja.*

*Slovensko društvo za odnose z javnostmi mu je v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije, Združenjem Manager in Združenjem za management consulting podelilo nagrado Primus 2003 za odličnost v komuniciranju.*

Vendar pa organizacije pogosto ne uporabljajo tovrstnega modela komuniciranja, saj takšen način komunikacije doživljajo kot grožnjo svoji moči. Grunig meni, da je opisan model komuniciranja lažje vzpostaviti v organizacijah z **organsko strukturo**, kjer so komunikacije horizontalne, križne, potekajo od spodaj navzgor, medtem ko se v organizacijah z **mehansko strukturo**, kjer potekajo komunikacije od zgoraj navzdol, vzpostavi asimetričen model internega komuniciranja.<sup>254</sup> To pa tudi pomeni, da je model internega komuniciranja pogosto odvisen tudi od organizacijske kulture. Po drugi strani pa zasledimo trditve, da tudi komuniciranje oblikuje kulturo.<sup>255</sup>

»Organizacije so učinkovite, ko so njihove strukture, kultura in okolje v harmoniji. Simetričen sistem komunikacij je potreben za odličnost organizacije, hkrati pa je tudi produkt te odličnosti.«<sup>256</sup>

---

<sup>252</sup> Verjetno si težko predstavljamo, da bi imeli zaposleni enako moč kot organizacija. Predpostavimo pa lahko, da imajo tiste organizacije, ki zaposlujejo visoko izobražene in usposobljene ljudi, močnejšo javnost zaposlenih, kot tiste, ki imajo zaposlene z nižjo izobrazbo. To lahko predpostavimo že z dejstvom, da se bolj izobraženi bolje zavedajo svojih pravic kot tisti, ki so nizko izobraženi.

<sup>253</sup> Grunig in drugi: 2002:487.

<sup>254</sup> Grunig: 1992b:562.

<sup>255</sup> Grunig: 1992b:542.

<sup>256</sup> Grunig: 1992b:566.

## 4.7. Ovire in zapovedi uspešnega komuniciranja

**Najpogostejše ovire pri uspešnem komuniciranju so:**<sup>257</sup>

- *nezaupanje* je rezultat resnega problema med zaposlenimi in vodstvom
- *preveč dejstev in premalo čustev*, saj morajo komunikacije navduševati in ne le posredovati suhoparna dejstva
- *strah* ravno tako predstavlja problem med zaposlenimi in vodstvom
- *enosmerne komunikacije*, ob katerih se je treba zavedati, da ljudje ne poslušajo tistih, ki ne poslušajo njih
- *delegiranje komunikacij* - če delegiraš komunikacije, kdo te sploh še potrebuje?

**Sedem zapovedi internega komuniciranja:**<sup>258</sup>

- ustvari in povej zanimivo zgodbo
- usmeri in individualiziraj komunikacije
- posreduj informacije, ne dejstev
- povej in poslušaj
- imej načrt
- besede=dejanja
- določi zglede.

## 4.8. Evaluacija internih odnosov z javnostmi

Grunig in Hunt prepoznavata pet tehnik za evaluacijo internih odnosov z javnostmi:<sup>259</sup>

1. komuniciranje, ohranitev in sprejemanje sporočil
2. medsebojno povezane usmerjevalne ocene
3. pregled medsebojnih odnosov
4. zadovoljstvo s komuniciranjem
5. mrežne analize

Za strukturirane organizacije, kjer poteka komuniciranje od zgoraj navzdol, je primerna tehnika **komuniciranje, ohranitev in sprejemanje sporočil**. Z njo lahko ocenimo, kako zaposleni verjamejo prejetim sporočilom, in sicer s posnetki publikacij in drugih informacijskih virov, ki so jim namenjeni, prav tako pa tudi s postavljanjem vprašanj. S temi naj bi ugotovili, ali zaposleni prejmejo publikacije v 48-ih urah od časa začetka distribucije, ali se spomnijo prispevkov iz publikacij, ravno tako lahko s temi vprašanji merimo berljivost, da bi ugotovili, ali je uporabljen jezik na primernem nivoju, in jih tudi vprašamo, česa v sporočilih niso razumeli. Z drugo tehniko, **medsebojno povezane usmerjevalne ocene**, ki je bolj primerna za nestrukturirane organizacije, naj bi ugotovili, kako nadrejeni zaznavajo podrejene in obratno, obseg njihovega razumevanja in sporazuma. Grunig je ugotovil, da ne-uprava verjame, da se ta javnost (uprava) ukvarja predvsem s povečevanjem dobička in produktivnosti, hkrati pa podcenjuje skrb vodstva za kupce in precenjuje skrb vodstva za okolje in zaposlene. Medtem pa vodstvo ne-upravo zaznava kot tisto javnost, ki jo manj skrbi za dobiček in produktivnost, kot jo dejansko, hkrati pa napoveduje, da zaposlene skrbijo le sreča, varno in prijazno delovno mesto. V strukturiranih organizacijah, kjer potekajo ekspresivne komunikacije, lahko za evaluacijo internih odnosov uporabimo tehniko **pregled**

---

<sup>257</sup> Gruban: 2003a:8.

<sup>258</sup> Gruban: 2003a:8, 9.

<sup>259</sup> Grunig in Hunt: 1984:259-261.

**medsebojnih človeških virov.** Z njo lahko merimo stališča zaposlenih pri njihovem delu, nadrejene in organizacijo. S tehniko **zadovoljstvo s komuniciranjem** merimo zadovoljstvo zaposlenih z internim komuniciranjem in neučinkovitosti internega komuniciranja. S to tehniko lahko izmerimo zadovoljstvo zaposlenih v zvezi z avtonomijo, s celovitim razvojem zmogljivosti posameznika, njegovih ambicij, odprtostjo komunikacije. Z vprašalnikom lahko izvemo, koliko informacij so zaposleni prejeli, in če potrebujejo še katere, kako komunicirajo s podrejenimi, nadrejenimi in sodelavci, kako so zadovoljni z delom, zaposlene prosimo, da opišejo specifične (ne)učinkovite izkušnje, ki so jih imeli pri komuniciranju ipd. **Navadno so zaposleni s komuniciranjem zadovoljni, če so srečni v organizaciji, kjer so zaposleni.** Da bi ugotovili, kdo s kom govori v organizaciji oz. kako sporočila potujejo po organizaciji, je primerna tehnika **mrežnih analiz.** S to lahko izmerimo popačenost prvotnega sporočila. Ta tehnika je primerna za nestrukturirane organizacije, kjer je komuniciranje praviloma nenačrtovano.

Spoznali smo, da je uporaba določenega modela komuniciranja in tako tudi strategije komuniciranja z zaposlenimi odvisna od okolja (dinamično – statično okolje), izobraženosti, starosti zaposlenih, ravni, na kateri so zaposleni na hierarhični lestvici, prav tako pa tudi od organizacijske kulture. To pomeni, da je **strategijo internega komuniciranja potrebno načrtovati za vsako organizacijo, posebej celo za njene organizacijske enote.**

## 5. PREVZEMNO KOMUNICIRANJE

V tem poglavju bomo spoznali prevzemno komuniciranje, ki ga razumem kot komuniciranje v času povezovanja vsaj dveh družb; predvsem zaradi prevzema. Komunikacija je pogosto razlog za neuspešnost povezovanja, kar nam bodo potrdile različne teorije, študije. Katerokoli pot komunikacije izberemo, pa si moramo za učinkovito komunikacijo najprej pridobiti zaupanje zaposlenih. Smiselno je tudi, da uporabljamo različna orodja komuniciranja, saj tako pridobimo več ciljnih javnosti, večjo prepoznavnost oz. zapomljivost in razumevanje sporočil. Ker so komunikacije predvsem v obdobju povezovanja napore in neprijetne, saj so pogosto povezane tudi z neprijetno vsebino za zaposlene, se jih menedžerji izogibajo. Vendar pa bomo spoznali, da komuniciramo tudi z nekomuniciranjem. Učinkovito komuniciranje je še posebej pomembno v občutljivih obdobjih, ko se zaposleni sprašujejo predvsem o obstoju svojega mesta v organizaciji in lahko prispeva k uspešni integraciji (vsaj) dveh kultur. Prevzemnik navadno vztraja pri vzpostavljanju njegove kulture, a morda bi bilo bolj smiselno, da oblikuje novo. Vsekakor je pomembno, da si za prevzemno komuniciranje pripravimo načrt komunikacije, ki kronološko opredeljuje vsebino, namen, ciljne javnosti in vire informiranja. Nekaj primerov načrtov komuniciranja v obravnavanem obdobju – nekateri ga imenujejo tudi krizno obdobje – je predstavljenih na koncu poglavja.

### 5.1. Komuniciranje je poglobitnega pomena

Cilj kateregakoli prevzema ali združitve je maksimiranje poslovne vrednosti, vendar pa večina tega cilja ne doseže, kar dokazujejo spodnji podatki:<sup>260</sup>

- 75 % organizacij jasno izraža nezadovoljstvo oz. nedvoumen neuspeh
- 50 % organizacij poroča o padcu produktivnosti v prvih štirih do osmih mesecih
- 23 % vseh prevzemov zasluži svoje stroške kapitala.

Najpogostejši razlog za neuspeh je, kot bomo podrobneje spoznali v nadaljevanju, v slabi, pomanjkljivi komunikaciji.



#### KAPLJICA

*»Komuniciranje z zaposlenimi je zelo pomembno,« pravi Zoran Janković, ki je pomembnost internega komuniciranja v času prevzemov ocenil s šolsko oceno 5. Enako pomembnost pripisuje komuniciranju z ostalimi javnostmi. Hkrati dodaja: »Ko gre za sovražen prevzem, pa (neposredno) komuniciranje z zaposlenimi ni mogoče.«*

Največja napaka, ki jo lahko naredimo v obdobju povezovanja<sup>261</sup> je, če zanemarimo zaposlene v obeh organizacijah<sup>262</sup> in jim ne predstavimo ciljev povezovanja. Zato je komunikacija z

<sup>260</sup> Colette Nies: 1999:22.

<sup>261</sup> Obdobje povezovanja tukaj razumemo kot obdobje prevzema ali združitve.

<sup>262</sup> Sprejemanje odločitve, da se bosta dve organizaciji povezali, se sicer pri zaposlenih razlikuje glede na to, v kateri organizaciji so zaposleni; pri prevzemni ali ciljni organizaciji. Če so zaposleni pri prevzemni organizaciji, so občutki pri njih navadno boljši, bolj pozitivni ali manj negativni kot pri zaposlenih v ciljni organizaciji. Sicer pa poznamo 6 znakov »sindroma združitve«: velika zaskrbljenost, domišljanje najslabšega, stresni odzivi, krizni menedžment, iluzija nadzora, pomanjkanje komunikacije. (RR 1272-00-RR, stran 20)

zaposlenimi poglobitnega pomena.<sup>263</sup> Dejstvo je, da večina družb, ki so se soočile z združevanjem, priznava, da je njihova komunikacija pomanjkljiva. **Kar 86 odstotkov družb je namreč mnenja, da v času integracijskega združevanja niso uspeli v komunikaciji.**<sup>264</sup> Ko so 2.143 organizacij z vsega sveta vprašali, kaj je pomembno pri implementaciji poslovne strategije, jih je kar 91% odgovorilo, da je to komunikacija med vodstvom in zaposlenimi.<sup>265</sup> Raziskava ravno tako dokazuje, da je komuniciranje pomembno, saj vodilni na vprašanje, kaj bi spremenili, če bi šli ponovno skozi procese združevanja oz. prevzemanja, odgovarjajo, da bi izboljšali komuniciranje z zaposlenimi<sup>266</sup> oz. spremenili način komuniciranja.<sup>267</sup>

Ob tem je treba predstaviti rezultate ene izmed študij, ki dokazuje, da:<sup>268</sup>

- 65 % organizacij, ki je uspešno komuniciralo, ima uspešne finančne rezultate
- 70 % organizacij, ki je uspešno komuniciralo, se lahko pohvali z dobro produktivnostjo
- 60 % organizacij, ki je uspešno komuniciralo, dosega enako vrednost delnice ali leto kasneje prekaša primerljive družbe.

Združitev in prevzem sta pogosto v asociaciji z zmanjševanjem stroškov dela oz. delovnih mest, zato se zaposleni upravičeno sprašujejo o obstoju njihovega dela oz. delovnega mesta.<sup>269</sup>



## KAPLJICA

*Tudi Zoran Janković iz izkušenj kapitalskega povezovanja trdi, da je vprašanje »Ali bom imel-a službo?« najpogostejše vprašanje s strani zaposlenih v času prevzema.*

V času povezovanj se vedno srečujemo s stresom, ki prizadene tako organizacijo kot zaposlene v njej. Zaposlene preplavijo občutki, kot so bojazen, huda skrb, strah in špekuliranje.<sup>270</sup> To so pomembni razlogi, zakaj se vodilni menedžerji želijo z nekomunikacijo pogosto izogniti bremenu prenašanja slabih novic,<sup>271</sup> recimo o zmanjševanju števila zaposlenih. Komunikacija pa je v primeru prevzemnega komuniciranja predvsem naloga vodstva, ki mora verjeti v vizijo in strategijo, ki si jo je načrtalo, da bi bilo učinkovito. Ker se vodstvo oddaljuje od komunikacije tudi zaradi pomanjkanja komunikacijskih veščin, je treba

<sup>263</sup> Habeck in drugi: 2000:10.

<sup>264</sup> Habeck in drugi: 2000:122.

<sup>265</sup> Colette Nies:1999:23.

<sup>266</sup> Colette Nies: 1999:23.

<sup>267</sup> Larkin, Larkin: 1996:147.

<sup>268</sup> R-1298-01-RR, stan 9.

<sup>269</sup> Zanimivo je spoznanje, da je v Sloveniji najmanj pogost ukrep prestrukturiranja poslovanja v zmanjševanju števila zaposlenih (Lahovnik: 2001:22), vendar pa se zaposleni v procesih prevzemov najbolj bojijo ravno izgube delovnega mesta oz. dela nasploh. V Sloveniji se v 43 % prevzemov število zaposlenih ni spremenilo, v 17 % se je število zaposlenih povečalo, v 40 % pa se je zmanjšalo. Je pa po drugi strani tudi res, da se je ob prevzemih število zaposlenih zmanjševalo predvsem v začetnem obdobju, medtem ko je bilo v drugem obdobju tranzicije (1995-1999) pomembnejše razvojno prestrukturiranje v smislu vlaganja v kadre z usposabljanjem in izobraževanjem. Prevzemniki število zaposlenih zmanjšujejo skozi daljše obdobje z upokojevanjem, prerazporejanjem na druga delovna mesta in skozi franšizing. (Lahovnik: 2001:22, 23) Zato je potrebno povišati zavest in razumevanje o povezovanju, zgraditi obvezo novih usmeritev in novega vodenja, pomagati ljudem, da bi razvili močno povezanost do organizacije. To lahko dosežemo tako, da zaposlenim odgovorimo na njihova vprašanja, ki jih zadevajo. (Mai: 2000:19)

<sup>270</sup> RR 1272-00-RR, stran 20.

<sup>271</sup> Habeck in drugi: 2000:121.

komunikacijske predstavnike usposobiti, da znajo prisluhnuti ljudem, jim pokazati, da jih razumejo in upoštevajo ter ustvarijo osnovo za prihodnost. Tako zaposleni občutijo, da vodstvu ni vseeno zanje, vodstvo pa si s tem pridobi njihovo spoštovanje in zavzetost, kar predstavlja največjo oviro za uspešno integracijo. S takšnim načinom komunikacije prihaja tudi do povratnih komunikacij o doseganju ciljev. Znano je, da **z obveščanjem vplivamo na razumevanje situacije, z razpravljanjem na sprejemanje problemov, z vključevanjem pa na pridobivanje moči.**<sup>272</sup>

Uspešnost prevzema oz. združitve je odvisna samo od zaposlenih – od vodstva organizacije do zaposlenih na najnižji stopnji hierarhične lestvice.<sup>273</sup> Vsem zaposlenim v obeh organizacijah je zato treba pravočasno odgovoriti na njihova vprašanja, kot so: Bom obdržal delo? Se bo moja plača spremenila? Se bodo spremenile moje ugodnosti? Se bom moral preseliti?



## KAPLJICA

*»V primeru prevzema Živil smo maloprodaji v Živilih takoj sporočili, da ne bo odpuščanj, da potrebujemo samo en logistični center, da bomo zaprli nedonosne trgovine in da bodo centralne funkcije v Ljubljani. Zaposlenih v obvladujoči družbi Skupine Mercator nismo obveščali.«*

*Zoran Janković*

»**Jaz vsebine**«, pravi Colette Nies, prevladujejo v obeh organizacijah na vseh nivojih hierarhične lestvice, zaposleni pa prejmejo odgovore nanje zadnji, kar se posledično izraža tudi v nižji produktivnosti.<sup>274</sup> Neuspešnost komuniciranja se izraža tudi v odsotnosti z dela zaposlenih in v ceni delnice.<sup>275</sup> Neprimerna ali nezadostna komunikacija privede do negotovosti razvoja kariere v novi organizaciji, nemotivacije zaposlenih, kar vpliva tudi na odhod dobrih sodelavcev v druga podjetja.<sup>276</sup> Negativne posledice, ki vplivajo na moralo zaposlenih, se izkazujejo v poslovnih rezultatih, kot so ne samo produktivnost in kakovost, ki se zmanjšujeta zaradi strahu, stresa, zamere in jeze, ampak tudi nezadovoljstvo in lojalnost kupcev, ki upadeta zaradi konfuznosti.<sup>277</sup> Zato je treba na »jaz vsebine« odgovoriti čimprej, še preden se občutijo negativne posledice. Poleg teh »jaz vsebin« pa zaposlene zanimajo tudi spremembe v operativi, marketingu, finančnih vidikih ... nove organizacije. Če zaposleni ne prejmejo odgovorov na ta vprašanja, zaznajo pomanjkanje vodenja, usmerjanja in nadzorovanja v organizaciji, kar lahko hitro privede do neuspeha.<sup>278</sup> Zaposlenim je zato treba

<sup>272</sup> Habeck in drugi: 2000:123.

<sup>273</sup> Colette Nies: 1999:22.

<sup>274</sup> Colette Nies: 1999:23.

<sup>275</sup> Habeck in drugi: 2000:133, 134.

<sup>276</sup> Jasno je, da se tudi top menedžment ciljne organizacije ne počuti prijetno. Pogajanja s prevzemnikom gotovo nanje vplivajo nervozno, razvije se celo nezaupanje do potencialnih novih lastnikov. Že zgodnja pogajanja pa morajo privedi do tega, da obe strani top menedžmenta sodelujeta vzajemno v dobri veri, da bodo dosegli skupne prednosti transakcije. **Top menedžment prevzemne organizacije mora top menedžmentu ciljne organizacije predstaviti poslovne priložnosti za njihov razvoj kariere v novi organizaciji.** Med obema top menedžmentoma se mora razviti partnerski odnos, kar je pomembno za nadaljnje korake. (Aiello in Watkins: 2000:103)

Vendar pa je jasno, da ko prihaja do združevanja tesnih tekmecev, pride do kočljivih okoliščin, saj je težko sestiti za isto mizo z nekdanjimi »sovražniki«. V kolikor tekmecev slovi kot vodilni v svoji kakovosti, je lahko s strani drugega tekmece sprejet kot domišljav, nadut, gospodovalen in strah zbujujoč.

<sup>277</sup> Mai: 2000:18.

<sup>278</sup> Collete Nies: 1999:22.

predstaviti proces in jim tudi povedati, kako in kdaj bodo sprejete odločitve.<sup>279</sup> Pomembno je, da se zaposlenim pravočasno naznani povezovanje, da se jim ponuja ažurirane informacije, da se **interno in eksterno komuniciranje uravnotežita** in da se posluje v skladu z zakonodajo.<sup>280</sup>

Komuniciranje mora biti torej jasno in preprosto s ciljem zaposlene prepričati, da verjamejo v vizijo in se obnašajo tako, da jo udejanjajo. Ko so zaposleni dobro informirani, kaj se dogaja okoli njih in kaj se od njih pričakuje, so bolj sposobni sodelovati v dinamičnem okolju in ohranjati produktivnost.<sup>281</sup> Če zaposlenih ne informiramo, iščejo informacije drugje<sup>282</sup>, te pa niso nujno resnične. Ko se povezovanje začne, je zato treba zaposlenim sporočiti tudi to, na kakšen način, preko katerih kanalov bodo prejeli informacije.

### 5.1.1. Nekomunikacija tudi (s)poročja

Ugotovili smo, da se vodilni menedžerji izogibajo neprijetnim okoliščinam v zvezi s komuniciranjem z zaposlenimi in namenjajo prednost operativnim in finančnim strategijam, ravno tako prednost zunanjim v primerjavi z notranjimi javnostmi.<sup>283</sup>

Gruban meni, da je to zato, ker **komunikacije niso zakonsko urejene** za razliko od nekaterih drugih faz prevzemov oz. združitvev.<sup>284</sup> Komunikacije pa so v tem obdobju tudi *naporne*, saj zahtevajo veliko časa, zavzetosti in usposobljenosti vodij, in *neprijetne*, ker so odločitve pogosto težke in občutljive, vplivajo na zvestobo strank in na usodo zaposlenih. Zato se vodstvo raje odloči nekomunicirati.

Vendar pa tudi **nekomunikacija pošilja sporočila**; razlika je le v tem, da nad njo nimamo nadzora in vpliva na oblikovanje izmišljenih scenarijev; »nikoli ne govorijo z nami« postane »ni jim mar za nas«; »ne razumejo nas« se spremeni v »mislijo, da smo neumni«; »znebili se nas bodo« postane »mi mislimo, da so oni neumni« in »ne zaupam jim« se spreobrne v »ne bom sodeloval«.<sup>285</sup>

Zato učinkovita komunikacija potrebuje okvir in načrt. **Komunikacija mora biti jasna in ne polovična**, saj izkušnje kažejo, da je polovična informacija celo slabša kot nobena informacija, kar lahko negativno vpliva na zaupanje zaposlenih. Izkušnje tudi dokazujejo, da

---

<sup>279</sup> Post-Merger Integration: A Human Resources Perspectives, stran 18.

<sup>280</sup> Siegenthaler, Brooke: 1999:30.

<sup>281</sup> Steffen: 1999:13.

<sup>282</sup> RR-1270-00-RR, stran 8.

<sup>283</sup> Ko pregledujemo raziskave, ugotovimo, da je tudi v času prevzema, tem občutljivem obdobju, ki ga zaposleni doživljajo pogosto z negotovostjo, hudo zaskrbljenostjo in strahom\*, (RR-1270-00-RR, stran 15) **namenjeno manj finančnih sredstev** za interno kot eksterno komuniciranje. V ZDA je tako v povprečju za eksterno komuniciranje v času prevzemov namenjenih kar 1,6 milijona dolarjev, za interno komuniciranje pa 162 tisoč dolarjev, kar predstavlja okoli 10 % povprečnega proračuna za eksterno komuniciranje. (Whalen: 2001:14)

Naredili so primerjavo o proračunih za interno in eksterno komuniciranje v naslednjih državah: Hong Kong, Nova Zelandija, Belgija, Japonska, Nemčija, Nizozemska, Avstralija, Francija, Velika Britanija, Kanada, ZDA. Ugotovili so, da za eksterno komuniciranje v vseh državah, razen na Nizozemskem, namenijo več sredstev za eksterno komuniciranje, daleč največ v Novi Zelandiji in Franciji. Za interno komuniciranje namenijo najmanj sredstev v Hong Kongu, Belgiji, Avstraliji. (Whalen: 2001:63)

\*Da bi zmanjšali strah, moramo zaposlenim predstaviti dejstva. Da bi zmanjšali negotovost, jih moramo seznaniti z načrtom, usmeritvami in vodenjem, da bi zmanjšali dvom, pa moramo izpolniti dane obljube.

<sup>284</sup> Gruban: 2002:13.

<sup>285</sup> Habeck in drugi: 2000:124.

je na vprašanje, na katerega vodstvo ne zna odgovoriti, bolje povedati, da odgovor na to vprašanje še ni jasen oz. znan, kot improvizirati z odgovorom. Če povemo, da odgovor na določeno vprašanje še ni jasen, si pri zaposlenih pridobimo več zaupanja, kot pa če ga skušamo improvizirati, saj bi to zaposleni prej razumeli kot laž. Ali zaposleni sprejmejo spremembe s podporo ali z nasprotovanjem, je odvisno od učinkovite komunikacije.<sup>286</sup>



*»Če na vprašanje ne znam odgovoriti, to tudi povem.« Zoran Janković*

Da bi bil prevzem čimbolj uspešen, je torej potreben **program internega komuniciranja**,<sup>287</sup> ki zadeva obe vpleteni organizaciji in je zato namenjen vsem zaposlenim. Program mora omogočati enakomerno, enakovredno obveščanje vseh zaposlenih in ne sme dovoliti le pasivnega komuniciranja, ampak mora omogočati tudi možnost osebnega komuniciranja vodstva podjetja z zaposlenimi in tako tudi interaktivni dialog med njimi ter povratne informacije. Pri tem je pomembno predvsem to, da spoznamo skrbi zaposlenih in odgovorimo na njihova vprašanja, saj bodo šele na to pripravljene prisluhniti ostalim sporočilom.

Razloge, **zakaj so prevzemi in združevanja neuspešni**, lahko strnemo v:<sup>288</sup>

- nejasni cilji
- kulturna nasprotja in konflikti
- **slabe (interne) komunikacije** → študije dokazujejo, da obstaja visoka korelacija med uspešnostjo organizacije in dobro prakso komuniciranja<sup>289</sup>
- osredotočanje samo na finančne sinergije
- podcenjevanje nezavzetosti zaposlenih (strah, odpor do sprememb, jeza, zmedenost, nefokusiranost, negotovost).

## 5.2. Integracija kot razlog za neuspeh

Mnogi avtorji zagotavljajo, da je ustrezno ravnanje z ljudmi oz. integracija prevzetega podjetja v poslovni sistem prevzemnika ključnega pomena pri uspešnosti te aktivnosti.<sup>290</sup> Prevzem ali združitev namreč vplivata na spremembo vlog in pozicij posameznikov, spremenijo se tudi komunikacijski tokovi in odločitveni mehanizmi. To pa sproža spremembe pri ljudeh – negativne in pozitivne - kot odpor ali pa podporo aktivnosti. Tisti, ki te spremembe doživljajo kot odpor, se pogosto čutijo ogrožene, tisti, ki pa spremembe podpirajo, jih doživljajo kot izziv in možnost samouresničitve.<sup>291</sup>

Študije<sup>292</sup> dokazujejo, da podjetja najbolj zanemarjajo fazo integracije in se v procesu prevzema zato premalo ukvarjajo z organizacijsko kulturo in poslovno strategijo ciljnega podjetja oz. z »mehkimi poslovnimi vprašanji«, pa tudi z lojalnostjo obstoječih kupcev do ciljnega podjetja, imidžem, konkurenčnim položajem. Slaba komunikacija z zaposlenimi pa je

<sup>286</sup> Habeck in drugi: 2000:127, RR-1270-00-RR, stran: 21.

<sup>287</sup> Razpet in drugi: 2003: 139-142.

<sup>288</sup> Gruban: 2002:3.

<sup>289</sup> Gruban: 2002:5.

<sup>290</sup> Lahovnik: 2001:20.

<sup>291</sup> Lahovnik: 2001:15.

<sup>292</sup> Lahovnik: 2001:20-21.



največje tveganje za uspešno integracijo; predstavlja celo večje tveganje kot slaba komunikacija z delničarji, dobavitelji, kupci.<sup>293</sup>

Da bi bil prevzem uspešen, bi bilo smiselno, da bi prevzemnik uresničil **načrt integracije**, s katerim bi opredelil odgovore na ključna vprašanja glede poslovanja ciljnega podjetja po prevzemu.<sup>294</sup>

- določiti managerje, ki bi bili odgovorni za poslovanje ciljnega podjetja
- opredeliti programe za motiviranje ključnih kadrov ciljnega podjetja, da bi ostali v podjetju
- določiti stopnjo avtonomije ciljnega podjetja
- na osnovi analiz določiti, katere funkcije se bodo prenesle na prevzemnika
- identificirati področja, na katerih bi lahko prišlo do nasprotij med kadri enega in drugega podjetja
- ugotoviti razlike v organizacijski kulturi ter opredeliti postopke za njihovo premostitev.

Prevzemnik naj bi se osredotočil na naslednja ključna področja:<sup>295</sup>

- organizacijsko kulturo obeh organizacij
- industrijsko kulturo obeh organizacij
- nacionalno/regionalno kulturo
- stil vodenja
- korporacijske vrednote
- vrednote blagovne znamke
- vedenje, ki temelji na znanju oz. poznavanju.

Ravno tako naj bi prevzemnik odgovoril tudi na naslednja vprašanja:<sup>296</sup>

- *vrednote*
  - o Katere so uradne vrednote ciljne družbe?
  - o Katere so neuradne?
  - o Ali obstaja neskladje med njima?
  - o Ali se vrednote prevzemnika in ciljne organizacije ujemajo?
  - o Kako so vrednote izoblikovane in komunicirane?
- *percepcija*
  - o Kako zaposleni sprejemajo svojo organizacijo?
  - o Kako zaposleni sprejemajo drugo organizacijo?
  - o Kako sprejemajo blagovno znamko obeh organizacij?
  - o Kako je organizacija sprejeta na trgu?
  - o Je tam primanjkljaj med stremljenjem in dejanskim sprejemanjem, zaznavanjem?
- *postopek*
  - o Na kakšni osnovi so sprejete odločitve?
  - o Ali je organizacija osredotočena na odnose ali na posle?
  - o Ali organizacija temelji na procesih ali izdelkih?
  - o Kako se vzpodbuja inovacije?
  - o Kako so novi postopki sprejeti in stari opuščeni?
- *motivatorji*

---

<sup>293</sup> RR-1274-00-RR, stran 32.

<sup>294</sup> Lahovnik: 2001:24-25.

<sup>295</sup> Steffen: 2001:20.

<sup>296</sup> Steffen: 2001:20.

- Kako so menedžerji motivirani in nagrajeni?
- Kako so zaposleni motivirani in nagrajeni?
- Na kakšen način se poroča o poslu in se ga ovrednoti?
- Kako je prepoznana individualna pobuda?
- Kako je prepoznana pobuda skupine in kako se jo spodbuja?
- *neprijetna vprašanja*
  - Kaj se razume kot nesprejemljivo vedenje?
  - Katere zadeve predstavljajo tabu? Kdo so korporacijski heroji in kdo zlobneži?
  - Kdo sprejema in kdo zavira spremembe?
  - Kateri čas je za organizacijo odličen in kateri najslabši?

Ob tem je pomembno, da **zaposlenim komuniciramo samo dejstva**. To pomeni, da jim ne predstavljamo vrednot, ampak v skladu z njimi delujemo in dajemo s tem zgled drugim. Vendar pa je to težje doseči, saj Wyatt študija<sup>297</sup> dokazuje, da je v primeru 68 % organizacij komuniciranje poslanstva in vrednot prioriteta naloga komuniciranja, ki pa jo zaposleni doživljajo kot »goljufijo«. Kar 64 % zaposlenih je po študiji<sup>298</sup> Council of Communication Management prepričanih, da vodstvo laže. Zato naj se menedžment vede v skladu s poslanstvom, vrednotami, saj je le to način, ki mu bodo zaposleni sledili.



*Zaposleni v Mercatorju na lestvici od 1 do 5 ocenjujejo zaupanje v direktorja v povprečju s 4,15, Zorana Jankovića s 4,30, upravo Poslovnega sistema Mercator s 4,23.<sup>299</sup>*

Da zaposleni sprejmejo vizijo nove organizacije, lahko traja 2 leti.<sup>300</sup> Sicer pa izkušnje govorijo, da se s hitro integracijo izognemo težavam s kupci, zaposlenimi in ostalimi javnostmi.<sup>301</sup>

Napotki za uspešen prevzem usmerjajo k temu, da naj bi bila **integracija opredeljena že v času pogajanj o prevzemu**, ravno tako pa naj bi vodstvo obeh podjetij jasno **opredelilo svojo vlogo in pričakovanja po prevzemu**. V času pogajanj o prevzemu je potrebno **aktivno vključiti tudi linijske managerje**, ki lahko opozorijo na razlike v organizacijski kulturi. Konec koncev pa so oni tudi odgovorni za uspešno izvedbo strategije prevzema. Vključenost zaposlenih je pomembna tudi zato, ker vpliva na lažje uresničevanje načrta. Če pri načrtovanju sodelujejo, so bolj fleksibilni in iniciativni za izboljšave, zadeve tudi bolje razumejo, kar vpliva na boljšo komunikacijo in k izpolnjevanju cilja uresničitve načrta. Nadalje napotki usmerjajo k temu, da naj bi bili **vsi udeleženci seznanjeni s tistim delom načrta, ki jih neposredno zadeva** in naj bi ga seveda tudi **razumeli**. Pri sodelovanju naj bi se oblikovalo **timsko delo**, ki naj bi zamenjalo »mi proti njim«. Zato nekateri tudi predlagajo *medsebojno izmenjavo* določenih managerjev med podjetjema.<sup>302</sup> V primeru **presežnih zaposlenih** naj bi jih prevzemnik prerazporedil na novo delovno mesto ali pa jim zagotovil pravično odpravnino. Zanimiv napotek v tem primeru je, da naj bi jim tudi pomagal pri

<sup>297</sup> Larkin, Larkin: 1996:148.

<sup>298</sup> Larkin, Larkin: 1996:149.

<sup>299</sup> Zadovoljstvo zaposlenih 2004.

<sup>300</sup> Colette Nies: 1999:25.

<sup>301</sup> R-1298-01-RR, stran 15.

<sup>302</sup> Izmenjavo managerjev med podjetjema so recimo izvedli v procesu integracije med Kovinotekno in Merkurjem. Projekt je bil vedno voden s strani predstavnika enega in drugega podjetja. (Lahovnik; 2001:26.)

iskanju nove zaposlitve. Kot pravi Lahovnik, to niso posledice »**korporacijskega altruizma**«, »temveč je njihov namen zagotoviti podporo prevzemu s strani vseh preostalih zaposlenih.«<sup>303</sup>



*Zaradi socialnega čuta sta nekaterim zaposlenim iz »middle managementa« ciljne družbe<sup>304</sup> pri iskanju nove zaposlitve pomagala tudi Zoran Janković in Branko Remić. Pri tem prvi dodaja: »Seveda se ob tem zavedam, da tisti, ki odhaja, lahko vpliva tudi na oblikovanje mnenja.«*

Nadalje je pomembno, da vodstvo prevzemnika upošteva razlike v organizacijski kulturi, ki temeljijo na odnosih, vrednotah pravih in prepričanjih, oz. na pravih obnašanja, ki opredeljujejo, »kako to delamo pri nas«.<sup>305</sup> Organizacijska kultura zajema jezik, vrednote, prepričanja, aktivnosti, tradicijo.<sup>306</sup> Kultura pa v socialnem smislu zagotavlja tudi občutek pripadnosti in medsebojnih odnosov.

Uspešnost prevzema je zelo odvisna ravno v premostitvi razlik med kulturama,<sup>307</sup> saj je to vzrok, zakaj okoli tretjine prevzemov ne uspe.<sup>308</sup> Ob tem pa je pomembno vedeti, da močnejša, ko je kultura, težje jo je spremeniti.<sup>309</sup> **Akulturacija** je pojem, ki označuje mešanje dveh organizacijskih kultur. Poznamo nekaj različnih načinov akulturacije.<sup>310</sup>

- **integracija**, za katero je značilno, da prevzeto podjetje ohrani svojo kulturo

<sup>303</sup> Lahovnik: 2001:26.

<sup>304</sup> Ko je Poslovni sistem Mercator, d. d., prevzemal Živila Kranj, d. d.

<sup>305</sup> Habeck in drugi: 2000:99.

Zanimiv je pojem »valuta« kulture, ki ga uporablja Habeck, in je vezan na plačilo, nagrajevanje, kazni, nazive delovnih mest, meritve, simbole moči in statusa ter krepi merila sprejemljivega obnašanja. (Habeck in drugi: 2000:100.)

Ko je Mercator javno oznanil, da se želi povezati s trgovsko verigo C Market v Srbiji in Črni gori, sem si z zanimanjem šla ogledat prodajalne te verige. Ko sem prodajalko vprašala, če imajo določen proizvod, mi je zabrusila, da ga nimajo, in ko sem jo povprašala po substitutu, mi je nejevoljno povedala, da ga imajo. »Kje pa ga lahko najdem?« sem vprašala. Skoraj zakričala je name: »Tam je!« Takrat sem se vprašala, kako bo Mercator v primeru prevzema C Marketa premostil razliko v odnosu do kupca, ki ga v Mercatorju postavljajo v središče delovanja.

Razlike v kulturah različnih organizacij lahko najdemo tudi v na videz nepomembnih točkah. Naj jih izpostavim le nekaj. 1) V organizaciji A je recimo običaj, da se poslovne partnerje povabi tudi na kosilo ali pivo, v organizaciji B se vsi pogovori s poslovnimi partnerji vodijo v poslovnih prostorih. 2) V organizaciji A morajo zaposleni slediti točno določenemu kodeksu poslovnega oblačenja v delovnem času, medtem ko se v organizaciji B zaposleni lahko oblačijo bolj sproščeno. 3) V organizaciji A moški ne smejo imeti brade in uhanov, v organizaciji B nimajo pravila o bradi ali uhanih. 4) V organizaciji A so drugačna pravila o napredovanju kot v organizaciji B. 5) V organizaciji A se odločitve oblikujejo na osnovi hierarhične lestvice, v organizaciji B hierarhični nivoji pri oblikovanju odločitev niso pomembni. 6) V organizaciji A se vsi zaposleni na hodnikih pozdravljajo, v organizaciji B se pozdravljajo praviloma samo tisti, ki se poznajo.

<sup>306</sup> Organizational Culture Analysis: 2000:16.

<sup>307</sup> Naj navedemo le nekaj primerov prevzemov, združitvev, ki so bili neuspešni zaradi neuspešne kulturne integracije: Abbey Healthcare Group in Homedeco Group, USAir in Piedmont, Sega in Bandai. (Habeck in drugi: 2000: 102-104.) Pri ovrednotenju ene in druge kulture lahko opazujemo **razhajanja v naslednjih značilnostih kulture**: demokratična, birokratska, avtoritativno vzdušje, odprta za spremembe, tradicionalna, odgovorna do zaposlenih, timsko usmerjena in sodelujoča, hierarhična, visoka očitnost sprejemanja odločitev, mednarodna osredotočenost, oddelčni egoizem, dolgoročna usmerjenost. (Habeck in drugi: 2000:114.)

<sup>308</sup> Steffen: 2001:18.

<sup>309</sup> Habeck in drugi: 2000:101.

<sup>310</sup> Thomson v Lahovnik: 2001:27.

- **asimilacija**, za katero je značilno, da prevladuje kultura dominantnega podjetja in jo lahko razčlenimo na naslednje učinke:
  - o »**talilni lonec**« - prevzeto podjetje prostovoljno sprejme kulturo obvladujočega podjetja
  - o **pritisk** – prevzeto podjetje je prisiljeno prevzeti kulturo obvladujočega podjetja
  - o **zavračanje** – naklepna ločitev kultur, kar lahko privede do umika in samodejne izločitve, opustitve stare kulture in nesprejemanje nove ali pa do umika kot posledice odločitve obvladujočega podjetja.

Tudi Greavesova<sup>311</sup> ugotavlja, da:

- nekatere družbe zanikajo obstoj kulturnih razlik in sprejmejo globalno strategijo
- druge družbe ob sprejemanju kulturnih razlik razvijajo obrambne mehanizme, da bi zmanjšale njihov vpliv
- tretje družbe pa prepoznava prednosti kulturne raznolikosti, da iz tega čimveč „iztržijo“.

Tiste družbe, ki sprejemajo kulturo oz. kulturno raznolikost za nepomembno, odražajo to v tem, da svojo kulturo vsiljujejo drugi družbi in verjamejo v univerzalizem.<sup>312</sup> Družbe, ki raznolikost doživljajo kot grožnjo in želijo zato zmanjšati vsako možnost, ki bi lahko privedla do konflikta, razvijajo obrambne mehanizme. Eden od obrambnih mehanizmov je tudi ta, da družbe v svojih družbah zaposlijo svoje managerje, da bi pripomogli k vzdrževanju korporacijske kulture.<sup>313</sup> Segregacija kulture pa se lahko doseže tudi s policentričnim pristopom, ki sicer omogoča avtonomijo odvisnim družbam ali podružnicam, vendar pod strogim nadzorom obvladujoče družbe.<sup>314</sup> Tretje družbe se zavedajo prednosti, ki jih prinaša raznolikost kultur. Zato se te družbe povezujejo v vseh procesih dela, centri odločanja pa se locirajo tam, kjer so najboljše viri in ne nujno tam, kjer je izvorna država oz. družba. Gre za križno organizacijsko vlogo, za katero je značilno vzpodbujanje kooperativnosti in mreženja.<sup>315</sup>

Kolikokrat smo že slišali, da v timu ne potrebujemo dveh „istih članov“; z istim znanjem, istimi izkušnjami, istimi sposobnostmi, istim razmišljanjem? Nešteto. Dva „ista člana“ tima namreč ne bosta nič doprinesla timu. S sprejemanjem kulturne raznolikosti in s spodbujanjem sodelovanja med različnimi pa dosežemo izmenjavo različnih, nasprotnih mnenj, lahko tudi kreativen konflikt in kreativnost ter končno skupno oblikovan splošen konsenz. Doseganje tega konsenza lahko sicer pomeni porabo več časa, vendar pa je sprejeta odločitev na tak način gotovo bolj učinkovita.<sup>316</sup>

In „Euro manager“ naj bo zato „promoter“ globalno partnerske kulture<sup>317</sup>, ki gotovo vpliva tudi na uspešnost poslovanja.

**Pri uvajanju nove kulture morajo biti razlogi za njeno uveljavitev jasni, ravno tako pa morajo obstajati dokazi, da je ta primernejša kot stara.** Novo kulturo je treba uvesti hitro,

---

<sup>311</sup> Greaves: 2000:30.

<sup>312</sup> Greaves: 2000:32.

<sup>313</sup> Greaves: 2000:37.

<sup>314</sup> Schneider in Barsoux v Greaves: 2000:33.

<sup>315</sup> Greaves: 2000:34.

<sup>316</sup> Greaves: 2000:35.

<sup>317</sup> Greaves: 2000:35.

nedvoumno in v celoti.<sup>318</sup> Ob tem je pomembno, da je nova kultura sporočena učinkovito, podprta pa naj bi bila tudi s pomočjo zaposlenih, da bi se lažje prilagodili. Jasno je treba tudi opredeliti pričakovanja in zaposlenim omogočiti, da se odločijo, ali jo bodo sprejeli in ostali ali pa je ne bodo sprejeli in bodo odšli.



## KAPLJICA

*Mercator pri prevzemih vztraja pri sprejemanju Mercatorjeve korporacijske kulture s strani ciljne družbe. »Prevzema vedno boljši, zato je jasno, zakaj uvajamo v prevzete družbe našo kulturo. Ni pa nobena kultura zabetonirana in se lahko spreminja. Kar je dobro v drugi, sprejmemo za svojo,« pravi Zoran Janković. Ob tem Branko Remić razmišlja nekoliko drugače: »Menim, da tudi prevzemnik ni najboljši na vseh področjih. Zato bi bilo najboljšo, če bi se oblikovala nova kultura, ki bi iz obeh zajela najboljšo. Navadno pa prevzemnik na to ne pristane, ker bi moral spreminjati kulturo tudi pri sebi.« Ludvik Leben pri tem izpostavi lokalno kulturo: »V primeru Mercatorja menim, da je najbolje vzpostaviti Mercatorjevo korporacijsko kulturo. Pomembna pa je tudi lokalna kultura, saj lahko vpliva na produktivnost.«*

Kadar podjetji delujeta na zelo **različnih (mednarodnih) trgih**,<sup>319</sup> je bolje, če ne zahtevamo prevlade ene kulture, temveč pustimo, da ostaneta kulturi ločeni in nedotaknjeni. Vendar pa **ohranjanje dveh ločenih kultur vpliva na zmanjšano možnost za komunikacijo**. Kadar je integracija potrebna, **da bi ustvarili novo vrednost, je pri ustvarjanju skupne kulture najbolje iz vsake kulture sprejeti najboljše sestavine vsakega podjetja**<sup>320</sup> in ustvariti **ново kulturo** z novimi prepričanji, predpostavkami in pravili obnašanja.<sup>321</sup> Spreminjanje kulture zahteva »dosledno in simbolično izražanje novih pravil in vrednosti, nenehno komunikacijo in krepitev.«<sup>322</sup> Včasih pa ta proces zahteva tudi daljše časovno obdobje, več let, zato je vztrajnost izjemno pomembna. Ob vsem tem je tudi pomembno, da se integracija izvaja z dejanji in ne z besedami, saj zaposleni lažje sledijo dejanjem kot besedam.<sup>323</sup> Vse to seveda zahteva nenehno in učinkovito komunikacijo.

<sup>318</sup> Habeck in drugi: 2000:107.

<sup>319</sup> Kadar prihaja do povezovanja dveh organizacij z različnih trgov, recimo dveh kontinentov, je potrebno upoštevati tudi časovne razlike in biti pazljiv, da so javnosti na obeh trgih istočasno obveščene. Upoštevati pa je potrebno tudi značilnosti informiranja. Sporočilo za javnost v Angliji se tako recimo po obliki razlikuje od sporočila za javnost v ZDA. Ravno tako lahko najdemo razlike v jeziku; ista beseda (recimo leverage) lahko v ZDA pomeni nekaj povsem drugega kot v Angliji. Sporočila kot tudi strategija pa morajo biti centralizirana, da je enako sporočilo poslano v različne države. (Brown: 1999:172-174.)

<sup>320</sup> Habeck in drugi: 2000:97.

<sup>321</sup> Habeck in drugi: 2000:110.

<sup>322</sup> Habeck in drugi: 2000:101.

<sup>323</sup> Robbins: 2001:3.

»Od besed k dejanjem« je lahko primer Mercatorjevega predsednika uprave, ki pobere smet s tal v Mercatorjevi trgovini, pospravi voziček na svoje mesto.

### 5.3. Orodja komuniciranja

V času velikih sprememb, kot sta tudi prevzem in združitve, si zaposleni še toliko bolj želijo biti slišani, prav tako pa želijo prejemati tudi dosledna sporočila. Zato je pomembno, da v komunikaciji z njimi vzpostavimo komponenti poslušanja in povratnih informacij.<sup>324</sup> Uporaba kateregakoli orodja za komuniciranje z zaposlenimi zahteva **zaupanje**. Zaposleni morajo namreč verjeti viru informacij. Razviti zaupanje med zaposlenimi pa zahteva čas. Zato je pomembno, da komuniciramo z zaposlenimi preprosto, pogosto, odprto in pošteno. Raziskave in izkušnje dokazujejo, da zaposleni pogosteje zaupajo tistim virom informacij, ki niso namenjeni neposredno njim, recimo medijem, še posebej takrat, ko niso dovolj informirani. Zato je pomembno, da organizacija pošilja **ista sporočila** prek različnih kanalov komuniciranja.<sup>325</sup> Na tak način pridobimo tudi večjo verodostojnost pri komuniciranju.<sup>326</sup> Da bi dosegli, da si **zaposleni zapomnijo sporočila**, ki so jim namenjena, pa je potrebno le-ta pošiljati po različnih komunikacijskih kanalih, formatih.<sup>327</sup> Poleg tega je tudi pomembno, da sporočila segmentiramo na različne skupine zaposlenih, saj **različne skupine zaposlenih pričakujejo različna sporočila**, kar je odvisno od individualnih interesov, zadev in vprašanj.<sup>328</sup>

Orodja, mediji za komuniciranje morajo ustrezati kompleksnosti sporočila; bolj ko je sporočilo kompleksno, bolj je pomembno, da uporabimo tak medij, ki bo vzpodbujal raziskovanje, spraševanje, dvosmerno izmenjavo, poslušanje in povratne informacije.<sup>329</sup> Za dvosmerno komunikacijo imamo na razpolago številna orodja; od meritev do internetnih strani, elektronske pošte, povratnih informacij o skupinskih povezavah, mestnih srečanj in fokusnih skupin.<sup>330</sup>

**Meritve** se uporabljajo za zbiranje podatkov in so posebej uporabne za ugotavljanje, ali so zaposleni prejeli in razumeli sporočila. **Internetne strani** in **elektronska pošta** so učinkovito orodje za poslušanje zaposlenih, saj lahko prek teh orodij zaposleni posredujejo vprašanja, misli, pristojni pa nanje odgovorijo. Po drugi strani pa Makarović<sup>331</sup> pojasnjuje, da je elektronska komunikacija sicer dejansko dopolnilo drugim oblikam komunikacije, da pa ne more učinkovito nadomestiti neposredne komunikacije iz oči v oči. **Povratne informacije o skupinskih povezavah** vključujejo vzpodbujanje članov tima, posebej "navadne člane", da poslušajo svoje kolege in tudi sporočajo komentarje. **Fokusna mestna srečanja** so namenjena izražanju misli zaposlenih, s tem orodjem pa tudi pokažemo, da vodstvo skrbi za zaposlene. To orodje sicer onemogoča anonimnost in zmanjšuje možnost, da bi vsak zaposleni izpostavil misli, hkrati pa omogoča meritev moči zaupanja, predstavitev najvišjega

<sup>324</sup> RR-1270-00-RR, stran: 19.

<sup>325</sup> Organizacija naj zaposlenim ne pove, da ne bo odpuščala, če je delničarjem predstavila odpuščanje kot način za zmanjševanje stroškov.

Ko zaposleni niso dovolj informirani, se lahko razvijejo govorice, ki, kot pravi Mark Twain, svet zaokrožijo dvakrat hitreje, medtem ko je resnica še vedno le v čevlju. Ko pa je laž enkrat v medijih, jo je zelo težko spremeniti oz. ji nasprotovati.

<sup>326</sup> RR-1270-00-RR, stran: 21, 22.

<sup>327</sup> RR-1270-00-RR, stran: 39.

<sup>328</sup> RR-1270-00-RR, stran: 24.

Skupine zaposlenih lahko razdelimo recimo na: upravo, direktorje, vodje, strokovne delavce, administrativno osebje, prodajalce. Nekatere javnosti znotraj naštetih si želijo izvedeti le »naslov«, drugi želijo celoten »članek s podrobnostmi«. Da bi zadovoljili oboje, jim lahko sporočimo »naslove«, ob tem pa tudi to, kje lahko pridobijo podrobnejše informacije. (RR-1270-00-RR, stran: 25.)

<sup>329</sup> Habeck in drugi: 2000:129.

<sup>330</sup> RR-1270-00-RR, stran: 19.

<sup>331</sup> Cohen in Prusak v Makarović: 2004:142.

vodstva, njihovo osebnost, obvezo, empatijo in integracijo. Uporabljeno je lahko v zgodnjem času povezovanja, z namenom spoznavanja kulturnih razlik med organizacijama.

Habeck s kolegi predlaga, naj se **internet**<sup>332</sup> kot sodoben medij v času prevzemnega komuniciranja še bolj razširi. Vendar pa je pomembna pripomba, da je uporaba ustreznega medija odvisna tudi od dejavnosti, s katero se organizacija ukvarja. Če zaposleni pri svojem delu ne uporabljajo interneta ali pa nimajo znanja, sposobnosti, da bi ga uporabili, je vprašanje, če bo sporočilo v prvotni obliki do njih sploh prišlo. Poleg tega se postavi vprašanje, ali si zaposleni želijo komunicirati s tem orodjem. Nekatere je namreč strah nove tehnologije, drugim se zdi brezosebna. Zato se je potrebno najprej prepričati, če zaposleni sploh imajo možnost uporabe tega orodja. Poleg tega pa naj še enkrat ponovimo vprašanje, ki si ga zastavlja Brečkova:<sup>333</sup> »Si predstavljate, da bi svojega otroka vzgajali le po internetu?« Sicer pa je tudi res, da sta internet in intranet tista medija, ki sta zelo uporabno orodje za komuniciranje predvsem v času združevanj in prevzemov. Proučevanje števila obiskov spletnih strani namreč dokazuje, da le to očitno naraste ravno v času govoric in po objavi namere o prevzemu.<sup>334</sup> Spletne strani so lahko uporabne za predstavitev vodilnih v obeh podjetjih, vizije novega podjetja, poteka procesov, vrednosti združevanja oz. prevzema. V primeru, da se zgodi kaj pomembnejšega, se lahko uporabi elektronska pošta, s katero se zaposlenim takoj sporoči dejstva, da ne bi prišlo do ugibanj, da vodstvo prikriva pomembnejše informacije. Oblikuje se lahko tudi **tedensko glasilo**, v katerem se zaposlene sproti obvešča o poteku dogajanj, načrtov in se jih usmeri tudi na spletne strani, kjer so zadeve podrobneje pojasnjene. Pri tem pa je pomembno, da publikacije organizacije niso »predobre, položene in preveč bleščeče«, saj lahko ravno to izzove dvome med zaposlenimi ali drugimi javnostmi, in to ravno v času, za katerega je značilno nezaupanje.<sup>335</sup> V času povezovanja se kot dopolnilno orodje za komuniciranje z zaposlenimi (in tudi drugimi javnostmi) lahko uporabi tudi **videopredstavitel**. Z videokaseto lahko predstavimo organizacijo prevzemnika, podobnosti med organizacijama in kulturama. Pomembno je, da videopredstavitel zajame tako pozitivne kot negativne pripombe, najbolje eno negativno na tri pozitivne, da je naslovniki ne bi sprejeli kot del propagande. Če videokaseto zaposlenim pošljemo domov, dosežemo tudi to, da v proces vključimo tudi družinske člane zaposlenih.<sup>336</sup> Uporabimo lahko tudi »vroče linije«, po katerih zaposleni postavijo vprašanja in nanje v roku 24 ur vsak dan v tednu prejmejo odgovore. S tem orodjem lahko organizacija pridobi povratno informacijo s strani zaposlenih; kakšna vprašanja se jim postavljajo.<sup>337</sup>

Larkina<sup>338</sup> kot pomembno komunikacijsko orodje z zaposlenimi izpostavlja **komuniciranje iz oči v oči** (z vodstvom organizacije oz. neposredno nadrejenim), kar je tudi zaposlenim ljubše<sup>339</sup> in predlagata, da se izogibamo predstavitev sprememb v različnih publikacijah organizacije, videopredstavitvam ali srečanjem z zaposlenimi v velikih skupinah.<sup>340</sup> Raziskave<sup>341</sup> so namreč pokazale, da je kar 60 % organizacij v Angliji za komuniciranje o

<sup>332</sup> Po internetu lahko komuniciramo z vsemi javnostmi, ki imajo računalnik in modem (in ki ga znajo seveda uporabljati); torej, z mediji, delničarji, zaposlenimi, lokalnimi skupnostmi itd.

<sup>333</sup> Brečko: 2003:15.

<sup>334</sup> Szelecki: 2003:29; RR-1270-00-RR, stran 39.

<sup>335</sup> RR-1270-00-RR, stran: 44.

<sup>336</sup> RR-1270-00-RR, stran: 44.

<sup>337</sup> RR-1270-00-RR, stran: 44.

<sup>338</sup> Seveda kot najbolj učinkovito orodje komuniciranja tudi mnogi drugi avtorji izpostavljajo komuniciranje »iz oči v oči«. RR-1270-00-RR, stran: 45.

<sup>339</sup> Larkin, Larkin: 1996:153.

<sup>340</sup> Larkin, Larkin: 1996:152; RR-1270-00-RR, stran: 25.

<sup>341</sup> Larkin, Larkin: 1996:153.

večjih spremembah uporabilo **videopredstavitve**, hkrati pa kar v 75 % ugotovilo, da je ta vrsta orodja neučinkovita. Videopredstavitve so uporabne takrat, ko želimo zaposlenim sporočiti informacije, ki niso nemudoma zahtevane. **Publikacije organizacije** so s strani zaposlenih v času velikih sprememb sprejemljive kot dragocene in verjetne le v 20 %.<sup>342</sup> **Srečanja z zaposlenimi v velikih skupinah** so pogosto tudi manj učinkovita kot individualna srečanja, ki dosegajo večjo razumnost in sodelovanje zaposlenih.<sup>343</sup>

Raziskave<sup>344</sup> dokazujejo, da se z zaposlenimi najpogosteje komunicira s **sporočili za javnost**, ki so v prvi vrsti namenjena zunanji javnosti. Pomembna korelacija<sup>345</sup> pa se je izkazala med visokimi rezultati in neformalnimi orodji komuniciranja, kot so recimo obhodi vodstva med zaposlenimi.

Najbolj pogosta orodja **neformalnega komuniciranja** so:

- *osebna individualna srečanja s ključnimi zaposlenimi* (87 %),
- *neformalna srečanja v neformalnem okolju*, recimo v restavraciji, z majhno skupino zaposlenih, kjer se jim odgovori na njihova vprašanja (84 %),
- *obiski in obhodi managerjev iz matične družbe*, da bi spoznali nove zaposlene (66 %).

Rezultati raziskave nadalje trdijo, do so **med neformalnimi orodji** komuniciranja uporabljeni:

- *pikniki ali druženja*, ki vključujejo tudi zaposlene iz ciljne organizacije (42 %),
- *vključevanje v prostovoljne aktivnosti* za oblikovanje interakcij (27 %),
- *križna organizacija športnih timov* (8 %).

Med **neformalnimi orodji komuniciranja** so najmanj uporabljene:

- *»vroče linije«* za postavljanje vprašanj in odgovorov (39 %),
- *intranet* (34 %),
- *pisma na domač naslov zaposlenih* (39 %),
- *videokasete vodstva matične družbe* (39 %).

Najbolj pogosta orodja **formalnega komuniciranja** v času prevzemov pa so:

- *distribucija sporočila za javnost*, ki je v prvi vrsti namenjeno zunanjim javnostim (91 %),
- *srečanje z veliko skupino zaposlenih* z namenom naznanitve posla (91 %),
- *poročanje o poslovanju, vezano na prevzem ali združitev v biltenih* (90 %).

Zanimiv je primer<sup>346</sup>, ko je vodstvo ciljnega podjetja sklicalo **sestaneke na stadionu** blizu tovarne in zaposlenim odgovarjalo na njihova vprašanja, da bi ublažili strah pred izgubo dela. Ta način komunikacije je vplival na zmanjšanje odsotnosti z dela in na povečanje produktivnosti, zaradi česar se je v treh letih povečala cena delnice družbe za osemkrat. Naslednji zanimiv primer<sup>347</sup> je, ko je družba, ki je bila v integraciji uspešna, zaposlene v obeh družbah pozvala, še več, spodbujala, da svoja vprašanja postavijo po **brezplačni telefonski številki ali po elektronski pošti**. Vprašanja so usmerili k pristojnim in poskrbeli, da so zaposleni prejeli odgovore v največ dveh dneh, odgovore pa so objavili tudi na intranetu, da so bili na voljo vsem zaposlenim.

Kot smo ugotovili, imajo zaposleni raje individualna srečanja kot druge oblike prenašanja informacij. Pri tem pa je pomembno, da informacije tudi raje prejema od neposredno

---

<sup>342</sup> Larkin, Larkin: 1996:155.

<sup>343</sup> Larkin, Larkin: 1996:158.

<sup>344</sup> Whalen: 2001:15.

<sup>345</sup> Whalen: 2001:15.

<sup>346</sup> Habeck in drugi: 2000:133.

<sup>347</sup> Szelecki: 2003:28.



nadrejenih in ne od višjega menedžmenta.<sup>348</sup> **Oseba, ki je vir informacij**, mora biti izobrazena, imeti pa mora tudi **moč zagotavljanja, da vse, kar sporoči, postane dejstvo**. Tako pridobi verodostojnost in zanesljivost.

## KAPLJICA

*Presežnim zaposlenim v Mercatorju sporočijo njihov status bodisi direktor za kadrovske zadeve bodisi njegov član uprave bodisi sam predsednik uprave.*

Vodstveni kadri so pri komunikaciji z zaposlenimi še posebej pomembni, saj upravljajo z načrtom, koordinirajo delo, pregledujejo implementirane programe. Zato njihovo delo zahteva posebne sposobnosti, potrpljenje iz dneva v dan. Odgovorni so za uspeh programov, za zadovoljstvo ljudi, za komuniciranje, za produktivnost. Vedeti morajo, kaj delajo, prav tako pa tudi, kaj dela vsak od zaposlenih. Zato morajo biti dobro informirani, ravno tako pa tudi potrebujejo podporo. In to ravno zato, ker različne študije dokazujejo, da večina zaposlenih želi biti informirana prav od njih.<sup>349</sup>

Medtem pa Ignjatović<sup>350</sup> pride do spoznanja, da vodstva slovenskih organizacij kot kanal sporočanja zaposlenim o pomembnejši problematiki uporabljajo kolektivna delavska predstavništva (svete delavcev in sindikate).<sup>351</sup> Tako tudi Makarovič<sup>352</sup> ugotavlja, da je v slovenskih organizacijah malo poudarka na neposredni komunikaciji (»face to face«) in hkrati dodaja, da se je komunikacija z elektronsko pošto povečala tudi v Sloveniji.

### 5.4. Kratka pravila komuniciranja

Modelov, načinov za učinkovito komunikacijo je več. Kateri je najboljši, je odvisno od posamezne organizacije. V nadaljevanju si pogledjmo povzetek nekaj osnovnih kratkih pravil komuniciranja, ki lahko veljajo za vse ali večino organizacij.

Obstajajo **štiri osnovna pravila za učinkovito komunikacijo**, in sicer so to:<sup>353</sup>

- brez skrivnosti
- brez presenečenj
- brez reklame
- brez neizpoljenih obljub.

Ko se organizacija odloči, da bo izvedla združitev, prevzem, naj bi **odgovorila na spodnja vprašanja**, odgovore nanje pa posredovala zaposlenim:<sup>354</sup>

1. Kaj konkretno naj bi se spremenilo?
2. Zakaj bo prišlo do spremembe?

---

<sup>348</sup> Larkin, Larkin: 1996:161,162.

<sup>349</sup> Burnham: 1995:25.

<sup>350</sup> Ignjatović: 2004:118-119.

Sveti delavcev so sprejeti kot kooperativni predstavniki med delojemalci in delodajalci, sindikati pa kot konfliktno naravnani predstavniki. (Stanojevič: 2004: 119.)

<sup>351</sup> Medtem pa vodstvo organizacij iz Evrope v večji meri sporoča svoje poglede zaposlenim s sestanki delovnih skupin ali z neposredno nadrejenimi. (Nadoh in Podnar: 2004: 169)

<sup>352</sup> Makarovič: 2004:142.

<sup>353</sup> R-1298-01-RR, stran 9.

<sup>354</sup> Gruban: 2002:9, Mai: 2000:19.

3. Kaj je poslovni razlog za spremembo?
4. Kako bodo zaposlene zadevale spremembe?
5. Kdaj se bodo spremembe zgodile?
6. Kakšno korist bodo imeli od tega organizacija in zaposleni?

**V komuniciranju z zaposlenimi naj bi upoštevali naslednja pravila.<sup>355</sup>**

- ohraniti jasnost sporočil
- izbrati najboljše od vsake kulture
- sprejeti, da nekdo dobi, nekdo izgubi
- dovzetnost za negotovost zaposlenih
- ukvarjati se z manjšo produktivnostjo zaposlenih
- izbrati in komunicirati, kaj se bo zgodilo v prihodnosti
- uskladiti zunanje in notranje komunikacije
- meriti učinke

**Strategija komuniciranja naj bi zajela naslednjih pet odločilnih momentov.<sup>356</sup>**

- skrb za posameznika in obravnava zaposlenih kot pomembnih deležnikov
- vzdrževanje verodostojnosti in zaupanja do višjega menedžmenta
- ponovno osredotočenje na kupca in na kratkoročne cilje
- povabilo k sodelovanju
- postavitev sprememb kot priložnost za vse

Komunikacija mora biti jasna, odprta, občutljiva in poštena.

Organizacije uporabljajo različne modele internega komuniciranja. **Komponente učinkovite komunikacije vključujejo.<sup>357</sup>**

**1. Sporočilo pošilja višji menedžment**

/predsednik uprave ciljne organizacije se sreča z zaposlenimi v ciljni organizaciji, saj ti želijo videti in slišati od top menedžmenta/.

**2. Prevzem, združitev ni običajen posel**

/predstaviti prevzemno organizacijo, vključenost zaposlenih in njihovo vlogo v novi organizaciji; izogibati se nejasnim odgovorom, ki zmanjšuje verodostojnost/.

**3. Ureditev regulative komuniciranja skozi centralizirane kanale**

/komunicirali naj bi pogosto, najmanj enkrat tedensko; predstavitev sprememb, kot so recimo politika nadurnega dela, nove naprave itd/.

**4. Komuniciranje naj ne bi bilo ekskluzivno, ampak inkluzivno**

**5. Potrditev obeh organizacij, ki se lahko učita druga od druge**

**6. Izbrati orodja komuniciranja, kot so:**

- srečanje z izvršnimi direktorji, top menedžmentom
- bilten / časopis ali revija organizacije
- intranet / internet
- video
- elektronska pošta
- srečanje iz oči v oči
- fokusne skupine
- telefonske vroče linije

<sup>355</sup> Palmisano

<sup>356</sup> Mai: 2000:21.

<sup>357</sup> RR-1272-00-RR, stran 23.

- dnevni dogodki
- 7. **Dovoliti zaposlenim, da postavijo anonimna vprašanja**
- 8. **Če odgovor ni znan, naj se to pove**
- 9. **Pomembne so povratne informacije s strani zaposlenih**
- 10. **Sporočila naj bodo preprosta in jasna**
- 11. **Komunicirati na osnovnem nivoju**
- 12. **Dejanja govorijo glasneje kot besede; spoštovanje in ne podcenjevanje**
- 13. **Zavedati se, da priprava kljub vsemu ne prepreči presenečenj, nepričakovanih izzivov; recimo razlike v žargonu, računalniškem sistemu.**

### **Osem komunikacijskih načel za uspešno povezovanje:**<sup>358</sup>

1. **Vzdrževanje jasnosti**  
/spoštovanje zgodovine organizacije, koristi za vse javnosti, vizija, vloga in odgovornost/.
2. **Selekcija najboljšega iz vsake kulture**  
/vključevanje zaposlenih k načrtovanju, sprejemanje povratnih informacij .../.
3. **Sprejemanje zmagovalcev in poražencev**  
/komuniciranje vloge in odgovornosti/.
4. **Odkritost glede negotovosti zaposlenih**  
/komunikacijski načrt za tiste, ki ostanejo v organizaciji, in tiste, ki odhajajo/.
5. **Vzdrževanje produktivnosti**  
/nadzorovati produktivnost, absentizem/.
6. **Selekciranje in komuniciranje procesov v prihodnje**  
/seznaniti zaposlene o dejstvih glede na različne plače, napredovanja, koristi ..., različno politiko, procese .../.
7. **Uravnoteženje interne in eksterne komunikacije**  
/zagotoviti, da so informacije o naznanitvi dostopne vsem javnostim istočasno, pripraviti gradiva s predvidenimi vprašanji in odgovori nanje, vroča linija za vprašanja, vključevanje zaposlenih v oblikovanje nove organizacije in zagotavljanje sprejemanja le te/.
8. **Merjenje**  
/ali zaposleni razumejo informacije, ki jih prejema, dobijo hitre povratne informacije, sprejemajo želeno kulturo?/.

### **Deset kritičnih korakov na poti do uspešnega mednarodnega povezovanja:**<sup>359</sup>

1. **Pravila komuniciranja.**  
/preverjanje pričakovanj v obeh državah/
2. **Poznavanje vseh javnosti.**  
/poznavanje zaposlenih, poznavanje sindikatov v obeh državah/
3. **Pričakovanje težav.**  
/tehnološke težave, kot so nezdružljivi elektronski naslovi, manjkajoče domače telefonske številke, različen jezik, geografski čas .../
4. **Določiti tolmače kulture z obeh strani.**  
/zaposleni iz obeh organizacij lahko opozorijo na kulturne tabuje, prav tako na občutljive zadeve/
5. **Ne prevajaj, adaptiraj!**  
/informacije naj se prilagodijo posebnosti okolja/
6. **Zgodaj identificiraj zapore.**  
/tisti, ki podpirajo procese, naj jih podprejo pri tistih, ki jim nasprotujejo/
7. **Ne podcenjuj moči organizacijske kulture.**  
/določi naj se, kaj je najbolje za kupce in posle/

<sup>358</sup> Palmisano

<sup>359</sup> Anderson in Jaross

## 8. Izpostavi podobnosti.

/med partnerji, tudi v procesih povezovanja, vedno obstajajo tudi podobnosti/

## 9. Načrtovati pospeševanje.

/če imaš domačo telefonsko in številko faksa ter elektronski naslov od ključnih kadrov, preprečuje stres, ko jih potrebuješ/

## 10. Razmišljaj 24 ur vnaprej.

/velike geografske razdalje lahko predstavljajo prednosti/

### Cilji komuniciranja v času povezovanja naj bi bili:<sup>360</sup>

- razumevanje
  - o o tem, kaj se bo zgodilo in kdaj
  - o zakaj je pomembno
  - o kakšna bo nova organizacija
  - o kdo je odgovoren
- obveza naj bi temeljila na:
  - o ciljih vodenja
  - o kariernih možnostih
  - o vplivu sprememb vpliva na delovna mesta
  - o novih usmeritvah in odgovornostih
  - o priložnostih za zaposlene
- povezovanje skozi
  - o odgovore na vprašanja
  - o vedenje o tem, kakšen je dostop do virov
  - o sposobnosti komuniciranja v internih mejah
  - o predloge in ideje izboljšav
  - o občutek povezanosti z večjo organizacijo.

Seveda je jasno, da je tudi v obdobju povezovanja glavna naloga najvišjega vodstva vplivanje na učinkovito interno in eksterno komuniciranje. Vodstvo mora svoj čas in vodenje posvetiti sporočilom, povezanih s prevzemom, oblikovati občutljive obveze in zagotoviti, da drugi menedžerji in člani tima za integracijo konsistentno prenašajo sporočila in jih usmerjajo z naznanjenimi usmeritvami.<sup>361</sup>

## 5.5. Načrt komuniciranja

**Načrt komunikacij** mora biti obsežen in **centralno nadzorovan**, zajemati mora cilje in določiti vsebino, zagotoviti mora sprejemanje povratnih informacij in sprotno spremljanje. Pri komuniciranju je pomembno nenehno preverjanje, ali je bilo posredovano sporočilo *prejeto ob pravem času in razumljeno* s strani naslovnikov. **Govori** pa morajo temeljiti na pozitivnih in v prihodnost usmerjenih izjavah. Tako je bolj primerno recimo povedati, kot navaja Habeck s kolegi: »V prihodnosti bomo imeli vsi pomembne vloge.« kot »Nobenih odpuščanj ne bo.«<sup>362</sup>

Načrt internega komuniciranja je smiselno začeti s kvalitativno raziskavo med zaposlenimi, s ciljem spoznati vprašanja, ki se porajajo med njimi, ravno tako pa tudi kulturo ciljne

---

<sup>360</sup> Mai: 2000:19.

<sup>361</sup> R-1298-01-RR, stran 10.

<sup>362</sup> Habeck in drugi: 2000:128.

organizacije. Razpet s kolegi namreč predlaga, da je treba najprej odgovoriti na vroča vprašanja zaposlenih, da bi ti prisluhnilo ostalim sporočilom.<sup>363</sup>

V nadaljevanju si pogledjmo nekaj načrtov komuniciranja.

Tabela 7: **Kearneyevo izhodišče za komunikacijski načrt** z zaposlenimi<sup>364</sup>

<b>ciljno občinstvo</b>	<b>cilji</b>	<b>vsebina</b>	<b>medij oz. oblika</b>
<b>glavni direktorji v obeh družbah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uresničiti njihove ambicije</li> <li>- vzpostaviti prihodnje komunikacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cilji združitve</li> <li>- pristop k združitvi</li> <li>- prihodnji potencial</li> <li>- izdelati sistem premijskega nagrajevanja</li> <li>- načrti posvetovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaporedna serija sestankov z videopredstavitvijo</li> <li>- vprašanja in odgovori</li> <li>- serija sestankov s kosilom</li> <li>- zaupni sestanki izvršilnega direktorja</li> </ul>
<b>vodje projektov</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uresničiti njihove ambicije</li> <li>- zagotoviti, da razumejo, kako morajo odigrati svojo vlogo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cilji združitve</li> <li>- pristop k združitvi</li> <li>- prihodnji potencial</li> <li>- cilji posamezne ekipe</li> <li>- izbirna merila za člane ekipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dvodnevni sestanki, ki jih vodi izvršilni direktor</li> </ul>
<b>osebje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zagotoviti, da poznajo osnovne cilje združitve</li> <li>- začeti dejavno razpravo</li> <li>- vzpostaviti poti za prihodnjo komunikacijo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cilji združitve</li> <li>- pristop k združitvi</li> <li>- prihodnji potencial</li> <li>- načrti posvetovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zaporedna serija sestankov z video predstavitvijo, ki jih vodi direktor</li> <li>- vprašanja in odgovori</li> <li>- spodbujanje uporabe zaupnega elektronskega naslova</li> </ul>
<b>investitorji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zavarovati priporočila za nakup s strani analitikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cilji združitve</li> <li>- pristop k združitvi</li> <li>- prihodnji potencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- informativni sestanek na sprejemu z zakusko</li> </ul>

<sup>363</sup> Razpet in drugi: 2003:139.

<sup>364</sup> Habeck in drugi: 2000:129.

Tabela 8: Razdelitev načrta prevzemnega komuniciranja po Speightu in Goodmanu<sup>365</sup>

NAČRTOVANJE	ZAKLJUČEK IN INTEGRACIJA		
	NAZNANITEV IN INTEGRACIJA	ZGODNJI ZAKLJUČEK	INTEGRACIJA
- zgraditi "kulturno biografijo" obeh organizacij	- implementacija procesa naznanitve	- integracija dveh nekdanjih timov organizacijskega komuniciranja	- implementacija integracijskega komuniciranja: hitre in centralne novice, povratne informacije
- zgraditi odnose z deležniki	- oblikovanje ključnih sporočil	- implementacija kontaktnega programa	- podpora vlogi linijskih managerjev in "lokalnemu" komuniciranju
- integrirati tako interno kot eksterno komuniciranje	- načrtovanje kontaktnega programa	- načrtovanje integracije strategije komuniciranja in virov	- osredotočenje na "jaz vsebine" (Bom obdržal delo?, Bom prerezporejen drugam?, Bodo pogoji dela spremenjeni?...)
- pregledati vire komuniciranja in njihove sposobnosti	- razviti načela integracije	- vgraditi komunikacijo v sprejemanje poslovnih odločitev	- distribucija "občutljivih novic"
- načrtovati naznanitev in naključni načrt ter potrditi odobrene procese	- razvijati stalno komunikacijsko znamko	- artikulacija nove vizije, vrednot in osrednje strategije - razvoj navodil "občutljivih novic"	- raziskava komunikacijskih zahtev za transformacijo

Tabela 9: Razpet, Tič Veselova in Verčič predlagajo naslednji primer kratkoročnega komunikacijskega načrta podjetja A ob prevzemu podjetja B.<sup>366</sup>

AKTIVNOST	ČAS IZVEDBE					IZVAJALEC	MEDIJ / ORODJE	CILJNA SKUPINA	SPOROČILO
	1	2	3	4	5				
novinarska konferenca						uprava in PR služba A in B	vsi relevantni mediji	širša javnost	ključna sporočila v sporočilu za javnost
intervju s predsednikom uprave A						PR služba A	nacionalna TV	širša javnost	strateški razlogi za prevzem
intervju s predsednikom uprave B						PR služba B	osrednji dnevni časopis	širša javnost	strateški razlogi za prevzem
pismo zaposlenim v B						uprava in PR služba B	pismo, intranet	zaposleni	ključna sporočila iz sporočila za javnost
srečanje z delničarji B						uprava A	-	delničarji B	strateški razlogi in ponujena cena
odzivanje na medijske poizvedbe						podjetje B	vsi mediji	širša javnost	strateški razlogi za prevzem
raziskava stališč širše javnosti						podjetje B	-	-	rezultati se uporabijo za aktivnosti odnosov z javnostmi
srečanje z mnenjskimi voditelji						podjetje B	neformalni stiki	mnenjski voditelji in VIP	utrjevanje ključnih sporočil
...									

Colette Nies vidi kritične korake na poti k uspešnemu prevzemu oz. združitvi pri:<sup>367</sup>

- **oblikovanju dobre klime za delitev informacij in znanja** (odgovoriti na vprašanja iz »jaz vsebine«);
- **razvoju načrta komunikacijske matrike** (odgovori na vprašanja: kdo pošilja sporočila, zakaj, s kakšno vsebino, preko katerega medija, kdaj, kakšna je odgovornost);
- **ponovnem rekrutiranju delovne sile** (zaposlenim pomagati razumeti njihovo vlogo v doseganju vizije nove organizacije in jim odgovoriti na vprašanja, kot so Zakaj je prišlo do prevzema?, Kakšna je vizija, kakšne so vrednote organizacije?, Kaj nova organizacija pričakuje od zaposlenih, Kakšna je moja vloga v doseganju uspeha?, prek medijev, kot so brošure, videoprogrami, spletne strani itd.);
- **poudarjanju vloge vodstva pri komuniciranju** (tudi vodstvo se srečuje z »jaz vsebinami«, na katere mora dobiti odgovore, saj je s prevzemom oz. združitvijo ogrožena tudi njihova nadaljnja poslovna pot v organizaciji) ter

<sup>365</sup> Speight in Goodman: 1998:17-21.

<sup>366</sup> Razpet in drugi: 2003:100.

<sup>367</sup> Colette Nies: 1999:23-35.

- **implementaciji šolanja in razvoju procesov združitve oz. prevzema** (šolanje v zvezi z vlogo komuniciranja, pomembnost poslušanja in potrebe za poslovno izobraževanje, potrebna je harmonizacija razumevanja nove vloge v novi organizaciji).

Tabela 10: Primer načrta komunikacijske matrike<sup>368</sup>

KDO?	ZAKAJ?	KAJ?	KAKO?	KDAJ?	ODGOVORNOST?
management	naznanitev prevzema	povzetek posla	govor CEO	9.3., 9. ura	predsednik in član uprave za komuniciranje z zaposlenimi
zaposleni		pričakovane koristi	bilten, objava	9.3., 9. ura	član uprave za kadre in član uprave za komuniciranje s kadri
kupci itd.			e-mail, novice	12.3.	član uprave za odnose z javnostmi



*»V Mercatorju nismo oblikovali načrta za interno komuniciranje v času prevzemov zato, ker je vsak prevzem edinstven sam zase.«*

*Zoran Janković*

## 5.6. Komuniciranje po prevzemu, združitvi

Zaposleni, ki so ostali v organizaciji, hitro opazijo, da v organizaciji ni njihovih nekdanjih sodelavcev. Zato se lahko počutijo prizadete in krive in se sprašujejo, zakaj jih ni več in zakaj so oni zaposleni. Poleg tega so lahko tudi zaskrbljeni, da bodo tudi oni izgubili delo. Izgubijo moralo, in ta nizka morala se lahko kaj hitro razširi. Zato je pomembno, da delodajalec ne pozabi na »preživele«, saj lahko postanejo nervozni in se počutijo neudobno pri svojem delu, kar lahko vpliva, kot smo že večkrat ugotovili, tudi na produktivnost. Zato je pomembno, da v obdobju po prevzemu, združitvi, tri do šest mesecev organiziramo srečanja iz oči v oči ali pa fokusne skupine. Na ta način lahko ugotovimo, ali nova implementirana politika deluje.<sup>369</sup>

Ker pa so lahko **nekdanji zaposleni** še naprej predstavniki pomembne javnosti organizacije, je pomembno, da jih ne pozabimo. Nekdanji zaposleni so lahko naši kupci, delničarji, predstavljajo vir informacij za medije in lahko škodijo slovesu organizacije, prav tako pa imajo lahko v organizaciji prijatelje, ki niso izgubili dela. Zato je potrebno, da jih sprejemamo z vsem spoštovanjem in dostojanstvom in ugotovimo, ali so bili obravnavani pošteno in odpuščeni z »več kot dovolj« koristmi.<sup>370</sup>

Da bi razkorak med obema organizacijama čimprej in čimbolj zožili, je pomembno, da **ново zaposlene sprejmemo**. Običajno organizacije to storijo tako, da takoj po združitvi, prevzemu, vsakemu novo zaposlenemu skupaj s pismom namenijo darilo organizacije<sup>371</sup> (kapo ali majico ali broško z logotipom organizacije, ponekod delnice), organizirajo srečanje vseh

<sup>368</sup> Colette Nies: 1999:24.

<sup>369</sup> RR 1272-00-RR, stran: 26.

<sup>370</sup> RR-1272-00-RR, stran: 26.

<sup>371</sup> Darilo organizacije predstavlja simbol novega »korporacijskega državljanstva«.

zaposlenih<sup>372</sup>. Tako se imajo zaposleni priložnost posloviti od svoje organizacije, hkrati pa skupaj z novimi sodelavci označijo začetek integracijskega projekta. To omogoči, da se zaposleni počutijo vključene v novo organizacijo oz. se počutijo kot del nove entitete in se lažje identificirajo z novo organizacijo.<sup>373</sup>

---

<sup>372</sup> Uporabno orodje pri organiziranju dogodkov, namenjenih zaposlenim v obeh organizacijah, je tudi humor. Zanimiv je primer »Bell Atlantic«, ko sta se dva zaposlena preoblekla v nevesto in ženina in na simbolni ravni predstavila poroko dveh organizacij ter prosila managerja, da blagoslovi njuno zvezo. RR-1270-00-RR, stran:45.

<sup>373</sup> RR-1272-00-RR, stran: 25; HR Executive Review Employee Recognition Programs, 1999:10; RR-1270-00-RR, stran: 45.



## 6. PRAKSA PREVZEMNEGA KOMUNICIRANJA

Da bi spoznala, kako v slovenskih podjetjih prevzemno komunicirajo, sem k sodelovanju povabila podjetja: Gorenje, Istrabenz, Lek, Petrol, Prevent, Sava in SKB, v času združevanja dveh slovenskih proizvodnih podjetij, pa me je tudi zanimalo, kako se na strateško povezovanje na področju internega komuniciranja pripravljajo v Drogi in Kolinski. Ker je cilj naloge priprava načrta internega komuniciranja v času prevzemov za Mercator, sem povabila k sodelovanju tudi tuje trgovske verige: Tesco, Carrefour, Metro, Rewe.

K sodelovanju so se odzvali Gorenje, Istrabenz, Petrol in Sava. V Leku so sodelovanje odklonili, ker bo podobno nalogo pripravila njihova sodelavka, v SKB, Drogi in Kolinski pa se niso odzvali. Ravno tako nisem prejela nobenega odgovora tujih trgovskih verig.

Predvidevam, da interno komuniciranje v času prevzemov predstavlja občutljivo področje, ki ostaja interno, bodisi zaradi vsebine komuniciranja bodisi zaradi same pozornosti, ki je bila tej vsebini namenjena.

### 6.1. Gorenje<sup>374</sup>

Gorenje, d. d. je krovna družba skupine Gorenje, v kateri je 47 odvisnih družb, od tega 14 v Sloveniji in 33 v tujini (21 različnih trgov). V zadnjem petletnem obdobju svoje 54-letne zgodovine je Gorenje v Sloveniji prevzelo družbe: Notranja oprema, Velenje; Marles kuhinjsko pohištvo, Maribor; Opte, Ptuj; Kemis, Radomlje. V letu 2004 se je odločilo za prvi prevzem v tujini – za nakup večinskega deleža v družbi Mora Moravia na Češkem. **Vsi prevzemi so bili prijateljski.**

Gorenje je 1. julija 2004 podpisalo pogodbo z odložnimi pogoji<sup>375</sup> o pridobitvi 100 % lastniškega deleža družbe **Mora Moravia s Češke**. S tem prevzemom Gorenje napoveduje, da bo po izpolnitvi odložnih pogojev postalo eden najmočnejših evropskih proizvajalcev štedilnikov in **utrdilo svoj tržni delež na Češkem in Slovaškem**, kjer je imela Mora Moravia vodilne tržne deleže že pred prevzemom, ter v Srednji in Vzhodni Evropi.

Mora Moravia je bila ustanovljena leta 1825. Že leta 1902 je začela proizvajati peči, danes pa proizvaja štedilnike in ima pomemben tržni delež na Češkem, Slovaškem ter drugih državah Vzhodne Evrope. Letno proizvede 340.000 samostojnih štedilnikov širine 50 cm. Osrednji proizvodno-poslovni objekt ima površino 130.000 m<sup>2</sup>. V letu 2003 je družba ustvarila prihodke v višini 1.778 mio CZK (cca. 55,8 mio EUR) ter čisti dobiček v višini 25,9 mio CZK (cca. 0,8 mio EUR).

**V Mori Moravii je zaposlenih 261 ljudi s poklicno izobrazbo (24,5 %), 485 s srednješolsko izobrazbo (45,5 %), 251 z višjo izobrazbo (23,5 %) in 68 z visoko izobrazbo (6,5 %), skupno torej 1065 zaposlenih.** Proizvodnih delavcev je 786. V Gorenju so po prvih analizah ocenili, da je možno s kratkoročnimi ukrepi zagotoviti 15-20 % rast proizvodnje, kar pomeni, da bi ob nepovečani proizvodnji postalo **presežnih 150 – 200 delavcev.**

---

<sup>374</sup> Povzeto po odgovorih, ki sem jih prejela od pristojnih v Gorenju. (Marijan Penšek, pomočnik predsednika uprave v Gorenju, Boštjan Pečnik, direktor programa Kuhalnih aparatov v Gorenju, in Uršula Menih Dokl, predstavnica za odnose z javnostmi v Gorenju)

<sup>375</sup> Odložni pogoji so pridobitev soglasja češkega urada za varovanje konkurence in dogovor z reprezentativnim sindikatom v Mori Moravii.

Z reprezentativnim sindikatom so sklenili dveletno pogodbo, s katero so se dogovorili, da bodo za vse ukrepe pridobili soglasje, ki bo v skladu s češko zakonodajo, hkrati pa so sklenili tudi dogovor o plačah za to obdobje.

Ob prevzemu v Gorenju **niso imeli napisanega načrta za komuniciranje z zaposlenimi**. Ta je bil opredeljen v okviru ostalih aktivnosti, kot so **predstavitve podjetja Gorenja** zaposlenim v Mori Moravii, **obisk sindikatov**, **obisk vodilne ekipe Gorenja** v prevzeti družbi.

Na obiskih je bilo opravljenih **več predstavitev obeh podjetij**, More Moravie in Gorenja, zajemale pa so tako splošne predstavitve kot predstavitve posameznih področij: tehnično-proizvodno, produktno, trženjsko-marketinško, finančno, kadrovsko, organizacijsko.

Na **obisku vodstvene in tehnične ekipe** More Moravie v Gorenju so se v Velenju srečali tudi predstavniki Gorenjevega in reprezentativnega sindikata iz More Moravie.

Moro Moravio v kraju Mariánské Údolí so člani uprave Gorenja, d. d. in nekateri izvršni direktorji ob podpisu pogodbe o pridobitvi 100 % deleža, 1. julija 2004. Od takrat je v Mori Moravii **tedensko prisotna 4-članska ekipa**, ki jo občasno razširijo s strokovnjaki z določenih področij.

Komuniciranje poteka v **angleščini in delno s prevajalcem tudi češčini**. Do podpisa prevzemne pogodbe je za poročanje o aktivnostih skrbel vodja projekta, po podpisu pa koordinator ekipe, v kateri so bili predstavniki za tehnični del, pravno področje, trženje in organizacijo. Uprava je komunicirala s širšo javnostjo.

**Najbolj pogosto vprašanje**, ki ga je zastavljalo vodstvo v prevzeti družbi, je bilo, kaj namerava Gorenje z Moro Moravio v prihodnosti, kdo bo obdržal zaposlitev, s strani zaposlenih pa, ali bodo ohranili proizvodnjo. **Vprašanja so se zastavljala tudi s strani zaposlenih v Sloveniji**. Prav tako so jih zanimali razvojni načrti za Moro Moravio, in če se bo zaradi prevzema zmanjšalo število delovnih mest v velenjskem delu Gorenja, katere dejavnosti se bodo selile iz Gorenja. Zaposleni so **vprašanja postavljali prek verbalne komunikacije, odgovore pa so prejeli od članov projektnega tima in uprave**.

V Gorenju ocenjujejo pomembnost komuniciranja z vlagatelji ob podpisu pogodbe s šolsko oceno 5, z **vodilnimi zaposlenimi z oceno 4, z ostalimi pa z oceno 3**.

V Gorenju so usmerjeni k temu, da **Mora Moravia prevzame** Gorenjev sistem poslovanja, organizacijo in procese oz. **celotno Gorenjevo poslovno identiteto**, medtem ko organizacijske kulture ne bodo spreminjali, ampak se ji bodo poskušali čimbolj prilagajati.

Za komuniciranje v času prevzema Mora Moravie so v Gorenju namenili minimalno višino finančnih sredstev.

## 6.2. Istrabenz<sup>376</sup>

Istrabenz, d. d. je obvladujoča družba skupine Istrabenz in kot holdinško podjetje povezuje 24 družb, ki so razdeljene v štiri stebre ali divizije: energetika, naložbe, turizem, informatika. Istrabenz deluje na petih trgih: slovenskem, avstrijskem, hrvaškem, srbskem in bosanskem.

---

<sup>376</sup> Povzeto po odgovorih, ki sem jih prejela od Barbare Stegel, pomočnice uprave za odnose z javnostmi v Istrabenzu.

Od leta 2000 dalje je Istrabenz izvedel 13 prevzemov. **Vsi prevzemi so bili prijateljski. V nobenem primeru prevzema se niso srečevali z vprašanjem presežnih zaposlenih**<sup>377</sup> oz. so jih reševali s prerazporeditvami oz. reorganizacijami. Ker so bili prevzemi tudi dogovorjeni z upravama obeh podjetij, po prevzemu niso odpuščali vodstva prevzete družbe.

Konec leta 2002 je Istrabenz, ko je že bil lastnik Marine Koper, aktivneje vstopil v turizem. Prvi korak je bil pridobitev večinskega deleža v Hotelih Morje, d. d., potem so sledili Hoteli Palace, d. d., turistična akvizicija pa se je nadaljevala v letu 2003, ko so vstopili z večinskim deležem v Postojnsko jamo Turizem, d. d., jeseni istega leta pa v Postojnsko jamo Hoteli in v juniju 2003 v **Grand Hotel Adriatic, d. d., iz Opatije na Hrvaškem** (v nadaljevanju: Adriatic). Iz Hotelov Morje so naredili holdinško družbo in nanjo prenesli delež turističnih podjetij. Skupaj s piransko občino so ustanovili družbo Istrabenz hoteli, d. o. o., kjer ima Istrabenz dvetretjinski, občina pa enotretjinski delež lastništva.

V Istrabenzu uporabljajo pri odnosih z javnostmi poseben akt **Standardi komuniciranja**, ki velja za celotno skupino, vendar pa ta akt ne obravnava posebej internega komuniciranja v času prevzemov. V aktu je recimo določeno, kdo je pristojen za komuniciranje določene vsebine, koordinacija posamezne vsebine, kdo je pooblaščen za podajanje informacije za interne in kdo za eksterne javnosti.

Ob prevzemih so v Istrabenzu komunicirali interno in eksterno po komunikacijskem načrtu, ki so ga prilagajali glede na vsebino, dejavnost (energetika, naložbe, turizem, informatika) in glede na trg, kjer so prevzemali.

Prevzem Adriatica, ki zaposluje okoli 170 ljudi, se je odvijal v obdobju, ko so Terme Čatež poskusile prevzeti Sunčani Hvar, kar je pomembno vplivalo na hrvaške javnosti. Zato so se najprej osredotočili na komuniciranje z **lokalnimi in odločevalskimi javnostmi**, da bi jih pomirili in ublažili strah oz. nenaklonjen odnos do prevzema.

Prevzemnik je ob srečanju z **vodstvom** ciljne družbe med drugim predstavil, da odpuščanj ne bo, da pa bo **prišlo do razvojnih sprememb**, ki bodo zahtevale dodatno požrtvovalnost in reorganizacijo.

Ob prevzemu so se predstavniki vodstva Istrabenza skupaj s predstavnikom za odnose z javnostmi in predstavnikom s področja turizma **srečali z vsemi zaposlenimi** v Adriaticu in jim predstavili Skupino Istrabenz, razloge za nakup Adriatica. Ker nekdanji Adriaticovi lastniki razvojnih dimenzij niso tako intenzivno zasledovali, so zaposlenim tudi natančno predstavili, kakšni so njihovi razvojni načrti. Poudarili so, da odpuščanj ne bo, da pa bo pri nekaterih primerih zaradi reorganizacije potrebna **prerazporeditev zaposlenih**.

»Pri prevzemih je zelo pomembno, da so informacije do izvedbe strogo zaupno varovane (saj se sicer prevzemnik izpostavlja tveganju višanja prevzemne cene), in niso predčasno posredovane katerikoli javnosti. Zato smo tudi v primeru prevzema Adriatica istočasno s komuniciranjem zunanjih javnosti komunicirali tudi z zaposlenimi s pismi, glasilom in s spletnimi stranmi in seveda na srečanjih z zaposlenimi,« je povedala Barbara Stegel, pomočnica uprave za odnose z javnostmi, in dodala, da je zelo pomembno, da pri zaposlenih

---

<sup>377</sup> Le v Postojnski jami so odpustili 7 zaposlenih; delno zato, ker so predstavljali presežek, delno zaradi disciplinskih postopkov.

ublažiš bojazen pred morebitnimi negativnimi posledicami prevzema, tako da jim vodilni menedžment, ki ima odločevalsko moč in se mu zato zaupa, predstavi razvoj in pomaga pri sestavi celotne predstave in odnosa do prevzema.

Zaposlenim v Adriaticu so sporočili, **kdo je za kaj pristojen in na koga naj se obrnejo v primeru vprašanj, ki jih zadevajo.**

»Komuniciranje z zaposlenimi v času prevzema je zelo pomembno, seveda pa so zaradi posla pomembne tudi ostale javnosti. Menim, da bolj, ko je podjetje storitveno usmerjeno, bolj je pomembno učinkovito komuniciranje z zaposlenimi, saj je zadovoljstvo uporabnikov storitev neposredna posledica zadovoljstva zaposlenih,« razmišlja Barbara Stegel.

Ker so med Istrabenzovimi strateškimi poslovnimi partnerji in do pred nedavnega med lastniki tudi Avstrijci in Italijani, je uradni komunikacijski jezik z njimi angleščina. S to izkušnjo so spoznali, da je potrebno komunicirati v tistem jeziku, ki ga razumeta oba sogovornika. Zato so pri prevzemu Adriatica z zaposlenimi **komunicirali v hrvaščini**. Za komuniciranje z internimi javnostmi je bil odgovoren pomočnik predsednika uprave Istrabenza za turizem.

### 6.3. Petrol<sup>378</sup>

Skupino Petrol sestavlja poleg obvladujoče družbe šest slovenskih in pet tujih odvisnih družb, njena dejavnost pa je razdeljena na pet področij: prodajo naftnih proizvodov in ostalega trgovskega blaga, prodajo in distribucijo plina, proizvodnjo, prodajo in distribucijo električne energije, ekologijo ter gostinstvo. Skupina Petrol posluje na šestih trgih: Slovenija, Avstrija, Ciper, Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Srbija in Črna gora. V Petrolu, ki posluje 59 let, so družbe praviloma ustanovljali; prevzeli so le dve družbi, in to leta 2002, ko so **od Slovenskih železarn kupili Energetiko Ravne in Energetiko Štore, leto kasneje pa se je slednja združila s Štorami in nastala je nova družba Petrol Energetika**. Družba se ukvarja s proizvodnjo, prodajo in distribucijo električne ter toplotne energije, s prodajo in distribucijo zemeljskega plina ter ostalih energentov za potrebe metalurške in strojno-predelovalne industrije. Petrol Energetika posluje uspešno, zato v Petrolu ocenjujejo prevzem kot uspešen.

Zanimivo je, da v času prevzema s strani Petrola **niso potekale nobene aktivnosti, vezane na odnose z zaposlenimi**. Postopek prodaje obeh družb so namreč vodile Slovenske železarne, **komunikacija s ciljnim družbama pa je bila nezaželena**; zaposleni v ciljnih družbah niso imeli pooblastil za komuniciranje s ponudniki. Izjema so bili le najavljeni obiski ponudnikov, ko so po navodilih svetovalnih podjetij, ki jih je najel prodajalec (torej, Slovenske železarne) za izvedbo postopka privatizacije, odgovarjali na vprašanja, potrebna za pripravo ponudb.

V sklopu ponudbe je Petrol izdelal **poslovni načrt**, ki je predstavljal sestavni del pogodb o nakupu in prodaji in je natančno opredelil vprašanja o številu zaposlenih, obveznostmi kupca do investicijskih vlaganj, razvojnih načrtov idr. Pri nakupu je **sindikato obeh ciljnih družb** ves čas sodeloval. Nakup je za ciljni družbi pomenil predvsem stabilno poslovanje in bodoči razvoj, ki ga je zagotavljal novi lastnik. Tehnoloških presežkov ob zaključku privatizacije ni

---

<sup>378</sup> Povzeto po odgovorih Francija Perčiča, svetovalca predsednika uprave v Petrolu.

bilo, ker sta bili obe podjetji predhodno pravočasno pripravljene na privatizacijo in ustrezno optimirani glede števila zaposlenih.

Torej, ciljnim družbama ni bilo dovoljeno komunicirati s ponudniki, vsa komunikacija je potekala med prodajalcem in ponudniki. Zaposleni so v Energetiki Ravne pozitivno sprejemali nastale spremembe. Razlog je verjetno v visokem zaupanju do direktorice, ki je vodila to podjetje. Nekaj težav v razumevanju razlogov in pri sprejemanju posledic privatizacije je bilo prepoznanih v Štorah (najverjetneje kot posledica vseh predhodnih reorganizacij, pripojitev k ravenskemu Metalu, ponovni odcepitvi, ipd.). Šlo je predvsem za tako imenovano »počasno delo« belih ovratnikov, pri prenosu in poenotenju poslovnih funkcij. Zaradi združitve omenjenih podjetij je prišlo tudi do poenotenja poslovnih funkcij, te pa so se skoncentrirale na Ravnah.

#### 6.4. Sava<sup>379</sup>

Delniška družba Sava je obvladujoča družba Poslovne skupine Sava in kot holdinško podjetje povezuje 20 hčerinskih podjetij s približno 3000 zaposlenimi, ki delujejo v šestih dejavnostih: Gumarstvo, Kemija, Trgovina, Turizem, Nepremičnine in Naložbene finance. Leta 1998, po odprodaji večinskega deleža programov, vezanih na avtomobilsko industrijo, koncernu Goodyear, je Sava stopila na novo razvojno pot in se korenito preoblikovala. Prestrukturirala je obstoječe gumarske programe, ki so ostali v njeni popolni lasti, ter začela širiti svojo dejavnost, tako z ustanavljanjem novih podjetij kot s prevzemi.

V letu 1999 je Sava, d. d. pridobila večinski lastniški delež v družbi Golf in kamp Bled, d. d., naslednje leto je prevzela tri trgovske družbe Chemo, d. d., Astro Tehnično trgovino, d. d., in grosupeljsko Gumo, d.o.o, dve kemijski družbi Teol in Color, d. d., dejavnost Turizem je okrepila s pridobitvijo družbe Grand hotel Toplice, d. o. o., ter se zaradi naložbenih potreb skupine odločila tudi za nakup investicijskega podjetja, Save IP, d. o. o. V letu 2001 je z družbo Chemo, d. d. postala večinska lastnica družbe MG Market, d. o. o., nosilke franšize OBI, leto 2003 pa je zaokrožila z nakupom družbe G&P Hoteli Bled, d. o. o. V letu 2004 je prevzela Terme 3000, d. d. in nato preko te družbe še Zdravilišče Radenci, d. o. o.

Značilnost vseh prevzemov je, da so bili **prijateljski**, potrebne prilagoditve kadrovske strukture pa so potekale na »**mehak način**«.

Za interno komuniciranje Save v času povezovanj smo si izbrali primer v dejavnosti Trgovina, ko je šlo za združitev štirih trgovskih družb v eno, današnjo Sava Trade, d. d. Ta združitev je bila izvedena v dveh fazah: najprej s prevzemi in nato z združitvijo ene obstoječe in treh prevzetih trgovskih družb.

Najprej je leta 2000 Sava, d. d. svojemu kranjskemu trgovskemu podjetju Savatech Trade, d. o. o. s prevzemi dodala še tri trgovske družbe: Astra Tehnična trgovina d. d., Chemo d. d. - obe iz Ljubljane, in Guma, d. o. o., Grosuplje .

V slednji je obdržala trgovinski del dejavnosti, proizvodni del pa je ukinila. **Zaposlene iz služb so prezaposlili na ustrezna delovna mesta znotraj prevzetih družb**, zaposleni iz

---

<sup>379</sup> Sava, družba za upravljanje in financiranje, d. d. Povzeto po pogovoru z Lidijo Bregar, direktorico korporativnega komuniciranja v Savi, d. d.

proizvodnje so dobili odpravnino, s pomočjo delavnic preko Regionalnega sklada dela iz Ljubljane pa so se lahko zaposlili v podjetjih v Grosupljem, tako da je vsak, ki je želel delo, zaposlitev tudi dobil.

Družbe dejavnosti Trgovina so z vključitvijo v Poslovno skupino Sava dobile priložnost, da na novo zasnujejo poslovno strategijo trgovinske dejavnosti. Eden izmed odločilnih rezultatov tega strateškega projekta, v katerega so bili intenzivno vključeni zaposleni iz vseh strateških poslovnih funkcij in iz vseh družb, je bila tudi odločitev za združitev dejavnosti in zaposlenih v eno družbo, ki je z imenom Sava Trade, d. d. začela delovati 1. januarja 2002.

**Projekt oblikovanja poslovne strategije trgovinske dejavnosti** je bil razdeljen na več faz in podprojektov. Prva faza projekta je bila namenjena **posnetku stanja** in se je zaključila konec leta 2000. Sad te faze je bil dogovor o vidikih razvoja trgovinske dejavnosti. Maja 2001 je bila končana naslednja faza, usmerjena v **povezovanje procesov v vseh družbah v enovit proces**, na tej osnovi pa so se začele odvijati **priprave za reševanje organizacijskih in pravnih zadev** s ciljem uspešne združitve vseh štirih družb v eno – Sava Trade, d. d. V tem letu je Sava z družbo Chemo, d. d. postala tudi večinski lastnik družbe MG Market, d. o. o. nosilke franšize Obi. Razvoj mreže marketov OBI je predstavljal dodatno rešitev za prerezovanje zaposlenih iz obravnavanih družb.

Skladno z razvojem projekta so potekale tudi komunikacijske aktivnosti. Poleg **rednih sestankov ožjega in širšega projektnege tima**, je razvoj projekta ves čas ena izmed rednih tem na **kolegijih v vseh štirih družbah**, člani kolegija pa so informacije sporočali po hierarhiji navzdol. Ob pomembnejših prelomnicah so organizirali tudi **zbore zaposlenih**. Tako so npr. na začetku organizirali zbor zaposlenih vseh štirih družb, na katerem so predstavili Savo, koristi za prevzete družbe (in Savo) ter napovedali začetek projekta začetnja nove razvojne smeri. Zbor zaposlenih so skupaj organizirala vodstva vseh štirih družb v povezavi in s sodelovanjem Save, d. d. Poleg direktorjev štirih trgovskih družb so na zboru sodelovali tudi predsednik uprave, direktorica Kadrov in delavski direktor matične družbe. Poleg tega so bili glavni direktorji vseh štirih družb zaposlenim na razpolago za **pogovor bodisi po telefonu ali v obliki osebne srečanja**. Zbliževanje zaposlenih iz vseh štirih družb so krepile tudi **neformalne oblike, kot npr. skupna akcija Čiščenje Ljubljanice z družabnim srečanjem**. Poleg osebnih oblik komunikacije so vodstva družb širši krog zaposlenih redno obveščala tudi z **neosebnimi oblikami komuniciranja**: informacijske table, krožnice, Informator ter časopis Poslovne skupine Sava.

Komunikacijske aktivnosti o združitvi v eno družbo so se okrepile v novembru leta 2001. Načrt napovedi združitve je v sodelovanju s Korporativnim komuniciranjem Save, d. d. ter vodstvu trgovskih družb in njihovih poslovnih funkcij pripravila svetovalka za odnose z javnostmi in tržno komuniciranje v dejavnosti Trgovina, Polona Stare. **Holdinška služba Korporativno komuniciranje pa je zagotavljala strokovno in usmerjevalno podporo ter pretok informacij iz dejavnosti Trgovina v druge dele skupine.**

Kompleksen komunikacijski načrt napovedi združitve je zajel vse ključne javnosti družb: zaposlene, poslovne partnerje in novinarje (in s tem tudi širšo javnost), hkrati pa je bilo v njegovo izvajanje, poleg svetovalke za odnose z javnostmi in tržno komuniciranje kot nosilke projekta ter vodstev vseh štirih družb **vključeno več poslovnih funkcij** oziroma enot: od pravne in kadrovske službe, do računovodstva, informatike, nabave in prodaje.

Posebna zanimivost komunikacijskega načrta združitve je odprtje **info telefonov** in **e-naslovov za poslovne partnerje**, ki sicer niso predmet obravnave tega dela. Poslovni partnerji so lahko v obeh medijih postavljali vprašanja in prejeli odgovore v najkrajšem možnem času.

Iz načrta komunikacijskih aktivnosti je razvidno, da je komuniciranje z zaposlenimi predstavljalo pomembno funkcijo tudi zato, ker je bilo že dlje časa pred združitvijo vsem zaposlenim jasno, kje in kakšno bo njihovo delovno mesto v združenem podjetju. Pomembnost interne javnosti je ravno tako razvidna iz terminskega plana, kjer lahko razberemo, da so zaposleni informirani istočasno kot mediji.

Zanimivo pri tem je, da v gradivih niso nikjer poudarjali, da ne bo prišlo do odpuščanj, saj, kot pravi Lidija Bregar, direktorica Korporativnega komuniciranja v Savi, »ni bilo potrebe po tem. Vse potrebne kadrovske prilagoditve smo uredili s pogovorom, in to tam in s tistimi posamezniki, kjer je bilo to pač potrebno«. Pri tem je treba povedati, da je Sava tudi po rezultatih raziskave SiOK na področju internega komuniciranja s strani zaposlenih ocenjena kot skupina, kjer komunikacije potekajo sproščeno.

V internem komuniciranju je bilo veliko časa namenjenega tudi sklenitvi dogovora o blagovni znamki združenega podjetja. Obe blagovni znamki največjih trgovskih družb, Chema s 300 zaposlenimi in Astre s 170 zaposlenimi, sta imeli dolgoletno tradicijo in ugled na trgu, hkrati pa so bili zaposleni z blagovnimi znamkami svojih družb povezani tudi emocionalno. Izbira je bila zaradi odločitve o združitvi nujna. V tehtanju za Chemo ali za Astro oziroma za čisto novo, trgu neznano blagovno znamko so po tehtnem premisleku sprejeli odločitev, da bo združena družba Sava Trade poslovala pod blagovno znamko AstraChemo.

**»Na uspešnost povezovanja odnos prevzemne družbe do prevzetega podjetja zagotovo zelo vpliva.** Če je povezovanje prijateljsko, odnosi med obema vodstvom pa dobri, potem je izvajanje internega komuniciranja s strani prevzemne družbe veliko lažje in enostavnejše. Potrebno informiranost in motivacijo v prevzeti družbi izpelje vodstvo družbe samo, saj lahko to najbolj vpliva na svoje zaposlene. Vloga matične družbe se v tem primeru zoži na koordinacijo z vodstvom te družbe, hkrati pa na zagotavljanje pretoka relevantnih informacij iz tega dela v druge dele skupine oziroma v širšo javnost,« pravi Lidija Bregar.

Tabela 11: Načrt prevzemnega komuniciranja za primer Sava, d. d.

AKTIVNOSTI	DATUM	CILJNE JAVNOSTI		
		POSLOVNI PARTNERJI	ZAPOSLENI	NOVINARJI
<b>Natančen načrt poteka združevanja</b>				
<b>PREDSTAVITEV ZAPOSLENIM</b>	do 09.11.			
organizacijska predstavitev za zaposlene /do nivoja vodij/	6.11.			
obvestilo za trgovce /vse zaposlene/	7.11.			
oglasne deske trgovcev	7.11.			
e-pošta zaposlenim				
internetne strani trgovcev	9.11.			
info table PS v Savi, d. d.	9.11.			
oglasne deske v ostalih podjetjih PS Sava	9.11.			
glasilo PS Sava	december			
internetne strani Sava, d. d.	9.11.			
...				
<b>SPOROČILO ZA JAVNOST</b>	9.11.			
<b>OBVESTILO SVETU DELAVCEV</b>	13.11.			
<b>POSVET SVETA DELAVCEV</b>	27.11.			
...				
<b>NOVINARSKA KONFERENCA IN SPOROČILO ZA JAVNOST</b>	13.12.			
...				
<b>PREDSTAVITEV ZAPOSLENIM</b>				
oglasne deske trgovcev	14.12.			
pisno obvestilo zaposlenim	18.12.			
e-pošta zaposlenim	14.12.			
internetne strani trgovcev	14.12.			
info table PS v Savi, d. d.				
oglasne deske v ostalih podjetjih PS Sava	14.12.			
glasilo PS Sava	december			
internetne strani Sava, d. d.	14.12.			
...				
<b>ZAČETEK DELOVANJA SAVA TRADE</b>	1.1.2002			
<b>Zaključne faze poteka združevanja</b>				
...				



## 7. MERCATOR

Priprava načrta internega komuniciranja za katerokoli organizacijo zahteva tudi dobro poznavanje te organizacije. Zato se bomo v tem poglavju spoznali z Mercatorjem, ki je od leta 1997 do novembra 2004 prevzel 23 družb. Predstavili bomo, kako v Mercatorju interno komunicirajo in kako so zaposleni s tem zadovoljni. Bolj podrobno bomo spoznali interno komuniciranje v času, ko je Mercator prevzemal Živila Kranj in pripajal svojo odvisno družbo Mercator-Gorenjsko. Ta del predstavitve komuniciranja vključuje tudi empirično študijo, ki je prek anonimnega vprašalnika zajela 570 zaposlenih v vseh treh omenjenih družbah. S to študijo bomo spoznali med drugim tudi to, kako so zaposleni sprejeli novico o prevzemu oz. pripojitvi, kako ocenjujejo interno komuniciranje v tistem obdobju, prav tako bomo spoznali obstoječe in želene vire informiranja s strani zaposlenih in jih primerjali z razvrstitvijo virov, ki so jo naredili predsedniki uprav vseh treh družb.

### 7.1. Opis Skupine Mercator

Osnovna dejavnost Poslovnega sistema Mercator, d. d.,<sup>380</sup> (v nadaljevanju: Mercator) ki je obvladujoča družba Skupine Mercator, je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. Skupina Mercator se ukvarja s trgovsko in netrgovsko dejavnostjo.

Mercator je največji trgovec v Sloveniji in eden največjih trgovcev na področju jugovzhodne Evrope po čistih prihodkih iz prodaje, številu zaposlenih, tržnem deležu in investicijah na trgih nekdanje Jugoslavije.

Shema Skupine Mercator

POSLOVNI SISTEM MERCATOR					
ODVISNE DRUŽBE					
Trgovina doma		Trgovina novi trgi		Netrgovina	
M - SVS	100,00%	M - H	99,68%	ETA	87,88%
ŽIVILA KRANJ *	89,03%	M - S	100,00%	PEKARNA GR.	75,14%
M - GORENJSKA*	98,84%	M - TC SARAJEVO**	100,00%	- BELPANA	100,00%
M - DOLENJSKA	100,00%	M - BH	100,00%	M - EMBA	69,17%
M - GORIŠKA	99,26%			M - OPTIMA	100,00%
M - DEGRO *	100,00%			M - HOTEL	100,00%
M - MODNA HIŠA	100,00%				

\* Družbe bodo pripojene k obvladujoči družbi.

\*\* Družba bo pripojena k družbi Mercator – BH.

Na dan 30. 6. 2004 je imela Skupina naložbo v pridruženo družbo Alpkomerc Tolmin, d. d., v višini 20,0 % lastniškega deleža.

V juliju 2004 je družba PSM, d. d., pričela z odkupom preostalih delnic od malih delničarjve. Na dan 24. 8. 2004 je imela v družbi Alpkomerc Tolmin, d. d., 70,04 % lastniški delež.

Odstotki poleg odvisnih družb predstavljajo delež lastništva Poslovnega sistema Mercator, d. d. v navedenih družbah, razen v primeru Belpane, ko je 100 % družbe Pekarna Grosuplje.

### Trgovska dejavnost<sup>381</sup>

V Mercatorju je 12 trgovskih družb, od tega so 4 zunaj Slovenije. Najpomembnejša in najobsežnejša dejavnost Skupine Mercator je trgovina na debelo in drobno z izdelki široke potrošnje. Skupina dosega vodilni položaj v Sloveniji in pomemben položaj na trgih nekdanje

<sup>380</sup> Mercator, d. d. je skrajšan naziv družbe Poslovni sistem Mercator, d. d.

<sup>381</sup> Navedeni podatki v poglavju Mercator se nanašajo na dan 30. 06. 2004, kjer ni eksplicitno drugače navedeno.

Jugoslavije; na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter Srbiji in Črni gori.<sup>382</sup> Trgovski del Skupine Mercator ustvari 95,6 odstotkov vseh prihodkov, od tega 83,5 odstotkov na domačem trgu, 12,1 odstotek pa predstavljajo prihodki, ustvarjeni na novih trgih (Hrvaška, Bosna in Hercegovina ter Srbija in Črna gora).<sup>383</sup> Družba Poslovni sistem Mercator ustvari 69,5 odstotkov čistih prihodkov iz prodaje v trgovini na drobno, 23,2 odstotka v trgovini na debelo, ostalo (7,3 odstotke) pa predstavljajo storitve in preostale dejavnosti.<sup>384</sup>

Maloprodajna dejavnost je razdeljena na naslednje verige:

- market (živila in neživila dnevne potrošnje)
- tehnika
- INTERSPORT
- tekstil
- Hura! diskont.<sup>385</sup>

Skupina Mercator ima v svojem sestavu 1.015 (skupaj s franšiznimi prodajalnami 1.181) različnih maloprodajnih enot, od nakupovalnih centrov, hipermarketov, supermarketov, blagovnic do samopostrežnih in specializiranih prodajaln. V Sloveniji ima 14 velikih nakupovalnih centrov, na novih trgih pa 6. Na Hrvaškem ima 3 velike nakupovalne centre, in sicer v Zagrebu, Puli in Splitu, dva v Bosni in Hercegovini, in sicer v Sarajevu in Tuzli, v Srbiji in Črni gori pa ima enega v Beogradu.

Tabela 12: Pregled strukture maloprodajnih enot Skupine Mercator po družbah<sup>386</sup>

<b>DRUŽBA</b>	<b>Števílo enot</b>	<b>Neto prodajna površina v m<sup>2</sup></b>	<b>Bruto prodajna površina v m<sup>2</sup></b>
Mercator d.d.	547	191.096	345.098
Mercator SVS d.d.	131	40.193	67.997
Živila Kranj d.d.	15	1.333	2.475
Mercator Dolenjska d.d.	70	23.456	39.359
Mercator Goriška d.d.	58	16.913	25.586
Mercator Modna hiša d.o.o.	92	30.301	37.004
<b>Skupaj domači trg</b>	<b>913</b>	<b>303.292</b>	<b>517.519</b>
Mercator - H d.o.o.	81	37.727	55.314
Mercator - S d.o.o.	8	10.935	19.650
M - TC Sarajevo d.o.o.	6	6.636	10.076
M - BH d.o.o.	7	5.005	6.169
<b>Skupaj novi trgi</b>	<b>102</b>	<b>60.302</b>	<b>91.209</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.015</b>	<b>363.594</b>	<b>608.727</b>

Opomba: S 1. 7. 2004 je 14 enot Živil Kranj, d. d., prešlo v druge Mercatorjeve trgovske družbe oz. v franšizno razmerje.

<sup>382</sup> Trge nekdanje Jugoslavije v Mercatorju imenujejo novi trgi.

<sup>383</sup> obdobje 1.- 6.2004

<sup>384</sup> obdobje 1.- 6.2004

<sup>385</sup> Prvi Hura! diskont je Mercator odprl 9. 9. 2004 v Ljubljani – Črnuče, naslednjega v Metliki 18. 11. 2004.

<sup>386</sup> Register organizacijskih enot na dan 30. 6. 2004.

Tabela 13: Pregled strukture maloprodajnih enot Skupine Mercator po dejavnostih

DEJAVNOST	Številó enot	Neto prodajna površina v m <sup>2</sup>	Bruto prodajna površina v m <sup>2</sup>
Hipermarketi	23	67.874	107.225
Supermarketi	104	74.281	115.591
Superete	312	71.379	129.679
Samopostrežne prodajalne	164	13.631	26.507
Diskonti in Cash & Carry	24	13.605	17.176
<b>Skupaj market program</b>	<b>627</b>	<b>240.770</b>	<b>396.178</b>
Tehnični program	90	30.077	91.979
Pohištvni program	43	29.269	39.328
Tekstilni program	134	42.680	51.890
Intersport	24	9.276	11.895
Drogerije	25	2.200	2.846
Gostinstvo	66	9.021	14.142
Drugo	6	300	468
<b>SKUPAJ</b>	<b>1.015</b>	<b>363.594</b>	<b>608.727</b>
Franšizne prodajalne	166	23.474	23.474
<b>SKUPAJ s franšiznimi prodajalnami</b>	<b>1.181</b>	<b>387.068</b>	<b>632.201</b>

Opomba: S preoblikovanjem 31 blagovnic (ukinjene) se je 64 oddelkov preoblikovalo v samostojne enote. Tako se je število enot povečalo za 33.

### Netrgovska dejavnost

Poleg trgovskih družb Skupino Mercator sestavljajo tudi družbe, ki opravljajo proizvodno, gostinsko-hotelirsko in storitveno dejavnost.

## 7.2. Poslanstvo, vizija, vrednote in strateški cilji 387

### Poslanstvo

»Ljudem prinašamo najboljšo kakovost, izbiro in udobje za njihov denar.«

### Vizija

»Želimo biti vodilni trgovec na trgih Jugovzhodne Evrope. Na vseh trgih delovanja želimo kupcem zagotoviti enak standard ponudbe in storitve, povečati poslovno učinkovitost ter dosegati raven poslovne uspešnosti najboljših evropskih trgovskih verig.«

### Vrednote

«Vrednote Mercatorjeve korporacijske kulture so:

- središče našega delovanja je kupec
- poudarjamo zaupanje ter spoštovanje moralnih in etičnih vrednot v vseh družbah in na vseh trgih Skupine Mercator
- spodbujamo ustvarjalnost, skupinsko delo in motivacijsko vodenje
- sodelujemo z okoljem in povečujemo svojo trajnostno družbeno odgovorno vlogo.«

<sup>387</sup> prezentacija: Razvoj Mercatorja, 2004

## Strateški cilji

“Mercatorjevi strateški cilji so:

1. Skrb za zadovoljstvo Mercatorjevih kupcev in pridobivanje novih kupcev
2. V vsakem trenutku pravi izdelki na pravem mestu
3. Najboljši zaposleni za največje zadovoljstvo kupcev
4. Povečevanje poslovne uspešnosti, učinkovitosti ter vrednosti premoženja lastnikov
5. Skrb za okolje“

### 7.3. Zgodovina nastanka Skupine Mercator<sup>388</sup>

Zgodovina Mercatorja sega v leto 1949, ko je bilo ustanovljeno podjetje na debelo »Živila Ljubljana«, predhodnik družbe Poslovni sistem Mercator. Leta 1953 je začela delovati družba z imenom Mercator kot trgovsko podjetje na debelo s sedežem v Ljubljani. Za obdobje od leta 1953 do 1990 je značilna širitev organizacijske in prostorske razsežnosti. Osnovna dejavnost, trgovina na debelo in drobno, se širi še na proizvodnjo, kmetijstvo in storitve. V letu 1990 se je družba kapitalsko povezala s hčerinskimi družbami, kar predstavlja začetek koncernske organiziranosti in uveljavitev imena Mercator. V letu 1993 se je začelo obdobje privatizacije z javno prodajo delnic. Po obsegu in vrednosti kapitala je bila to največja privatizacija v Srednji Evropi. Privatizacija največje slovenske delniške družbe se je končala leta 1995, lastniki Poslovnega sistema Mercator pa so postali državni skladi in okoli 63.000 malih delničarjev. Lastninsko preoblikovanje je bilo vpisano v sodni register v Ljubljani.

Leto 1997 je prelomno leto v poslovanju družbe v smislu preobrata v eno najuspešnejših trgovskih podjetij na področju nekdanje Jugoslavije. Družba Poslovni sistem Mercator, ki je do leta 1997 poslovala še z izgubo in bila brez vizije, je v oktobru 1997 dobila novo upravo, s predsednikom Zoranom Jankovičem na čelu. Uprava, ki so jo poleg predsednika Zorana Jankovića sestavljali še člani Aleš Čerin, Stanislav Brodnjak, Jadranka Dakič ter Marjan Sedej, je ob svojem prihodu sprejela ambiciozen strateški razvojni načrt, s katerim je želela prekiniti negativne trende iz preteklih let ter ustvariti najboljšo trgovsko družbo v državi, primerljivo z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. Pričeli so se procesi notranjega prestrukturiranja ter procesi, potrebni za integracijo slovenske živilske in druge trgovine. S povečevanjem ekonomičnosti in poslovne učinkovitosti, z odločnim nastopom na trgu ter s pospešenim razvojem maloprodajne mreže in tržnimi aktivnostmi so želeli povečati tržni delež, ki je v letu 1997 dosegel 15,4 odstotke. V letu 1997 je bilo v Mercatorju zaposlenih 8.086 ljudi.

Sredi devetdesetih let, v času osamosvojitve Slovenije, delovanja tržnih zakonitosti, tuje konkurence in odliva nakupov v sosednje države, so v Mercatorju morali spremeniti dotedanjo strategijo, ki je temeljila na manjših prodajalnah. V letu 1997 je bil sprejet nov razvojni načrt, ki je temeljil na gradnji prodajaln, ki so večje od 500 kvadratnih metrov. Tako so po zgledu in filozofiji nakupovalnih centrov iz Zahodne Evrope z gradnjo sodobnih nakupovalnih središč začeli v Kopru. Mercatorjeva veriga sodobnih nakupovalnih centrov se je namreč začela z odprtjem Mercator centra Koper, 15. julija 1998. V istem letu so odprli še Mercator center v Mariboru in Mercatorjev hipermarket na Ptuju. Tržni delež se je povzpел na 20,1 odstotek, število zaposlenih pa na 8.375 ljudi.

<sup>388</sup> Zgodovino Mercatorja sem po večini prepisala s spletnega mesta: [www.mercator.si](http://www.mercator.si), ker sem tudi soavtorica teksta.

**Leti 1999 in 2000** je zaznamovala širitev in posodabljanje maloprodajne mreže. Vrstile so se naložbe v velike nakupovalne centre po Sloveniji in **kapitalske povezave oziroma prevzemi določenih maloprodajnih trgovskih družb**. Po prevzemu mariborske družbe Klas so sledili prevzemi Loke - Škofja Loka, Goriške - Nova Gorica, Jelše - Šmarje pri Jelšah, Planike - Slovenska Bistrica, družbe Hubelj - Ajdovščina, Grosista - Nova Gorica, Špecerije - Bled, Dolenjke - Novo mesto, Posavja - Brežice, Jestvine - Koper in TP Rožce - Jesenice. Intenzivno poenotenje poslovnih procesov in integracija prevzetih družb v Mercatorjeve obstoječe odvisne družbe sta se odražala v sinergijskih učinkih povezav trgovskih in netrgovskih družb v Skupino Mercator in v ekonomiji obsega v sodelovanju z dobavitelji, večinoma slovenskimi proizvajalci.

Leto 1999 je zaznamovala otvoritev Mercator Centra Murska Sobota, Mercator Centra Ljubljana in Mercator Centra Novo mesto, v letu 2000 pa sta začela poslovati Mercatorjeva centra v Slovenj Gradcu in na Ravnah. **Pomemben mejnik v razvoju predstavlja širitev konec leta 2000 v srednjeevropski gospodarski prostor z nakupovalnima centroma na Hrvaškem (Pula) ter v Bosni in Hercegovini (Sarajevo).**

*Tržni delež v Sloveniji se je v letu 1999 povzpел na 29,9 odstotkov, v letu 2000 pa je znašal že 36,8 odstotkov. Število zaposlenih v Skupini Mercator se je ravno tako povečevalo, in sicer je bilo v letu 1999 v Mercatorju zaposlenih 11.021 ljudi, v letu 2000 pa že 13.208 ljudi.*

Leto 2001 se je končalo z izjemno uspešnim obdobjem - prva in prelomna faza v razvoju družbe kot tudi celotne skupine, v katerem so bili realizirani vsi cilji, zastavljeni za srednjeročno obdobje 2000 - 2003.

V letu 2001 sta družba Poslovni sistem Mercator in Skupina Mercator izboljšali vse glavne vidike poslovne uspešnosti, tako da je Skupina Mercator po ustvarjenih prihodkih postala največja slovenska gospodarska skupina. Poleg tega, da je skupina ohranila vodilni položaj na domačem trgu, utrdila svoj tržni delež na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini, je **v letu 2001 začela tudi s pripravami na vstop na svoj tretji strateški trg, trg Srbije in Črne gore.**

Kljub izredno dinamičnemu razvojnemu obdobju, ki je bilo na vseh področjih zelo naporno, je Mercatorju uspelo realizirati vse zastavljene cilje in pri tem tudi uspešno motivirati zaposlene, da so zastavljenim ciljem sledili ter se v celoti poistovetili s korporacijsko kulturo podjetja.

V tem letu so odprli sodobne Mercatorjeve nakupovalne centre v Novi Gorici, na Jesenicah, v Kamniku in Zagrebu.

*Tržni delež v Sloveniji se je povzpел na 37,2 odstotka, število zaposlenih v Skupini Mercator pa na 13.692.*

**V letu 2001 je družba Mercator - H, d. o. o., prevzela hrvaško družbo Sloboda, d. d., iz Velike Gorice na Hrvaškem, s katero je Skupina Mercator pridobila kakovostno maloprodajno mrežo v Zagrebu in okolici. Družba Sloboda, d. d., je bila družbi Mercator - H, d. o. o., pripojena v letu 2002.**

Leta 2002 je uprava obvladujoče družbe zaradi izjemno uspešnega delovanja Skupine Mercator predčasno začela pripravljati novi srednjeročni gospodarski načrt, s katerim je določila temelje za uspešno poslovanje do leta 2005. Tudi v tem letu je Mercator kljub

zaostrenim tržnim razmeram ohranil položaj vodilnega trgovca v Sloveniji ter povečal in okreplil svojo prepoznavnost na trgu Hrvaške ter Bosne in Hercegovine.

V letu 2002 so odprli tri Mercatorjeve centre, in sicer v Kranju, prvega v Dalmaciji v Splitu, konec leta pa so **z odprtjem največjega Mercatorjevega centra - Mercator centra Beograd, vstopili na tretji strateški trg, trg Srbije in Črne gore**, kjer bodo v prihodnje intenzivno širili svojo maloprodajno mrežo.

*Mercator je v Sloveniji dosegel že 39,8 odstotni tržni delež, na Hrvaškem 2,9 odstotnega, v Bosni in Hercegovini pa je v letu 2002 ocenjen na odstotek. Prav tako se je povečevalo število zaposlenih v Skupini Mercator, ki je na dan 31. 12. 2002 doseglo 14.369 zaposlenih.*

Mercator je v letu **2003** ohranil položaj vodilnega trgovca v Sloveniji ter povečal in okreplil svojo prepoznavnost na novih trgih. *Konec leta 2003 je Mercator v Sloveniji dosegel 42,2-odstotni tržni delež, na Hrvaškem 2,1-odstotnega<sup>389</sup>, v Bosni in Hercegovini je tržni delež grobo ocenjen na 2 odstotka, v Srbiji in Črni gori pa je ocenjen na odstotek.<sup>390</sup> Število zaposlenih se je v Skupini Mercator povečalo tudi v tem letu in je doseglo 14.669 zaposlenih. Zaradi racionalizacije in standardizacije poslovanja so Skupino Mercator v letu 2003 zaznamovale številne organizacijske spremembe, namenjene povečanju poslovne uspešnosti in učinkovitosti:*

- Procesi reorganizacije poslovanja: z oblikovanjem tehnične verige v družbi Poslovni sistem Mercator, ki so jo oblikovali v juniju 2003 po prenosu prodajaln s tehničnim blagom z domačih trgovskih družb na obvladujočo družbo, so omogočili večjo konkurenčnost na trgu in nižje število režijskih služb ter stroškov poslovanja. Reorganizirali so poslovne procese v družbi Eta, d. d., kjer so s prevrednotenjem zalog, novo embalažo in skrčenjem prodajnega asortimana, začeli novo strategijo in vizijo poslovanja družbe.
- Konsolidacija dejavnosti: odprodaja lastniških deležev v družbah Trgoavto, d. d., Mesnine dežele Kranjske, d. d., Mercator - KŽK Kmetijstvo Kranj, d. o. o., za vse to so se v Mercatorju odločili zaradi strateškega usmerjanja na trgovino z živili ter na podlagi ugotovitev analiz pri vrednotenju omenjenih družb.
- Kapitalsko povezovanje: z **nakupom večinskega deleža družbe Živila, d. d., katerega osnovni namen je bil utrditi tržni položaj, zaokrožiti ponudbo, povečati konkurenčnost in razširiti Mercatorjevo ponudbo na Gorenjskem, v Podravju in Prekmurju**, kjer je največ prodajaln družbe Živila. Prestrukturiranje družbe Živila se je začelo takoj po uspešnem prevzemu in se je zaradi prilagoditve Mercatorjevim standardom, načelom ter računovodskim usmeritvam močno odrazilo v poslovanju leta 2003; to je močno vplivalo tudi na računovodske izkaze družbe Živila v letu 2003 in posledično na izkaze obvladujoče družbe oz. Skupine Mercator (oslabitev knjigovodske vrednosti sredstev družbe Živila, d. d., dodatno oblikovani popravki iz naslova prevrednotenja terjatev ter ponovno ovrednotene naložbe, pri čemer so bile ugotovljene oslabitve). Poslovne funkcije družbe Živila se bodo integrirale v obstoječo Mercatorjevo organizacijo, prenos maloprodajne dejavnosti pa je bil predviden 1. julija 2004.
- Koncentracija distribucijskih skladišč: v letu 2003 se je v Mercatorju ponudila priložnost prodaje lokacije Poljanska v Ljubljani (skladišče), zaradi koncentracije

---

<sup>389</sup> Mercator še ni prisoten v Slavoniji in osrednji Hrvaški, kjer so močno zastopana konkurenčna trgovska podjetja.

<sup>390</sup> Mercatorjevo Letno poročilo 2003

distribucijskih skladišč, s končnim ciljem oskrbe iz enega osrednjega skladišča (kupljena lokacija v izmeri okoli 20 ha). Priprave na gradnjo že potekajo. V letu 2003 so v ta namen ukinili skladišča družbe Mercator - Degro, d. d. in njeno dejavnost prenesli na obvladujočo družbo.

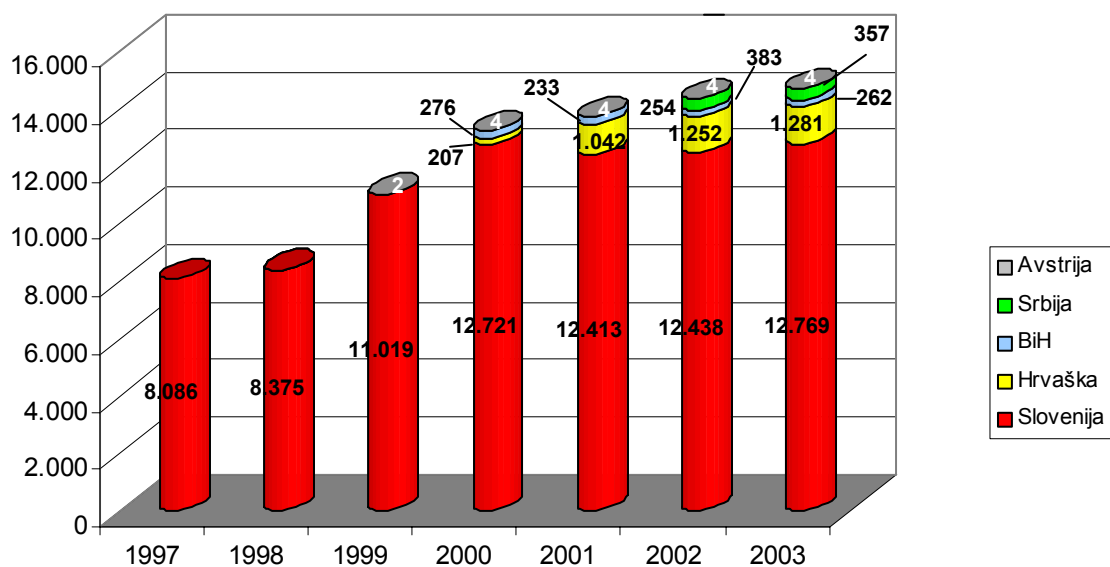
- Standardizacija poslovnih procesov: v vseh Mercatorjevih družbah si prizadevajo dosegati enake standarde poslovanja. Nekatere netrgovske družbe so v skladu s tem morale uskladiti svoje poslovanje s predpisanimi standardi, zato so počistile nerentabilne programe oziroma jih ukinile ter postavile nove, kar je po odpisih zalog vplivalo tudi na računovodske izkaze Mercatorja.
- Zniževanje režijskih služb, kjer se je število režijskih delavcev v strukturi zaposlenih v preteklih letih znižalo z 9,5 % na 6,5 % v letu 2003, v prihodnjih letih pa zaradi prenosov dejavnosti na obvladujočo družbo načrtujejo nadaljnje zniževanje deleža režijskih delavcev. Poleg tega se je zaradi integriranja odvisnih trgovskih družb v Sloveniji v obvladujočo družbo znižalo tudi število vodstvenih delavcev, predvsem v upravah družb.
- Stroškovno racionalizacijo: s pripojitvijo družb Emona Merkur, d. d., in Žana, d. d., k obvladujoči družbi, od katerih so že v preteklem letu odkupili maloprodajne enote oziroma prenesli dejavnost na obvladujočo družbo ter s prevzemom maloprodajne in veleprodajne dejavnosti družbe Mercator - Degro, d. d., ter s 1. januarjem 2004 Mercator-Gorenjska, d. d., so vplivali predvsem na znižanje stroškov režijskih služb.

Z letom 2003 je sedanji upravi pričel teči novi petletni mandat.

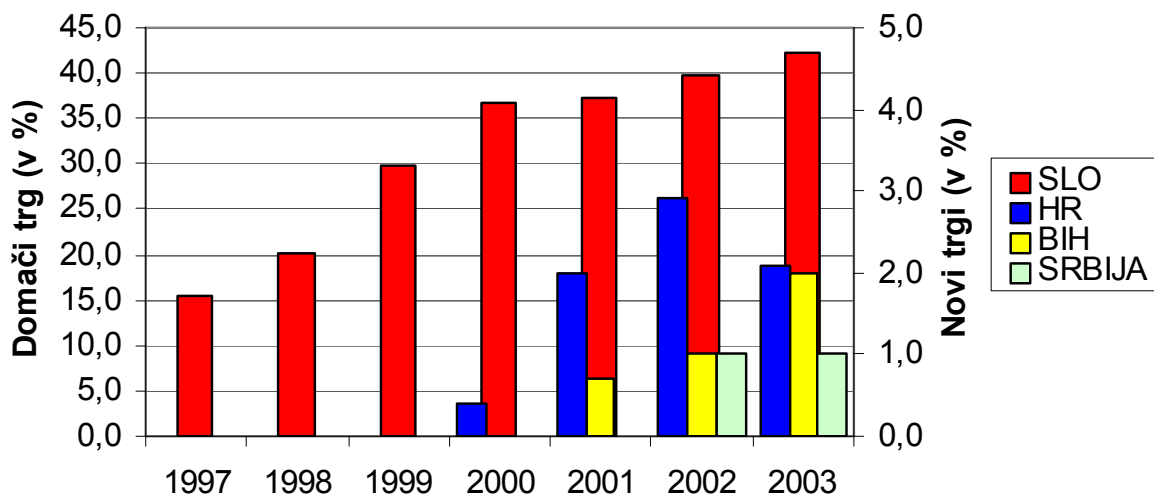
#### **7.4. Mercator v grafih: 1997 – 2003**

V nadaljevanju si pogledjmo grafične prikaze poslovnih kazalnikov Mercatorja od leta 1997 do leta 2003.

### Rast števila zaposlenih Skupine Mercator

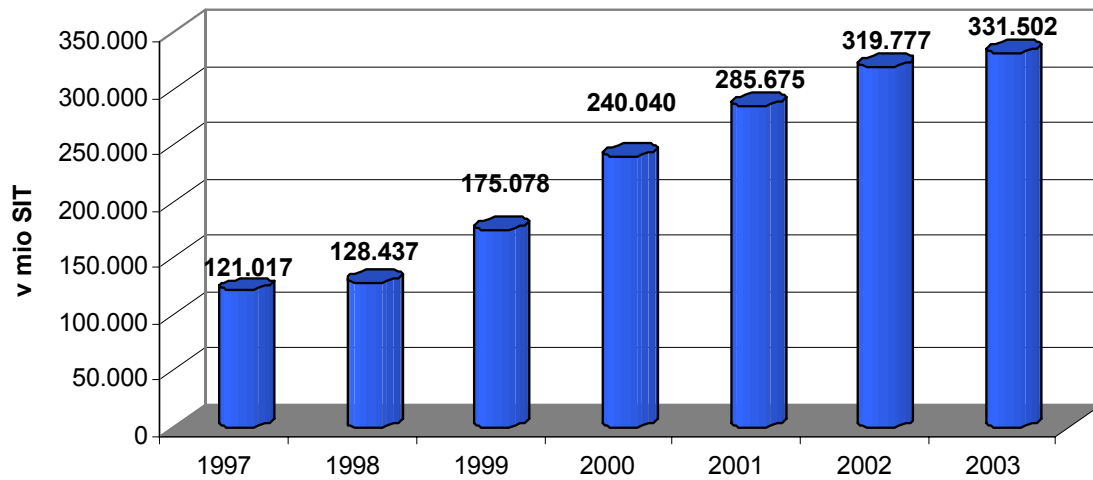


### Tržni deleži v Sloveniji in na novih trgih

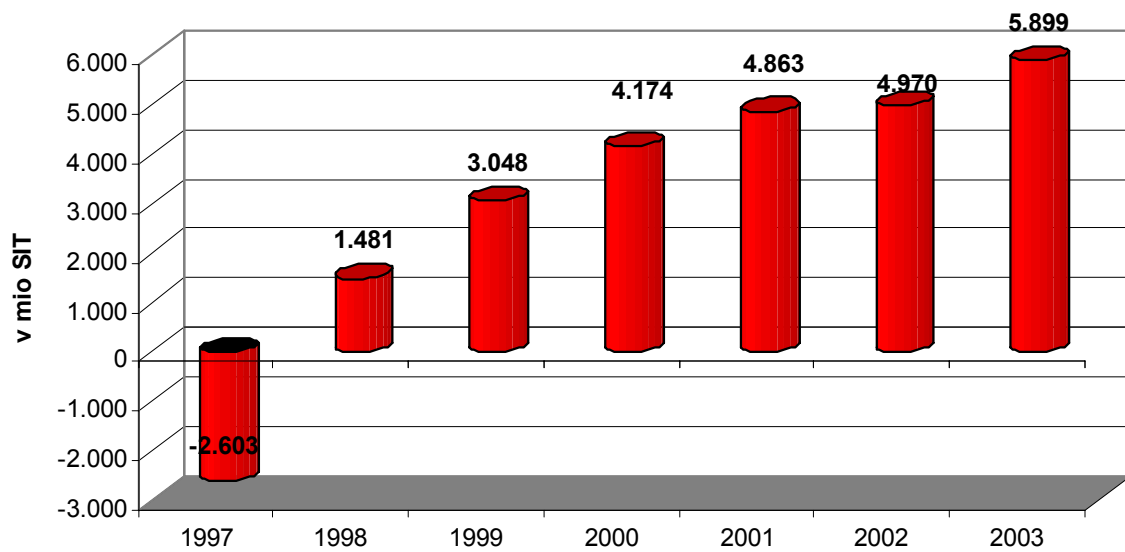




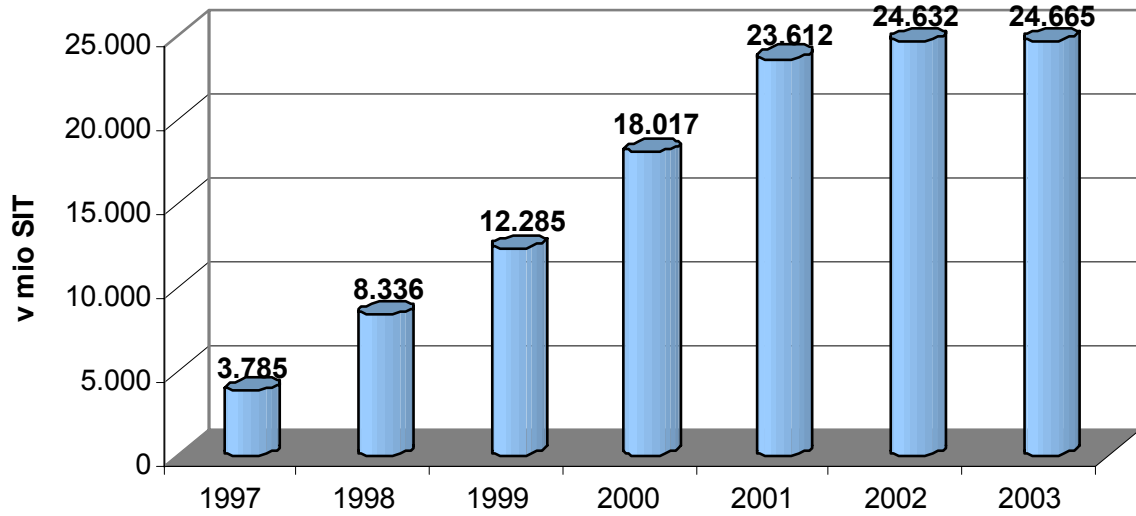
**Rast konsolidiranih čistih prihodkov iz prodaje Skupine Mercator v obdobju 1998 - 2003**



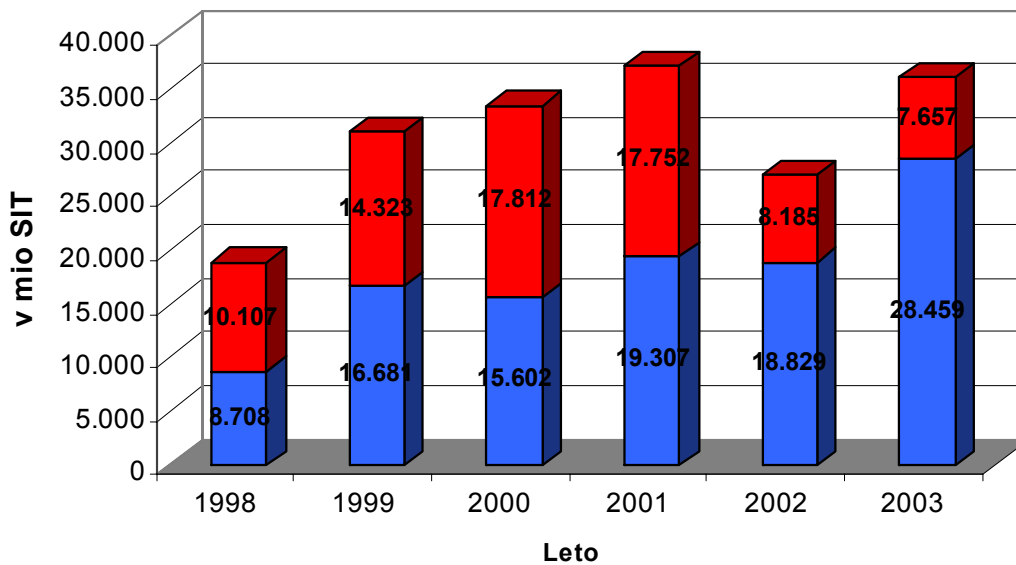
**Rast čistega poslovnega izida Skupine Mercator v obdobju 1997 - 2003**



**Rast poslovnega izida pred davki, obrestmi in amortizacijo  
Skupine Mercator v obdobju 1997 - 2003**



**Naložbe in viri financiranja naložb v obdobju 1998 - 2003**



■ notranji viri financiranja    ■ zunanji viri financiranja

## 7.5. Mercator v primerjavi z evropskimi trgovskimi verigami

V spodnji tabeli je prikazana primerjava poslovne uspešnosti Skupine Mercator z izbranimi večjimi evropskimi trgovci.<sup>391</sup>

Tabela 14: Primerjava uspešnosti Skupine Mercator z evropskimi trgovci

Podatki za leto 2003	SKUPINA MERCATOR	SKUPINA SPAR	SKUPINA CASINO	SKUPINA TESCO	SKUPINA METRO	SKUPINA CARREFOUR
<b>Kazalniki dobičkonosnosti</b>						
Čista dobičkonosnost kapitala	13,3%	-200,0%	20,4%	16,0%	14,8%	31,7%
Čista dobičkonosnost prihodkov	2,8%	0,1%	2,4%	3,6%	1,1%	2,5%
Kosmati poslovni izid na prihodke	27,7%	17,1%	23,4%	19,1%	24,1%	22,5%
<b>Kazalniki finančne strukture</b>						
Delež kapitala in dolg. rezervacij v pasivi	33,9%	34,6%	21,7%	42,9%	22,3%	21,0%
Delež finančnih obveznosti v pasivi	45,8%	32,2%	43,4%	28,3%	29,4%	31,1%
Delež poslovnih obveznosti v pasivi	20,3%	33,2%	34,9%	25,8%	46,4%	47,9%
Dolgoročna pokritost stalnih sredstev	81,5%	248,0%	101,9%	80,2%	80,9%	68,0%
<b>Kazalniki produktivnosti</b>						
Prihodki na zaposlenega (v 000 EUR)	107	183	195	192	219	168
Dodana vrednost na zaposlenega (v 000 EUR)	23	18	32	38	35	28
Stroški dela na zaposlenega (v 000 EUR)	15	20	17	21	24	16
Poslovni izid pred davki, obrestmi in amortizacijo na čiste prihodke iz prodaje	7,4%	-1,3%	7,6%	8,7%	5,1%	7,2%

Primerjava Skupine Mercator z izbranimi večjimi evropskimi trgovci kaže na popolno primerljivost Skupine Mercator z vidika **dobičkonosnosti**. Kosmati poslovni izid Skupine Mercator dosega celo najvišjo vrednost, kar kaže na boljše realizirane nabavne pogoje kot pa jih uspejo dosežati ostale trgovske skupine.

Iz kazalnikov **finančne strukture** je razvidno, da se primerjane trgovske skupine poslužujejo različnih politik financiranja. Medtem ko se izbrani evropski trgovci financirajo v pretežni meri z obveznostmi do dobaviteljev, Skupina Mercator svoje obveznosti do dobaviteljev poravnava predčasno, saj s tem maksimalno izkorišča „cassasconte“.

Zaostajanje Skupine Mercator za izbranimi evropskimi trgovci v **produktivnosti** je predvsem posledica naslednjih dejavnikov:

- Razlike v velikosti maloprodajnih objektov (v Mercatorju prevladujejo prodajalne manjšega formata, šele v zadnjih letih so začeli graditi večje nakupovalne centre; medtem ko v strukturi maloprodajnih enot evropskih trgovcev prevladujejo predvsem prodajalne večjih formatov – megamarketi, hipermarketi);
- Različna zgodovina in različni razvoj trgovine v Sloveniji, ki je v preteklosti temeljil predvsem na izgradnji manjših prodajaln;
- Razlike v makroekonomskem okolju (nižja kupna moč v Sloveniji, nižja povprečna vrednost nakupovalne košarice ...);
- Ekonomije obsega;
- Visoka socialna varnost zaposlenih.

<sup>391</sup> podatkovna baza Compustat Global (Standard & Poor / McGraw Hill, 2003), spletne strani trgovskih skupin, letna poročila trgovskih skupin, interni podatki

V zadnjih letih se produktivnost Skupine Mercator izboljšuje, z nadaljnjo racionalizacijo poslovanja pa namerava Skupina Mercator doseči raven produktivnosti največjih evropskih trgovcev. Po drugi strani pa Skupina Mercator dosega stroške dela na zaposlenega, ki so primerljivi s stroški dela na zaposlenega evropskih trgovcev.

Mercator želi postati pomembna trgovska veriga v Evropi in vodilni trgovec in dejavnik v razvoju srednjeevropskega gospodarskega prostora, ki bo po vseh elementih ponudbe, kakovosti, organiziranosti kot tudi rezultatih poslovanja primerljiv z največjimi evropskimi in svetovnimi trgovskimi verigami. Eden bistvenih strateških ciljev Skupine Mercator je postati vsaj drugi trgovec na novih trgih z večjim številom nakupovalnih središč. V prodoru na nove trge pa tudi na tuje trge jugovzhodne Evrope Mercator načrtuje skupen in usklajen nastop z uveljavljenimi slovenskimi dobavitelji in dobavitelji na lokalnih trgih.

Značilnost Mercatorja je ravno v tem, da daje absolutno prednost proizvodnji s tistih trgov, na katerih deluje. V Sloveniji tako zasleduje cilj, da je na prodajnih policah 72 odstotkov slovenskega blaga, ostalo pa neslovensko blago, medtem ko želi na novih trgih doseči po 40 odstotkov ponudbe izdelkov lokalnih in slovenskih proizvajalcev in 20 odstotkov izdelkov ostalih proizvajalcev.

## **7.6. Kapitalsko povezovanje**

Temeljna usmeritev pri Mercatorjevem kapitalskem povezovanju je povečevanje tržnega deleža. Podlaga za prevzem je osnovna in poglobljena ekonomsko-razvojna analiza sinergijskih učinkov prevzema na Skupino Mercator.

### **Cilji kapitalskega povezovanja so:**

- povečanje tržnega deleža
- vzpostavitev novih odnosov z dobavitelji
- koriščenje sinergij znotraj koncerna
- zagotavljanje varnosti in stabilne donosnosti lastnikom
- zagotavljanje socialne varnosti
- prednosti ekonomije obsega.

### **Kriteriji za izbiro družb:**

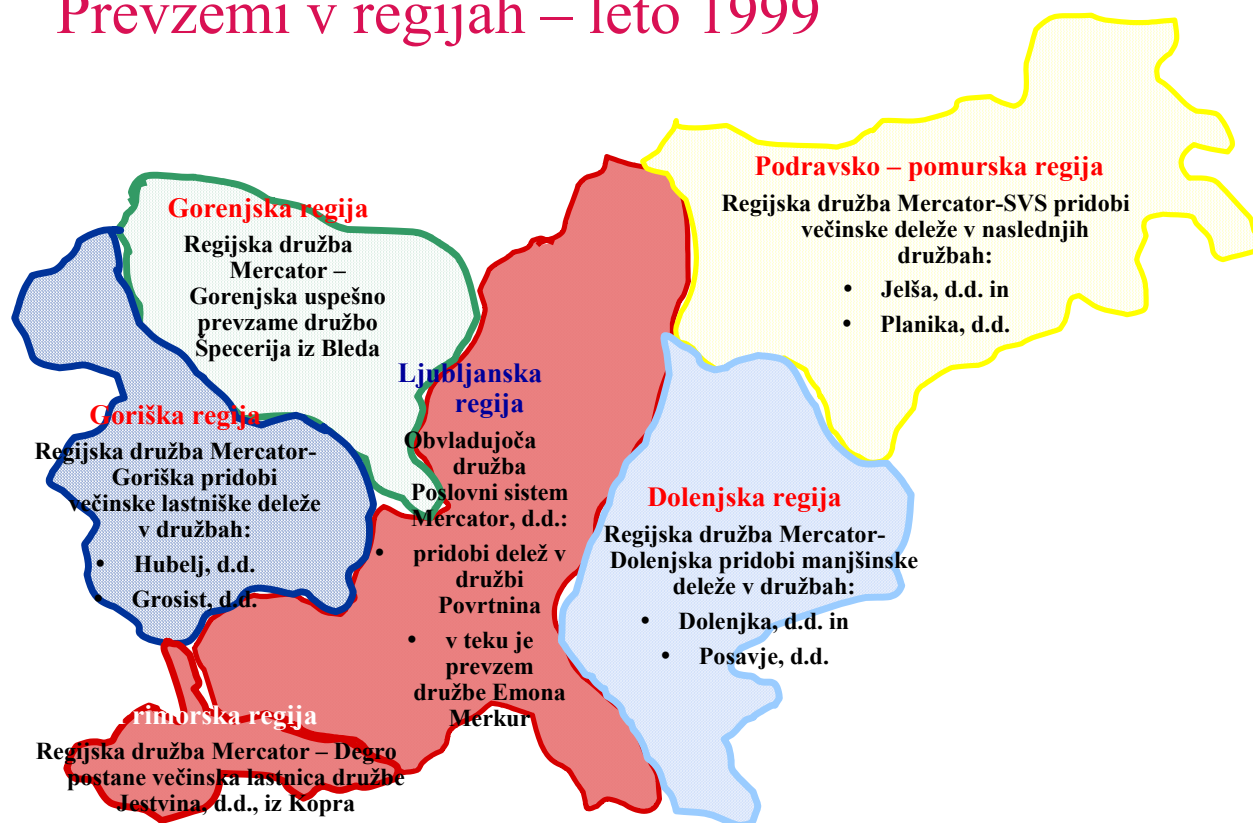
- Mercatorjeva prisotnost na območju, ki ga pokriva ciljna družba
- stopnja razvitosti grosistične dejavnosti, razvejanosti maloprodajne mreže
- sorodnost organizacijske postavitve družbe in relativno enostavna vključitev v Mercatorjevo organizacijsko oz. korporacijsko kulturo
- ocena vrednosti ciljne družbe ob plačilu popolnega prevzema.

V letu **1998** je Mercator prevzel družbo Klas iz Maribora, ki je bila prisotna na območju Maribora, kjer Mercator še ni bil prisoten, in družbo Loka iz Škofja Loke. V tem letu je izdal tudi ponudbo za prevzem družbe Emona Merkur, vendar je bil prevzem zaradi vladnega nesoglasja ustavljen, medtem pa je pridobil dovoljenje vlade RS za prevzem družbe Jestvina iz Kopra, kjer je našel sinergije z že obstoječo družbo na obalni regiji Mercator-Degro, vendar pa prevzem ni uspel zaradi zavlačevanja odobritve s strani nadzornega sveta, zviševanja cene, lokalnih interesov ter spremembe lastništva.

V letu **1999** so obvladujoča družba in regijske trgovske družbe pridobile večinske delež v osmih trgovskih družbah, od katerih sta dve postali regijski trgovski družbi:

- Loka, d. d. iz Škofje Loke postane regijska družba Skupine Mercator, ki pokriva Gorenjsko regijo (Mercator-Gorenjska, d. d.).
- Goriška, d. d. iz Nove Gorice postane odvisna regijska družba Skupine Mercator, ki pokriva goriško regijo (Mercator - Goriška, d. d.).

## Prevzemi v regijah – leto 1999



V letu **2000** je Mercator pridobil večinske deleže v šestih trgovskih družbah. Mercator je pridobil večinski delež v Emoni Merkur, d. d., Povrtnini, d. d., in v družbi Mercator–Tržni centar Sarajevo. Regijska družba Mercator-Gorenjska, d. d., je pridobila večinski delež v TP Rožca, d. d., regijska družba Mercator-Dolenjska, d. d., pa v Dolenjki, d. d. in Posavju, d. d. V istem letu je Mercator pridobil kontrolni vpliv v Potrošniku, d. d., in sicer s pogodbo o obvladovanju.

Znotraj Skupine Mercator je v letu 2000 prišlo do naslednjih pripojitev:

- Dolenjka, d. d. in Posavje, d. d. sta se pripojili regijski družbi Mercator-Dolenjska, d. d.
- Hubelj, d. d., in Grosist, d. d., sta se pripojila regijski družbi Mercator-Goriška, d. d.
- Špecerija, d. d., in TP Rožca, d. d., sta se pripojili regijski družbi Mercator-Gorenjska, d. d.
- Klas, d. d., Jelša, d. d., in Planika, d. d., so se pripojile regijski družbi Mercator-SVS, d. d.

- Jestvina, d. d., se je pripojila regijski družbi Mercator-Degro, d. d.
- Povrtnina, d. d., se je pripojila obvladujoči družbi Skupine Mercator, Poslovnemu sistemu Mercator, d. d.

## Skupina Mercator konec leta 2000



V letu **2001** je Mercator pridobil večinski lastniški delež v Žani, d. d., s čimer je regijsko zaokrožil maloprodajno mrežo v Sloveniji, v istem letu pa izvedel prevzem hrvaške trgovske družbe Sloboda, d. d., ki se je v naslednjem letu pripojila družbi Mercator-H, d. o. o.

V letu **2003** je Mercator pridobil večinski lastniški delež v družbi Živila Kranj, d. d.

Značilnost Mercatorjevih prevzemov in procesov pripajanja je **dvostopenjski proces**, kar pomeni, da Mercator prevzema in nato pripaja družbe k regijskim družbam. Tako je zaposlenim v ciljnih družbah omogočil postopno spoznavanje in prevzemanje Mercatorjeve korporacijske kulture, v naslednji fazi pa pripoji regijske družbe k obvladujoči družbi zaradi stroškovne racionalizacije.

**Izkušnje**, ki jih je Mercator v kratkem obdobju pridobil s številnimi prevzemi in pripojitvami, so:

- neprimerna, nedorečena in omejujoča zakonodaja
- nespoštovanje diskretnosti

- visoki stroški prevzemov
- negotovost prevzemov
- manipuliranje s sovražnostjo prevzemov
- kljub vsemu dobra osnova za naslednje prevzeme

Mercator je, kot smo ugotovili, izvedel največ prevzemov v Sloveniji z osnovnim ciljem povečevanja tržnega deleža, zato si v spodnji tabeli oglejmo rast tega.

Tabela 15: Rast tržnega deleža v Mercatorju na slovenskem trgu po letih in regijah

MERCATORJEVA REGIJA	TRŽNI DELEŽ 1997 V % *	TRŽNI DELEŽ V 1998 V % **	TRŽNI DELEŽ V 1999 V % ***	STATISTIČNA REGIJA	TRŽNI DELEŽ V 2000 V % ****	TRŽNI DELEŽ V 2001 V % *****	TRŽNI DELEŽ 2002 V %	TRŽNI DELEŽ 2003 V % *****
Osrednja Slovenija	27,5	31,4	44,8	Osrednja Slovenija	40,8	45,6	45,2	43,9
Gorenjska	5,2	7	24,9	Gorenjska	27,7	41,1	51,5	73,2
Obalna	10,2	14,4	24,6	Primorska	51,9	62,3	57,3	57,8
Goriška	-	-	33,9	Savinjska	17,3	17	11,5	16,4
Dolenjska	31,7	29,9	53,1	Dolenjska	65	61,1	58,8	58,8
Severovzhodna Slovenija	14,5	22,1	32,2	Podravska Pomurska	30,6	37,6	37,9	38
Slovenija <sup>1</sup>	15,4	20,1	34,4	Skupaj	36,8	37,2	39,8	42,2

\* brez pridruženih družb

\*\* vključno z družbo Klas, Loko

\*\*\* vključena naslednja podjetja: Klas, Planika, Jelša, M - Gorenjska oz. Loka, Špecerija, Jestvina, M - Goriška, Hubelj, Grosist

\*\*\*\* vključena družba Potrošnik Celje, Emona Merkur, TP Rožca, Posavje, Povrtina, Dolenjka

\*\*\*\*\* vključena družba Žana Žalec

\*\*\*\*\* vključena družba Živila Kranj, d.d.

<sup>1</sup> Deleži Mercatorja po posameznih regijah vključujejo tudi Mercatorjeve franšizne prodajalne, delež vseh regijskih družb Mercatorja skupaj pa ne vključuje franšiznih prodajaln.

Vir: Gral Iteo, 2002, 2003

Tabela 16: Rast tržne vrednosti Mercatorjeve delnice od leta 1997 dalje

na dan	tržna vrednost Mercatorjeve delnice v SIT
31.12.1997	4.398
31.12.1998	7.299
31.12.1999	13.531
31.12.2000	14.878
31.12.2001	16.199
31.12.2002	24.551
31.12.2003	32.662
30.12.2004	40.045

V Mercatorju ocenjujejo, da so vse prevzeme izvedli uspešno, in zato trdijo, da je Mercator svetovni fenomen na področju prevzemov. Uspešnost prevzemov ocenjujejo na osnovi rasti

tržnega deleža in drugih poslovnih rezultatov. Sicer pa se uspešnost kapitalskega povezovanja izkazuje tudi skozi to, da nikoli ni bilo stavk ali drugih blokad.<sup>392</sup>



*Težave, s katerimi so se v Mercatorju srečevali zaradi kapitalskega povezovanja, so v transparentnosti pri pridobivanju soglasij nadzornega sveta. Zaradi izkoriščanja notranjih informacij se zato zgodi, da vrednost delnice zraste čez noč.<sup>393</sup>*

### 7.7. Zaposleni<sup>394</sup>

Povprečna starost zaposlenih v Skupini Mercator je skoraj 39 let, dobrih 81 odstotkov vseh zaposlenih pa ima IV. ali V. stopnjo izobrazbe, z dobrimi 13 odstotki sledijo zaposleni s I. do III. stopnjo izobrazbe, 5,5 odstotkov pa predstavljajo zaposleni z najmanj VI. stopnjo izobrazbe. Stopnja absentizma predstavlja 5,75 odstotkov.

Različnih oblik **izobraževanja in usposabljanja** se je v letu 2003 udeležilo 21.360 zaposlenih, kar pomeni, da so nekateri zaposleni prisostvovali več izobraževalnim dogodkom, 305 zaposlenih je v istem letu študiralo ob delu, štipendiranih dijakov in študentov je bilo 51, zaposlenih je bilo 194 pripravnikov, usposabljalno se je 85 vajencev, 966 dijakom srednjih trgovskih šol, študentom in štipendistom pa je bilo omogočeno praktično usposabljanje.

V Mercatorju se v skladu s strategijo upravljanja s človeškimi viri izvajajo tudi **letni razgovori**, katerih namen je utrjevanje dobrih medsebojnih odnosov in boljša komunikacija med vodji in njihovimi zaposlenimi, kakor tudi ozaveščanje ciljev posameznika in odkrivanje njegovih sposobnosti.

Skupina Mercator je v letu 2003 že tretje leto zapored za svoje zaposlene vplačala premije za dodatno pokojninsko zavarovanje, s čimer je povečala dolgoročno socialno varnost zaposlenih.

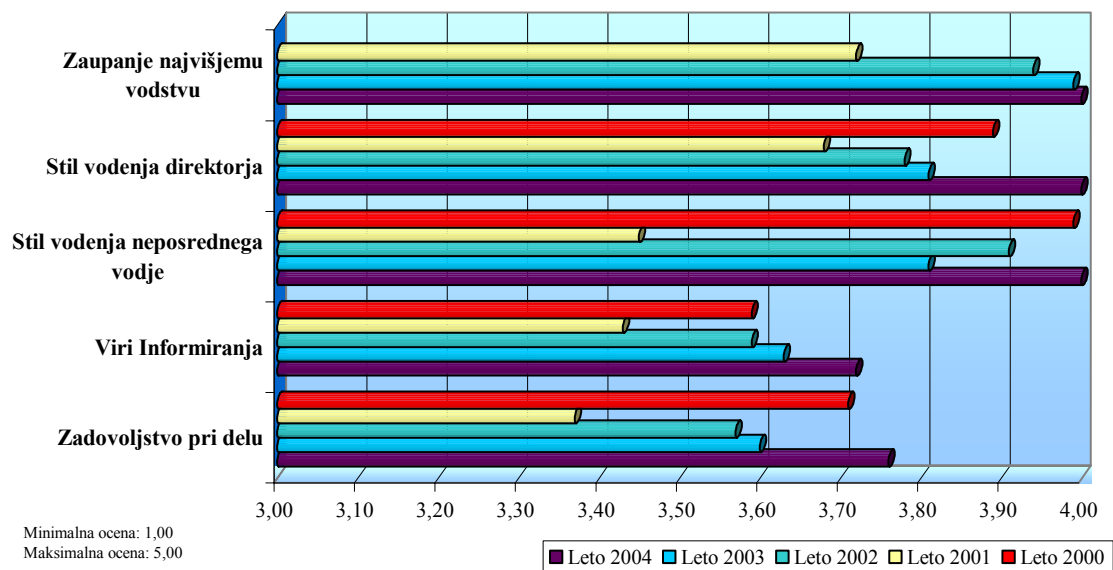
V Mercatorju so leta 2004 že petič zapored izvedli **raziskavo o zadovoljstvu zaposlenih**, ki so jo opravili zunanji izvajalci iz Centra za raziskovanje javnega mnenja in množičnih komunikacij s Fakultete za družbene vede v Ljubljani. Ocene se glede na lanskoletno raziskavo zvišujejo; zaposleni namreč še bolj zaupajo najvišjemu vodstvu, bolj so zadovoljni s stilom vodenja nadrejenih, z naravo dela in večino pogojev dela, obveščenostjo in komunikacijo, kar je razvidno tudi iz naslednjega grafa.

<sup>392</sup> Povzeto iz pogovora z Z. Jankovičem.

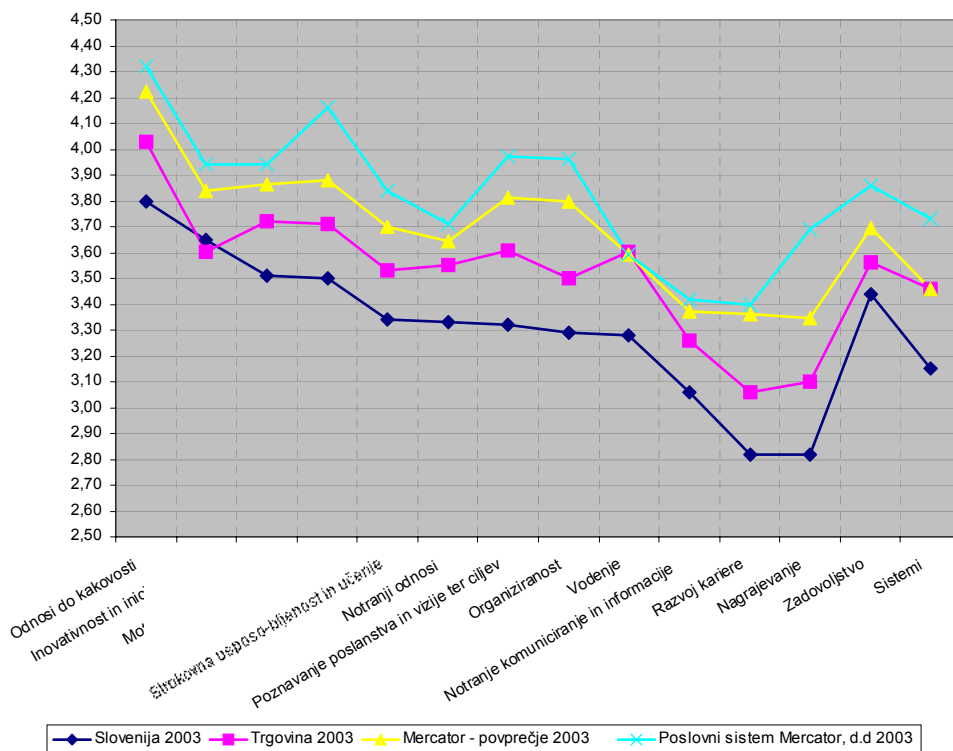
<sup>393</sup> Povzeto iz pogovora z Z. Jankovičem.

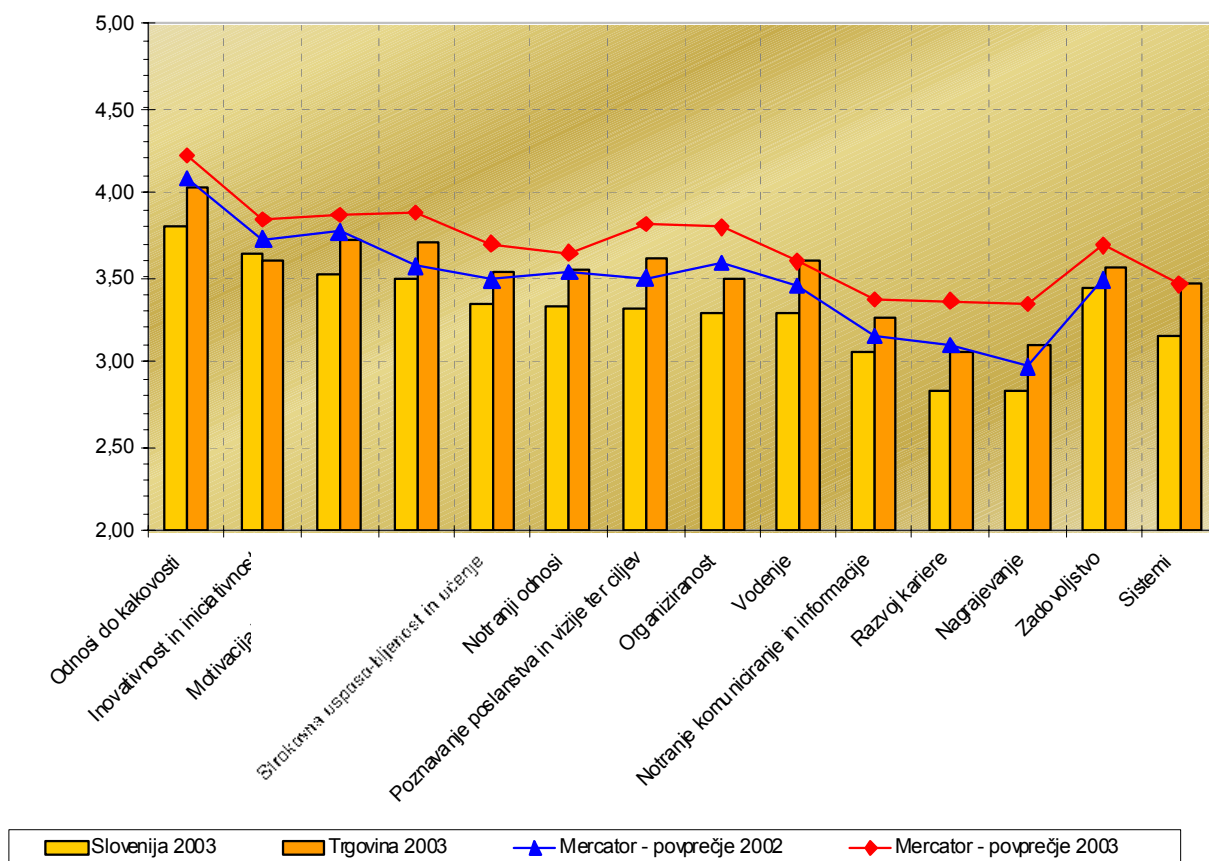
<sup>394</sup> Mercatorjevo letno poročilo 2003:46-49.





Izsledki raziskave **organizacijske klime**, izvedene pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije, v kateri so leta 2003 že tretjič sodelovale večje trgovske družbe Skupine Mercator, kažejo zelo ugodno stanje v Mercatorju. V primerjavi s preostalimi slovenskimi podjetji rezultati presegajo povprečne ocene oz. je Mercatorjeva organizacijska klima visoko nad povprečjem ocen sodelujočih trgovskih podjetij, kar je tudi razvidno iz spodnjih grafov.





### 7.7.1. Komuniciranje z zaposlenimi

V Poslovnem sistemu Mercator zaposleni in vodstvo med seboj komunicirajo na različne načine, vsi pa so namenjeni podpiranju politike in strategije Mercatorja. Pri komuniciranju z zaposlenimi uporabljajo različna orodja oz. načine komuniciranja.

Tabela 17: Orodja, ki jih v Mercatorju uporabljajo za komuniciranje z zaposlenimi

KANAL KOMUNICIRANJA	CILJNA SKUPINA	VSEBINA
<b>sektorski sestanki</b>	vodje služb v sektorju	sprotno usklajevanje dela
<b>sestanki z zaposlenimi</b>	zaposleni znotraj službe, oddelka	sprotno usklajevanje dela
<b>kolegiji (komercialni, kadrovski ipd)</b>	direktorji	sprotno usklajevanje dela
<b>Časopis Mercator (mesečnik)</b>	vsi zaposleni	aktualni dogodki v Mercatorju in okolju, napovedi in analize dogodkov
<b>Sova - informativni bilten (tednik)</b>	vodstveni in vodilni kadri	sklepi uprave tekočega tedna in kratek pregled medijev
<b>pismo predsednika uprave</b>	vsi zaposleni (praviloma)	ob pomembnejših dogodkih, ki vplivajo na poslovanje Mercatorja

<b>kliping</b>	vodstveni kadri	dnevni pregled medijskih objav o Mercatorju in konkurenci
<b>odprta vrata predsednika uprave</b>	vsi zaposleni	odvisna od želje zaposlenega
<b>okrožnice</b>	odvisno od vsebine	obveščanje o tekočih zadevah
<b>intranet</b>	režijske službe	telefonski imeniki in elektronski naslovi zaposlenih, dokumenti in zapisi sistema kakovosti
<b>oglasne deske</b>	vsi zaposleni	sindikalna obvestila, obvestila o športnih in družabnih srečanjih zaposlenih in o ugodnostih za zaposlene
<b>internet</b>	vsi zaposleni	o podjetju, okolje, zaposleni, info središče, življenje, nakupovalno okolje, ugodnosti, za Lumpije
<b>srečanja z zaposlenimi</b>	vsi zaposleni	Mercatoriada, dan Mercatorja, prednovoletno druženje

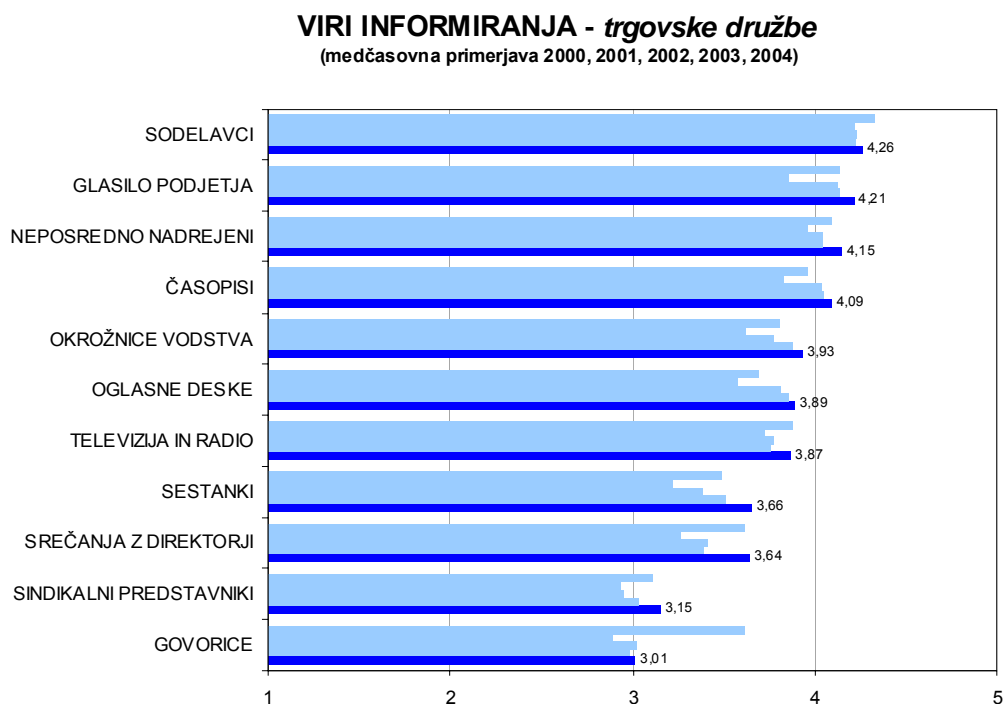
Notranje komuniciranje ureja tudi Poslovnik vodenja kakovosti Skupine Mercator, kjer je opredeljeno, da obojestranska komunikacija poteka **ustno** na relaciji sodelavec - neposredno nadrejeni vodja, sodelavec - programski vodja, ob obveznem informiranju nadrejenega vodje o sprejetih odločitvah. Za razreševanje zadev, ki posegajo na različna področja vodenja, lahko nadrejeni vodja imenuje delovno skupino. **Pisno** komuniciranje se izvaja z zapisniki, odpravki sklepov, okrožnicami, odločbami, obveznimi navodili in usmeritvami, s časopisom ter mesečnim poročanjem o doseganju zastavljenih ciljev in zadovoljstvu kupcev. V rednih časovnih obdobjih se organizirajo delovni sestanki s podrejenimi vodji (delovni sestanki s poslovodji, sestanki poslovodje z zaposlenimi, ...).

Pri komuniciranju uporabljajo v Mercatorju vertikalne in horizontalne poti komuniciranja. **Horizontalne** se nanašajo predvsem na kolegije, sestanke. Za vertikalne poti komuniciranja od zgoraj navzdol uporabljajo predvsem pisma predsednika uprave zaposlenim ob pomembnih dogodkih (npr. referendum o obratovalnem času prodajaln, prevzemi in pripojitve), s ciljem predstavljanja stališč Mercatorjeve uprave do aktualnih dogodkov ter letnih razgovorov. **Vertikalna** komunikacija od spodaj navzgor pa poteka predvsem na srečanjih zaposlenih z vodilnimi, tako, kot je dan odprtih vrat predsednika uprave, in z vsakodnevnimi srečanji z neposredno nadrejenimi.

Potrebe po komuniciranju prepoznava v Mercatorju predvsem z organizacijskimi in drugimi spremembami (npr. pripojitve, prevzemi, notranja reorganizacija, novi projekti, ukrepi in druge aktivnosti za izboljšanje zadovoljstva zaposlenih, Mercator pred vstopom v EU, plačna politika, konkretizacija karierni rasti), ki se nanašajo na zaposlene in vplivajo tudi na zadovoljstvo zaposlenih. Zato ob tovrstnih dogodkih notranje komuniciranje okrepijo. O načinu komuniciranja se odločajo glede na primernost posameznih komunikacijskih kanalov in ciljno publiko, ki ji je komuniciranje posameznih tem namenjeno. Ob pomembnejših dogodkih je to pismo predsednika uprave vsem zaposlenim in obvestilo v Mercatorjevem

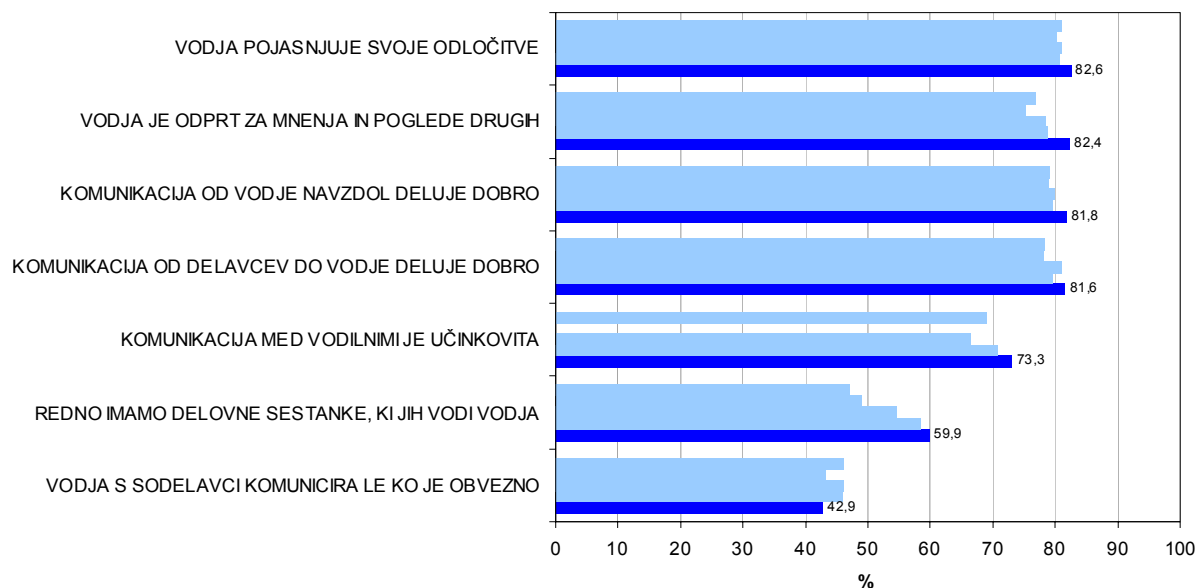
Časopisu. Ravno tako pa ažurno objavljajo vse pomembne informacije tudi na Mercatorjevih spletnih straneh. Pomembno je predvsem, da je komunikacijski kanal dostopen vsem ciljnim skupinam.

Zaposleni kot najpomembnejše vire komuniciranja v okviru raziskave zadovoljstva zaposlenih navajajo sodelavce, interno glasilo podjetja, neposredno nadrejene in javne medije, kar je razvidno iz spodnjega grafa.



Iz naslednjega grafa pa je razvidno tudi zadovoljstvo zaposlenih o tokovih komuniciranja.

### TOKOVI KOMUNICIRANJA - *trgovske družbe* (medčasovna primerjava 2001, 2002, 2003, 2004)



Tudi po raziskavi SiOK je zadovoljstvo Mercatorjevih zaposlenih z notranjim komuniciranjem in informacijami nad slovenskim povprečjem trgovine prav tako pa tudi gospodarstva.

Strategijo komuniciranja z zaposlenimi opredelijo v Mercatorju na začetku poslovnega leta, ko določijo terminski plan izhajanja podjetniškega glasila, okvirne datume srečanj zaposlenih (Mercatoriada, dan Mercatorja, silvestrovanje), kolegije direktorjev in strokovna srečanja, srečanja predavateljev in inštruktorjev ter podobna srečanja zaposlenih. Na začetku poslovnega leta poleg terminskega plana določijo tudi okvirne vsebine posameznih srečanj, ki jih prilagajajo aktualnim dogodkom. V primeru ključnih poslovnih dogodkov je Mercatorjeva strategija komuniciranja usmerjena vsem Mercatorjevim interesnim javnostim, predvsem zaposlenim, kupcem, medijem in drugimi interesnimi skupinami. Pri načrtovanem komuniciranju praviloma določijo nosilce komuniciranja, vire informiranja, kronološko vsebino komuniciranja in cilje komunikacije, ravno tako vizualni in komunikacijski ton. Pri tem se zavedajo, da tudi prek medijev komunicirajo z vsemi interesnimi skupinami, torej tudi z interno javnostjo. Pri nenačrtovanih družbenih ali organizacijskih spremembah strategijo komuniciranja prilagodijo vsebini dogodka in ciljnim internim javnostim.

V Mercatorju se prilagajajo sodobnim trendom internega komuniciranja. O tem priča tudi bolj sploščeno komuniciranje znotraj celotne Skupine Mercator. Zato so uvedli tudi dan odprtih vrat predsednika Mercatorjeve uprave (od januarja 2003), tako oblikovno kot vsebinsko prenovili Mercatorjeve spletne strani (november 2003), razširili skupino prejemnikov informativnega biltena Sove (januar 2004), interno glasilo Časopis Mercator pa od leta 1963, ko je začelo izhajati, tudi nenehno sledi trendom obveščanja zaposlenih.

## **7.8. Prevzem družbe Živila Kranj, d. d., in pripojitev družbe Mercator-Gorenjska, d. d.**

Ko sem se odločila obravnavati temo internega komuniciranja v času prevzemov, pripojitev, je Mercator objavil namero o prevzemu Živila Kranj, d. d., in napovedal pripojitev Mercator - Gorenjske, d. d. Obe nameri sta bili zame dodaten izziv, da predstavim interno komuniciranje v času prevzemov, pripojitev v vseh treh družbah, torej, v obvladujoči družbi Skupine Mercator in v omenjenih ciljnih družbah. Zato v nadaljevanju sprva spoznajmo razloge za prevzem oz. pripojitev ciljnih družb.

### **7.8.1. Razlogi za prevzem družbe Živila Kranj, d. d.**

Uprava družbe Poslovni sistem Mercator je sprejela sklep, da začne s postopkom prevzema družbe Živila Kranj, d. d. Zato je uprava družbe o nameri ponudbe za odkup skladno z določbo 15. člena Zakona o prevzemih obvestila Agencijo za trg vrednostnih papirjev, upravo družbe Živila Kranj in Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence.

23. septembra 2003 je uprava Poslovnega sistema Mercator sklicala novinarsko konferenco, na kateri je predstavila razloge in postopek za prevzem družbe Živila Kranj. Razlogi za prevzem so predstavljeni v nadaljevanju iz gradiva za novinarje, ki so ga ti prejeli na novinarski konferenci.

22. septembra 2003 je Poslovni sistem Mercator, d. d., z družbami<sup>395</sup> sklenil kupoprodajno pogodbo za nakup 178.408 delnic družbe Živila Kranj, d. d., ki predstavljajo 55,75 % lastniški delež v navedeni družbi. Kupnina za navedeni delež je bila poravnana v gotovini in je znašala 3.211.344 tisoč tolarjev, kar je 18 tisoč tolarjev za delnico.

Zapisano je bilo še, da namerava Poslovni sistem Mercator, d. d., v zakonitem roku dati vsem delničarjem družbe Živila Kranj, d. d., ponudbo za odkup delnic predmetne družbe.

### **Zakaj se je uprava družbe Poslovni sistem Mercator, d. d., odločila prevzeti družbo Živila Kranj, d. d.?**

Na trgu prodaje izdelkov za vsakdanjo rabo se je že v letu 2000 začela oblikovati protiutež Mercatorju v obliki gospodarskega interesnega združenja Suma 2000, ki so ga ustanovile družbe Vele, Era, Živila in Koloniale. Družbe naj bi se leta 2001 tudi kapitalsko povezale, Uradu za varstvo konkurence Republike Slovenije so že priglasile koncentracijo družb, le-ta jo je odobril, vendar do združitve ni prišlo.

Vsa podjetja so ostala samostojna, tako pa so nastopala tudi na trgu. V razmerah močne konkurence in zahtevnih kupcev, ko le-ti zahtevajo od svojega trgovca najboljšo ponudbo,

---

<sup>395</sup> NFD 1, investicijski sklad, d. d., Ljubljana, Trdinova 4, ki ga zastopa Nacionalna finančna družba za upravljanje investicijskih skladov d. o. o., Ljubljana, Trdinova 4, TRIGLAV STEBER I, ID, d. d., Ljubljana, Slovenska 54, ki ga zastopa Triglav družba za upravljanje d. o. o., Ljubljana, Miklošičeva 17, Slovenska odškodninska družba, d. d., Ljubljana, Mala ulica 5, Pomurska investicijska družba 1, d. d., Slovenska 41, Murska Sobota in ZLATA MONETA I., d. d., Strossmayerjeva 30, Maribor, ki jo zastopa Probanka DZU d. o. o., Strossmayerjeva 30, Maribor.

najboljšo storitev in seveda najboljšo ceno, je takšno posamično delovanje zelo težko, kar kaže tudi tržni delež podjetja Živila, ki je od leta 2001 v upadanju.<sup>396</sup>

Tabela 18: Tržni delež Živila Kranj, d. d., od 1998 do 2003

Leto	Tržni delež v %
1998	2,7
1999	2,8
2000	2,6
2001	5,4 <sup>397</sup>
2002	3,6
2003	3,0

V razmerah, ko se je poslovanje družbe Živila slabšalo, je želela uprava podjetja kot najboljšo rešitev za svoje podjetje, poiskati strateškega partnerja oziroma kupca podjetja. Kupce so lastniki podjetja iskali dalj časa neuspešno, tako v Sloveniji kot zunaj nje.

V Mercatorju so že dalj časa zelo skrbno proučevali možnosti in priložnosti nakupa družbe Živil, za katerega so se nazadnje odločili predvsem zaradi naslednjih razlogov:

### 1. Razširitev Mercatorjeve ponudbe na Gorenjskem

Mercator je na Gorenjskem prisoten predvsem v predelu Kranja in njegove okolice, veliko manj pa v severnejšem predelu, v mestih, kot so: Bled, Bohinj, Jesenice, Tržič, Radovljica, Kranjska Gora. V teh mestih je s svojo ponudbo prisotna družba Živila Kranj, d. d. V Mercatorju so bili prepričani, da bi z vključitvijo prodajaln Živil v Mercatorjevo maloprodajno mrežo kupcem ponudili kakovostnejšo in cenovno bolj konkurenčno ponudbo, podprto s celovito storitvijo.

Severni oziroma severno-zahodni del Gorenjske predstavlja tudi zelo pomembno turistično središče Slovenije. Predvsem je v tem delu razvit zimski turizem, vse bolj pa postaja pomemben tudi turizem v drugih letnih časih, kar pomeni, da je treba v vsem letu omogočiti tako domačim kupcem kot tudi tujim celovito in konkurenčno ponudbo.

Severni del Slovenije leži v bližini italijanske in avstrijske meje, kjer je zaradi bližine tujih trgovcev pritisk kupcev na cenovno konkurenčno ponudbo še močnejši. Mercator je želel s širitvijo maloprodajne mreže v ta del Slovenije v svoje prodajalne privabiti tudi tuje kupce, predvsem turiste.

Nekaj več težav je Mercator pričakoval v Podravju in Prekmurju, kjer se ponudbi Živil in Mercatorja deloma pokrivata. V Mercatorju verjamejo, da bodo z oblikovanjem različnih prodajnih formatov in eventuelnim prestrukturiranjem prodajnih programov pripravili celovitejšo ponudbo za kupce.

<sup>396</sup> Slovenska trgovina, Gral Iteo 1998 - 2003.

<sup>397</sup> Živila Kranj so marca 2000 prevzela Potrošnik in ga 1. 1. 2002 pripojila.

## 2. Lokacije prodajaln Živila

Prodajalne Živil se nahajajo predvsem v tistih mestih in predelih, kjer Mercator v neposredni bližini še nima svojih prodajaln. Vse lokacije Živil so preučili in menijo, da lahko večina še spodbuja razvoj obstoječe ponudbe Mercatorja. Razmišljali so tudi, da bi kupcem ponudili prodajni format, ki na slovenskem trgu še ni zaživel, z raziskavami pa so ugotovili, da obstaja tržna možnost. Gre za razvoj prodajnega formata hard diskont, s katerim želijo vstopiti na trg z novim imenom, kupcem pa ponuditi ugodnejše cene. Predvsem želijo zaokrožiti obstoječo ponudbo Mercatorja, kajti trendi v svetu kažejo, da največji in najuspešnejši trgovci na domačem trgu razvijajo različne prodajne formate, s katerimi želijo v svoje prodajalne privabiti čim več segmentov kupcev. Trend v razvoju naslednjih prodajnih formatov je predvsem v:

- hipermarketih v nakupovalnih centrih
- manjših sosedskih prodajalnah, kjer je poudarek na svežem programu ter
- hard diskontih, kjer je poudarek predvsem na cenovno ugodni ponudbi.

Na nove trge pretežno vsi trgovci vstopajo najprej s prodajnim formatom hipermarket.

## 3. Zaščita slovenske proizvodnje

Z nakupom podjetja Živila Kranj, d. d., so slovenski proizvodnji še naprej zagotovili zvestega odjemalca, kajti strategija Mercatorja temelji na dolgoročnem partnerstvu s slovensko proizvodnjo. V Mercatorju so prepričani, da bi bil v primeru nakupa podjetja Živila Kranj, d. d., s strani tujega trgovca delež slovenskih izdelkov občutno nižji kot je v Mercatorju, kjer lahko kupec na prodajnih policah najde kar 72 % izdelkov slovenskega porekla.

## 4. Gospodarsko interesno združenje Suma zaradi različnih interesov znotraj združenja ni uspelo

Kot že omenjeno, drugi steber slovenske proizvodnje, t. i. Gospodarsko interesno združenje SUMA, ni uspelo. Zato so se v Mercatorju čutili dolžne trgovinam družbe Živila Kranj, d. d., ponuditi priložnost ponovnega vzpona in rasti ter tako pred tujimi trgovci zaščititi tudi slovensko proizvodnjo. Družba Živila Kranj, d. d., je še vedno zdravo podjetje.

Strategija in vizija Mercatorja sta jasni. Postati želijo vodilna trgovska veriga na trgu jugovzhodne Evrope. Investicije na nove trge pa lahko omogočajo le z učinkovitim poslovanjem na domačem trgu, kjer želijo izkoristiti vse sinergije.

## 5. Osredotočenost na temeljno dejavnost – zadovoljevanje potreb ljudi pri nakupu izdelkov vsakdanje potrošnje

V zadnjem letu je Mercator z dezinvestiranjem netrgovskih dejavnosti predstavil svoj osnovni namen, in sicer osredotočenost na temeljno dejavnost – trgovino na drobno. Prepričani so, da premorejo znanje in vire, predvsem pa, da najbolje poznajo kupce, njihova pričakovanja in potrebe, povezane z izdelki vsakdanje potrošnje.

Tudi čas nakupa podjetja Živila Kranj, d. d., je bil primeren, kajti Živila so v Kranju v izjemnem investicijskem ciklusu, Mercator pa je želel v Kranju zgraditi po svojih standardih tudi drugi hipermarket.



## 6. Zaposleni

Mercatorjeva korporacijska kultura temelji na izjemnem zaupanju in spoštovanju medsebojnih odnosov, odprtosti v komuniciranju, vzpodbujanju razvoja in izobraževanja vseh zaposlenih, predvsem pa na pripadnosti družbi. Prepričani so, da se bodo zaposleni iz družbe Živila Kranj, d. d., vključili v Mercatorjevo korporacijsko kulturo.<sup>398</sup>

### 7.8.1.1. Interno komuniciranje v času prevzema družbe Živila Kranj d. d.

Mercator je 22. septembra 2003 v časopisu Delo in na SEOnetu objavil **sporočilo o začetku postopka prevzema družbe Živila Kranj, d. d.**<sup>399</sup> S tem so se potrdila tudi namigovanja medijev o prevzemu gorenjskega trgovca s strani Mercatorja. Naslednji dan je Mercator sklical **novinarsko konferenco** in medijem predstavil postopek za prevzem ciljne družbe (gradivo za novinarje je v prilogi). Novinarske konference se je udeležilo 29 predstavnikov medijev, 23 različnih medijev. Na temo prevzema Živil na dan 22. in 23. septembra 2003 zasledimo 111 objav, od tega 18 v tiskanih in 93 v elektronskih medijih. Analiza medijskih objav glede prevzema pokaže, da prevladujejo nevtralne objave, sledijo naklonjene, nenaklonjenih objav ni.<sup>400</sup>

Predsednika uprav obeh družb in član uprave Poslovnega sistema Mercator, odgovoren za področje trženja, razvoj in investicije v trgovski dejavnosti, so se 15. oktobra 2003 **sestali tudi z vodilnim in vodstvenim kadrom družbe Živila Kranj, d. d.** (115 poslovodij in 80 vodstvenih delavcev) z namenom, da bi zaposlenim odgovorili na neodgovorjena vprašanja.

21. oktobra 2003 je bila za vse režijske zaposlene v Mercatorju, Mercator-Gorenjski in Živilih **predstavljena reorganizacija trženja**. Ob tem dogodku so bili zaposleni povabljeni, da izrazijo svoje želje, pričakovanja glede nadaljevanja svoje karijerne poti v Mercatorju. Isti mesec sta predsednika uprave Poslovnega sistema Mercator, d. d., in Živila Kranj, d. d., zaposlenim v družbi Živila Kranj, d. d., poslala **osebno pismo**, v katerem sta predstavila razloge in cilje prevzema. Pismo dobesedno predstavljam v nadaljevanju.

*Lepo pozdravljeni!*

*Uprava Poslovnega sistema Mercator, d. d., je začela s postopkom prevzema podjetja Živila Kranj, d. d., o čemer ste že obveščeni. Tudi v upravi Živil Kranj, d. d., ocenjujemo, da je ta rešitev najboljša za Živila in vse naše zaposlene, katerim bo **Mercator lahko dolgoročno zagotovil socialno varnost**. Verjameva, da se vam ob vsem dogajanju poraja kup vprašanj in dilem, zato smo se v obeh upravah odločili, da z odprtim pismom vsem vam, novim Mercatorjevim sodelavkam in sodelavcem, pojasnimo vsaj nekatere izmed njih.*

*Mercatorjeva korporacijska kultura temelji na zaupanju in spoštovanju medsebojnih odnosov, iskrenosti in odprtosti v komuniciranju, spodbujanju razvoja in izobraževanja vseh zaposlenih, predvsem pa na pripadnosti družbi. Veseli nas, da bodo Živila pod okriljem slovenskega podjetja, kar je zagotovo pomembno tako za proizvajalce, potrošnike, kot tudi za vas, zaposlene. In Mercator je znan po tem, da se dobro zaveda skrbi in odgovornosti do zaposlenih.*

<sup>398</sup> Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema družbe Živila Kranj, d. d., 23. 9. 2004.

<sup>399</sup> 22. septembra 2003 je Mercator postal 55,75 % lastnik družbe Živila Kranj, d. d., mesec kasneje, 18. oktobra 2003, pa je objavil javno ponudbo za nakup preostalega deleža v ciljni družbi. Ponudba se je 15. novembra 2003 uspešno iztekla, saj je Mercator postal 98,41 % lastnik Živil. (Pukl: 2004:10)

<sup>400</sup> Pamet o Mercatorju, d. d., od septembra do decembra 2003

*Čeprav je bilo zadnje čase večkrat javno povedano, vam želiva tudi osebno zatrditi, da je v Mercatorju delo za vsakega, ki je dober delavec in sprejme Mercatorjevo korporacijsko kulturo. Mercatorjeva uprava se zaveda, da levji delež k uspehom podjetja prispevajo zaposleni, zato so redne plače, prispevki za dodatno prostovoljno pokojninsko zavarovanje, regres, božičnica in tudi letošnje darilo ob začetku šolskega leta, ki so ga prejeli vsi v Skupini Mercator, samo izraz zaupanja in hvaležnosti do njih.*

*Zavedati se morate, da so v Skupini Mercator združeni zaposleni iz štirih držav, med katerimi vlada medsebojno spoštovanje ne glede na vse narodnostne in druge razlike. To spoštovanje pričakujemo tudi od vas, ko postanete del Skupine Mercator.*

*Prijazen nasmeh, spoštovanje, iskrenost, lojalnost, delavnost in urejenost so lastnosti, ki so v Mercatorju najbolj želene. In prepričana sva, da bomo združeni še močnejši in še boljši Najboljši sosed.*

*Zato iskreno dobrodošli pod Mercatorjevo streho!*

*Branko Remic  
Predsednik uprave  
Živila Kranj, d. d.*

*Zoran Janković  
Predsednik uprave  
Poslovnega sistema Mercator, d. d.*

V Mercatorjevem internem časopisu je bil decembra 2003 objavljen tudi **intervju z Brankom Remicem**, predsednikom uprave Živil. V nadaljevanju predstavljam nekaj ključnih izsekov iz intervjuja.<sup>401</sup>

*„... Sam nastop Mercatorja in način prevzema je do minimuma omilil tiste dvome in tesnobe, ki so vedno prisotni pri zaposlenih v prevzeti družbi. K temu pozitivnemu ozračju je ogromno pripomogel obisk predsednika uprave Zorana Jankovića v Živilih in njegovo javno sporočilo zaposlenim, da se bo lokacija Naklo razvijala in da so pridni delavci z voljo do učenja in pozitivno naravnostjo v Mercatorju dobrodošli. Čeprav je jasno, da bo izkoriščanje poprevzemnih sinergij prineslo ukinitvev določenih delovnih mest, pa se bodo po drugi strani na lokaciji z nadaljnjim razvojem odprla nova delovna mesta. ...“*

*„... Način, kako prevzem poteka, je korekten in spoštljiv, tako da v Živilih ni občutka, da smo poraženi, ampak bolj občutek, da gre za zaključek nekega obdobja, ki je za obe strani najboljši ter za začetek skupne poti, na kateri bomo lahko tvorno prispevali k razvoju Skupine Mercator.“*

*„Nobenih pomembnih težav ne pričakujem. Trk kultur je res pogosto problematičen, vendar v primerih, ko se srečata podjetji z zelo različnimi vrednotami, načini dela in komunikacije in če je eno podjetje izrazito neuspešno, drugo uspešno. V primeru Mercatorja in Živil ne gre za to situacijo. Poslovanje Živil je uspešno, z Mercatorjem pa nas družijo tiste vrednote, ki so po*

---

<sup>401</sup> Dodig Sodnik: 2003:15, 16.

mojem za podjetje bistvene: delavnost, stremenje k boljšem, ambicioznost, pripadnost sodelavcem in družbi, spoštovanje, borbenost, optimizem. Menim torej, da bo v tem primeru trk kultur prinesel dodatne sinergije, saj sta različni kulturi utemeljeni na istih osnovnih vrednotah.“

„Razlike v kulturah po mojem pri obeh podjetjih izhajajo predvsem iz razlik v njuni velikosti in iz razlik v gospodarskih okoliščinah obeh podjetij. V Mercatorju je več poudarka na standardiziranosti procesov in specializaciji posameznikov v procesu, v Živilih pa je zaradi majhnosti in manjšega števila strokovnjakov bolj usmerjenost k cilju, sam proces je manj formaliziran, posameznik pa mora glede na svoje sposobnosti pogosto pokriti bolj različna področja, manj pa je specialist. Menim, da je velika večina zaposlenih v Živilih dovolj fleksibilna, da se bo novi kulturi dovolj hitro prilagodila in jo po svojih močeh še dodatno obogatila in razvijala.“

13. decembra 2003 je bila na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani organizirana **prednovoletna zabava** za zaposlene v Mercatorju<sup>402</sup>, kamor so bili vabljeni tudi zaposleni iz Živil. Ob tem dogodku jim je predsednik Mercatorjeve uprave izrekel dobrodošlico v Mercatorjevi družini.

Na koncu lahko strnemo kronološki pregled komuniciranja z zaposlenimi ob prevzemu družbe Živila Kranj, d. d.

Tabela 19: Kronološki pregled komuniciranja ob prevzemu družbe Živila Kranj, d. d.

DATUM	VSEBINA	MEDIJ	KDO POROČA
22.09.03	začetek postopka o prevzemu	Delo, SEOnet	uprava Poslovnega sistema Mercator, d.d.
23.09.03	postopek za prevzem: razlogi za prevzem in finančna predstavitev obeh družb	novinarska konferenca	uprava Poslovnega sistema Mercator, d.d.
15.10.03	odgovori na neodgovorjena vprašanja	srečanje vodstva obeh družb z vodilnim in vodstvenim kadrom v Živilih	predsednika uprave obeh družb in Mercatorjev član uprave za področje trženja, razvoja in investicij v trgovinski dejavnosti
21.10.03	reorganizacija trženja	srečanje v veliki skupini	direktorji sektorjev, moderator član uprave za področje trženja
okt. 03	razlogi in cilji prevzema	pismo zaposlenim	predsednik uprave Poslovnega sistema Mercator, d.d., in predsednik uprave Živila Kranj, d.d.
dec. 03	pogled na prevzem družbe	Časopis Mercator	predsednik uprave Živila Kranj, d.d.
13.12.03	prednovoletna zabava vseh zaposlenih	srečanje zaposlenih v Skupini Mercator	predsednik uprave Poslovnega sistema Mercator, d.d., izreče dobrodošlico zaposlenim v družbi Živila Kranj, d.d.
stalno	osebna srečanja	dan odprtih vrat	predsednik Mercatorjeve uprave

<sup>402</sup> Tokrat je bila organizirana druga velika prednovoletna zabava za zaposlene v Mercatorju na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani. Udeležilo se jo je 9.000 zaposlenih, od tega skoraj 900 zaposlenih iz Živil, od skupno 1.500 zaposlenih v slednji družbi.

### 7.8.2. Razlogi za pripojitev družbe Mercator-Gorenjska, d. d.

S 1. januarjem 2004 se je na Mercator prenesla dejavnost Mercator–Gorenjske, ravno tako pa so bili prevzeti tudi vsi zaposleni iz omenjene družbe.<sup>403</sup> 1. januarja 2004 je bila na Mercatorjevo družbo Mercator-Emba, d. d., prenesena tudi dejavnost pražarne kave v Škofji Loki.

Razlog za prenos dejavnosti je bilo bližajoče se polnopravno članstvo Slovenije v Evropski uniji, zaradi katerega je slovenski trg postal del enotnega trga Evropske unije, kar je v celoti sprostilo dostop tujih gospodarskih družb do slovenskih potrošnikov. Zato je za vsak slovenski gospodarski subjekt nujno, da svoje poslovanje organizira čim bolj racionalno in s tem ohrani svojo konkurenčnost. Osnovni namen procesa preoblikovanja trgovskega dela skupine je tako v povečanju stroškovne učinkovitosti in v izkoriščanju ekonomij obsega.

Hkrati je treba povedati, da je bila družba Mercator-Gorenjska, d. d., ves čas ena najboljših Mercatorjevih regijskih trgovskih družb, zelo pomemben razlog za pripojitev poleg zgoraj navedenega pa je bila bližnja upokojitev predsednika uprave pripojene družbe Ludvika Lebna.<sup>404</sup>

Razlog za pripojitev Mercator-Gorenjske, d. d. k Poslovnemu sistemu Mercator, d. d., je torej v povečevanju poslovne uspešnosti in učinkovitosti.

#### 7.8.2.1. Interno komuniciranje v času pripajanja družbe Mercator-Gorenjska, d. d.

Predsednik uprave Mercator - Gorenjske, d. d., je septembra 2003 v internem glasilu družbe Informacije na prvi strani glasila objavil **pismo** z naslovom „V pričakovanju sprememb“. Pismo predstavljam v celoti.<sup>405</sup>

*„V življenju vsakega človeka je že tako, da se veliko stvari zgodi le enkrat, zato hitimo od enega dogodka do drugega. Od rojstva hitimo proti šoli, od otroštva proti odraslosti, od samskosti proti ženitvi in družini, nato se pehamo v službi in niti ne opazimo, da sploh ne bi bilo treba hiteti, ker nas je čas tako ali tako prehitel. To je zgodba vseh ljudi na tem svetu, zato je tudi moja. Prišel je torej čas, da se po 25 letih poslovim od vodenja naše družbe in se posvetim naslednjemu življenjskemu obdobju.*

*Mercator kot vodilna slovenska trgovska družba živilske stroke bo v pripravah na vstop Slovenije v Evropsko unijo in s prihodom dodatne konkurence moral izpeljati še marsikatero reorganizacijo v cilju obdržanja konkurenčnosti na slovenskem in drugih trgih. Vedeti je treba, da je sedanja organiziranost prehodne narave, zato bo treba iskati organizacijske oblike, ki bodo učinkovitejše in zato poslovno uspešne tudi v razmerah, ki jih bo prinesla prihodnost.*

*Naša trgovska družba je bila vedno med tistimi najuspešnejšimi. Z vključitvijo v Mercator pa smo dosegli izjemno rast in razvoj. Mercator nam je zato ponudil možnost, mi pa smo jo izkoristili in ustvarili zelo uspešno regijsko družbo. Planinsko povedano bi lahko rekli, da bomo v letošnjem letu dosegli vrh, na katerem pa verjetno dolgo ne bi mogli ostati, kar pomeni, da bi slej ko prej sledil spust navzdol.*

<sup>403</sup> 1. januarja 2004 je bila na Mercatorjevo družbo Mercator-Emba, d. d., prenesena tudi dejavnost pražarne kave v Škofje Loki.

<sup>404</sup> Odgovor, ki ga je Mercator poslal januarja 2004 novinarju Dela Primožu Cirmanu o razlogih za pripojitev Mercator-Gorenjske, d. d., k Poslovnemu sistemu Mercator, d. d.

<sup>405</sup> Leben: 2004:1.

*Navedeno se marsikje že dogaja, zato bi se temu radi izognili, kar pa je težko brez temeljite reorganizacije. To bo v našem primeru izvedeno s postopnim ukinjanjem regijske družbe in iskanjem organizacijske forme, ki bo uspešna tudi v bodoče.*

*Glede na to, da je v družbi veliko govoric na to temo, želim povedati, da po razgovoru z upravo Mercatorja, na čelu s predsednikom g. Jankovičem lahko zagotovim, da nihče od sedaj zaposlenih za nedoločen čas ne bo izgubil zaposlitve. Reorganizacija bo prinesla spremembo delovnega mesta ali njegove lokacije, manjšemu številu delavcev. Tisti, ki boste v to vključeni, vzemite to kot novo možnost za svojo perspektivo in dolgoročnejšo socialno varnost.*

*Sicer pa imejte v mislih, da se prej omenjena zgodba s časom dogaja tudi vsem vam, ki boste te vrstice brali, ter da je edina stalnica našega življenja dejstvo, da nič ni stalnega.“*

*Predsednik uprave  
Ludvik Leben*

Predsednika uprave obeh družb, Poslovnega sistema Mercator in Mercator-Gorenjske, sta zaposlenim v Mercator-Gorenjski poslala tudi **pismo**, ki so ga zaposleni v Mercator-Gorenjski prejeli ob plači 15. decembra 2003. Pismo v nadaljevanju predstavljam v celoti.

*Spoštovana sodelavka, spoštovani sodelavec!*

*Poslovni sistem Mercator, d. d., bo skladno s sprejeto poslovno strategijo pripojil svojo hčerinsko družbo Mercator-Gorenjska, d. d. Sam postopek pripojitve bo potekal v letu 2004, in sicer v skladu z zakonskimi določili na tem področju. V povezavi s to odločitvijo bo Mercator-Gorenjska, d. d. s 1.1.2004 prenesla na Poslovni sistem Mercator, d. d. opravljanje svoje celotne dejavnosti. Prenos dejavnosti na Poslovni sistem Mercator, d. d., pa pogojuje tudi **prevzem vseh zaposlenih** Mercator -Gorenjska, d. d., kar vodi do spremembe delodajalca.*

*Vzroki za sprejeto odločitev so tako zunanji kot notranji. **Prvenstveni cilj je doseči želeno racionalizacijo poslovanja in s tem večjo konkurenčnost**, pri tem pa je nujna koncentracija maloprodajne dejavnosti, ki predstavlja osnovno dejavnost trgovskega dela Skupine Mercator. **Vzpostavlja se enotno vodenje ter oblikovanje enotne razvojne politike s strani strokovnih služb**, to pa seveda zahteva tudi optimalen razvoj logistike, kar je prav tako mogoče zagotoviti le na predhodno opisan način. Pri tem je potrebno poudariti, da bo regijska zaokroženost maloprodajne dejavnosti tudi v bodoče ostala nespremenjena in bo organizirana znotraj maloprodajnega območja Gorenjske.*

*V praksi bo izvedba prevzema dejavnosti oziroma pripojitve pomenila **selitev posameznih dejavnosti, služb, sektorjev na druge lokacije v druga okolja**. Veleprodajno skladišče in transportna enota se bosta do sredine meseca januarja 2004 preselila na novo lokacijo v Ljubljani na Slovenčevi 25. Podporne službe v komerciali, tako v prodaji kot v nabavi, se bodo ravno tako preselile in reorganizirale oziroma vključile v ustrezne službe in dejavnosti v Poslovnem sistemu Mercator, d. d. Roki za selitev komercialnih služb se pokrivajo s selitvijo veleprodajnega skladišča. V teh rokih bo tudi prišlo do selitve proizvodnje oziroma praženja kave. Ta del dejavnosti se prenaša na Mercator-Embo d. d., s sedežem v Ljubljani.*

*V celoti se **reorganizira in preseli celotno področje računovodstva in financ**. Selitev tega področja je glede na naravo dela predvidena do sredine meseca februarja 2004. Zaposleni s tega področja bodo svoje delo, ki bo enako ali podobno kot doslej, opravljali v poslovni stavbi Poslovnega sistema Mercator d. d., v Ljubljani na Dunajski 107. Tudi v dejavnostih, ki sodijo v splošno organizacijsko področje, bo izvedena reorganizacija. **Del služb (kadrovska, ekonomat, vzdrževanje, varstvo pri delu) in s tem tudi zaposlenih, ki te dejavnosti izvajajo, se bo***

**prezaposlilo na enakih ali podobnih delovnih mestih v Ljubljani. Služba informatike pa bo v naslednjem letu še ostala v Škofja Loki.**

**V maloprodaji še ne bo bistvenih sprememb.** Obstoječa maloprodaja bo po novem organizirana kot Maloprodajno območje Gorenjska (MO Gorenjska) z dvema Ožjima maloprodajnima območjema (OMO) in podporno strokovno službo in vodstvom MO (23 zaposlenih). Sedež MO Gorenjska bo na lokaciji, kjer je sedaj sedež Mercator-Gorenjska, d. d., to je v Škofja Loki. V podpornih službah MO Gorenjska bodo kadrovska služba, vzdrževanje, administrativna dela (tajništvo, operativni referent), aranžerska služba, informatika, operativni marketing. MO Gorenjska bo vodil direktor, vsako ožje maloprodajno območje (OMO) pa ima svojega vodjo. Nova organiziranost MO Gorenjska se bo uveljavila s 1.1.2004.

**S spremembo delodajalca se prevzetim delavcem pravni, ekonomski in socialni položaj dejansko ne bo v ničemer spremenil.** Poslovni sistem Mercator, d. d., v skladu s Pogodbo o prenosu dejavnosti in prevzemu delavcev (v nadaljevanju: Pogodba) še najmanj eno leto po spremembi delodajalca, delavcem zagotavlja enak obseg pravic iz delovnega razmerja.

Omenjena Pogodba je bila podpisana s strani obeh uprav dne 4. 12. 2003. Na predhodnem skupnem posvetovanju dne 18. 11. 2003 in dne 1. 12. 2003, ki so se ga poleg obeh uprav družb oziroma njihovih pooblaščenec udeležili še predstavniki sindikata ZSSS in KS'90 ter Sveta delavcev Mercator Gorenjske, d. d. je bilo doseženo soglasje glede vsebine Pogodbe.

Prevzem in zaposlitev delavcev Mercator-Gorenjska d. d. bo izveden skladno s Pogodbo z dnem 1. 1. 2004. Zato bomo **vsii delavci Mercator-Gorenjske, d. d., prejeli v podpis novo pogodbo o zaposlitvi**, ki jo bomo sklenili s Poslovnim sistemom Mercator, d. d. Nove pogodbe o zaposlitvi v Poslovnem sistemu Mercator, d.d, bodo pripravljene skladno s Pogodbo, podjetniško kolektivno pogodbo in sistematizacijo Poslovnega sistema Mercator, d. d. Nove pogodbe o zaposlitvi pa bomo delavci Mercator - Gorenjske d. d., podpisovali v drugi polovici meseca decembra 2003.

**Za veliko večino delavcev Mercator-Gorenjska, d. d., sklenitev nove pogodbe o zaposlitvi praktično ne bo prinesla nobene bistvene spremembe. S tistimi delavci, ki se jim bo spremenilo delovno mesto, pa so že bili opravljeni predhodni razgovori, tako da so bili seznanjeni z nastalo spremembo.** V kolikor pa vam spoštovana sodelavka, spoštovani sodelavec, karkoli v zvezi z novo pogodbo o zaposlitvi ne bo jasno, pa vas prosim, da se za vsa potrebna pojasnila obrnete na **g. Stanka Zugwitza**, direktorja splošno organizacijskega področja Mercator - Gorenjske, d. d., ali na go. **Vero Aljančič Falež**, direktorico pravnega sektorja Poslovnega sistema Mercator d. d. Tako bo s podpisom nove pogodbe o zaposlitvi opravljeno še končno dejanje vseh opisanih sprememb in s tem ustvarjeni vsi pogoji za delo pri novem delodajalcu Poslovnemu sistemu Mercator.

Lepo pozdravljeni!

Mercator-Gorenjska, d. d.  
Predsednik uprave  
Ludvik Leben

Poslovni sistem Mercator, d. d.  
Predsednik uprave  
Zoran Janković

V Mercatorjevem internem časopisu pa je bil decembra 2003 objavljen tudi **intervju z Ludvikom Lebnom**, predsednikom uprave Mercator-Gorenjske. V nadaljevanju predstavljam ključni izsek iz intervjuja.<sup>406</sup>

*„... Ocene zaposlenih so v tem trenutku še zelo različne, kar je normalno. Vsak posameznik gleda s svojega zornega kota. Vedno je bilo jasno, da je regijska organiziranost samo prehodne narave in Mercator se v Evropi ne bo mogel hvaliti, če bo imel na dvomilijonskem trgu pet ali šest trgovskih družb za prodajo živilskega blaga. To je popolnoma nelogično. Ljudje, ki ne zmorejo razmišljati vnaprej, v tem trenutku verjetno ocenjujejo, da ni potrebno ukiniti Mercator-Gorenjske, a sčasoma bodo ugotovili, da je trenutek pravi. Ljudje smo pač taki, da se ob vsaki spremembi, pa naj bo to delovno mesto, vožnja ali dnevni ritem gibanja, čutimo prizadete. Kasneje pa se največkrat pokaže, da je odločitev prava.“*

Na koncu lahko strnemo kronološki pregled komuniciranja z zaposlenimi o pripojitvi družbe Mercator-Gorenjska, d. d.

**Tabela 20: Kronološki pregled komuniciranja ob pripojitvi družbe Mercator-Gorenjska, d. d.**

DATUM	VSEBINA	MEDIJ	KDO POROČA
sep. 03	napoved pripojitve	interno glasilo Informacije	predsednik uprave Mercator - Gorenjske, d.d.
21.10.03	reorganizacija trženja	srečanje v veliki skupini	direktorji sektorjev, član uprave za področje trženja kot moderator
13.12.03	prednovoletna zabava vseh zaposlenih	srečanje zaposlenih v Skupini Mercator	predsednik uprave Poslovnega sistema Mercator, d.d., izreče dobrodošlico zaposlenim v družbi Živila Kranj, d.d.
15.12.03	razlogi, cilji in posledice pripojitve	pismo zaposlenim v Mercator-Gorenjski ob plači	predsednik uprave Poslovnega sistema Mercator, d.d., in predsednik uprave Mercator-Gorenjske, d.d.
dec. 03	razlogi za pripojitev	Časopis Mercator	predsednik uprave Mercator - Gorenjska, d.d.
stalno	osebna srečanja	dan odprtih vrat	predsednik Mercatorjeve uprave

<sup>406</sup> Dodig Sodnik: 2003:10, 11, 12.

### 7.8.3. Empirična študija

Ker je Mercator v času, ko sem se odločila, da bom v pričujoči nalogi obravnavala prevzemno komuniciranje, objavil namero o prevzemu družbe Živila Kranj, d. d., in napovedal pripojitev Mercator-Gorenjske, d. d., me je to dodatno spodbudilo, da anketiram zaposlene v vseh treh družbah.

#### Predstavitev vzorca

Anketni vprašalnik<sup>407</sup>, zaprtega in odprtega tipa, je bil naslovljen 1200 naključno izbranim zaposlenim oz. 400 zaposlenim v vsaki družbi, od tega 200 zaposlenim v malo-, veleprodajnem in 200 zaposlenim v režijskem delu posamezne družbe. Vprašalnik je bil zaposlenim poslan 15. decembra 2003, anketirani pa so ga vrnili najkasneje do 19. decembra 2003.<sup>408</sup> Vprašalnik je izpolnilo 570 zaposlenih skupaj oz. 47,5 % vprašanih v vseh treh družbah. Iz družbe Poslovni sistem Mercator je vprašalnik izpolnilo 147 zaposlenih oz. 37 % vprašanih, od tega 44 % zaposlenih v maloprodaji, v družbi Mercator-Gorenjska je vprašalnik izpolnilo 162 zaposlenih oz. 41 % vprašanih, od tega 72 odstotka zaposlenih v maloprodaji, v družbi Živila Kranj je vprašalnik izpolnilo največ vprašanih, in sicer 261 zaposlenih, kar predstavlja 65 % vprašanih, od tega 53 % zaposlenih v maloprodaji.

V nadaljevanju si lahko ogledamo splošne lastnosti vzorca.

Tabela 21: Predstavitev vzorca po družbah

Predstavitev vzorca po družbah		n	%
podjetje	Mercator	147	25,8
	Mercator-Gorenjska	162	28,4
	Živila Kranj	261	45,8
skupaj		570	100,0

Med anketiranimi, ki so izpolnili vprašalnik, je 78 % žensk, 42 % jih je starih med 41 in 50 let, 37 % jih ima dokončano poklicno šolo, 35 % pa srednjo tehnično šolo, 56 % jih je zaposlenih v vele-, maloprodaji.

<sup>407</sup> Anketni vprašalniki so bili prilagojeni posamezni družbi in so vsi trije v prilogi.

<sup>408</sup> Morda prednovoletno obdobje ni najboljši čas za tovrstno raziskavo iz vsaj dveh razlogov. Prvič je potrebno vedeti, da so v prednovoletnem obdobju zaposleni v maloprodaji dodatno obremenjeni, drugič zato, ker je za prednovoletno obdobje splošno značilno razporeditev, ki odstopa od drugih letnih obdobj. Obstaja pa tudi pomemben razlog, zakaj sem se odločila opraviti anketo v tem obdobju. Pripojitev družbe Mercator-Gorenjska, d. d., je bila namreč napovedana s 1. januarjem 2004.



Tabela 22: Demografski podatki

Demografski podatki		n	%	% vseh n=8421 <sup>409</sup>
spol	moški	121	21,7	29
	ženska	437	78,3	71
starost	manj kot 20 let	2	,4	2
	od 20 do 30 let	90	16,2	20
	od 31 do 40 let	146	26,3	30
	od 41 do 50 let	231	41,6	37
	nad 50 let	86	15,5	11
izobrazba	osnovna šola	14	2,5	65,3
	poklicna šola	203	36,5	
	srednja tehnična šola	193	34,7	29,3
	gimnazija	29	5,2	
	višješolska izobrazba	50	9,0	2,3
	visokošolska izobrazba	8	1,4	2,9
	univerzitetna izobrazba	51	9,2	
	magisterij	8	1,4	0,2
v katerem delu družbe ste zaposleni	režija	239	43,9	13
	vele-, maloprodaja	305	56,1	87

Pri preverjanju statistično značilnih razlik ugotovimo, da te obstajajo ( $\text{sig.}=0$ ) med obravnavanim vzorcem in populacijo, kar kaže na manjšo pristranskost vzorca. Do tega je prišlo zato, ker sem iz vsake obravnavane družbe k anketiranju povabila 200 zaposlenih v režiji in 200 zaposlenih v vele-maloprodaji, kar je razvidno tudi iz zgornje tabele. Ta prikazuje, da se je k anketiranju odzvala približno polovica zaposlenih v režiji (44 %) in približno druga polovica zaposlenih v vele-, maloprodaji (56 %), medtem ko je med populacijo dejansko zaposlenih 87 % ljudi v vele-, maloprodaji in 13 % v režiji. Razdelitev anketiranih glede na to, v katerem delu družbe so zaposleni (režija, vele-, maloprodaja) je nato posledično vplivala predvsem tudi na vzorec anketiranih glede na izobrazbo, kjer če primerjamo razmerje med vzorcem in populacijo po spolu in izobrazbi, prihaja tudi do večjih odstopanj.

### Cilj ankete

Cilj ankete je bil predvsem ugotoviti:

- kako so zaposleni sprejeli novico o prevzemu oz. združitvi in
- ali zadovoljstvo z obveščenostjo, sporočanjem zaposlenim o nameri prevzema oz. združitve vpliva na večje splošno zadovoljstvo zaposlenih zaradi prevzema, združitve.

<sup>409</sup> Delež vseh zaposlenih v treh obravnavanih družbah: Poslovni sistem Mercator, d. d., Mercator-Gorenjska, d. d., in Živila Kranj, d. d., na dan 31. 12. 2003.

**Predpostavila sem, da je več zaposlenih v ciljnih družbah, ko so izvedeli za Mercatorjevo namero o prevzemu oz. združitvi, občutilo negativna kot pozitivna občutja v primerjavi z zaposlenimi v Poslovnem sistemu Mercator.** Prevzemi in združitve povzročajo, kot smo ugotovili v predhodnih poglavjih, negativne občutke (strah, negotovost ...) predvsem v ciljni družbi, zaradi racionalizacije stroškov, ki povzročijo tudi odpuščanje.

V anketi sem zaposlenim v vseh treh družbah ponudila na izbiro 8 občutij, ki opisujejo možno razpoloženje zaposlenih ob prejemu novice. Glede na pozitivno in negativno konotacijo sem jih razdelila v negativna občutja (strah, negotovost, dvom, jeza) na eni strani in pozitivna oz. brezbrizna občutja (brezbriznost, veselje, upanje, radovednost) na drugi strani. Ugotovila sem, da je v Poslovnem sistemu Mercator statistično značilno manjši delež zaposlenih novico o prevzemu sprejel z negativnimi občutki kot v Živilih in Mercator-Gorenjski. S tem se je potrdila hipoteza, da so **negativni občutki bolj značilni za zaposlene v ciljni družbi**, kar prikaže tudi spodnja tabela.

Tabela 23: Občutki ob novici o prevzemu/pripojitvi

Občutki ob novici o prevzemu/pripojitvi	podjetje					
	Mercator		Mercator-Gorenjska		Živila	
	%	n	%	n	%	n
negativna občutja	26,8	34	62,1	95	41,7	105
pozitivna/brezbrizna občutja	73,2	93	37,9	58	58,3	147
skupaj	100	127	100	153	100	252

Iz tabele razberemo, da so negativna občutja bolj značilna za zaposlene v Mercator-Gorenjski kot v Živilih. Ob tem se pojavi vprašanje, ali je dvostopenjski proces združevanja, ki je značilen za Mercator, sploh primeren. Zakaj je več zaposlenih v Mercator-Gorenjski novico sprejelo z negativnimi občutki v primerjavi z zaposlenimi v Živilih, si lahko razlagamo z naslednjimi domnevami:

- Mercator-Gorenjska je bila ena od tistih Mercatorjevih družb, ki je najbolje poslovala, njeni zaposleni pa so pripojitev doživeli kot kazen, ki je niso hoteli in znali sprejeti.
- Zaposleni v Mercator-Gorenjski so se zavedali določenih prednosti pred zaposlenimi v Poslovnem sistemu Mercator, kar je posledično pomenilo, da jih bodo s pripojitvijo izgubili.
- Zaposleni v režijskem delu Mercator-Gorenjske so se zavedali, da bodo režijske funkcije združene v Ljubljani, kar pomeni, da so se ti zaposleni s pripojitvijo k obvladujoči družbi Skupine Mercator morali začeti voziti z Gorenjske v Ljubljano.

Zaposleni so v obdobju prevzema, združitve še posebej občutljivi zaradi prihodnosti oz. posledic, ki jim jih ta prinaša. Zato je ustrezna komunikacija z zaposlenimi zelo pomembna, saj ta ob prevzemu, združitvi vpliva na splošno zadovoljstvo. V kolikor se pri zaposlenih razvijejo negativna občutja oz. nezadovoljstvo, lahko le to vpliva na produktivnost dela. Predpostavila sem, da **večje zadovoljstvo z obveščeno, sporočanjem zaposlenim o prevzemu, združitvi, vpliva na večje splošno zadovoljstvo o tem.**

Korelacijski koeficient (izračunan za vse tri družbe skupaj) je pokazal, da je komunikacija med prevzemom, združitvijo povezana s tem, kako so zaposleni trenutno zadovoljni. S tem se je potrdila hipoteza, da so *zaposleni bolj zadovoljni, če z njimi komuniciramo oz. jih informiramo*.

Tabela 24: Zaposleni so bolj zadovoljni, če z njimi komuniciramo.

	S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva v zvezi z obveščanjem, sporočanjem o prevzemu /pripojitvi?	
S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s prevzemom /pripojitvijo v organizaciji?	Pearsonov koeficient korelacije	0,368

### Obstoječi in želeni viri informiranja

Anketiranim sem ponudila 12 virov informiranja, in sicer:

1. osebno neposredni vodja
2. dopis vodstva
3. organizirana srečanja z zaposlenimi
4. osebna srečanja z vodstvom podjetja
5. sestanki organizacijskih enot
6. okrožnice
7. interno glasilo, časopis, bilten
8. oglasne deske
9. kolegi znotraj podjetja
10. javni mediji
11. znanci, prijatelji izven podjetja
12. govorice

Anketirani so vire informiranja razvrstili kot obstoječe in želene vire informiranja z ocenami od 1 do 12, pri čemer je 1 pomenilo najpomembnejši, 12 pa najmanj pomemben vir informiranja. Primerjava zelenih in obstoječih virov informiranja v vseh treh obravnavanih družbah je pokazala, da je “osebno neposredni vodja” kot vir informiranja na prvem mestu tako po obstoječem kot po zelenem viru informiranja. Zaposleni si kot drugi najpomembnejši vir informiranja želijo dopise vodstva, medtem ko ta vir informiranja po njihovi oceni zaseda tretje mesto med obstoječimi. Največji razkorak med obstoječimi in zelenimi viri informiranja zasledimo pri virih, kot so “kolegi znotraj podjetja” in “javni mediji” ter pri “osebna srečanja z vodstvom podjetja” in “organizirana srečanja zaposlenih”. “Kolegi znotraj podjetja” predstavljajo po pomembnosti drugi najpomembnejši vir informiranja, medtem ko ga zaposleni uvrščajo na deveto mesto, “javni mediji” pa predstavljajo šesti obstoječi vir informiranja, medtem ko ta vir informiranja uvrščajo zaposleni med zelenimi viri na deseto mesto. Kot tretji zeleni vir informiranja zaposleni navajajo “organizirana srečanja z zaposlenimi”, medtem ko ta vir zaseda sedmo mesto, kot četrti najpomembnejši zeleni vir informiranja pa si želijo “osebna srečanja z vodstvom podjetja”, medtem ko ta zaseda deveto mesto. Viri informiranja, kot so “znanci, prijatelji izven podjetja” in “govorice”, zasedajo tako po zelenih kot po obstoječih virih zadnji mesti.

Ne glede na vrstni red rangov, ki sem jih določila sama, pa Spearmanov koeficient korelacije rangov kaže, da so rangi statistično značilno povezani, kar pomeni, da se ujemajo.

V spodnji tabeli si lahko podrobneje ogledamo razvrstitev virov informiranja, glede na zelene in obstoječe vire.

Tabela 25: Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih, povezanih s prevzemom, pripojitvijo

Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih v zvezi s prevzemom, pripojitvijo	želeni	obstoječi	korelacija rangov sig.
	(mesto)	(mesto)	
osebno neposredni vodja	1	1	,000
dopis vodstva	2	3	,000
organizirana srečanja z zaposlenimi	3	7	,000
osebna srečanja z vodstvom podjetja	4	9	,000
sestanki organizacijskih enot	5	8	,000
okrožnice	6	5	,000
interno glasilo, časopis, bilten	7	4	,000
oglasne deske	8	10	,000
kolegi znotraj podjetja	9	2	,000
javni mediji	10	6	,000
znanci, prijatelji izven podjetja	11	12	,000
govorice	12	11	,016

### Sociodemografske značilnosti in zadovoljstvo

Ob tem je zanimivo, da se statistično značilne razlike trenutnega zadovoljstva niso izkazale pri sociodemografskih spremenljivkah, kot sta starost in izobrazba. Statistično značilne razlike pa so se izkazale pri spolu. Na splošno so bolj zadovoljni v zvezi s prevzemom, združitvijo moški kot ženske. V regresijsko analizo sem vključila še zadovoljstvo z obveščanjem o prevzemu /pripojitvijo, zopet pa se je pokazalo, da vpliv obstaja.

V nadaljevanju si pogledjmo, kako so novico o prevzemu oz. združitvi sprejeli zaposleni v posamezni obravnavani družbi.

#### 7.8.3.1. Primer družbe Živila Kranj

##### Predstavitev vzorca

Anketirani, ki so izpolnili vprašalnik, predstavljajo 81 % žensk in 19 % moških, 47 % jih je zaposlenih v režiji, v malo- oz. veleprodaji pa 53 %. Med anketiranimi, ki so izpolnili vprašalnik, je 81 % žensk, 48 % jih je starih med 41 in 50 let, 40 % jih ima končano srednjo tehnično šolo, 36 % pa poklicno šolo.

Tabela 26: Predstavitev vzorca

		%	n
spol	moški	18,8	48
	ženska	81,3	208
starost	od 20 do 30 let	12,5	32
	od 31 do 40 let	21,6	55
	od 41 do 50 let	47,8	122
	nad 50 let	18,0	46
izobrazba	osnovna šola	2,0	5
	poklicna šola	36,1	92
	srednja tehnična šola	40,0	102
	gimnazija, maturant/ka	5,1	13
	višješolska izobrazba	9,4	24
	univerzitetna izobrazba	7,5	19
V katerem delu družbe ste zaposleni?	režija	47,4	119
	maloprodaja	52,6	132

### Vir informacij o prevzemu

Da namerava Poslovni sistem Mercator prevzeti Živila Kranj (v nadaljevanju: Živila), so zaposleni v ciljni družbi v 45 % primerov izvedeli iz medijev, in to pred javno objavo Poslovnega sistema Mercator o nameri prevzema v časopisu Delo, 13. septembra 2003 (42 %). Zaposleni tudi menijo, da bi za namero o prevzemu morali izvedeti od neposredno nadrejenih (73 %). Večina zaposlenih je potrdila, da se o posledicah prevzema z neposredno nadrejenim včasih pogovarjajo (53 %) oz. se o posledicah prevzema sploh ne pogovarjajo (23 %).

Tabela 27: Od kod ste najprej izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?

Od kod ste najprej izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?	%	n
o tem so pisali mediji	44,8	117
iz javne objave o nameri prevzema, ki jo je Mercator objavil v Delu	19,5	51
od prijateljev, znancev	13,4	35
od sodelavcev	8,8	23
drugo	5,4	14
od neposredno nadrejenega	3,8	10
od kupca	3,8	10
od uprave družbe Živila Kranj	2,3	6
iz pisma, ki sta nam ga poslala predsednika uprave obeh družb	,4	1

Tabela 28: Kdaj ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?

<b>Kdaj ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
pred objavo o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	42,1	110
na dan objave o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	31,8	83
po objavi o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	16,1	42
ne vem	10,0	26

Tabela 29: Od koga menite, da bi morali najprej izvedeti, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?

<b>Od koga menite, da bi morali <u>najprej</u> izvedeti, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
od neposredno nadrejenega	72,7	189
drugo	15,4	40
od uprave družbe Mercator	8,1	21
od uprave družbe Živila	4,2	11

Tabela 30: Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe Živila Kranj?

<b>Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe Živila Kranj?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
da, o posledicah prevzema se veliko pogovarjamo	19,2	50
da, o posledicah prevzema se včasih pogovarjamo	52,5	137
pogovoru o prevzemu se vsi raje izognemo	3,8	10
ne, o posledicah prevzema se ne pogovarjamo	23,4	61
ne, o posledicah prevzema se ne smemo pogovarjati	1,1	3

### Občutja ob novici o prevzemu

Ko so zaposleni v Živilih izvedeli, da namerava Mercator prevzeti njihovo družbo, so v 39 % občutili upanje, v 32 % pa negotovost.

Tabela 31: Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?

<b>Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
upanje	38,5	98
negotovost	31,9	83
radovednost	10,4	26
veselje	7,7	20
strah	5,0	13
drugo	5,0	13
dvom	3,8	8

brezbrižnost	1,2	3
jeza	,4	1

Nadaljnja analiza pokaže, da je negativna občutja (strah, negotovost, dvom, jezo) ob novici o prevzemu občutilo statistično značilno večji delež zaposlenih v režiji kot v maloprodaji.

Tabela 32: Občutki ob novici o prevzemu glede na režijo oz. maloprodajo

Občutki ob novici o prevzemu glede na režijo oz. maloprodajo		V katerem delu družbe ste zaposleni?				sig.
		režija		maloprodaja		
		%	n	%	n	
Kaj ste občutili, ko ste izvedeli da namerava Mercator prevzeti Živila?	negativna občutja	47,4	55	34,1	43	,035
	pozitivna/brezbrižna občutja	52,6	61	65,9	83	
SKUPAJ			116		126	

### Vprašanja brez odgovora

Konec leta 2003 zaposleni v Živilih najpogosteje še niso prejeli odgovora na vprašanja “Ali bom še naprej opravljala isto delo?” (64 %) in “Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da izgubim delo?” (53 %).

Tabela 33: Na katera vprašanja v zvezi s prevzemom niste prejeli odgovorov?

Na katera vprašanja v zvezi s prevzemom niste prejeli odgovorov?	%	n
Ali bom še naprej opravljala isto delo?	64,3	162
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da izgubim delo?	52,8	133
Kakšno plačo bom imela v Mercatorju?	42,9	108
Ali bom imela v Mercatorju več možnosti za napredovanje?	37,7	95
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da nazadujem?	25,8	65
Kakšnih ugodnosti so deležni zaposleni v Mercatorju?	25,0	63
Kakšen delodajalec je Mercator?	25,0	63
Na vsa vprašanja sem prejel-a odgovore.	7,9	20
drugo	6,0	15

Statistično značilne razlike (preverjanje s statistiko hi-kvadrat) med zaposlenimi v režijskem delu in maloprodaji so se pokazale pri naslednjih vprašanjih:

- Ali bom še naprej opravljala isto delo?
- Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da nazadujem?
- Kakšno plačo bom imela v Poslovnem sistemu Mercator?

Ob tem je treba povedati, da si je navedena vprašanja postavljalo več zaposlenih v režijskem delu družbe kot v maloprodaji.

Tabela 34: Na katera vprašanja o prevzemu niste prejeli odgovorov? – glede na del družbe

Na katera vprašanja v zvezi s prevzemom niste prejeli odgovorov? samo deleži odgovorov "da"	V katerem delu družbe ste zaposleni?				sig.
	režija		maloprodaja		
	%	n	%	n	
Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?	71,2	84	57,7	71	,029
Ali bom imel-a v Mercatorju več možnosti za napredovanje?	40,7	48	34,1	42	,295
Ali se bo z prevzemom povečala možnost, da nazadujem?	32,2	38	17,9	22	,010
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da izgubim delo?	57,6	68	47,2	58	,104
Kakšno plačo bom imel-a v Mercatorju?	50,0	59	35,8	44	,026
Kakšne ugodnosti so deležni zaposleni v Mercatorju?	23,7	28	25,2	31	,790
Kakšen delodajalec je Mercator?	22,0	26	27,6	34	,314
Na vsa vprašanja sem prejel-a odgovore.	7,6	9	8,9	11	,711
SKUPAJ		119		132	



*"Vlogo naše uprave po prevzemu smo s prevzemnikom dogovorili nekaj dni pred začetkom postopka. Nekateri direktorji pa še danes (op. oktober 2004) ne vedo, kakšna bo njihova vloga. Postopek se namreč izvaja postopoma - glede na potrebe Mercatorja."*

*Branko Remic*

### Zadovoljstvo s prevzemom

46 odstotkov zaposlenih v Živilih je trenutno stopnjo splošnega zadovoljstva s prevzemom ocenilo z "niti zadovoljen niti nezadovoljen", sledi ocena "zadovoljen" (28 %). Povprečna ocena je 3,6.

Tabela 35: S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva s prevzemom v organizaciji?

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva s prevzemom v organizaciji?	%	n
sploh ni zadovoljen	2,3	6
ni zadovoljen	5,4	14
niti nezadovoljen niti zadovoljen	45,7	118
zadovoljen	27,9	72
zelo je zadovoljen	18,6	48
<b>POVPREČJE</b>	<b>3,6</b>	<b>258</b>



## Zadovoljstvo z obveščanjem o prevzemu

35 % zaposlenih v Živilih je stopnjo zadovoljstva z obveščanjem, sporočanjem o prevzemu zaposlenim ocenilo z “niti zadovoljen niti nezadovoljen”, sledi ocena “sploh nisem zadovoljen” (26 %). Na splošno je ocena zadovoljstva z obveščanjem nižja od srednje vrednosti (2,4), kar pomeni da so zaposleni v Živilih bolj nezadovoljni kot zadovoljni z obveščanjem o prevzemu.

Tabela 36: S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva z obveščeno, sporočanjem o prevzemu družbe Živila Kranj z zaposlenimi v vaši družbi?

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva z obveščeno, sporočanjem o prevzemu družbe Živila Kranj z zaposlenimi v vaši družbi?	%	n
sploh ni zadovoljen	26,3	68
ni zadovoljen	23,9	62
niti nezadovoljen niti zadovoljen	34,7	90
zadovoljen	12,0	31
zelo je zadovoljen	3,1	8
<b>POVPREČJE</b>	2,4	259

Ob predpostavki, da so zaposleni bolj zadovoljni s prevzemom, v kolikor se z neposredno nadrejenim pogovarjajo o posledicah le-tega, ugotovimo, da v primeru Živil ne obstajajo statistično značilne razlike (testirano z anovo).

Tabela 37: Zadovoljstvo s prevzemom glede na to, ali se zaposleni o prevzemu pogovarjajo z nadrejenimi.

Zadovoljstvo s prevzemom glede na to, ali se o tem zaposleni pogovarjajo z nadrejenimi.	povprečje	standardni odklon	n
da, pogovarjam se z nadrejenim	3,6	0,83	184
ne, ne pogovarjam se z nadrejenim	3,5	1,15	74
SKUPAJ	3,6		258

Sig.=0,487

## Obstoječi in želeni viri informiranja

Iz spodnje tabele lahko ugotovimo, da so zaposleni v Živilih na prvo mesto tako po želenih kot po obstoječih virih informiranja postavili vir “osebno neposredni vodja”. Največji razkorak med želenimi in obstoječimi viri informiranja zasledimo pri virih, kot so “osebna srečanja z vodstvom podjetja”, “javni mediji” in “kolegi znotraj podjetja”. Zaposleni v Živilih si kot tretji vir informiranja želijo “osebna srečanja z vodstvom podjetja”, medtem ko ta med obstoječimi viri informiranja zaseda deseto mesto. Zaposleni so vir informiranja “javni mediji” ocenili kot četrti obstoječi vir informiranja, medtem ko med želenimi viri zaseda deseto mesto, vir informiranja “kolegi znotraj podjetja” pa so ocenili kot drugi obstoječi vir, medtem ko med želenimi zaseda deveto mesto. “Znanci, prijatelji izven podjetja” in “govornice” predstavljajo tako po želenih kot po obstoječih virih informiranja zadnji mesti.

**Korelacije rangov nam kažejo, da se viri informacij glede na range ujemajo, edini vir informacij, ki se razlikuje med želenimi in obstoječimi viri, so govornice.**

V spodnji tabeli si lahko podrobneje ogledamo, kako so zelene in obstoječe vire informiranja konec decembra 2003 razvrstili v Živilih.

Tabela 38: Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih s prevzemom

<b>Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih s prevzemom</b>	<b>zaželeni (mesto)</b>	<b>obstoječi (mesto)</b>	<b>kor. rangov sig.</b>
osebno neposredni vodja	1	1	0,001
dopis vodstva	2	3	0,000
osebna srečanja z vodstvom podjetja	3	10	0,026
organizirana srečanja z zaposlenimi	4	7	0,007
sestanki organizacijskih enot	5	8	0,008
okrožnice	6	5	0,006
interno glasilo, časopis, bilten	7	6	0,000
oglasne deske	8	9	0,009
kolegi znotraj podjetja	9	2	0,069
javni mediji	10	4	0,070
znanci, prijatelji izven podjetja	11	12	0,000
govorice	12	11	0,381

Obstoječe in zelene vire informiranja zaposlenih je razvrstil tudi predsednik uprave Živil Branko Remic in so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 39: Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih v zvezi s prevzemom

<b>viri informiranja</b>	<b>želeni (mesto)</b>	<b>obstoječi / dejanski (mesto)</b>
<b>osebno neposredni vodja</b>	1	6
<b>dopis vodstva</b>	2	5
<b>organizirana srečanja z zaposlenimi</b>	3	7
<b>osebna srečanja z vodstvom podjetja</b>	4	8
<b>sestanki organizacijskih enot</b>	5	3
<b>okrožnice</b>	6	2
<b>interno glasilo, časopis, bilten</b>	7	1
<b>oglasne deske</b>	8	4
<b>kolegi znotraj podjetja</b>	9	10
<b>javni mediji</b>	10	9
<b>znanci, prijatelji izven podjetja</b>	11	11
<b>govorice</b>	12	12

Iz tabele ugotovimo, da so skoraj vsi želeni viri informiranja zaposlenih med zaposlenimi in predsednikom uprave usklajeni.<sup>410</sup>

Če primerjamo obstoječe vire informiranja zaposlenih v Živilih med zaposlenimi in predsednikom uprave, ugotovimo, da so največje razlike med naslednjimi viri: “kolegi znotraj podjetja”, “javni mediji”, “osebno neposredni vodja” in “sestanki organizacijskih enot”. Medtem ko so zaposleni ocenili kot obstoječi vir informiranja “kolegi znotraj podjetja” z drugim mestom po pomembnosti, je predsednik uprave ta vir ocenil kot deseti obstoječi vir. Vir “javni mediji” so zaposleni ocenili kot četrti obstoječi vir, predsednik uprave pa kot deveti obstoječi vir, vir “osebno neposredni vodja” so zaposleni ocenili kot prvi obstoječi vir, predsednik uprave pa kot šestega, “sestanke organizacijskih enot” pa so zaposleni ocenili kot osmi vir informiranja, medtem ko je temu viru predsednik uprave pripisal tretje mesto med obstoječimi viri.

### 7.8.3.2. Primer družbe Mercator-Gorenjska

#### Predstavitev vzorca

Anketirani, ki so izpolnili vprašalnik, predstavljajo 81 % žensk in 19 % moških, 28 % jih je zaposlenih v režiji, v maloprodaji pa 72 %. Med anketiranimi, ki so izpolnili vprašalnik, je 82 % žensk, 39 % jih je starih med 41 in 50 let, 32 % med 31 in 40 let, 46 % jih ima končano poklicno šolo, 33 pa srednjo tehnično šolo, 72% jih je zaposlenih v maloprodaji.

Tabela 40: Predstavitev vzorca

Predstavitev vzorca – Mercator-Gorenjska		%	n
spol	moški	18,5	29
	ženska	81,5	128
starost	od 20 do 30 let	17,9	28
	od 31 do 40 let	32,1	50
	od 41 do 50 let	38,5	60
	nad 50 let	11,5	18
izobrazba	osnovna šola	3,8	6
	poklicna šola	46,2	72
	srednja tehnična šola	33,3	52
	gimnazija	1,9	3
	višješolska izobrazba	10,3	16
	visokošolska in visokošolska izobrazba	4,5	7
v katerem delu družbe ste zaposleni	režija	27,7	43
	maloprodaja	72,3	112

#### Viri informiranja o pripojitvi

Da namerava Poslovni sistem Mercator pripojiti Mercator-Gorenjsko so zaposleni v ciljni družbi v 34 % primerov izvedeli od “kolegov znotraj podjetja”, kot drugi vir informacij predstavljajo “govornice” (29 %) in “osebno neposredni vodja” (22 %). Hkrati zaposleni menijo, da bi za namero o pripojitvi morali izvedeti od uprave Mercator-Gorenjske (60 %) oz. od neposredno nadrejenega (36 %). Večina zaposlenih je potrdila, da se o posledicah

<sup>410</sup> Ker so bili navedeni viri informiranja razvrščeni tako, kot so jih razvrstili zaposleni v Živilih (z enim primerom odstopanja), lahko predpostavimo, da je predsednik uprave Živila Kranj to predvidel in je zato prišlo do usklajenosti med zaposlenimi in njim.

prevzema z neposredno nadrejenim včasih pogovarja (52 %) oz. se o posledicah pripojitve sploh ne pogovarja (27 %).

Tabela 41: Od kod ste najprej izvedeli, da se bo s 1. januarjem Mercator-Gorenjska pripojila k Mercatorju?

<b>Od kod ste najprej izvedeli, da se bo s 1. januarjem Mercator-Gorenjska pripojila k Mercatorju?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
kolegi znotraj podjetja	34,2	55
govorice	29,2	47
osebno neposredni vodja	22,4	36
dopis vodstva	4,3	7
interno glasilo, časopis, bilten	3,1	5
okrožnice	2,5	4
osebna srečanja z vodstvom podjetja	2,5	4
javni mediji	1,9	3
organizirana srečanja z zaposlenimi	1,9	3
sestanki organizacijskih enot	1,9	3

Tabela 42: Od koga menite, da bi morali najprej izvedeti, da namerava Mercator pripojiti Mercator - Gorenjsko?

<b>Od koga menite, da bi morali <u>najprej</u> izvedeti, da namerava Mercator pripojiti Mercator-Gorenjsko?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
od uprave družbe Mercator-Gorenjska	59,6	96
od neposredno nadrejenega	36	58
od uprave družbe Mercator	6,2	10

Tabela 43: Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah pripojitve Mercator-Gorenjske?

<b>Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah pripojitve Mercator Gorenjske?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
da, o posledicah prevzema se veliko pogovarjamo	19,9	32
da, o posledicah prevzema se včasih pogovarjamo	51,6	83
pogovoru o prevzemu se vsi raje izognemo	1,9	3
ne, o posledicah prevzema se ne pogovarjamo	26,7%	43

### Občutja ob novici o pripojitvi

Ko so zaposleni v Mercator-Gorenjski izvedeli, da namerava Mercator pripojiti njihovo družbo, so v 33 % občutili negotovost, sledijo občutki radovednosti (19 %), upanja (15 %), strahu (13 %) in dvoma (10 %).

Tabela 44: Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator pripojiti Mercator-Gorenjsko?

Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator pripojiti Mercator-Gorenjsko?	%	n
negotovost	33,3	53
radovednost	18,9	27
upanje	14,5	23
strah	13,2	21
dvom	10,1	16
drugo	8,2	13
veselje	3,8	5
jezo	3,8	5
brezbrižnost	2,5	3

Nadaljnja analiza pokaže, da je negativna občutja (strah, negotovost, dvom, jeza) ob novici o pripojitvi občutilo statistično značilno večji delež zaposlenih v režiji kot v maloprodaji.

Tabela 45: Občutki ob novici o pripojitvi glede na režijo oz. maloprodajo

Občutki ob novici o pripojitvi glede na režijo oz. maloprodajo		V katerem delu družbe ste zaposleni?				sig.
		režija		maloprodaja		
		%	n	%	n	
Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator pripojiti Mercator - Gorenjsko?	negativna občutja	82,5	33	53,8	57	,001
	pozitivna/brezbrižna občutja	17,5	7	46,2	49	
SKUPAJ			40		106	

### Vprašanja brez odgovora

Konec leta 2003 zaposleni v Mercator-Gorenjski še niso prejeli odgovorov na vprašanja “Ali bom še naprej opravljala-a isto delo?” (42 %), “Kakšno plačo bom imel-a v Poslovnem sistemu Mercator, d. d.?” (41 %) ter “Ali se bo s pripojitvijo povečala možnost, da izgubim delo?” (40 %).

Tabela 46: Na katera vprašanja o pripojitvi niste prejeli odgovorov?

Na katera vprašanja v zvezi s pripojitvijo niste prejeli odgovorov?	%	n
Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?	42,2	65
Kakšno plačo bom imel-a v Mercatorju?	40,9	63
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da izgubim delo?	40,3	62
Ali bom imel-a v Mercatorju več možnosti za napredovanje?	26,6	41
Kakšen delodajalec je Mercator?	26,6	41
Kakšnih ugodnosti so deležni zaposleni v Mercatorju?	24,7	38
Na vsa vprašanja sem prejel-a odgovore.	16,9	26
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da nazadujem?	15,6	24
Drugo	3,2	5

Statistično značilne razlike med zaposlenimi v režijskem delu in maloprodaji so se pokazale pri vprašanjih:

- Ali bom imel-a v Poslovnem sistemu Mercator več možnosti za napredovanje?
- Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da nazadujem?

Ob tem je treba povedati, da si je navedena vprašanja postavljalo statistično značilno več zaposlenih v režijskem delu družbe kot v maloprodaji.

Tabela 47: Na katera vprašanja o pripojitvi niste prejeli odgovorov? – glede na del družbe

Na katera vprašanja o pripojitvi niste prejeli odgovorov? samo deleži odgovorov "da"	V katerem delu družbe ste zaposleni?				sig.
	režija		maloprodaja		
	%	n	%	n	
Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?	42,5	17	40,7	44	,847
Ali bom imel-a v Mercatorju več možnosti za napredovanje?	45,0	18	19,4	21	,002
Ali se bo s pripojitvijo povečala možnost, da nazadujem?	32,5	13	8,3	9	,000
Ali se bo s pripojitvijo povečala možnost, da izgubim delo?	47,5	19	37,0	40	,248
Kakšno plačo bom imel-a v Mercatorju?	40,0	16	40,7	44	,935
Kakšne ugodnosti so deležni zaposleni v Mercatorju?	22,5	9	26,9	29	,590
Kakšen delodajalec je Mercator?	32,5	13	25,0	27	,362
Na vsa vprašanja sem prejel-a odgovore.	15,0	6	17,6	19	,709
SKUPAJ		43		112	

### Zadovoljstvo s pripojitvijo

47 % zaposlenih v Mercator-Gorenjski je trenutno stopnjo splošnega zadovoljstva s pripojitvijo ocenilo z "niti zadovoljen niti nezadovoljen", sledi ocena "zadovoljen" (27%).<sup>411</sup> Povprečna ocena zadovoljstva s pripojitvijo med zaposlenimi v Mercator Gorenjski je 3,0.

Tabela 48: S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva s pripojitvijo v organizaciji?

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva s pripojitvijo v organizaciji?	%	ž
sploh ni zadovoljen	11,2	18
ni zadovoljen	10,6	17
niti nezadovoljen niti zadovoljen	47,2	76
zadovoljen	26,7	43
zelo je zadovoljen	4,3	7
POVPREČJE	3,0	161

<sup>411</sup> Ocena je podobna oceni zaposlenih v Živilih.

## Zadovoljstvo z obveščanjem o pripojitvi

Ravno tako je 39 % zaposlenih v Mercator-Gorenjski stopnjo zadovoljstva v zvezi z obveščanjem, sporočanjem zaposlenim o pripojitvi ocenilo z “niti zadovoljen niti nezadovoljen”, sledita oceni “zadovoljen” (22 %) in “nezadovoljen” (20 %). Povprečna ocena zadovoljstva z obveščanjem o pripojitvi je 2,8, torej, na splošno so zaposleni bolj nezadovoljni kot zadovoljni.

Tabela 49: S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva z obveščanjem, sporočanjem o pripojitvi Mercator-Gorenjske med zaposlenimi v vaši družbi?

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva z obveščanjem, sporočanjem o pripojitvi Mercator - Gorenjske med zaposlenimi v vaši družbi?	%	n
sploh ni zadovoljen	14,3	23
ni zadovoljen	19,9	32
niti nezadovoljen niti zadovoljen	39,1	63
zadovoljen	21,7	35
zelo je zadovoljen	5,0	8
<b>POVPREČJE</b>	2,8	161

Ob predpostavki, da so zaposleni bolj zadovoljni s pripojitvijo, v kolikor se z neposredno nadrejenim pogovarjajo o posledicah le-te, ugotovimo, da v primeru Mercator-Gorenjske *obstajajo* statistično značilne razlike. Z analizo ugotovimo, da so zaposleni bolj zadovoljni s pripojitvijo, če se z neposredno nadrejenim pogovarjajo o njenih posledicah.

Tabela 50: Zadovoljstvo s pripojitvijo glede na to, ali se zaposleni pogovarjajo z nadrejenimi o pripojitvi

Zadovoljstvo s pripojitvijo glede na to, ali se zaposleni pogovarjajo z nadrejenimi o pripojitvi.	povprečje	standardni odklon	n
da, pogovarjam se z nadrejenim	3,1	0,97	114
ne, ne pogovarjam se z nadrejenim	2,7	1,02	46
SKUPAJ	3,0	0,99	160

Sig.=0,024

## Obstoječi in želeni viri informiranja

Primerjava zelenih in obstoječih virov informiranja v vseh treh obravnavanih družbah je najbolj skladna ravno v Mercator-Gorenjski. Tako prvi kot drugi vir informiranja “osebno neposredni vodja” in “dopis vodstva” sta skladna, tretji vir “okrožnice” pa dosega manjši razkorak, in sicer ga zaposleni postavljajo kot tretji želeni vir, med obstoječimi pa ga uvrščajo na četrto mesto. Največji razkorak zasledimo pri viru “interno glasilo, časopis, bilten”, ki ga zaposleni v Mercator-Gorenjski postavljajo kot sedmi želeni vir informiranja, med obstoječimi pa zaseda tretje mesto. “Znanci, prijatelji izven podjetja” in “govorice” predstavljajo tiste vire informiranja, ki so jih tudi zaposleni v Mercator-Gorenjski tako po obstoječih kot po zelenih virih postavili na zadnja mesta.

**Vendar se zopet, ob izračunu korelacije rangov, izkaže, da so želeni in obstoječi rangi povezani.**

V spodnji tabeli si lahko podrobneje ogledamo, kako so zaposleni v Mercator-Gorenjski razvrstili obstoječe in zelene vire informiranja.

Tabela 51: Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih s pripojitvijo

<b>Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih s pripojitvijo</b>	<b>zaželeni (mesto)</b>	<b>obstoječi (mesto)</b>	<b>kor. rangov sig.</b>
osebno neposredni vodja	1	1	0,000
dopis vodstva	2	2	0,000
okrožnice	3	4	0,000
organizirana srečanja z zaposlenimi	4	7	0,005
sestanki organizacijskih enot	5	8	0,000
osebna srečanja z vodstvom podjetja	6	6	0,000
interno glasilo, časopis, bilten	7	3	0,000
kolegi znotraj podjetja	8	5	0,000
oglasne deske	9	9	0,000
javni mediji	10	11	0,000
znanci, prijatelji izven podjetja	11	12	0,000
govorice	12	10	0,000

Obstoječe in zelene vire informiranja zaposlenih je razvrstil tudi predsednik uprave Mercator-Gorenjske Ludvik Leben in so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 52: Obstoječi in želeni viri informiranja zaposlenih

<b>viri informiranja</b>	<b>želeni (mesto)</b>	<b>obstoječi / dejanski (mesto)</b>
<b>osebno neposredni vodja</b>	1	1
<b>dopis vodstva</b>	5	7
<b>organizirana srečanja z zaposlenimi</b>	3	2
<b>osebna srečanja z vodstvom podjetja</b>	2	3
<b>sestanki organizacijskih enot</b>	4	4
<b>okrožnice</b>	10	8
<b>interno glasilo, časopis, bilten</b>	6	5
<b>oglasne deske</b>	8	6
<b>kolegi znotraj podjetja</b>	7	9
<b>javni mediji</b>	9	10
<b>znanci, prijatelji izven podjetja</b>	11	11
<b>govorice</b>	12	12

Iz tabele ugotovimo, da želeni viri informiranja zaposlenih, kot jih ocenjujejo zaposleni in predsednik uprave, dosegajo največji razkorak pri viru "okrožnice", saj ta vir predstavlja zaposlenim tretji želeni vir, medtem ko za predsednika uprave predstavlja desetega od



dvanajstih. Naslednji večji razkorak med zelenimi viri informiranja je pri viru “osebna srečanja z vodstvom podjetja”, saj zaposleni ta vir uvrščajo na šesto mesto, predsednik uprave pa na drugega. Sicer pa so želeni viri informiranja med zaposlenimi in predsednikom uprave usklajeni pri virih, kot so “osebno neposredni vodja”, ki zaseda prvo mesto, “znanci, prijatelji izven podjetja” ter “govorice”, ki zasedajo zadnja mesta med zelenimi viri informiranja. Manjša odstopanja pri usklajenosti zelenih virov med zaposlenimi in predsednikom uprave so pri virih, kot so “organizirana srečanja z zaposlenimi”, “sestanki organizacijskih enot”, “interno glasilo, časopis, bilten”, “oglasne deske”, “kolegi znotraj podjetja” in “javni mediji”.

Če primerjamo *obstoječe vire* informiranja zaposlenih v Mercator-Gorenjski med zaposlenimi in predsednikom uprave ugotovimo, da je največji razkorak med naslednjima viroma: “dopis vodstva” in “organizirana srečanja z zaposlenimi”. Medtem ko so zaposleni ocenili kot obstoječi vir informiranja “dopis vodstva” z drugim mestom po pomembnosti, je predsednik uprave ta vir ocenil kot sedmi obstoječi vir. Vir “organizirana srečanja z zaposlenimi” so zaposleni ocenili kot sedmi obstoječi vir, predsednik uprave pa kot drugega. Popolna usklajenost obstoječih virov informiranja je pri “osebno neposredni vodja”, manjša odstopanja pa pri virih, kot sta “javni mediji” in “znanci, prijatelji izven podjetja”.

### 7.8.3.3. Primer družbe Poslovni sistem Mercator

#### Predstavitev vzorca

Anketirani, ki so izpolnili vprašalnik, predstavljajo 70 % žensk in 30 % moških, 56 % jih je zaposlenih v režiji, v maloprodaji pa 44 %. Med anketiranimi, ki so izpolnili vprašalnik, je 70 % žensk, največ jih je starih med 41 in 50 let z dokončano srednjo tehnično ali poklicno šolo.

Tabela 53: Predstavitev vzorca

Predstavitev vzorca - Mercator		%	n
spol	moški	30,3	44
	ženska	69,7	101
starost	od 20 do 30 let	22,2	32
	od 31 do 40 let	28,5	41
	od 41 do 50 let	34,0	49
	nad 50 let	15,3	22
izobrazba	osnovna šola	2,1	3
	poklicna šola	26,9	39
	srednja tehnična šola	26,9	39
	gimnazija	9,0	13
	višješolska izobrazba	6,9	10
	visokošolska izobrazba in višje	28,3	41
v katerem delu družbe ste zaposleni	režija	55,8	77
	maloprodaja	44,2	61

#### Vir informacij o prevzemu

Da namerava Poslovni sistem Mercator prevzeti Živila Kranj (v nadaljevanju: Živila) so zaposleni v prevzemni družbi v večini primerov (54 %) izvedeli iz medijev, in to pred javno objavo Poslovnega sistema Mercator o nameri prevzema v časopisu Delo 13. septembra 2003

(30 %). Hkrati zaposleni menijo, da bi za namero o prevzemu morali izvedeti od uprave Poslovnega sistema Mercator (67 %). Zaposleni so potrdili, da se o posledicah prevzema z neposredno nadrejenim ne pogovarjajo (49 %) oz. se o posledicah prevzema včasih pogovarjajo (34 %).

Tabela 54: Od kod ste najprej izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?

<b>Od kod ste najprej izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
o tem so pisali mediji	53,7	79
iz javne objave o nameri prevzema, ki jo je Mercator objavil v Delu	10,2	15
iz internega časopisa, biltena	9,5	14
od sodelavcev	7,5	11
od prijateljev, znancev	7,5	11
od neposredno nadrejenega	6,8	10
od uprave družbe Mercator	3,4	5
iz te ankete	1,4	2
od kupca	,7	1

Tabela 55: Kdaj ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?

<b>Kdaj ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
pred objavo o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	29,9	44
na dan objave o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	18,4	27
po objavi o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	19,0	28
ne vem	32,7	48

Tabela 56: Od koga, menite, bi morali najprej izvedeti, da Mercator namerava prevzeti Živila Kranj?

<b>Od koga, menite, bi morali najprej izvedeti, da Mercator namerava prevzeti Živila Kranj?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
od uprave družbe Mercator	66,7	98
od neposredno nadrejenega	28,6	42
od uprave družbe Živila	1,4	2
drugo	4,8	7

Tabela 57: Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe Živila Kranj?

<b>Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe Živila Kranj?</b>	<b>%</b>	<b>n</b>
da, o posledicah prevzema se veliko pogovarjamo	12,3	18
da, o posledicah prevzema se včasih pogovarjamo	34,2	50
pogovoru o prevzemu se vsi raje izognemo	2,1	3
ne, o posledicah prevzema se ne pogovarjamo	49,3	72
ne, o posledicah prevzema se ne smemo pogovarjati	,7	1

## Občutja ob novici o prevzemu

Ko so zaposleni v Poslovnem sistemu Mercator izvedeli, da namerava njihova družba prevzeti Živila, so občutili radovednost (30 %) in veselje (19 %).

Tabela 58: Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti družbo Živila Kranj?

Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti družbo Živila Kranj?	%	n
radovednost	30,1	43
veselje	18,9	27
upanje	15,4	22
dvom	11,9	17
drugo	11,2	16
negotovost	8,4	12
brezbrižnost	3,5	5
strah	2,8	4
jeza	,7	1

## Vprašanja brez odgovora

Do konca leta 2003 je 36 % zaposlenih v Poslovnem sistemu Mercator potrdilo, da so na vsa vprašanja prejeli odgovore, 35 % se jih je v tem času spraševalo, ali bodo v enoti, kjer so zaposleni, zaposlili delavce iz Živil, 15 % pa se jih je spraševalo, ali bodo še naprej opravljali isto delo.

Tabela 59: Na katera vprašanja o prevzemu niste prejeli odgovorov?

Na katera vprašanja o prevzemu niste prejeli odgovorov?	%	n
Na vsa vprašanja sem dobil-a odgovore.	35,6	48
Ali bomo v naši enoti zaposlili delavce iz družbe Živila Kranj?	34,8	47
Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?	14,8	20
drugo	14,8	20
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da izgubim delo?	13,3	18
Ali bom imel-a s prevzemom več možnosti za napredovanje?	12,6	17
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da nazadujem?	5,2	7

Če primerjamo, katera vprašanja so si zaposleni zastavljali v režijskem delu družbe in v maloprodaji, *ne ugotovimo statistično značilnih razlik.*

Tabela 60: Na katera vprašanja o prevzemu niste prejeli odgovorov? – glede na del družbe

Na katera vprašanja prevzemu niste prejeli odgovorov? samo deleži odgovorov "da"	V katerem delu družbe ste zaposleni?				sig.
	režija		maloprodaja		
	%	n	%	n	
Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?	10	8	20	12	,124
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da napredujem?	10	8	13	8	,619
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da nazadujem?	5	4	5	3	,941
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da izgubim delo?	9	7	18	11	,121
Ali bomo v naši enoti zaposlili nove sodelavce iz družbe Živila Kranj?	38	29	26	16	,155
Na vsa vprašanja sem prejel-a odgovore.	38	29	26	16	,155
drugo	9	7	16	10	,195
SKUPAJ		77		61	

### Zadovoljstvo s prevzemom

Zaposleni v Poslovnem sistemu Mercator so trenutno stopnjo splošnega zadovoljstva o prevzemu ocenili z "niti zadovoljen niti nezadovoljen" (41 %) in z "zadovoljen" (41 %). Povprečna ocena zadovoljstva s prevzemom s strani zaposlenih je 3,5.

Tabela 61: S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva s prevzemom v organizaciji?

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva s prevzemom v organizaciji?	%	n
sploh ni zadovoljen	3,5	5
ni zadovoljen	3,5	5
niti nezadovoljen niti zadovoljen	41,5	59
zadovoljen	41,5	59
zelo je zadovoljen	9,9	14
POVPREČJE	3,5	142

### Zadovoljstvo z obveščanjem o prevzemu

Zaposleni v Poslovnem sistemu Mercator so stopnjo zadovoljstva z obveščanjem, sporočanjem zaposlenim o prevzemu ocenili z "niti zadovoljen niti nezadovoljen" (37 %), sledi ocena "ni zadovoljen" (23 %). Na splošno tudi v družbi Poslovni sistem Mercator zaposleni niso bili preveč zadovoljni z obveščanjem o prevzemu, saj znaša povprečje vseh odgovorov 2,8.

Tabela 62: S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva v zvezi z obveščanjem, sporočanjem o prevzemu družbe Živila Kranj z zaposlenimi v vaši družbi?

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva z obveščanjem, sporočanjem o prevzemu družbe Živila Kranj z zaposlenimi v vaši družbi?	%	n
sploh ni zadovoljen	15,4	22
ni zadovoljen	23,1	33
niti nezadovoljen niti zadovoljen	37,1	53
zadovoljen	16,1	23
zelo je zadovoljen	8,4	12
POVPREČJE	2,8	143

Ob predpostavki, da so zaposleni bolj zadovoljni s prevzemom, v kolikor se z neposredno nadrejenim pogovarjajo o posledicah le-tega, ugotovimo, da v primeru Poslovnega sistema Mercator *obstajajo statistično značilne razlike*. Z analizo variance anova ugotovimo, da so zaposleni bolj zadovoljni s prevzemom, če se pogovarjajo z neposredno nadrejenim o posledicah prevzema.

Tabela 63: Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe Živila Kranj?

Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe Živila Kranj?	povprečje	standardni odklon	n
da, pogovarjam se z nadrejenim	3,7	0,84	65
ne, ne pogovarjam se z nadrejenim	3,3	0,85	74
SKUPAJ	3,5	0,86	139

Sig. =0,011

### Obstoječi in zeleni viri informiranja

Tudi v Poslovnem sistemu Mercator so zaposleni ocenili vir informiranja “osebno neposredni vodja” kot prvi vir informiranja, tako med obstoječimi kot tudi med zelenimi viri. Največji razkorak med zelenimi in obstoječimi viri najdemo pri virih “osebna srečanja z vodstvom podjetja”, “organizirana srečanja zaposlenih” ter pri virih, kot so, “oglasne deske”, “kolegi znotraj podjetja” in “govorice”. Zaposleni so vir “osebna srečanja z vodstvom podjetja” med obstoječimi viri ocenili kot zadnji oz. dvanajsti vir informiranja, medtem ko ga med zelenimi postavljajo na peto mesto, “organizirana srečanja z zaposlenimi” pa so med obstoječimi viri ocenili z devetim mestom, medtem ko si ga želijo na četrtem mestu. “Javni mediji” predstavljajo med obstoječimi viri informiranja četrto mesto, med zelenimi pa deseto, “kolegi znotraj podjetja” pa med obstoječimi predstavljajo tretje mesto, med zelenimi pa osmega. “Govorice” so anketirani ocenili kot sedmi vir informiranja, med zelenimi pa ga postavili na zadnje oz. dvanajsto mesto.

**Korelacije rangov nam kažejo, da se viri informacij, glede na range spet ujemajo, edini vir informacij, ki se razlikuje med zelenimi in obstoječimi viri, pa so spet govornice.**

Tabela 64: Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih s prevzemom

<b>Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih s prevzemom</b>	<b>zaželeni (mesto)</b>	<b>obstoječi (mesto)</b>	<b>kor. rangov sig.</b>
osebno neposredni vodja	1	1	0,000
dopis vodstva	2	5	0,002
interno glasilo, časopis, bilten	3	2	0,000
organizirana srečanja z zaposlenimi	4	9	0,003
osebna srečanja z vodstvom podjetja	5	12	0,000
okrožnice	6	6	0,080
sestanki organizacijskih enot	7	8	0,000
kolegi znotraj podjetja	8	3	0,000
oglasne deske	9	10	0,000
javni mediji	10	4	0,005
znanci, prijatelji izven podjetja	11	11	0,007
govorice	12	7	0,124

Obstoječe in zelene vire informiranja zaposlenih je razvrstil tudi predsednik uprave Poslovnega sistema Mercator Zoran Janković in so prikazani v spodnji tabeli.

Tabela 65: Razvrstitev obstoječih in zelenih virov informiranja

<b>viri informiranja</b>	<b>želeni (mesto)</b>	<b>obstoječi / dejanski (mesto)</b>
<b>osebno neposredni vodja</b>	1	1
<b>dopis vodstva</b>	9	8
<b>organizirana srečanja z zaposlenimi</b>	4	7
<b>osebna srečanja z vodstvom podjetja</b>	3	9
<b>sestanki organizacijskih enot</b>	2	6
<b>okrožnice</b>	7	5
<b>interno glasilo, časopis, bilten</b>	5	3
<b>oglasne deske</b>	6	4
<b>kolegi znotraj podjetja</b>	8	2
<b>javni mediji</b>	10	10
<b>znanci, prijatelji izven podjetja</b>	11	11
<b>govorice</b>	12	12

Iz tabele ugotovimo, da *želeni viri* informiranja zaposlenih, kot jih ocenjujejo zaposleni in predsednik uprave, dosegajo največji razkorak pri viru "dopis vodstva", saj ga zaposleni postavljajo kot drugi želeni vir, predsednik uprave pa na deveto mesto. Sicer pa so želeni viri informiranja med zaposlenimi in predsednikom uprave usklajeni pri virih, kot so "osebno neposredni vodja", ki zaseda prvo mesto, "organizirana srečanja zaposlenih", ki zasedajo četrto mesto, "kolegi znotraj podjetja", ki zasedajo osmo mesto, in "javni mediji", "znanci, prijatelji izven podjetja" ter "govorice", ki zasedajo zadnja mesta med zelenimi viri informiranja.

Če primerjamo *obstoječe vire* informiranja zaposlenih v Poslovnem sistemu Mercator in predsednikom uprave ugotovimo, da so največji razkoraki med naslednjimi viri: "oglasne deske", "javni mediji" in "govorice". Medtem ko so zaposleni ocenili kot obstoječi vir informiranja "oglasne deske" z desetim mestom po pomembnosti, je predsednik uprave ta vir ocenil kot četrti obstoječi vir. Vir "javni mediji" so zaposleni ocenili kot četrti obstoječi vir, predsednik uprave pa kot desetega. "Govorice" so zaposleni ocenili kot sedmi obstoječi vir, predsednik uprave pa kot dvanajstega. Zaposleni in predsednik uprave so popolnoma usklajeni pri viru "osebno neposredni vodja", ki ga oboji postavljajo kot najpomembnejši obstoječi vir informiranja, in pri viru "znanci, prijatelji izven podjetja", ki ga oboji postavljajo na enajsto od dvanajstih mest. Oboji so usklajeni tudi pri virih, kot so "okrožnice", "interno glasilo, časopis, bilten" in "kolegi znotraj podjetja".

## 7.9. Ugotovitve

Spoznanja iz sedmega poglavja bodo gotovo zelo vplivala na pripravo načrta za interno komuniciranje v času povezovanj, zato v nadaljevanju izpostavimo nekaj ključnih ugotovitev, do katerih smo prišli v tem poglavju:

- Mercatorjeva osnovna dejavnost je maloprodaja izdelkov dnevne potrošnje.
- Povprečna starost zaposlenih v Mercatorju je skoraj 40 let, več kot 80 % jih je doseglo IV. ali V. stopnjo izobrazbe in so zaposleni v maloprodaji.
- Zadovoljstvo zaposlenih se zvišuje v vseh sklopih merjenja in je nad povprečjem, prav tako je klima v Mercatorju nad povprečjem trgovine in gospodarstva v Sloveniji.
- Mercator deluje na štirih trgih: v Sloveniji, na Hrvaškem, v Bosni in Hercegovini ter v Srbiji in Črni gori.
- Mercator bo zaradi ohranjanja konkurenčnosti pripojil k obvladujoči družbi še ostale odvisne trgovske družbe v Sloveniji (Mercator-Dolenjska, Mercator-Goriška, Mercator-SVS), na trgih zunaj Slovenije pa lahko pričakujemo tudi prevzeme. Tako je Mercator jeseni 2004 že objavil javno ponudbo za prevzem C Marketa, trgovske verige v Srbiji in Črni gori, ravno tako je tudi že javno oznanil, da želi vstopiti tudi na trge zunaj meja nekdanje Jugoslavije, recimo v Bolgarijo.
- Mercatorjev osnovni jezik komuniciranja je slovenščina, zaposleni pa med seboj komunicirajo tudi v hrvaščini, bosanščini in srbščini. Postavlja se vprašanje, kateri jezik bo Mercatorjev uradni jezik po vstopu na trg zunaj nekdanje Jugoslavije. Verjetno angleščina.
- Mercator prevzema Živil in pripojitve Mercator-Gorenjske ni (neposredno) skomuniciral z zaposlenimi v svoji družbi, ampak se je osredotočil le na zaposlene v ciljnih družbah. V primeru Živil sta oba predsednika uprav zaposlenim poslala pismo in se srečala z vodilnimi in vodstvenimi kadri v Živilih. V primeru Mercator-Gorenjske je predsednik uprave te družbe zaposlene seznanil o pripojitvi s pismom, objavljenim v internem biltenu Informacije, ki so ga prejeli zaposleni v tej družbi, prav

tako pa sta tudi v tem primeru oba predsednika uprav zaposlenim poslala osebno pismo. V obeh primerih so imeli zaposleni možnost priti na pogovor s predsednikom Mercatorjeve uprave, prav tako so bili zaposleni iz režije obeh družb prisotni tudi na predstavitvi reorganizacije trženja v Mercatorju, vsi zaposleni pa so bili vabljeni tudi na prednovoletno zabavo zaposlenih. Z obema predsednikoma ciljnih družb je bil objavljen tudi intervju o prevzemu oz. pripojitvi v internem časopisu Mercatorja.

- Ker prek medijev komuniciramo tudi z zaposlenimi, je treba povedati, da je bila dan po podpisu kupoprodajne pogodbe za nakup večinskega deleža Živil sklicana tudi novinarska konferenca, ravno tako je bila na isti dan na SEOnetu, v Delu in na [www.mercator.si](http://www.mercator.si) objavljena splošna informacija o tem nakupu.
- V empirični študiji, ki je zajela 570 zaposlenih v vseh treh obravnavanih družbah, se je z izpolnitvijo vprašalnika odzvalo največ zaposlenih iz Živil (65 % vprašanih), najmanj pa iz Poslovnega sistema Mercator (37 % vprašanih). Odzivnost si razlagam na dva načina:
  - o Iz Živil se je odzvalo več anketiranih, ker so Mercator slabše poznali od tistih iz Mercator-Gorenjske
  - o Iz Poslovnega sistema Mercator jih je sodelovalo manj, ker so zaradi več prevzemov, ki jih je Mercator že izvedel, postali neobčutljivi na kapitalaska povezovanja.
- V raziskavi je sodelovala velika večina žensk, večina starih od 40 do 50 let, s srednjo tehnično ali poklicno izobrazbo.
- Če primerjamo od koga so zaposleni izvedeli za prevzem Živil, ugotovimo, da so tako zaposleni v Živilih kot zaposleni v Mercatorju za to izvedeli iz medijev pred javno objavo. Mediji so namreč že nekaj mesecev pred javno objavo namigovali na možnost prevzema Živil s strani Mercatorja. Ker mora prevzemnik po naši zakonodaji namero o prevzemu sporočiti najprej Agenciji za trg vrednostnih papirjev, upravi ciljne družbe in Uradu RS za varstvo konkurence in jo objaviti na SEOnetu ter v dnevem časopisu (v primeru Mercatorja v Delu), je nemogoče pričakovati, da bi zaposleni za prevzem, bodisi v prevzemni bodisi v ciljni družbi izvedeli od delodajalca, kot si to tudi želijo.
- Zaposleni v Mercator-Gorenjski so za namero o pripojitvi izvedeli od kolegov znotraj podjetja (34 %) oz. iz govoric (29 %). Ker namere o pripojitvi, kar zadeva komuniciranje, naša zakonodaja ne omejuje, bi lahko delodajalec to namero sporočil zaposlenim takoj, ko je bila potrjena oz. sprejeta. V tem primeru bi si zaposleni želeli to izvedeti od uprave svoje družbe.
- Iz raziskave je zanimiva ugotovitev, da se je približno polovica zaposlenih iz Živil o prevzemu z nadrejenimi včasih pogovarjala, medtem ko se skoraj polovica zaposlenih v Mercatorju z nadrejenimi o prevzemu ni pogovarjala. Podobno stanje kot v Živilih glede komuniciranja o obravnavani temi zasledimo tudi v Mercator-Gorenjski.
  - o Medtem ko so zaposleni v Živilih ob novici o prevzemu občutili upanje in negotovost, so zaposleni v Mercatorju občutili radovednost in veselje. Tako različna občutja si lahko razložimo kot visoko stopnjo samozavesti zaposlenih v Mercatorju, saj jih prevzem ne »ogroža«, oz. kot njihovo visoko pripadnost družbi, s katero se veselijo uspeha, predvsem utrjevanja njenega tržnega položaja.
- Zaposleni v Mercator-Gorenjski so ob novici o pripojitvi občutili negotovost, radovednost.
- Tako kot za prevzem je tudi za pripojitev pogosto značilna racionalizacija poslovanja ciljne družbe, zaradi česar (v trgovski dejavnosti) pride tudi do zmanjševanja števila delovnih mest, predvsem v režijskem delu. Več negativnih občutij je statistično značilno različno doživelo več zaposlenih v režijskem delu, tako v Živilih kot v



Mercator-Gorenjski. Zaposleni v obeh družbah so se spraševali predvsem o obstoju njihovega delovnega mesta, zaposleni v Mercatorju se niso o ničemer spraševali, če pa so se že, jih je zanimalo, ali bodo dobili nove sodelavce v svoji organizacijski enoti.

- Splošno zadovoljstvo s prevzemom so zaposleni v vseh treh družbah v več kot 40 % ocenili »niti zadovoljen niti nezadovoljen«, v Živilih in Mercator-Gorenjski pa jih je skoraj 30 % ocenilo splošno zadovoljstvo z »zadovoljen«, medtem ko je okoli 10 % več zadovoljnih v Poslovnem sistemu Mercator.
- Zanimivo je, da okoli 40 % zaposlenih ni bilo niti zadovoljnih niti nezadovoljnih z obveščanjem o prevzemu, pripojitvi, sledijo ocene o nezadovoljstvu.
- V primeru Mercator-Gorenjske in Mercatorja ugotovimo, da obstajajo statistično značilne razlike, ki potrjujejo, da na zadovoljstvo zaposlenih vpliva, če se zaposleni z neposredno nadrejenim pogovarjajo o prevzemu, pripojitvi.
- Če premešamo še želene in obstoječe vire informiranja v vseh treh družbah, ugotovimo, da:
  - o je vir »osebno neposredni vodja« na prvem mestu v vseh treh družbah, tako po želenih kot po obstoječih virih informiranja
  - o v vseh treh družbah zasedajo viri »javni mediji, znanci, prijatelji izven podjetja, govorice« zadnja tri mesta med želenimi viri informiranja, kar velja tudi za Mercator-Gorenjsko. Temu se približujejo tudi v Živilih, najmanj v Poslovnem sistemu Mercator, kjer zadnja mesta med dejanskimi viri informiranja zasedajo »oglasne deske, znanci, prijatelji izven podjetja in osebna srečanja z vodstvom podjetja«. Ker je predsednik Mercatorjeve uprave v januarju 2003 tudi uradno odprl vrata svoje pisarne za vse zaposlene v Skupini Mercator, iščem razlog, zakaj je vir informiranja »osebna srečanja z vodstvom podjetja« med dejanskimi viri razvrščen na zadnje mesto:
    - zaposleni niso dovolj seznanjeni z dnevom odprtih vrat oz. s to možnostjo komunikacije
    - zaposleni se želijo osebno srečati tudi z ostalimi člani uprave in ne samo s predsednikom uprave

Mediji med dejanskimi viri informiranja zasedajo v Poslovnem sistemu Mercator in v Živilih četrto mesto, govorice v Poslovnem sistemu Mercator pa sedmo mesto.

**Pri tem je treba povedati, da korelacije rangov kažejo, da se viri informacij glede na range ujemajo, edini vir informacij, ki se razlikuje med želenimi in obstoječimi viri, so govorice.**

- Če primerjamo, kateri od predsednikov uprav najbolj pozna želene vire informiranja zaposlenih in ob tem predpostavimo, da je prišlo v primeru predsednika uprave Živil do »napake«, ugotovimo, da želje zaposlenih najbolj pozna predsednik Mercatorjeve uprave.

Naj ne bo odveč, če še enkrat predstavimo želene in obstoječe vire informiranja, ki veljajo za vse zaposlene v anketi.

Tabela 66: Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih s prevzemom, pripojitvijo

Razvrstitev zelenih in obstoječih virov informiranja zaposlenih s prevzemom, pripojitvijo	želeni	obstoječi	korelacija rangov sig.
	(mesto)	(mesto)	
osebno neposredni vodja	1	1	,000
dopis vodstva	2	3	,000
organizirana srečanja z zaposlenimi	3	7	,000
osebna srečanja z vodstvom podjetja	4	9	,000
sestanki organizacijskih enot	5	8	,000
okrožnice	6	5	,000
interno glasilo, časopis, bilten	7	4	,000
oglasne deske	8	10	,000
kolegi znotraj podjetja	9	2	,000
javni mediji	10	6	,000
znanci, prijatelji izven podjetja	11	12	,000
govorice	12	11	,016

## **8. NAČRT PREVZEMNEGA KOMUNICIRANJA ZA MERCATOR**

Načrt komuniciranja pri prijateljskem prevzemu

Tabela 67: Načrt komuniciranja pri prijateljskem prevzemu

AKTIVNOST	ČAS IZVEDBE	IZVAJALEC	MEDIJ	CILJNA SKUPINA	VSEBINA
dogovorjen postopek integracije	pred prevzemom	vodji projekta iz obeh družb	osebno srečanje	obe upravi	vloga uprave v novi družbi, načrt integracije
podpis pogodbe	22.9.2003, popoldan po 13. uri	vodji projekta iz obeh družb	osebno srečanje	kupec in prodajalec	
javna objava	23.9.2003	PR za finančne javnosti	Delo, SEOnet, www.mercator.si	širša javnost	razlogi in cilji
pismo zaposlenim	23.09.2003, dopoldan	PR za interne javnosti v obeh družbah	pismo, www.mercator.si	zaposleni v obeh družbah	razlogi, cilji, posledice, viri informacij, podpisnik pisma: oba predsednika uprav
srečanje	23.9.2003, dopoldan	PR za interne javnosti v obeh družbah	osebno srečanje	srečanje obeh uprav z linijskimi managerji v obeh družbah	razlogi, cilji, posledice, viri informacij
srečanje z novinarji	23.9.2003	PR za medije v obeh družbah	novinarska konferenca	vsi relevantni mediji	razlogi, cilji
seznanitev s prevzemom	23.9.2003	PR za interne javnosti v obeh družbah	oglasne deske obeh družb	vsi zaposleni	kratka predstavitev, viri informacij
srečanje	24. 9. 2003, dopoldan in popoldan	linijski managerji v obeh družbah	osebno srečanje	zaposleni	razlogi, cilji, posledice, viri informacij
intervju s predsednikoma uprav	24.9.2003	PR za medije v obeh družbah	nacionalna TV in osrednji dnevni časopis	širša javnost	razlogi, cilji
interni časopis	25.9.2003	PR za interne javnosti in medije v obeh družbah	interni časopis	vsi zaposleni	predstavitve postopka prevzema, razlogi, cilji, posledice, viri informacij
predstavitve prevzemnika	29.9.2003, dopoldan	uprava prevzemnika	srečanje v veliki skupini z videopredstavitvijo	zaposleni v režiji ciljne družbe	splošna predstavitve prevzemnika
predstavitve prevzemnika	29.9.2003, popoldan, zvečer	uprava prevzemnika	srečanje v veliki skupini z video predstavitvijo	zaposleni v maloprodaji ciljne družbe	splošna predstavitve prevzemnika
individualna srečanja	oktober, november, december; vsak dan 1 ura	nadrejeni s podrejenimi v obeh družbah	osebna srečanja	vsi zaposleni	"jaz vsebine"; vprašanja in odgovori
dan odprtih vrat	oktober, november, december; 1-krat na teden	predsednika uprav obeh družb	osebna srečanja	vsi zaposleni	jaz vsebine; vprašanja in odgovori
anonimna vprašanja	oktober, november, december	PR za interne javnosti v obeh družbah	nabiralnik, e-mail	vsi zaposleni	vprašanja in odgovori
spoznavanje obeh družb	oktober, november, december	managerji obeh družb	neformalni obhodi organizacijskih enot	zaposleni	spoznati organizacijske enote prevzemnika in ciljne družbe
novoletna zabava	december	PR za interne javnosti in medije v obeh družbah	srečanje v veliki skupini	vsi zaposleni	dobrodošlica novozaposlenim, zaposleni iz prevzemne družbe podarijo simbolično darilo zaposlenim iz prevzete družbe
evaluacija	jan.04	PR za interne javnosti	anonimna anketa	vsi zaposleni	zadovoljstvo zaposlenih v zvezi s prevzemom, informiranjem

Pri internem komuniciranju v času prijateljskega prevzema<sup>412</sup> je pomembno, da imamo lahko **neposreden odnos z zaposlenimi**, ravno tako pa se upravi pred samim prevzemom tudi laže dogovorita o vlogi uprave in družbe ciljne družbe v novi družbi in pripravita načrt integracije, ki vključuje tudi interno komuniciranje. Če se podpis pogodbe o prevzemu izvede recimo v ponedeljek popoldan, je smiselno komunicirati takoj, in sicer tako, da naslednji dan, torej v torek, javno objavimo pomemben poslovni dogodek. Ker je dogodek najbolj občutljiv ravno za zaposlene iz obeh družb, je smiselno, da ti isti dan prejmejo tudi **pismo obeh predsednikov uprav**. V pismu naj se v **poljudnem jeziku** navedejo razlogi, cilji in posledice povezovanja, ravno tako pa tudi vir informacij za morebitna dodatna vprašanja zaposlenih. Pri tem lahko zaposlene usmerimo k vodjem projektov obeh družb in predstavnikom za interne javnosti iz obeh družb, ki v čim krajšem času, največ pa v dveh dneh, priskrbijo odgovore na vprašanja. Pri tem je pomembno, da se zaposlenim jasno pove, **da odgovor na določeno vprašanje še ni znan, če je temu tako**. Ker se v času prevzema povečajo obiski spletnih strani, je smiselno pismo objaviti tudi na spletni strani obeh družb. Raziskave potrjujejo, da je najbolj priljubljen vir informacij **neposredno nadrejeni**. Zato isti dan v dopoldanskem času oba predsednika uprav s svojimi najožjimi sodelavci skličeta srečanje z linijskimi menedžerji. Na srečanju, ki naj ne bi trajalo več kot dve uri, jima predstavita razloge povezovanja, postopek integracije, posledice in vire informacij za dodatna vprašanja. Linijski menedžerji ob tej priložnosti prejmejo tudi gradivo, tako da informacije prejmejo **ustno in pisno**. Gradivo pomaga pri prenašanju informacij zaposlenim. V zgodnjih popoldanskih urah se oba predsednika uprav srečata tudi na **novinarski konferenci** s predstavniki relevantnih medijev in jim pojasnita razloge, cilje povezovanja. Pri tem je pomembno, da so **vse predstavitve**, ne glede na to, kdo je ciljna javnost, **uskklajene**. Je pa hkrati tudi pomembno, da **način komunikacije prilagodimo ciljni javnosti**. Isti dan tudi na vseh **oglasnih deskah** objavimo kratko predstavitev razlogov in ciljev povezovanja in zaposlene usmerimo k dodatnim virom informacij (spletna stran, nadrejeni, vodje projektov, predstavnik za interne javnosti). Naslednji dan, v sredo, **linijski menedžerji skličejo srečanje z zaposlenimi** in jim predstavijo razloge povezovanja, postopek integracije, posledice in vire informacij za dodatna vprašanja. Isti dan imata oba predsednika uprav tudi intervju za osrednja nacionalna medija, tiskanega in elektronskega. V četrtek, ko so že vsi, zaposleni in širša javnost, seznanjeni s prevzemom, pa zaposleni prejmejo tudi **interni časopis**, v katerem so spet podrobneje predstavljeni cilji in razlogi povezovanja, postopek integracije, posledice in viri informacij za dodatna vprašanja. Zaposleni imajo do naslednjega srečanja, ki je v ponedeljek, tri dni časa, da v miru sprejmejo vse informacije iz različnih kanalov informiranja in si ustvarijo sliko, mnenje o dogodku oz. poslovni odločitvi. Ker so zaposleni v ciljni družbi, kot smo ugotovili v tej nalogi, bolj občutljivi v času prevzema kot zaposleni v prevzemni družbi, se posebej zanje organizirata tudi **video predstavitev prevzemnika in diskusija**. Uprava prevzemnika ima tako priložnost, da se predstavi, da predstavi organizacijo, cilje in posledice prevzema; z možnostjo postavljanja vprašanj slušateljev pa spozna tudi njihova razmišljanja. Ker je način komunikacije različen glede na to, v katerem delu družbe zaposleni delajo, je pomembno, da se organizirata dva dogodka; v dopoldanskem času predstavitev za tiste, ki so zaposleni v režiji, popoldan (in zvečer) pa za zaposlene v maloprodaji. Zaposlenim se predstavi dan odprtih vrat predsednikov uprav obeh družb, možnost podajanja anonimnih vprašanj in individualna srečanja z nadrejenimi. **Individualna srečanja z zaposlenimi** so namenjena predvsem »jaz vsebinam«, zato je pomembno, da prevzemna družba čimprej sprejme odločitve o presežnih zaposlenih, razporejanju zaposlenih in drugih pomembnih vprašanjih. Ker do časa javne objave o prevzemu linijski menedžerji o dogodku niso bili obveščeni in zato tudi niso mogli spoznati svojih novih sodelavcev, so trije meseci namenjeni spoznavanju

---

<sup>412</sup> Več o tem v drugem poglavju.

le teh. Tako se recimo direktorja financ iz obeh družb spoznata neformalno, delo drug drugega, zaposlene iz obeh organizacijskih enot ipd. V decembru organizirajo **prednovoletno zabavo** za vse zaposlene v Skupini Mercator, kjer zaposleni prevzemne družbe s simboličnim darilom Mercatorja izrazijo dobrodošlico novozaposlenim, s čimer je postopek identifikacije z novo organizacijo olajšan.

Na koncu opravijo evaluacijo in preverijo uspešnost internega komuniciranja, s tem se komunikacija z zaposlenimi v naslednjih prevzemih lahko še izboljša.

Tako dosežemo, da vsi zaposleni iz obeh družb prejmejo (iste) informacije od različnih virov informiranja, s čimer zagotovimo, da so z dogodkom, potekom dogodka seznanjeni, prav tako pa jim omogočimo, da postavijo tudi svoja vprašanja, predstavijo svoja razmišljanja, saj je v tem občutljivem obdobju najpomembnejše ravno to, da komuniciramo, kar tudi pomeni, da aktivno poslušamo in se ustrezno odzivamo.

### Načrt komuniciranja v primeru sovražnega prevzema

Tabela 68: Načrt komuniciranja v primeru sovražnega prevzema

AKTIVNOST	ČAS IZVEDBE	IZVAJALEC	MEDIJ	CILJNA SKUPINA	VSEBINA
javna objava	22.9.2003	PR za finančne javnosti	Delo, SEOnet, www.mercator.si	širša javnost	razlogi in cilji
srečanje z novinarji	22.9.2003	PR za medije	novinarska konferenca	vsi relevantni mediji, www	razlogi, cilji
javna objava	23.9.2003	PR za interne javnosti in medije	osrednji nacionalni medij in "medij zaposlenih" ter www.mercator.si	zaposleni in širša javnost	predstavitve prevzemnika, razlogi in cilji, posledice, viri informacij
intervju s predsednikom uprave	24.9.2003	PR za medije	nacionalna TV in osrednji dnevni časopis	širša javnost	razlogi, cilji, posledice
interni časopis	25.9.2003	PR za interne javnosti in medije	interni časopis	vsi zaposleni	razlogi, cilji, posledice, viri informacij
dan odprtih vrat	oktober, vsak dan 1 ura	predsednik uprave	osebna srečanja	zaposleni iz obeh družb	jaz vsebine; vprašanja in odgovori
anonimna vprašanja	oktober	PR za interne javnosti	nabiralnik, e-mail	vsi zaposleni	vprašanja in odgovori
...					
dogovorjena integracija					
...					

Značilnost sovražnega prevzema je, da je **prevzemni družbi neposredno komuniciranje z zaposlenimi praktično onemogočeno**, saj nima dostopa do njih. Zato na dan objave o nameri prevzema ciljna družba skliče **novinarsko konferenco**, na kateri predstavnike relevantnih medijev seznanjajo s cilji in razlogi namere. Ker lahko pričakujemo, da bo največ objav o nameri ravno naslednji dan, prevzemna družba v **osrednjem nacionalnem mediju in v mediju, ki ga zaposleni ciljne družbe največ berejo**<sup>413</sup>, v **poljudnem jeziku** predstavi svojo družbo, ravno

<sup>413</sup> Kateri časopis zaposleni najpogosteje berejo, lahko predvidimo glede na spol, starost, stopnjo izobrazbe zaposlenih (ciljne družbe).

tako razloge, cilje in posledice ob uspešnem prevzemu. Ker je neposreden kontakt z zaposlenimi ciljne družbe onemogočen, je pomembno, da v javni objavi navedemo tudi vire informacij za dodatna pojasnila, odgovore (npr. projektni vodja, predstavnik za odnose z mediji, predstavnik za odnose z internimi javnostmi, predsednik uprave prevzemne družbe). Dan po objavi pa je v **osrednjih nacionalnih medijih objavljen intervju s predsednikom uprave**, in to o ciljih, razlogih in posledicah v primeru uspešnega prevzema. Namero o prevzemu v poljudnem jeziku objavimo tudi v **internem časopisu prevzemne družbe** in na **spletnih straneh**, kjer ravno tako navedemo tudi vire informacij za morebitna dodatna vprašanja in možnost postavljanja **anonimnih vprašanj**.

Tako zagotovimo, da tudi zaposlene v ciljni družbi obvestimo o nameri, kot si želimo sami, in predstavitev ne prepuščamo zgolj predstavnikom medijev.

## 9. NAMESTO KONCA

Da je komuniciranje z zaposlenimi pomembno, sem vedela, preden sem začela s pisanjem te naloge. Da je medosebna komunikacija najbolj zaželena, ravno tako. Da so zaposleni v Mercatorju zadovoljni, čutim in tudi berem v neodvisnih raziskavah. Da v Mercatorju sledimo trendom komuniciranja, vem. Ravno tako pa vem, da se tudi najboljše lahko še izboljša. Potrebna je le volja, močna želja. In ko sem brala izpolnjene ankete Mercatorjevih zaposlenih, kar 570 jih je bilo, sem strah nekaterih pred negotovim doživela z njimi. In - čeprav je zadovoljstvo zaposlenih s prevzemnim komuniciranjem v Mercatorju zadovoljivo, bi lahko to komuniciranje še izboljšali. In morda bi bilo potem malo manj strahu in negotovosti pred neznanim. Kako že pravijo? Če bi bilo enega manj strah, kot sicer, bi bil cilj dosežen.

S to nalogo pa so uresničeni tudi cilji, ki sem si jih zastavila na začetku:

- spoznati teoretičen del internega komuniciranja v času povezovanj,
- spoznati prakso internega komuniciranja v času povezovanj,
- pripraviti načrt internega komuniciranja v času povezovanj za Mercator.

V prihodnosti lahko v Sloveniji pričakujemo domače in tuje »glasne prevzeme«, ki jih že dlje napovedujejo borzni analitiki. Ena od dejavnosti, ki se bo morala povezati, če bo želela konkurirati globalnemu ali vsaj evropskemu trgu, je gotovo prehrabena proizvodnja. Razlog za tako napoved so predvsem racionalizacija poslovanja, zniževanje stroškov, izkoriščanje ekonomij obsega. Pomislimo, da daje Mercator na slovenskih prodajnih policah ob enaki kakovosti in konkurenčnih cenah absolutno prednost slovenski proizvodnji. V teh proizvodnjah, ki praktično živijo od Mercatorjevega okoli 40 % tržnega deleža, je zaposlenih več kot 75.000 ljudi. Jasno je, da bo morala slovenska proizvodnja, če se bo hotela ohraniti, končno razumeti, da je prišel čas za spremembe. Morala se bo združiti. Zato lahko predvidevamo, da se bodo naši menedžerji že v bližnji prihodnosti pogosto srečevali z novimi (organizacijskimi) kulturami. Sprašujem se, ali bodo znali izkoristiti priložnosti kulturne raznolikosti, ali bodo dovolj pogumni, da se spopadejo s tovrstnimi izzivi. Še več – radovedna sem, kako bodo racionalizirali stroške dela. Bodo zaposleni za namere, razloge, cilje in posledice izvedeli iz medijev ali pa bodo menedžerji stopili prednje in jim suvereno predstavili odločitev. Spomnim se celo nedavnega primera, ko je predsednik uprave slovenske družbe iz medija, celo na poslovnem izletu od enega od udeležencev izvedel, da so lastniki prodali del družbe, v kateri je bil zaposlen, in da so mu šteti tedni, ko bo tudi on izgubil svojo funkcijo. Ob tem se sprašujem, kako je mogoče, da lastniki, sicer ljudje iz mesa in krvi, ki bi morali poznati moralo, etiko poslovnega sveta, ne zberejo toliko poguma in spregovorijo. Pa tolikokrat so že morali tvegati? Seveda se postavlja tudi vprašanje, kako to občutijo drugi zaposleni, ki nenadoma »izgubljajo« šefa, vsak novi šef pa prinese spremembe.

Odpuščanje kadrov je prav gotovo ena najtežjih nalog menedžerjev. Celó tako težka, da obstajajo študije, napotki, kako odpustiti delavca. Spomnim se knjige, ki obravnava to tematiko in predlaga, da bi se zaposlene o neprijetnih odločitvah seznanilo v petek. Tako bi se lahko čez vikend pomirili. Vendar kljub priznavanju menedžerjem, da odpuščanje ni tisti lepši del vodenja, morajo tudi to nalogo opraviti uspešno. Vdihnejo morda v ponedeljek in spregovorijo v petek? Svoje odločitve naj bi predstavili zaposlenim ob pravem času, na pravi način. Torej, morali bi komunicirati. Interne zadeve seveda najprej z internimi javnostmi.

In bistvo pričujočega dela nalaga menedžerjem oz. vsem zaposlenim kot eno najpomembnejših nalog ravno komuniciranje drug z drugim.



Naj spodbudim menedžerje tudi na tem mestu. V nalogi smo večkrat spoznali ugotovitve študij, da komuniciranje vpliva na uspešnost poslovanja; zmanjšuje odsotnost zaposlenih z dela, zvišuje produktivnost. Izraža se celo v ceni delnice!

Pisanje naloge mi je ponudilo dodatne karijerne izzive. Iskreno si želim, da bi imela priložnost sodelovati v timu, ki bi mu bila zaupana naloga upravljanja odnosov predvsem z internimi javnostmi v tako občutljivem obdobju, kot je kapitalsko povezovanje. Že sedaj sanjarim, kako se bosta združili Droga in Kolinska in, kako uspešni bosta pri tem. Prepričana pa sem, da bo priložnosti za tovrstno sanjarjenje v Sloveniji še več! Zato bi se morali menedžerji čimprej prebuditi in spregovoriti zaposlenim. Pa ne samo ob petkih!

## 10. LITERATURA IN VIRI

1. **Aiello, J. Robert, Watkins, D. Michael** (2000): The Fine Art of Friendly Acquisition V: Harvard Business Review, November / December, strani: 101-107.
2. **Anderson, P. Scott, Jaross, W. Jason**<sup>414</sup>: How communicators conduct cultural due diligence in a merger, Regan Communications, Inc.
3. **Bartolome, Fernando** (1999): Noboday Trusts the Boss Completely – Now What? V: Harvard Business Review on Effective Communication V: Harvard Business School Press, USA, strani: 79-101.
4. **Berlogar, Janko** (1999): Organizacijsko komuniciranje – Od konfliktov do skupnega pomena, Gospodarski vestnik, Ljubljana, strani: 69-106, 111-132, 215-228.
5. **Bešter, Janez** (1995): Teoretična analiza prevzemov podjetij. Magistrsko delo. Ekonomska fakulteta, Ljubljana, stran: 10.
6. **Bevan, Richard in Bailey, John** (1998): Employee Communication V: Lesly, Philip (ur): Lesly's Handbook of Public Relations and Communications, Contemporary Books, Linkolnwood (USA), strani: 207-230.
7. **Bower, L. Joseph** (2001): Not All M&As Are Alike – and That Matters V: Harvard Business Review, March, strani: 93-101.
8. **Brečko, Daniela** (2001): Čustvena inteligentnost V: Lipičnik, Bogdan (ur): Z organizacijo do plač in čustev, XVI. Posvetovanje, Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, Kranj, strani: 72-81.
9. **Brečko, Daniela** (2003): Interni marketing – Nobena strategija ne more biti uspešna brez navdušenja zaposlenih, Gospodarski vestnik, Ljubljana (gradivo).
10. **Carey, Dennis** (2000): Lessons from Master Acquirers: A CEO Roundtable on Making V: Harvard Business Review, May / June, str. 145-154.
11. **Colette Nies, M.** (1999): Planning The Perfect Merger, Why do so many mergers and acquisitions fail to deliver?, V: Strategic Communication Management, Melcrum Publishing Ltd, December / January, strani: 22-35.
12. **Cutlip, M. Scott, Center H. Allen, Broom, M. Glen** (2000): Effective Public Relations, Prentice-Hall, Inc., New Jersey, strani: 1-143, 143-339.
13. **Čerin, Aleš** (2000): Praktične izkušnje pri združitvah, prevzemih in kapitalskih povezavah V: Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Društvo ekonomistov, Ljubljana, strani: 67 – 71.
14. **Čerin, Aleš** (2003): Televizija Slovenija (TVS), Gospodarski izzivi, 01.12.2003.
15. **Dolphin, R. Richard** (1999): The Fundamentals of Corporate Communication, Butterworth Heinemann, Oxford, strani: 19-40.
16. **Donahue, B. Kristen** (2001): Management Update, How to Ruin a Merger: Five People-Management Pitfalls to Avoid V: Harvard Business Review, September, strani: 1-4.
17. **Dozier, M. David, Grunig, A Larissa, Grunig, E James** (1995): Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey, Hove, UK, strani: 41-50, 97-104, 195-236.
18. **Ferk, Lidija** (2003): Drugačen pristop k upravljanju človeških virov – marketing človeških virov – Intervju s Kevinom M. Thomsonom V: HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letnik I, številka II, GV Izobraževanje, strani: 72-75.

---

<sup>414</sup> Gre za kopijo članka, na katerem letnica ni navedena.

19. **Frank, Joele in Verbinnen, Paul** (1999): Communications Issues V: Brown, M., International Mergers and Acquisitions – An Introduction, Kluwer Law International The Hague – London – Boston, strani: 169-197.
20. **Greaves, Irene** (2000): Cultural Diversity: Ignore, Minimize, Utilize? V: Adigun, Isaac in Svetlik, Ivan: Book of Proceedings of the European Research Network Conference, Theme: Managing Cultural Diversity – Implications for the EU Integration, Univerza v Ljubljani, FDV, Inštitut za družbene vede, Ljubljana, strani: 30-38.
21. **Gruban, Brane, Verčič, Dejan, Zavrl, Franci** (1997): Pristop k odnosom z javnostmi, Pristop, Ljubljana, strani: 91-123.
22. **Gruban, Brane** (2002): Nefinančni vidiki prevzemov in združevanj, Kranjska Gora. (skripta)
23. **Gruban, Brane** (2003a): PRSS, Šoja, Organizacijske komunikacije tretje generacije.
24. **Gruban, Brane** (2003b): PRSS SKOJ 2003, Retorika in realnost upravljanja organizacijske kulture, Maribor.
25. **Grunig, E. James** (1992a): Communication Public Relations, and Effective Organizations: An Overview of the Book V: Grunig, James E., Dozier, David M., Ehling, William P., Grunig, Larissa A., Repper, Fred C., White, Jon: Excellence in Public Relations and Communication Management, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, strani: 1-31.
26. **Grunig, E. James in Grunig, Larissa** (1992): Models of Public Relations and Communication V: Grunig, James E., Dozier, David M., Ehling, William P., Grunig, Larissa A., Repper, Fred C., White, Jon: Excellence in Public Relations and Communication Management, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, strani: 285-327.
27. **Grunig, E. James** (1992b): Symmetrical Systems of Internal Communication V: Grunig, James E., Dozier, David M., Ehling, William P., Grunig, Larissa A., Repper, Fred C., White, Jon: Excellence in Public Relations and Communication Management, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Hillsdale, New Jersey, strani: 531-557.
28. **Grunig, James E. in Hunt, Todd** (1984): Managing Public Relations, Holt, Rinehart and Winston, Inc., Forth Worth, strani: 223, 240-265, 284, 332, 348.
29. **Grunig, A. Larissa, Grunig, E. James, Dozier, M. David** (2002): Inside the Organization: Culture, Structure, Systems of Internal Communication, Gender and Diversity V: Excellent Public Relations and Effective Organizations, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., New Jersey, strani: 480-538.
30. **Habeck, M. Max, Kroger, Fritz, Tram, R. Michael** (2000): Čas združitev – sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi, DZS, Ljubljana, strani: 97-119, 119-137.
31. **Hart, N.** (ur.) (1995): Strategic Public Relations, MacMillan Business, London, stran: 75.
32. **Heath, L. Robert** (2001): A Rhetorical Enactment Rationale for Public Relations V: Heath, L. Robert (2001): Handbook of Public Relations, Sage Publications, Inc., California, strani: 31-50.
33. **Hunt, T. in Grunig, E. James** (1995): Tehnike odnosov z javnostmi, DZS, Ljubljana, strani: 1-20, 59..
34. **Ignjatović, Miroljub in Svetlik, Ivan** (2004): Slovenija: Neintenzivno upravljanje človeških virov V: Svetlik, Ivan in Ilič, Branko (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu, Sophia, Ljubljana, strani: 13-31.
35. **Krone, K., Jablin, F., Putnam, L.** (1987): Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Perspectives V: Jablin et al., Handbook of Organizational Communication, Sage Publications, Newbury Park, stran: 21.

36. **Jablin M. Fredric in Putnam, L. Linda** (2001): *The New Handbook of Organizational Communication: Advance in Theory, Research and Methods*, Sage Publication, Inc, Thousand Oaks, California.
37. **Jackson, Kit** (2001): *Public Relations V: Pickton, David in Broderic, Amanda (ur.): Integrated marketing Communications, Grafos S. A., Arte sobre papel, Barcelona, Spain, strani: 481-510.*
38. **Kazoleas, Dean, Wright, Alan** (2001). *Improving Corporate and Organizational Communications V: Heath, L. Robert (2001): Handbook of Public Relations, Sage Publications, Inc., California, strani: 471-479.*
39. **Kovač, Bogomir** (2000): *Protislovja poslovnih prevzemov in združevanja in primer združitve v slovenski trgovini V: Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Društvo ekonomistov, Ljubljana, strani: 71- 95.*
40. **Lahovnik, Matej** (2001): *Reakcije ljudi na prevzem podjetja V: Lipičnik, Bogdan (ur.): Z organizacijo do plač in čustev, XVI. Posvetovanje, Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj, Kranj, strani: 15-30.*
41. **Lahovnik, Matej** (2002): *Podjetja brez stabilne lastniške strukture, Delo, 21.09.2002, stran: 12.*
42. **Lahovnik, Matej** (2003): *Uspešnost prevzemov podjetij doma in v svetu V: Krašovec, Tone (2003): Zbornik Prevzemi gospodarskih družb, Združenje managerjev Slovenije, Ljubljana, strani: 5-20.*
43. **Larkin, T. J., Larkin Sandar** (1996): *Reaching and Changing Frontline Employees. V: Harvard Business Review on Effective Communication, Harvard Business School Press, USA, strani: 145-171.*
44. **Mai, Bob** (2000): *Avoiding the Post-Merger Slump V: Strategic Communication Management, Melcrum Publishing Ltd., December / January 2000, strani: 2-10, 18-20.*
45. **Makarovič, Matej** (2004): *Socialni kapital kot neizkoriščeni vir V: Svetlik, Ivan in Ilič, Branko (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu, Sophia, Ljubljana, strani: 130-152.*
46. **Merslavič, Martina** (1996): *Vpliv internega komuniciranja na spremembe organizacijske kulture, FDV, Ljubljana, diplomsko delo, strani: 6-15, 28-52, 52-59.*
47. **Nadoh, Jana in Podnar, Klement** (2004): *Neuspešno komuniciranje med nadrejenimi in podrejenimi – slovenski problem V: Svetlik, Ivan in Ilič, Branko (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu, Sophia, Ljubljana, strani: 153-173.*
48. **Palmisano, Luciana**<sup>415</sup>: *Hints and Lips – The Eight Communication Principals to Adopt in a Merger & Acquisition Scenario*
49. **Pivka Galun, Nataša** (2004): *Za koga so sovražni prevzemi res sovražni? V: Pravna praksa, Ljubljana, 14/2004-22.4, strani: 5-7.*
50. **Quirke, B.** (1995): *Internal communication. V: Hart, N. (ur.) (1995): Strategic Public Relations, MacMillan Business, London, strani: 76-77.*
51. **Razpet, Aleš, Tič Vesel, Marjeta, Verčič, Dejan** (2003): *Komuniciranje s finančnimi javnostmi, GV založba, Ljubljana, strani: 98-100, 130-132, 139-142.*
52. **Ries, Al in Ries Laura** (2003): *Zaton oglaševanja in vzpon PR, GV založba, Ljubljana, strani: 196-197.*
53. **Robbins, Stever** (2001): *Culture as Communication V: Harvard Management Communication Letter, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, strani: 3-4.*
54. **Siegenthaler, Paul, Brooke, James** (1999): *Post-Merger Communication – Putting the new organization to work V: Strategic Communication Management, Melcrum Publishing, Ltd., December / January 1999, strani: 30-32.*

---

<sup>415</sup> Gre za kopijo članka, na katerem letnica ni navedena.

55. **Speight, Rebecca, Goodman, Anthony** (1998): Communication During Mergers & Acquisitions, Organizational Communication During Mergers V: Strategic Communication Management, Melcrum Publishing Ltd V: Strategic Communication Management, June/July, strani: 16-21.
56. **Stanojević, Miroslav** (2004): Mobilizacija človeških virov s povečevanjem intenzivnosti dela V: Svetlik, Ivan in Ilič, Branko (ur.): Razpoke v zgodbi o uspehu, Sophia, Ljubljana, strani: 111-129.
57. **Steffen, Jonathan** (1999): The Value of Maintaining Value V: Strategic Communication Management, Melcrum Publishing Ltd, December / January, strani: 10-13.
58. **Steffen, Jonathan** (2001): Cultural Due Diligence V: Strategic Communication Management, Melcrum Publishing Ltd, December / January, strani: 18-21.
59. **Strohmaier, Eva in Mihelec, Nada** (2003): Interno komuniciranje, GV Izobraževanje, Ljubljana, strokovno gradivo.
60. **Szelecki, Szolt** (2003): HRM (kadrovska) funkcija pri združitvah in prevzemih, Združite in osvajajte V: HRM, strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu, letnik I, številka I, GV Izobraževanje, strani: 26-30.
61. **Verčič, Dejan** (1999): Odnosi z javnostmi v Evropi, Teorija in praksa, FDV, Ljubljana, 4/1999, strani: 519-530.
62. **Tajnikar, Maks** (2000): Pripojitve, spojitve in prevzemi V: Zbornik Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Društvo ekonomistov, Ljubljana, strani: 25 – 39.
63. **Wakefield, I. Robert** (2001): Effective Public Relations in the Multinational Organizational V: Heath, L. Robert (2001): Handbook of Public Relations, Sage Publications, Inc., California, strani: 639-658.
64. **Weick, Karl** (1987): Theorizing About Organizational Communication. V: Jablin et al., Handbook of Organizational Communication, Sage Publication, Newbury Park, strani: 97-98.
65. **Whalen, Patricia T.** (2001). How Communication Drives Merger Success, IABC Research Foundation, San Francisco.
66. **White, Jon** (1991): How to Understand and Manage Public Relations, Business Books Limited, London, strani: 39-53.
67. **NN** (2000): Organizational Culture Analysis V: Strategic Communication Management, Melcrum Publishing Ltd, October / November, strani: 16-20.

**Poročila raziskav The Conference Board, Inc** (New York, Belgium, Ontario):

1. **Ainspan D., Nathan in Dell, David** (2000): Employee Communication During Mergers, RR-1270-00-RR, strani: 3-51.
2. **Burnham, Dan** (1995): Exhibit 5: AlliedSignal Aerospace: A Message to Middle Managers, Middle managers make the company and its people function as a whole V: Change Management: Communication's Pivotal Role, A Research Report 1122-95-RR, stran: 25.
3. **Dell, David, Hexter, Ellen, Wesman, Paul** (2001). Merging and Acquiring for Growth, The Conference Board, Inc, RR-1298-01-RR, strani: 6 in 7.
4. Change Management: Communication's Pivotal Role, RR-1122-95-RR.
5. The Impact on Communications V: The Impact of Mergers and Acquisitions on Corporate Citizenship, RR-1271-00-RR.
6. The Impact on Communications V: The Impact of Mergers and Acquisitions on Corporate Citizenship, RR-1272-00-RR.
7. Performance Measurement During Merger and Acquisition Integration, RR-1274-00-RR.

**Ostali viri:**

- Communicating Corporate Performance: A Delicate Balance, 97-1.
- Human Resource Executive Review Employee Recognition Programs, 1999, Volume 7, No. 3, 1999.
- Post-Merger Integration: A Human Resources Perspectives
- Šoja 2003 – prezentacije
- Zakon o gospodarskih družbah (ZGD), verzija F na [www.ius-software.si](http://www.ius-software.si)
- Zakon o prevzemih (ZPre) s komentarjem, Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1997, strani: 7-44
- Pravila Ljubljanske borze vrednostnih papirjev
- [www.mercator.si](http://www.mercator.si)

**Mercatorjevi interni viri:**

- Razvoj Mercatorja, 2004 (prezentacija)
- Primerjava tržnega položaja in poslovne uspešnosti podjetij Skupine Mercator in konkurentov v Sloveniji, na Hrvaškem ter v Bosni in Hercegovini v letu 2001
- Primerjava tržnega položaja in poslovne uspešnosti Skupine Mercator in konkurentov v Sloveniji, na Hrvaškem, v Srbiji in Črni gori ter v Srbiji in Črni gori ter večjih evropskih trgovskih podjetij v letu 2002 in 2003
- Zadovoljstvo zaposlenih v Skupini Mercator, 2004 (prezentacija)
- PAM-ET o Mercatorju, d. d., od septembra do decembra 2003, poročilo, Pristop Communications
- Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema družbe Živila Kranj, d. d.
- Pristop webklip
- Dodig Sodnik, Tanja: Časopis Mercator, 12. december 2003
- Pukl, Kristina: Časopis Mercator, januar – februar 2004
- Povzetek polletnega poročila I – VI 2004.
- Leben, Ludvik: Informacije: V pričakovanju sprememb, št. 3/03, interno glasilo družbe Mercator-Gorenjska, d. d., Škofja Loka
- Mercatorjeva letna poročila od 2000 do 2003

**Pogovori z:**

- Bregar, Lidija, direktorica korporativnega komuniciranja v Savi, d. d., november 2004
- Janković, Zoran, predsednik uprave Poslovnega sistema Mercator, d. d., september 2004
- Leben, Ludvik, bivši predsednik uprave Mercator-Gorenjske, d. d., oktober 2004
- Menih, Uršula, predstavnica za odnose z javnostmi v Gorenju, d. d., november 2004
- Perčič, Franci, svetovalec predsednika uprave v Petrolu, d. d., november 2004
- Remic, Branko, predsednik uprave Živila Kranj, d. d., oktober 2004
- Stegel, Barbara, pomočnice uprave za odnose z javnostmi v Istrabenzu, d. d., november 2004

**Organizacijska umestitev odnosov z javnostmi:**

- Bohinc, Jure, predstavnik za odnose z mediji v Si.mobilu, november 2004
- Bregar, Lidija, direktorica korporativnega komuniciranja v Savi, november 2004
- Istenič, Rok, predstavnik za odnose z javnostmi v Merkurju, november 2004
- Košec, Saša, vodja tržnega komuniciranja in odnosov z javnostmi v Delo Revije, november 2004
- Novak, Sašo, predstavnik za odnose z javnostmi v SCT, november 2004
- Zorec, Brigita, strokovna sodelavka za odnose z javnostmi v Aerodromu, november 2004

## 11. PRILOGE

- 1 - Zadeva: Anonimna anketa o komuniciranju v času prevzema družbe Živila Kranj, d. d. – izpolnjevali so jo zaposleni v Živila Kranj, d. d.
- 2 - Zadeva: Anonimna anketa o komuniciranju v času prevzema družbe Živila Kranj, d. d. – izpolnjevali so jo zaposleni v Poslovnem sistemu Mercator, d. d.
- 3 - Zadeva: Anonimna anketa o komuniciranju v času pripojitve družbe Mercator-Gorenjska, d. d., k Poslovnemu sistemu Mercator, d. d. - izpolnjevali so jo zaposleni v Mercator-Gorenjska, d. d.
- Interno komuniciranje v času prevzemov – podrobnejša analiza podatkov
- Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema družbe Živila Kranj, d. d.

**PRILOGA:**

1 - Zadeva: Anonimna anketa o komuniciranju v času prevzema družbe Živila Kranj, d. d. – izpolnjevali so jo zaposleni v Živila Kranj, d. d.



1 - Zadeva: Anonimna anketa o komuniciranju v času prevzema družbe Živila Kranj, d. d.

Spoštovani,

sem Jana Lutovac Lah, zaposlena v Poslovnem sistemu Mercator, d. d., na področju odnosov z javnostmi, in študentka magistrskega študija na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Za magistrsko nalogo sem si izbrala temo o komuniciranju z zaposlenimi v času prevzemanja podjetij. **Cilj** naloge je za Mercator pripraviti priročnik o komuniciranju v času prevzemov in tako v Mercatorju v prihodnje **izboljšati komuniciranje z zaposlenimi**, torej z nami, v času prevzemov oz. združevanj. Osebno sem namreč prepričana, da je komuniciranje z zaposlenimi, ki jih razumem kot eno izmed **najpomembnejših javnosti podjetja**, prav v času sprememb, torej prevzema, zelo pomembno tudi konec koncev za nadaljnji uspeh podjetja, kar potrjujejo tudi številne raziskave.

V ta namen vas **prijazno prosim**, da izpolnite priloženo anketo, ki je **anonimna** in je naslovljena na določeno število zaposlenih v podjetju Poslovni sistem Mercator, d. d., prav tako zaposlenim v podjetju Živila Kranj, d. d.

Anketa vam bo vzela največ **10 minut** časa.

Prijazno prosim, da v **celoti izpolnjeno anketo** v priloženi ovojnici odpošljete do **19. decembra 2003** na naslov: Poslovni sistem Mercator, d. d., Dunajska 107, 1000 Ljubljana, »anonimna anketa - za Jano«.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Z lepimi pozdravi,

Jana Lutovac Lah

Ljubljana, 15. december 2003

**A - Od kod ste najprej izvedeli oz. kdo vam je povedal, da namerava Poslovni sistem Mercator, d. d., prevzeti Živila Kranj, d. d.? (obkrožite številko pred enim od možnih odgovorov)**

1	iz javne objave o nameri prevzema, ki jo je Poslovni sistem Mercator, d.d., objavil v Delu
2	o tem so pisali mediji
3	od uprave družbe Živila Kranj, d.d.
4	od uprave družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.
5	od neposredno nadrejenega
6	od sodelavcev
7	od prijateljev, znancev
8	od kupca
9	iz internega časopisa, biltena
10	iz pisma, ki sta nam ga poslala predsednika uprave obeh družb
11	iz te ankete
12	drugo: (navedite)

**B - Kdaj ste izvedeli, da namerava Poslovni sistem Mercator, d. d., prevzeti Živila Kranj, d. d.? (obkrožite številko pred enim od možnih odgovorov)**

1	pred objavo o nameri prevzema v časopisu Delo, 23. septembra 2003
2	na dan objave o nameri prevzema v časopisu Delo, 23. septembra 2003
3	po objavi o nameri prevzema v časopisu Delo, 23. septembra 2003
4	ne vem

**C - Od koga menite, da bi morali najprej izvedeti, da Poslovni sistem Mercator, d. d., namerava prevzeti Živila Kranj, d. d.? (obkrožite enega izmed možnih odgovorov)**

1	od neposredno nadrejenega
2	od uprave družbe Živila Kranj, d.d.
3	od uprave družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.
4	drugo: (navedite)

**D - Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe Živila Kranj, d. d.? (obkrožite enega izmed možnih odgovorov)**

1	da, o posledicah prevzema se veliko pogovarjamo
2	da, o posledicah prevzema se včasih pogovarjamo
3	pogovoru o prevzemu se vsi raje izognemo
4	ne, o posledicah prevzema se ne pogovarjamo
5	ne, o posledicah prevzema se ne smemo pogovarjati

**E - Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Poslovni sistem Mercator, d. d., prevzeti Živila Kranj, d. d.?** (obkrožite številko pred enim od možnih odgovorov)

1	strah
2	brezbrižnost
3	negotovost
4	veselje
5	dvom
6	upanje
7	jezo
8	radovednost
9	drugo: (navedite)

**F - Opišite prosim, zakaj menite, da vas je obdal občutek, ki ste ga obkrožili pri predhodnem vprašanju.**

---



---



---



---



---

**G - Na katera od spodaj navedenih vprašanj v zvezi s prevzemom niste prejeli odgovorov?** (obkrožite lahko več odgovorov)

1	Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?
2	Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da napredujem?
3	Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da nazadujem?
4	Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da izgubim delo?
5	Ali bomo v naši enoti zaposlili nove sodelavce iz družbe Živila Kranj, d.d.?
6	Na vsa vprašanja sem prejel-a odgovore.
7	drugo: (navedite)

**H - S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s prevzemom v organizaciji?**

(1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni)

1      2      3      4      5

**I – S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva v zvezi z obveščanjem, sporočanjem o prevzemu družbe Živila Kranj, d. d., z zaposlenimi v vaši družbi?**

(1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni)

1      2      3      4      5

**J – Razvrstite po pomembnosti, kateri viri informiranja zaposlenih v zvezi s prevzemom družbe Živila Kranj, d. d., so za vas osebno najbolj oz. najmanj zaželeni.** 1 pomeni, da je vir informiranja najbolj zaželen, 12 pomeni, da je vir informiranja najmanj zaželen)

	kolegi znotraj podjetja
	interno glasilo, časopis, bilten
	javni mediji
	okrožnice
	govorice
	dopis vodstva
	osebno neposredni vodja
	oglasne deske
	organizirana srečanja z zaposlenimi
	znanci, prijatelji izven podjetja
	osebna srečanja z vodstvom podjetja
	sestanki organizacijskih enot
	drugo (navedite):

**K – Razvrstite po pomembnosti, kateri viri informiranja zaposlenih v zvezi s prevzemom družbe Živila Kranj, d. d., so obstoječi.** (1 pomeni, da je vir informiranja najbolj prisoten oz. najbolj uporaben, 12 pomeni, da je vir informiranja najmanj prisoten oz. najmanj uporaben)

	kolegi znotraj podjetja
	interno glasilo, časopis, bilten
	javni mediji
	okrožnice
	govorice
	dopis vodstva
	osebno neposredni vodja
	oglasne deske
	organizirana srečanja z zaposlenimi
	znanci, prijatelji izven podjetja
	osebna srečanja z vodstvom podjetja
	sestanki irganizacijskih enot
	drugo (navedite):

**Demografska vprašanja:**

Prosimo vas, da v nadaljevanju odgovorite še na nekaj demografskih vprašanj. Odgovori se bodo uporabili izključno v statistične namene za bolj poglobljeno analizo podatkov.

**L - Spol**

1	moški
2	ženska

**M – Starost**

1	manj kot 20 let
2	od 20 do 30 let
3	od 31 do 40 let
4	od 41 do 50 let
5	nad 50 let

**N - Dokončana izobrazba**

1	osnovna šola
2	poklicna šola
3	srednja tehnična šola
4	gimnazijski/a maturant-ka
5	višješolska izobrazba
6	visokošolska izobrazba
7	univerzitetna izobrazba
8	magisterij
9	doktorat
10	drugo: (navedite)

**O - Delovno mesto**

Navedite, prosim naziv vašega delovnega mesta:

\_\_\_\_\_

Obkrožite, prosim, v katerem delu družbe ste zaposleni:

1	režija
2	maloprodaja

**P - Kako dolgo že delate v organizaciji?**

\_\_\_\_\_ let

Anketo sem izpolnil-a na dan: \_\_\_\_\_

KONEC.

**PRILOGA:**

2 - Zadeva: Anonimna anketa o komuniciranju v času prevzema družbe Živila Kranj, d. d. – izpolnjevali so jo zaposleni v Poslovnem sistemu Mercator, d. d.

2 - Zadeva: Anonimna anketa o komuniciranju v času prevzema družbe Živila Kranj, d. d.

Spoštovani,

sem Jana Lutovac Lah, zaposlena v Poslovnem sistemu Mercator, d. d., na področju odnosov z javnostmi, in študentka magistrskega študija na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Za magistrsko nalogo sem si izbrala temo o komuniciranju z zaposlenimi v času prevzemanja podjetij. **Cilj** naloge je za Mercator pripraviti priročnik o komuniciranju v času prevzemov in tako v Mercatorju v prihodnje **izboljšati komuniciranje z zaposlenimi**, torej z nami, v času prevzemov oz. združevanj. Osebno sem namreč prepričana, da je komuniciranje z zaposlenimi, ki jih razumem kot eno izmed **najpomembnejših javnosti podjetja**, prav v času sprememb, torej prevzema, zelo pomembno tudi konec koncev za nadaljnji uspeh podjetja, kar potrjujejo tudi številne raziskave.

V ta namen vas **prijazno prosim**, da izpolnite priloženo anketo, ki je **anonimna** in je naslovljena na določeno število zaposlenih v podjetju Živila Kranj, d. d., prav tako zaposlenim v podjetju Poslovni sistem Mercator, d. d.

Anketa vam bo vzela največ **10 minut** časa.

Prijazno prosim, da v **celoti izpolnjeno anketo** v priloženi ovojnici odpošljete do **19. decembra 2003** na naslov: Poslovni sistem Mercator, d.d., Dunajska 107, 1000 Ljubljana, »anonimna anketa - za Jano«.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Z lepimi pozdravi,

Jana Lutovac Lah

Ljubljana, 15. december 2003

**A - Od kod ste najprej izvedeli oz. kdo vam je povedal, da namerava Poslovni sistem Mercator, d. d., prevzeti Živila Kranj, d. d.? (obkrožite številko pred enim od možnih odgovorov)**

1	iz javne objave o nameri prevzema, ki jo je Poslovni sistem Mercator, d.d., objavil v Delu
2	o tem so pisali mediji
3	od uprave družbe Živila Kranj, d.d.
4	od uprave družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.
5	od neposredno nadrejenega
6	od sodelavcev
7	od prijateljev, znancev
8	od kupca
9	iz internega časopisa, biltena
10	iz pisma, ki sta nam ga poslala predsednika uprave obeh družb
11	iz te ankete
12	drugo: (navedite)

**B - Kdaj ste izvedeli, da namerava Poslovni sistem Mercator, d. d., prevzeti Živila Kranj, d. d.? (obkrožite številko pred enim od možnih odgovorov)**

1	pred objavo o nameri prevzema v časopisu Delo, 23. septembra 2003
2	na dan objave o nameri prevzema v časopisu Delo, 23. septembra 2003
3	po objavi o nameri prevzema v časopisu Delo, 23. septembra 2003
4	ne vem

**C - Od koga menite, da bi morali najprej izvedeti, da Poslovni sistem Mercator, d. d., namerava prevzeti Živila Kranj, d. d.? (obkrožite enega izmed možnih odgovorov)**

1	od neposredno nadrejenega
2	od uprave družbe Živila Kranj, d.d.
3	od uprave družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.
4	drugo: (navedite)

**D - Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe Živila Kranj, d. d.? (obkrožite enega izmed možnih odgovorov)**

1	da, o posledicah pripojitve se veliko pogovarjamo
2	da, o posledicah pripojitve se včasih pogovarjamo
3	pogovoru o pripojitvi se vsi raje izognemo
4	ne, o posledicah pripojitve se ne pogovarjamo
5	ne, o posledicah pripojitve se ne smemo pogovarjati



**E - Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Poslovni sistem Mercator, d. d., prevzeti Živila Kranj, d. d.?** (obkrožite številko pred enim od možnih odgovorov)

1	strah
2	brezbrižnost
3	negotovost
4	veselje
5	dvom
6	upanje
7	jezo
8	radovednost
9	drugo: (navedite)

F - Opišite prosim, zakaj menite, da vas je obdal občutek, ki ste ga obkrožili pri predhodnem vprašanju.

---



---



---



---

**G - Na katera od spodaj navedenih vprašanj v zvezi s prevzemom niste prejeli odgovorov?** (obkrožite lahko več odgovorov)

1	Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?
2	Ali bom imel-a v Mercatorju več možnosti za napredovanje?
3	Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da nazadujem?
4	Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da izgubim delo?
5	Kakšno plačo bom imel-a v Mercatorju?
6	Kakšnih ugodnosti so zaposleni v Mercatorju deležni?
7	Kakšen delodajalec je Mercator?
8	Na vsa vprašanja sem prejel-a odgovore.
9	drugo: (navedite)

H - S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s prevzemom v organizaciji?

(1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni)

1      2      3      4      5

**I – S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva v zvezi z obveščenostjo, sporočanjem o prevzemu družbe Živila Kranj, d. d., z zaposlenimi v vaši družbi?**

(1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni)

1      2      3      4      5

**J – Razvrstite po pomembnosti, kateri viri informiranja zaposlenih v zvezi s prevzemom družbe Živila Kranj, d. d., so za vas najbolj oz. najmanj zaželeni.** (1 pomeni, da je vir informiranja najbolj zaželen, 12 pomeni, da je vir informiranja najmanj zaželen)

	kolegi znotraj podjetja
	interno glasilo, časopis, bilten
	javni mediji
	okrožnice
	govorice
	dopis vodstva
	osebno neposredni vodja
	oglasne deske
	organizirana srečanja z zaposlenimi
	znanci, prijatelji izven podjetja
	osebna srečanja z vodstvom podjetja
	sestanki organizacijskih enot
	drugo (navedite):

**K – Razvrstite po pomembnosti, kateri viri informiranja zaposlenih v zvezi s prevzemom družbe Živila Kranj, d. d., so obstoječi.** (1 pomeni, da je vir informiranja najbolj prisoten oz. uporaben, 12 pomeni, da je vir informiranja najmanj uporaben)

	kolegi znotraj podjetja
	interno glasilo, časopis, bilten
	javni mediji
	okrožnice
	govorice
	dopis vodstva
	osebno neposredni vodja
	oglasne deske
	organizirana srečanja z zaposlenimi
	znanci, prijatelji izven podjetja
	osebna srečanja z vodstvom podjetja
	sestanki irganizacijskih enot
	drugo (navedite):

**Demografska vprašanja:**

Prosimo vas, da v nadaljevanju odgovorite še na nekaj demografskih vprašanj. Odgovori se bodo uporabili izključno v statistične namene za bolj poglobljeno analizo podatkov.

**L - Spol**

1	moški
2	ženska

**M – Starost**

1	manj kot 20 let
2	od 20 do 30 let
3	od 31 do 40 let
4	od 41 do 50 let
5	nad 50 let

**N - Dokončana izobrazba**

1	osnovna šola
2	poklicna šola
3	srednja tehnična šola
4	gimnazijski/a maturant-ka
5	višješolska izobrazba
6	visokošolska izobrazba
7	univerzitetna izobrazba
8	magisterij
9	doktorat
10	drugo: (navedite)

**O - Delovno mesto**

Navedite, prosim naziv vašega delovnega mesta:

\_\_\_\_\_

Obkrožite, prosim, v katerem delu družbe ste zaposleni:

1	režija
2	maloprodaja

**P - Kako dolgo že delate v organizaciji?**

\_\_\_\_\_ let

Anketo sem izpolnil-a na dan: \_\_\_\_\_

KONEC.

PRILOGA:

3 - Zadeva: Anonimna anketa o komuniciranju v času pripojitve družbe Mercator-Gorenjska, d. d., k Poslovnemu sistemu Mercator, d. d.

3 - Zadeva: Anonimna anketa o komuniciranju v času pripojitve družbe Mercator-Gorenjska, d. d., k Poslovnemu sistemu Mercator, d. d.

Spoštovani,

sem Jana Lutovac Lah, zaposlena v Poslovnem sistemu Mercator, d.d., na področju odnosov z javnostmi, in študentka magistrskega študija na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani. Za magistrsko nalogo sem si izbrala temo o komuniciranju z zaposlenimi v času prevzemanja podjetij. **Cilj** naloge je za Mercator pripraviti priročnik o komuniciranju v času prevzemov in tako v Mercatorju v prihodnje **izboljšati komuniciranje z zaposlenimi**, torej z nami, v času prevzemov oz. združevanj. Osebnostno sem namreč prepričana, da je komuniciranje z zaposlenimi, ki jih razumem kot eno izmed **najpomembnejših javnosti podjetja**, prav v času sprememb, torej prevzema, zelo pomembno tudi konec koncev za nadaljnji uspeh podjetja, kar potrjujejo tudi številne raziskave.

V ta namen vas **prijazno prosim**, da izpolnite priloženo anketo, ki je **anonimna** in je naslovljena na določeno število zaposlenih v podjetju Mercator – Gorenjska, d. d., prav tako zaposlenim v podjetju Živila Kranj, d. d., in podjetju Poslovni sistem Mercator, d. d.

Anketa vam bo vzela največ **10 minut** časa.

Prijazno prosim, da v **celoti izpolnjeno anketo** v priloženi ovojnici odpošljete do **19. decembra 2003** na naslov: Poslovni sistem Mercator, d. d., Dunajska 107, 1000 Ljubljana, »anonimna anketa - za Jano«.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Z lepimi pozdravi,

Jana Lutovac Lah

Ljubljana, 15. december 2003

**A - Od kod ste najprej izvedeli oz. kdo vam je povedal, da se bo s 1. januarjem 2004 družba Mercator-Gorenjska, d. d., pripojila k Poslovnemu sistemu Mercator, d. d.?** (obkrožite številko pred enim od možnih odgovorov)

1	kolegi znotraj podjetja
2	interno glasilo, časopis, bilten
3	javni mediji
4	okrožnice
5	govorice
6	dopis vodstva
7	osebno neposredni vodja
8	oglasne deske
9	organizirana srečanja z zaposlenimi
10	znanci, prijatelji izven podjetja
11	osebna srečanja z vodstvom podjetja
12	sestanki organizacijskih enot
13	drugo (navedite):

**C - Od koga menite, da bi morali najprej izvedeti, da Poslovni sistem Mercator, d. d., namerava pripojiti Mercator-Gorenjsko, d. d.?** (obkrožite enega izmed možnih odgovorov)

1	od neposredno nadrejenega
2	od uprave družbe Mercator - Gorenjska, d.d.
3	od uprave družbe Poslovni sistem Mercator, d.d.
4	drugo: (navedite)

**D - Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah pripojitve družbe Mercator – Gorenjska, d. d.?** (obkrožite enega izmed možnih odgovorov)

1	da, o posledicah pripojitve se veliko pogovarjamo
2	da, o posledicah pripojitve se včasih pogovarjamo
3	pogovoru o pripojitvi se vsi raje izognemo
4	ne, o posledicah pripojitve se ne pogovarjamo
5	ne, o posledicah pripojitve se ne smemo pogovarjati

**E - Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Poslovni sistem Mercator, d. d., pripojiti Mercator – Gorenjsko, d. d.?** (obkrožite številko pred enim od možnih odgovorov)

1	strah
2	brezbrižnost
3	negotovost
4	veselje
5	dvom
6	upanje
7	jezo
8	radovednost
9	drugo: (navedite)

**F - Opišite prosim, zakaj menite, da vas je obdal občutek, ki ste ga obkrožili pri predhodnem vprašanju.**

---



---



---



---

**G - Na katera od spodaj navedenih vprašanj v zvezi s pripojitvijo niste prejeli odgovorov?** (obkrožite lahko več odgovorov)

1	Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?
2	Ali bom imel-a v Poslovnem sistemu Mercator, d.d., več možnosti za napredovanje?
3	Ali se bo s pripojitvijo povečala možnost, da nazadujem?
4	Ali se bo s pripojitvijo povečala možnost, da izgubim delo?
5	Kakšno plačo bom imel-a v Poslovnem sistemu Mercator, d.d.?
6	Kakšnih ugodnosti so deležni zaposleni v Poslovnem sistemu Mercator, d.d.?
7	Kakšen delodajalec je Poslovni sistem Mercator, d.d.?
8	Na vsa vprašanja sem prejel-a odgovore.
9	drugo: (navedite)

**H - S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s pripojitvijo v organizaciji?**

(1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni)

1      2      3      4      5

**I – S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva v zvezi z obveščanjem, sporočanjem o pripojitvi družbe Mercator-Gorenjska, d. d., z zaposlenimi v vaši družbi?**

(1 pomeni, da sploh niste zadovoljni, 5 pomeni, da ste zelo zadovoljni)

1      2      3      4      5

**J – Razvrstite po pomembnosti, kateri viri informiranja zaposlenih v zvezi s pripojitvijo družbe Mercator-Gorenjska, d. d., so za vas najbolj oz. najmanj zaželeni.** (1 pomeni, da je vir informiranja najbolj zaželen, 12 pomeni, da je vir informiranja najmanj zaželen)

	kolegi znotraj podjetja
	interno glasilo, časopis, bilten
	javni mediji
	okrožnice
	govorice
	dopis vodstva
	osebno neposredni vodja
	oglasne deske
	organizirana srečanja z zaposlenimi
	znanci, prijatelji izven podjetja
	osebna srečanja z vodstvom podjetja
	sestanki organizacijskih enot
	drugo (navedite):

**K – Razvrstite po pomembnosti, kateri viri informiranja zaposlenih v zvezi s pripojitvijo družbe Mercator-Gorenjska, d. d., so obstoječi.** (1 pomeni, da je vir informiranja najbolj prisoten oz. najbolj uporaben, 12 pomeni, da je vir informiranja najmanj prisoten oz. najmanj uporaben)

	kolegi znotraj podjetja
	interno glasilo, časopis, bilten
	javni mediji
	okrožnice
	govorice
	dopis vodstva
	osebno neposredni vodja
	oglasne deske
	organizirana srečanja z zaposlenimi
	znanci, prijatelji izven podjetja
	osebna srečanja z vodstvom podjetja
	sestanki iganizacijskih enot
	drugo (navedite):



**Demografska vprašanja:**

Prosimo vas, da v nadaljevanju odgovorite še na nekaj demografskih vprašanj. Odgovori se bodo uporabili izključno v statistične namene za bolj poglobljeno analizo podatkov.

**L - Spol**

1	moški
2	ženska

**M – Starost**

1	manj kot 20 let
2	od 20 do 30 let
3	od 31 do 40 let
4	od 41 do 50 let
5	nad 50 let

**N - Dokončana izobrazba**

1	osnovna šola
2	poklicna šola
3	srednja tehnična šola
4	gimnazijski/a maturant-ka
5	višješolska izobrazba
6	visokošolska izobrazba
7	univerzitetna izobrazba
8	magisterij
9	doktorat
10	drugo: (navedite)

**O - Delovno mesto**

Navedite, prosim naziv vašega delovnega mesta:

\_\_\_\_\_

Obkrožite, prosim, v katerem delu družbe ste zaposleni:

1	režija
2	maloprodaja

**P - Kako dolgo že delate v organizaciji?**

\_\_\_\_\_ let

Anketo sem izpolnil-a na dan: \_\_\_\_\_

KONEC.

PRILOGA:

Interno komuniciranje v času prevzemov – podrobnejša analiza podatkov

# Interno komuniciranje v času prevzemov

## podrobnejša analiza podatkov

## Analiza podatkov

Splošne lastnosti vzorca:

**Tabela 1: Podjetje, v katerem je anketirani zaposlen**

Predstavitev vzorca po družbah		n	%
podjetje	Mercator	147	25,8
	Mercator-Gorenjska	162	28,4
	Živila Kranj	261	45,8
skupaj		570	100,0

**Tabela 2: Demografski podatki anketiranega**

Demografski podatki		n	%
spol	moški	121	21,7
	ženska	437	78,3
starost	manj kot 20 let	2	,4
	od 20 do 30 let	90	16,2
	od 31 do 40 let	146	26,3
	od 41 do 50 let	231	41,6
	nad 50 let	86	15,5
izobrazba	osnovna šola	14	2,5
	poklicna šola	203	36,5
	srednja tehnična šola	193	34,7
	gimnazija	29	5,2
	višješolska izobrazba	50	9,0
	visokošolska izobrazba	8	1,4
	univerzitetna izobrazba	51	9,2
v katerem delu družbe ste zaposleni	magisterij	8	1,4
	režija	239	43,9
	vele-, maloprodaja	305	56,1

**H1: Zaposleni v maloprodaji družbe Živila Kranj, d. d., v večji meri niso izvedeli za prevzem podjetja pred javno objavo o nameri o prevzemu kot zaposleni v režiji.**

Glede na Zakon o trgu vrednostnih papirjev in glede na Pravila Ljubljanske borze vrednostnih papirjev je postopek o prevzemu družbe potrebno najprej objaviti v javnih občilih, kar pa je v nasprotju z nekaterimi priporočili internega komuniciranja, ki narekujejo, da je treba poslovne dogodke najprej skomunicirati in sprejeti med zaposlenimi.

**Tabela 3: Čas, ko so izvedeli za prevzem, glede na to, v katerem delu družbe so zaposleni – Živila Kranj**

Zaposleni - Živila Kranj		V katerem delu družbe ste zaposleni?			
		režija		maloprodaja	
		%	n	%	n
Kdaj ste izvedeli za prevzem Živil?	pred objavo o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	46,2	55	39,4	52
	na dan objave o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	31,9	38	31,1	41
	po objavi o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	13,4	16	18,2	24
	ne vem	8,4	10	11,4	15
Total			119		132

Glede na to, v katerem delu družbe so zaposleni, ni razlik v tem ( $\chi^2=2,13$ ,  $p=0.546$ ), kdaj so izvedeli za prevzem.

**Tabela 4: Čas, ko so izvedeli za prevzem, glede na to, v katerem delu družbe so zaposleni - Mercator**

Zaposleni - Mercator		V katerem delu družbe ste zaposleni?			
		režija		maloprodaja	
		%	n	%	n
Kdaj ste izvedeli za prevzem Živil?	pred objavo o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	41,6	32	18,0	11
	na dan objave o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	22,1	17	14,8	9
	po objavi o nameri prevzema v časopisu Delo, 13.septembra 2003	13,0	10	26,2	16
	ne vem	20,8	16	37,7	23
Total			77		61

V Mercatorju obstajajo statistično značilne razlike glede na to, kje zaposleni delajo, kdaj so izvedeli za prevzem. V režiji so vedeli za prevzem prej kot v maloprodaji (pred objavo – režija 41,6 %, maloprodaja 18 %;  $\chi^2=13,68$ ,  $p=0.008$ ).

**H2: Ko so zaposleni v družbi Živila Kranj, d. d., izvedeli, da namerava družba Poslovni sistem Mercator, d. d., prevzeti družbo Živila Kranj, d. d., je več zaposlenih v družbi Živila Kranj, d. d., občutilo negativne občutke glede obstoja svojega delovnega mesta v primerjavi z zaposlenimi v družbi Poslovni sistem Mercator, d. d.**

Združevanje povzroča vznemirljivost in strah predvsem v ciljni družbi, zaradi racionalizacije stroškov, ki privedejo tudi do odpuščanj. Da bi občutke negotovosti in straha omilili, je potrebna odprta komunikacija; celo takrat, ko informacije niso najboljše. Brez informacij se zaposleni počutijo izdane in razvijejo občutek zamere do delodajalca.

V anketi sem ponudila na izbiro 8 različnih občutij. Glede na pozitivno oz. negativno konotacijo sem jih razdelila v negativna občutja na eni strani ter brezbržnost in pozitivnost na drugi strani.

Negativna občutja: strah, negotovost, dvom, jeza

Pozitivna/brezbržna občutja: brezbržnost, veselje, upanje, radovednost

		podjetje					
		Mercator		Mercator - Gorenjska		Živila	
		%	n	%	n	%	n
Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila / pripojiti Mercator Gorenjsko?	negativna občutja	26,8	34	62,1	95	41,7	105
	pozitivna/brezbržna občutja	73,2	93	37,9	58	58,3	147
Total		100,0	127	100,0	153	100,0	252

V Mercatorju je statistično značilno manjši delež ljudi (73 % v Mercator, 38 % v Mercator Gorenjska in 58 % v Živilih,  $\chi^2=36,18$ ,  $p=0.000$ ) novico o prevzemu oz. pripojitvi, sprejelo z negativnimi občutki kot v Živilih in Mercator - Gorenjski.

Bolj podrobno so občutja obdelana v spodnji tabeli. Ker so frekvence premajhne, je tabela zgolj ilustrativna.

Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila / pripojiti Mercator - Gorenjsko?	podjetje					
	Mercator		Mercator - Gorenjska		Živila	
	%	n	%	n	%	n
strah	2,8	4	13,2	21	5,0	13
brezbrižnost	3,5	5	1,9	3	1,2	3
negotovost	8,4	12	33,3	53	31,9	83
veselje	18,9	27	3,1	5	7,7	20
dvom	11,9	17	10,1	16	3,1	8
upanje	14,0	20	14,5	23	37,7	98
jezo	,7	1	3,1	5	,4	1
radovednost	28,7	41	17,0	27	10,0	26
Total		127		153		252

**H3: Več zaposlenih v režiji družbe Živila Kranj, d. d., kot v maloprodaji si zastavlja pomembna vprašanja o svojem delu, kot so »Kaj bo z menoj?«, »Kaj to pomeni zame?«, »Kakšen delodajalec je Mercator?«, »Bom obdržal-a svoje delo?« ipd.**

Če zaposleni ne dobijo odgovorov na svoja vprašanja, si začnejo izmišljati veliko slabše scenarije. Slaba komunikacija tako slabo vpliva na uspešnost integracije, zato je zaposlenim treba odgovoriti na njihova vprašanja.

V tabeli so prikazani samo deleži odgovorov anketiranih, ki so potrdili, da si postavljajo določena vprašanja. Sivo označene spremenljivke so statistično značilno različne. (statistično značilnost sem preverjala s statistiko hi-kvadrat).

Živila Kranj – samo deleži odgovorov “da” “Na katera vprašanja niste prejeli odgovora?”	V katerem delu družbe ste zaposleni?				sig.
	režija		maloprodaja		
	%	n	%	n	
Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?	71,2	84	57,7	71	,029
Ali bom imel-a v Mercatorju več možnosti za napredovanje?	40,7	48	34,1	42	,295
Ali se bo z prevzemom povečala možnost, da nazadujem?	32,2	38	17,9	22	,010
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da izgubim delo?	57,6	68	47,2	58	,104
Kakšno plačo bom imel-a v Mercatorju?	50,0	59	35,8	44	,026
Kakšnih ugodnosti so deležni zaposleni v Mercatorju?	23,7	28	25,2	31	,790
Kakšen delodajalec je Mercator?	22,0	26	27,6	34	,314
Na vsa vprašanja sem prejel odgovore.	7,6	9	8,9	11	,711
SKUPAJ		119		132	



Mercator - Gorenjska – samo deleži odgovorov “da” Na katera vprašanja niste prejeli odgovora?	V katerem delu družbe ste zaposleni?				sig.
	režija		maloprodaja		
	%	n	%	n	
Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?	42,5	17	40,7	44	,847
Ali bom imel-a v Mercatorju več možnosti za napredovanje?	45,0	18	19,4	21	,002
Ali se bo s pripojitvijo povečala možnost, da nazadujem?	32,5	13	8,3	9	,000
Ali se bo s pripojitvijo povečala možnost, da izgubim delo?	47,5	19	37,0	40	,248
Kakšno plačo bom imel-a v Mercatorju?	40,0	16	40,7	44	,935
Kakšnih ugodnosti so deležni zaposleni v Mercatorju?	22,5	9	26,9	29	,590
Kakšen delodajalec je Mercator?	32,5	13	25,0	27	,362
Na vsa vprašanja sem prejel odgovore.	15,0	6	17,6	19	,709
SKUPAJ		43		112	

Na katera vprašanja v zvezi s prevzemom niste prejeli odgovorov? samo deleži odgovorov “da”	V katerem delu družbe ste zaposleni?				sig.
	režija		maloprodaja		
	%	n	%	n	
Ali bom še naprej opravljal-a isto delo?	10	8	20	12	,124
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da napredujem?	10	8	13	8	,619
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da nazadujem?	5	4	5	3	,941
Ali se bo s prevzemom povečala možnost, da izgubim delo?	9	7	18	11	,121
Ali bomo v naši enoti zaposlili nove sodelavce iz družbe Živila Kranj?	38	29	26	16	,155
Na vsa vprašanja sem prejel-a odgovore.	38	29	26	16	,155
drugo	9	7	16	10	,195
SKUPAJ		77		61	

#### H4: Večina zaposlenih v režijskem delu družbe Živila Kranj, d. d., močnejše občuti strah pred možnimi negativnimi posledicami prevzema kot zaposleni v maloprodaji.

Predpostavimo lahko, da se posledic prevzema družbe bolje zavedajo višje izobraženi, zato je upravičeno pričakovati, da tudi močnejše občutijo strah in negotovost zaradi posledic prevzema družbe. Ravno tako je splošno znano, da odpuščajo predvsem zaposlene v režijskem delu ciljne družbe.

Razlike so bile testirane s hi-kvadrat statistiko.

Živila Kranj		V katerem delu družbe ste zaposleni?				sig.
		režija		maloprodaja		
		%	n	%	n	
Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator prevzeti Živila Kranj?	negativna občutja	47,4	55	34,1	43	,035
	pozitivna/brezbrižna občutja	52,6	61	65,9	83	
SKUPAJ			116		126	

Razlike so statistično značilne.

V spodnji tabeli predstavljam še vse občutke glede na to, v katerem delu družbe so zaposleni.

Živila Kranj		V katerem delu družbe ste zaposleni?			
		režija		maloprodaja	
občutja		%	n	%	n
strah		5,9	7	3,1	4
brezbrižnost		2,5	3		
negotovost		37,8	45	25,2	33
veselje		8,4	10	6,1	8
dvom		2,5	3	3,8	5
upanje		35,3	42	42,0	55
jeza				,8	1
radovednost		5,0	6	15,3	20
drugo		2,5	3	3,8	5
SKUPAJ			119		131

Mercator - Gorenjska		V katerem delu družbe ste zaposleni?				sig.
		režija		maloprodaja		
		%	n	%	n	
Kaj ste občutili, ko ste izvedeli, da namerava Mercator pripojiti Mercator - Gorenjsko?	negativna občutja	82,5	33	53,8	57	,001
	pozitivna/brezbrižna občutja	17,5	7	46,2	49	
SKUPAJ			40		106	

Razlike so statistično značilno različne.

Mercator - Gorenjska	V katerem delu družbe ste zaposleni			
	režija		maloprodaja	
	%	n	%	n
strah	14,3	6	12,7	14
brezbrižnost			2,7	3
negotovost	50,0	21	26,4	29
veselje	2,4	1	3,6	4
dvom	7,1	3	11,8	13
upanje	4,8	2	19,1	21
jezo	7,1	3	,9	1
radovednost	9,5	4	19,1	21
drugo	4,8	2	3,6	4
SKUPAJ		42		110

### H5: Kdor se z neposredno nadrejenim pogovarja o posledicah prevzema/pripojitve, vpliva na zadovoljstvo v zvezi s prevzemom/pripojitvijo.

Predpostavimo lahko, da so tisti zaposleni, ki komunicirajo z neposredno nadrejenim o posledicah prevzema in imajo odgovore na svoja vprašanja v zvezi s prevzemom, bolj zadovoljni kot tisti, ki z neposrednim vodjem o posledicah prevzema ne komunicirajo.

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s prevzemom v organizaciji?

<b>Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema? – Živila Kranj</b>	povprečje	standardni odklon	n
da, pogovarjam se z nadrejenim	3,6	0,83	184
ne, ne pogovarjam se z nadrejenim	3,5	1,15	74
SKUPAJ	3,6		258

Sig.=0,487

Razlike sem testirala s testom anovo za povprečne vrednosti. Razlike niso statistično značilno različne. Porazdelitve so rahlo asimetrične v levo, vendar je vrednost mediane v obeh primerih še vedno 3.

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s prevzemom v organizaciji?

<b>Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah pripojitve družbe? – Mercator-Gorenjska</b>	povprečje	standardni odklon	n
da, pogovarjam se z nadrejenim	3,1	0,97	114
ne, ne pogovarjam se z nadrejenim	2,7	1,02	46
SKUPAJ	3,0	0,99	160

Sig. =0,024

Razlike sem testirala s testom anovo za povprečne vrednosti. Razlike so statistično značilno različne.

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s prevzemom v organizaciji?

<b>Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe? - Mercator</b>	povprečje	standardni odklon	n
da, pogovarjam se z nadrejenim	3,7	0,84	65
ne, ne pogovarjam se z nadrejenim	3,3	0,85	74
SKUPAJ	3,5	0,86	139

Sig. =0,011

Razlike sem testirala s testom anovo za povprečne vrednosti. Razlike so statistično značilno različne.

**H6: Večje zadovoljstvo v zvezi z obveščeno, sporočanjem o prevzemu/priporočitvi vpliva na večje splošno zadovoljstvo v zvezi s prevzemom.**

Bolj ko so zaposleni informirani o prevzemu, bolj so zadovoljni.

Povezavo med spremenljivkama sem ugotavljala s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije.

	S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva v zvezi z obveščanjem, sporočanjem o prevzemu /priporočitvi?	
S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s prevzemom /priporočitvijo v organizaciji?	Pearsonov koeficient korelacije	0,368

\*\*\*povezanost med spremenljivkama je statistično značilna ( $p < 0,005$ )

Ker je povezava med spremenljivkama signifikantna, lahko rečemo da sta spremenljivki povezani. Večje zadovoljstvo z obveščanjem vodi k večjemu zadovoljstvu na splošno.

Preverila sem tudi, če na trenutno zadovoljstvo vpliva kakšna od socio-demografskih spremenljivk, v regresijsko analizo pa sem zopet vključila tudi spremenljivko »zadovoljstvo z obveščanjem«.

Najprej opisno predstavljam spremenljivke, ki nastopajo v regresijski analizi. Spremenljivka spol je nominalna spremenljivka, za potrebe regresije pa sem jo spremenila v dihotomno spremenljivko. Starost in izobrazba sta sicer merjeni na ordinalni lestvici, obravnavam pa ju kot intervalni spremenljivki.

spremenljivka	min	max	povprečje	standardni odklon	n
Spol (0-moški, 1-ženski)	0	1	0,78	0,41	558
Starost (1-od 20 do 30 , 2-od 31 do 40 let, 3-od 41 do 50 let, 4 – nad 50 let)	1	4	2,56	0,94	555
Izobrazba (1 - poklicna šola ali manj, 2 - srednja tehnična šola, 3 - 4-letna srednja šola, 4 – višja šola, 5 – visoka šola ali več )	1	5	2,20	1,36	556
Zadovoljstvo v zvezi z obveščanjem o prevzemu	1	5	2,63	1,12	563

## Regressijska analiza

### Opis modela:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,372(a)	,138	,132	,88187

a Prediktorji: (Constant), izobrazba, starost, spol

### Anova:

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67,014	4	16,754	21,542	,000(a)
	Residual	418,404	538	,778		
	Total	485,418	542			

a Predictors: (Constant), izobrazba, starost, spol

b Dependent Variable: S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s prevzemom v organizaciji?

### Koeficienti:

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,980	,197		15,166	,000
	spol	-,290	,095	-,127	-3,043	,002
	starost	,004	,041	,004	,102	,918
	izobrazba	-,054	,029	-,078	-1,868	,062
	zadovoljstvo z obveščanjem	,288	,034	,341	8,446	,000

a Dependent Variable: S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s prevzemom v organizaciji?

Statistično značilne razlike se pojavljajo pri spolu ter, kot smo že prej videli, tudi pri zadovoljstvu pri obveščanju. Na splošno so bolj zadovoljni v zvezi s pripojitvijo moški, večje zadovoljstvo z obveščanjem o prevzemu/pripojitvi pa tudi povzroča večje zadovoljstvo na splošno v zvezi z prevzemom/pripojitvijo.

## Primerjava želeni – obstoječi viri komuniciranja

### RANGIRANJE:

Trditve sem rangirala na naslednji način:

1. mesto je trditvi prineslo 12 točk, 2. mesto 11 točk ..., 11. mesto 2 točki in 12. mesto 1 točko.

### želeni viri informiranja

	n	skupaj točk
kolegi znotraj podjetja	250	1435,00
interno glasilo, časopis, bilten	250	1819,00
javni mediji	250	1138,00
okrožnice	250	1853,00
govorice	250	461,00
dopis vodstva	250	2350,00
osebno neposredni vodja	250	2461,00
oglasne deske	250	1461,00
organizirana srečanja z zaposlenimi	250	1977,00
znanci, prijatelji izven podjetja	250	702,00
osebna srečanja z vodstvom podjetja	250	1965,00
sestanki organizacijskih enot	250	1878,00

### obstoječi viri informiranja

	n	skupaj točk
kolegi znotraj podjetja	207	1624,00
interno glasilo, časopis, bilten	207	1474,00
javni mediji	207	1581,00
okrožnice	207	1418,00
govorice	207	1190,00
dopis vodstva	207	1498,00
osebno neposredni vodja	207	1721,00
oglasne deske	207	1132,00
organizirana srečanja z zaposlenimi	207	1207,00
znanci, prijatelji izven podjetja	207	1029,00
osebna srečanja z vodstvom podjetja	207	1089,00
sestanki organizacijskih enot	207	1183,00

V nadaljevanju sem preverjala, kako se želeni in dejanski, obstoječi rangi ujemajo. Preverjala sem tudi statistično povezavo s Spearmanovim koeficientom korelacije rangov.

SKUPAJ	zaželeni	obstoječi	zaželeni	obstoječi	kor. rangov sig.
	(točke)	(točke)	(mesto)	(mesto)	
osebno neposredni vodja	3422	2449	1	1	,000
dopis vodstva	3261	2162	2	3	,000
organizirana srečanja z zaposlenimi	2756	1688	3	7	,000
osebna srečanja z vodstvom podjetja	2715	1586	4	9	,000
sestanki organizanizacijskih enot	2652	1637	5	8	,000
okrožnice	2632	2002	6	5	,000
interno glasilo, časopis, bilten	2566	2064	7	4	,000
oglasne deske	2052	1575	8	10	,000
kolegi znotraj podjetja	2027	2191	9	2	,000
javni mediji	1518	1913	10	6	,000
znanci, prijatelji izven podjetja	936	1264	11	12	,000
govorice	685	1543	12	11	,016
SKUPAJ	n=349	n=283			

Če pogledamo po mojih izračunih točk, se nekateri rangi dokaj ujemajo, nekateri pa so kar različni. S preverjanjem ugotovimo, da so rangi statistično značilno povezani.

### Rangi po družbah

Mercator	zaželeni	obstoječi	zaželeni	obstoječi	kor. rangov sig.
	(točke)	(točke)	(mesto)	(mesto)	
osebno neposredni vodja	811	605	1	1	0,000
dopis vodstva	772	465	2	5	0,002
interno glasilo, časopis, bilten	679	601	3	2	0,000
organizirana srečanja z zaposlenimi	641	383	4	9	0,003
osebna srečanja z vodstvom podjetja	628	343	5	12	0,000
okrožnice	605	456	6	6	0,080
sestanki organizanizacijskih enot	605	413	7	8	0,000
kolegi znotraj podjetja	534	584	8	3	0,000
oglasne deske	525	382	9	10	0,000
javni mediji	432	584	10	4	0,005
znanci, prijatelji izven podjetja	295	353	11	11	0,007
govorice	181	447	12	7	0,124
SKUPAJ	n=86	n=72			



Mercator-Gorenjska	zaželeni (točke)	obstoječi (točke)	zaželeni (mesto)	obstoječi (mesto)	kor. rangov sig.
osebno neposredni vodja	961	728	1	1	0,000
dopis vodstva	911	664	2	2	0,000
okrožnice	779	584	3	4	0,000
organizirana srečanja z zaposlenimi	779	481	4	7	0,005
sestanki organizanizacijskih enot	774	454	5	8	0,000
osebna srečanja z vodstvom podjetja	750	497	6	6	0,000
interno glasilo, časopis, bilten	747	590	7	3	0,000
kolegi znotraj podjetja	592	567	8	5	0,000
oglasne deske	591	443	9	9	0,000
javni mediji	380	332	10	11	0,000
znanci, prijatelji izven podjetja	234	235	11	12	0,000
govorice	224	353	12	10	0,000
SKUPAJ	n=99	n=76			

Živila Kranj	zaželeni (točke)	obstoječi (točke)	zaželeni (mesto)	obstoječi (mesto)	kor. rangov sig.
osebno neposredni vodja	1650	1116	1	1	0,001
dopis vodstva	1578	1033	2	3	0,000
osebna srečanja z vodstvom podjetja	1337	746	3	10	0,026
organizirana srečanja z zaposlenimi	1336	824	4	7	0,007
sestanki organizanizacijskih enot	1273	770	5	8	0,008
okrožnice	1248	962	6	5	0,006
interno glasilo, časopis, bilten	1140	873	7	6	0,000
oglasne deske	936	750	8	9	0,009
kolegi znotraj podjetja	901	1040	9	2	0,069
javni mediji	706	997	10	4	0,070
znanci, prijatelji izven podjetja	407	676	11	12	0,000
govorice	280	743	12	11	0,381
SKUPAJ	n=164	n=135			

DEMOGRAFIJA IN OBČUTKI OB PREVZEMU

SKUPAJ		Kaj ste občutili, ko ste izvedeli da namerava Mercator prevzeti Živila/ pripojiti Mercator Gorenjska?			sig.
		negativna občutja	pozitivna / brezbržna občutja	n	
spol	moški	30,9	69,1	110	0,000
	ženska	46,6	53,4	412	
starost	od 20 do 30 let	34,1	65,9	84	0,005
	od 30 do 40 let	43,3	56,7	141	
	od 40 do 50 let	51,2	48,8	217	
	nad 50 let	32,1	67,9	78	
izobrazba	poklicna šola ali manj	40,4	59,6	208	0,005
	srednja tehnična šola	50,5	49,5	182	
	gimnazija, maturant/ka	46,4	53,6	28	
	višja šola	50,0	50,0	46	
	visoka šola ali več	23,2	76,8	56	

**H7: Tisti zaposleni, ki se z neposredno nadrejenim veliko pogovarjajo o prevzemu/pripojitvi, izražajo večje zadovoljstvo v zvezi z obveščanjem, sporočanjem o prevzemu/pripojitvi.**

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega zadovoljstva v zvezi z obveščanjem, sporočanjem o prevzemu družbe Živila Kranj, d. d., z zaposlenimi v vaši družbi?

Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe?	povprečje	standardni odklon	n
da, pogovarjam se z nadrejenim	2,8	1,05	365
ne, ne pogovarjam se z nadrejenim	2,3	1,19	194
SKUPAJ	2,6	1,12	559

Sig.=0,000

Statistično značilne razlike sem preverjala z anovo. Zaposleni, ki se pogovarjajo z neposredno nadrejenim, so bolj zadovoljni z obveščanjem.

**H8: Tisti zaposleni, ki se z neposredno nadrejenim veliko pogovarjajo o prevzemu/pripojitvi, izražajo večje splošno zadovoljstvo v zvezi s prevzemom/pripojitvijo.**

S katero oceno na lestvici od 1 do 5 bi označili stopnjo vašega trenutnega splošnega zadovoljstva v zvezi s prevzemom v organizaciji?

Ali se z neposredno nadrejenim pogovarjate o posledicah prevzema družbe?	povprečje	standardni odklon	n
da, pogovarjam se z nadrejenim	3,5	0,91	363
ne, ne pogovarjam se z nadrejenim	3,3	1,05	194
SKUPAJ	3,4	0,96	557

Sig.=0,015

Statistično značilne razlike sem preverjala z anovo. Zaposleni, ki se pogovarjajo z neposredno nadrejenim, so na splošno bolj zadovoljni s prevzemom .

**F - Opišite prosim, zakaj menite, da so vas obdali občutki, ki ste jih obkrožili pri predhodnem vprašanju.**

Poslovni sistem Mercator, d. d.

Ker se je dogajalo isto z nami, ko nas je prevzel Degro in nato še PSM (delala sem v Jestvini)	1
Ali bomo dobili nove sodelavce? Bomo vsi ostali zaposleni ali se bodo pojavili viški? Kako so s tem prevzemom zadovoljni delavci Živilih?	1
Ali je še potreba po prevzemih?	1
Bolje mi, kakor tujci.	1
Boljše plače za zaposlene pri Živilih!?	1
Bomo videli, kaj bo prinesel čas	1
Čaka nas veliko dela, ker je treba pripraviti nove načrte za delo oz. spremeniti sedanje.	1
Da bomo močnejši na trgu.	1
Da bomo še večji in še boljši.	1

Da družba Mercator d. d. postane še večja in močnejša.	1
Da se bo Mercatorjeva družina uspešno povečala.	1
Dodatni tržni delež. Zasedli smo nove lokacije, sicer bi jih imela naša konkurenca.	1
Dokaj iznenada prišla novica o prevzemu.	1
Dvom, da je to dober prevzem.	1
Glede na to, da je PSM večinski lastnik večine velikih podjetij se mi je porodila radovednost, koliko časa in kaj bo PSM še kupil, prevzel in kako uspešno bo vse to speljal do konca.	1
Kako bo delo potekalo naprej in kaj bo z zaposlenimi.	1
Kako bo v prihodnosti?	1
Kakšne bodo posledice pri združenju?	1
Ker je rast in širitev podjetja, čeprav s prevzemom drugih podjetij nekaj pozitivnega in vzpodbudno za nadaljnji razvoj podjetja in s tem zaposlenih.	1
Ker je to podjetje, ki nazaduje, je zadolženo, nima vizije korporacijske kulture in kulture komuniciranja.	1
Ker jih je prevzel slovenski trgovec.	1
Ker me zanima vse, kar se v Mercatorju dogaja in vse v zvezi s tem.	1
Ker menim, da je PSM s tem še močnejši.	1
Ker na odločitve o prevzemu ne morem nič vplivati.	1
Ker naj bi Živila bila v slabem finančnem stanju.	1
Ker nikoli ne veš, kaj se bo zgodilo in kako se poveča obseg tvojega dela.	1
Ker nisem in še zdaj ne vem, kaj to pomeni za delavce Živil in kaj za nas.	1
Ker obstaja možnost združitve ali tesnega sodelovanja z "identično" poslovno enoto iz živil. Združitev z živila bi lahko pospešila odločitev uprave, da nujno potrebujemo nove prostore.	1
Ker se ponovno večamo.	1
Ker se zame v mojem delovnem procesu nič ne spremeni.	1
Ker se zavedam, da prevzem podjetja pomeni nove zadolžitve.	1
Ker sem zaposlena po pogodbi za določen čas, me skrbi za delovno mesto.	1
Ker smo kupili neperspektivno firmo, ker ima lokacije, ki so za nas nezanimive, ker ima zaposlene, ki so za nas nezanimivi.	1
Ker smo premalo seznanjeni z namerami naše družbe in niso bili najboljše poznani razlogi za prevzem.	1
Ker smo res najboljši!!	1
Ker smo večji in močnejši za vstop v EU.	1
Ker še ne poznamo posledic.	1
Ker to pomeni mnogo delavnih nalog.	1
Ker upam na boljšo plačo.	1
Meni dostopne informacije so bile malo negativne glede prevzema Živil.	1
Menim, da je z nakupom Živil bila storjena dobra poslovna poteza, saj je s tem pridobljen čas in onemogočanje širitev konkurence na območja kjer so poslovalnice Živil.	1
Menim in želim, da bi bilo tako kot z nami, ki smo bili še EMONA Merkur. Vse se je lepo izteklo.	1
Misel na ljudi, ki lahko ostanejo brez službe.	1
Možnost večjega obsega poslovanja in večje stabilnosti firme.	1
Na odločitve ne morem vplivati.	1
Ne vem.	1
Ne vem, kaj se bo še zgodilo.	1
Negotovost v zvezi z delom vse več dela, delavcev vedno manj.	1
Nekaj novega, večji smo, več izziva.	1
Nisem bila mnenja, da je treba prevzeti, ker nam ni bil preveč konkurenčen. Radovednost zaradi ugotavljanja razloga.	1
Niso me obdali nobeni občutki.	1
Novi obrazi, novi sodelavci, nova usklajevanja z njimi pri svojem delu, vključitev njihovih poslovnih zahtev in pravil v naše delo.	1
Ob takih zadevah se vedno pojavlja dvom, kaj to pomeni za nas in njih.	1
Občutek najboljšega z največjim.	1
Obdal me je občutek veselja, ker je po mojem mnenju Mercator d. d. zelo dobro podjetje. In všeč mi je, da se tako širimo v čim več krajev z željo, da so vse trgovine na dobrih lokacijah.	1
Od nesojenega trojčka (Živila, Vele, E. Merkur) je Mercator že prevzel E. Merkur. Živila so se mu ponujala, a zanj Mercator ni kazal navdušenja.	1
Odpusti in zamenjave delavcev.	1
Ponosen sem, da sem v podjetju, ki je sposobno za prevzem drugih podjetij, da si s tem poveča tržni delež, ugled in moč.	1
Prevzem predstavlja dodaten tržni delež, povečanje števila kupcev in predstavlja nove izzive za ohranitev in povečanje zvestih kupcev.	1
Prihodnost Mercator d. d.	1
Produktivnost naših in njihovih prodajal v istem kraju oz. regiji in njihova bodoča namembnost (diskonti,...)	1
Radovednost izhaja iz vprašanja, kako in v kolikšnem času se bodo trgovine Živil preoblikovale v podobo in ponudbo trgovin Mercator.	1

Radovednost, kako hitro bo Mercatorju uspelo postaviti "škripajoče podjetje" na trdna tla.	1
Radovednost o razlogu prevzema.	1
Radovednost prihodnosti našega podjetja.	1
Radovednost zato, ker me je zanimalo, kaj bo sedaj s skupnim poslovanjem.	1
Rastoče podjetje z vizijo prihodnosti	1
Saj smo dobri, toda ali imamo vseeno kakšne strašne kredite.	1
Sam potek prevzema.	1
Strah pred izgubo delovnega mesta.	1
Širitev maloprodajne mreže, nove lokacije.	1
Širitev Mercatorja in maloprodajne mreže ter s tem posledični boljši rezultati.	1
To pomeni, da Mercator posluje zelo dobro in omogoča neko sigurnost delovnega mesta.	1
Upanje - za vse zaposlene v Živilih, da bodo imeli v PSM vsaj enako delovno mesto.	1
Upanje, da bo to ugodno vplivalo na nadaljnji razvoj in konkurenčnost Mercatorja, ter da bo imelo pozitivne učinke na zaposlene Živil in bodo v večji meri prešli v Mercator in bo s svojim socialnim čutom...	1
Upanje na boljši poslovni uspeh Mercatorja.	1
Upanje v boljšo prihodnost trgovine.	1
Upanje večji močnejši.	1
V naš sektor bodo zaposlili nove sodelavce iz podjetja Živila Kranj d. d. S tem pa se bodo moje možnosti za napredovanje zmanjšale.	1
Več dela, Mercator se utrjuje na tržišču in se na tak način pripravlja na vstop v EU.	1
Večja moč Mercatorja.	1
Večja uspešnost.	1
Veselje, ker bodo Živila ostala v slovenskih rokah.	1
Veselje zaradi večje prisotnosti na tem regionalnem področju Slovenije.	1
Veselje, ker smo tudi mi bili prevzeti v PS Mercator in smo zadovoljni - vsaj večina!	1
Veselje, boljše poslovanje.	1
Viški delavcev.	1
Vprašala sem se, ali bodo na zavodu za varstvo konkurence to dovolili glede na tržni delež, ki pripada Mercatorju v Sloveniji.	1
Vprašanje, ali se bo kaj spremenilo v zvezi z načinom dela in sodelovanja z drugimi.	1
Vsak novi projekt (širjenje podjetja, nakup novih naložb itd) je zame upanje za boljše življenje.	1
Vsako povečanje št. zaposlenih v sistemu Mercator neposredno vpliva na izgradnjo informacijske infrastrukture.	1
Vzrok prevzema glede na slabe poslovne rezultate Živil oz. relativno slabo maloprodajno mrežo Živil mi je bil neznan.	1
Z vsakim prevzemom se v naši službi pojavi predvsem dodatno delo.	1
Zanima me, kaj se bo v bodoče dogajalo s podjetjem Živila in kako bo potekalo delo.	1
Zaradi možnosti, da bo prvič presežek delavcev.	1
Zaradi preveč zaposlenih, ki bodo eventualno dobili zaposlitev pri Mercatorju.	1
Zaradi različnih razvojnih opcij vezanih na vključitev Živil v PSM.	1
Zaradi večjega tržnega deleža, večanja in utrjevanja finančne moči.	1
Zato, ker do sedaj prevzemi niso bili opravljeni in načrtovani dovolj dobro.	1
Zato, ker me veseli, da se naše podjetje širi.	1
Zato, ker smo močnejši in večji, smo veseli da se je Mercator odločil za prevzem Živil Kranj.	1
Zato, ker nihče ne pove, kaj bo z mano.	1
Zaupam naši firmi.	1

## Mercator-Gorenjska

Bili smo že pri PSM in nas zanima, kako bo sedaj.	2
Ker sem zaposlena za določen čas.	2
Ali bo kaj slabše ali boljše?	1
Ali bom obdržala službo? Bo plača ista?	1
Ali bom obdržala svoje delovno mesto?	1
Ali bom še naprej opravljala isto delo, na istem delovnem mestu?	1
Bili smo ena najboljših družb, sedaj smo obravnavani kot ena najslabših.	1
Bojazen glede oddaje lokala v najem.	1
Bojim se, da ne bo več domačnosti, razumevanja, ker je to prevelik sistem in me jezi, ker se bo družba, kot je Mercator Gorenjska, na ta način uničila.	1
Boljše je bilo pod sistemom Mercatorja kot pod Loko. Vsak problem, ki ga moramo rešiti, je odveč.	1
Če smo večje podjetje, je več upanja v prihodnje.	1
Čeprav imaš že veliko let dela v trgovini, te je strah, da te bodo premestili po drugih trgovinah in si zopet na začetku. Privajati se moraš novemu okolju, kolektivu, strankam, kar ni enostavno, preprosto je težko.	1

Da imam delovno mesto.	1
Da ostanejo delovna mesta, da bomo še bolj močni, če bomo držali skupaj.	1
Da se v trgovini znatno ne bo nič spremenilo razen vodstva, kar pa na nas neposredno dosti ne vpliva.	1
Dolgoletno delo v podjetju, v katerem smo z veseljem in vso zagnanostjo delali in ustvarjali kot ena velika družina. Ponosni smo bili prav na vsak nov korak, novo trgovino, blagovnico, ki nam jih je uspelo zgraditi v najbolj težkih časih oz. letih.	1
Družba M Gorenjska je vseskozi dobro poslovala, s sodelavci smo se lepo razumeli, to je bil naš drugi dom (bili smo kot en družina). Zakaj se je treba združiti k PSM? Strah nas je pred izgubo službe, pred nižjimi plačami.	1
Finančna situacija - nakup drugega avtomobila za prevoz na delo, oddaljenost do službe, neposredna dnevna obremenitev, stres na poti do službe.	1
Glede na to, da je M Gorenjska zelo uspešna po vseh rezultatih - indeksih na posameznih programih, me zanima, ali bomo lahko zagotovili tako nemoteno poslovanje, kot smo ga že imeli (enotna nabava, dobavni roki - sveži program, dober asortiman, prisotnost itd?)	1
Glede plače, delovnega mesta, nadrejenih	1
Gre za prvotni občutek, ko ni bilo znano nobeno konkretno dejstvo v zvezi z izpeljavo pripojitve.	1
Izguba službe, kadrovske spremembe, kraj zaposlitve.	1
Kaj bo bolje, kaj slabše?	1
Kaj bo z mojim novim delovnim mestom? Kako bo z vožnjo, ker imam daleč v Ljubljano? Popoldne ne bo časa za druge stvari - konjičke. Najbolj me motijo gost promet in čakanje na cesti.	1
Kaj bo z zaposlenimi za določen čas v M Gorenjski? Kakšne prednosti in slabosti nas čakajo?	1
Kako bo potekal sam prehod?	1
Kako bo v bodoče z zaposlitvijo?	1
Kako bo vnaprej in mogoče o možnih premestitvah?	1
Kako bo z odvečnimi delavci, ki jih ne bodo več potrebovali, ali bodo delavce premeščali na druga delovna mesta?	1
Ker je bilo jasno, da bo PSM v doglednem času ena sama firma, ki bo odločala o VSEM.	1
Ker je M Gorenjska dobro stoječa družba, njena ukinitve pa pomeni poslabšanje možnosti zaposlovanja na področju Škofje Loke in poslabšanje delovnih razmer in kvalitete življenja za sedaj zaposlene (prezaposlene) delavce.	1
Ker je bilo vse skupaj zavito v meglo; nikjer ni bilo pravih informacij, kaj se dejansko dogaja.	1
Ker menim, da smo do sedaj dobro poslovali in smo tudi izpolnjevali možnosti za razvoj.	1
Ker moje mnenje oz. mnenje zaposlenih ne vpliva na takšne odločitve.	1
Ker ne vem, kako bo, ko bomo dobili drugega delodajalca. Ali se bodo zgodile kakšne spremembe? Bodo. Mogoče pogodbe o zaposlitvi; drugačni pogoji.	1
Ker ne vem, kakšne bodo posledice oz. prihodnost.	1
Ker se zavedamo, da gremo boljšim uspehom naproti.	1
Ker sem dalj časa zaposlena v Mercatorju, sem že delala pod okriljem PSM Ljubljana in upam, da bom tudi v prihodnje v sodelovanju tako kot pred leti, izkušnje so bile pozitivne.	1
Ker smo že vsega vajeni.	1
Mercator je veliko trgovsko podjetje in tudi M Gorenjska se mora pridružiti, da bo eno.	1
Mislím, da zaradi prihodnosti, ki je samo v velikih celovitih ustanovah.	1
Na boljše.	1
Nadzor v trgovini, kontrole, zmanjšanje delavcev.	1
Najprej sem občutila strah, ker se bojim, da bom ob pripojitvi PSM morala delati tudi ob nedeljah in praznikih.	1
Napovedane spremembe - reorganizacija družbe se vedno opravlja z namenom racionalizacije poslovanja in vedno zahtevajo tudi določene "žrtve".	1
Ne vem, ali bo kaj slabše ali bolje.	1
Ne vem, če bom še zaposlena v M in če bodo plače enake.	1
Ne vem, če se bo to dobro izkazalo.	1
Ne vem, kaj bo v prihodnosti.	1
Ne vem, kaj me čaka in predvsem, da bo sedaj precej nižja plača.	1
Ne vemo, kaj nas čaka.	1
Negotova prihodnost.	1
Negotovost glede delovnega mesta.	1
Negotovost glede ohranitve delovnega mesta, višine plače, kakšno bo novo delovno mesto, napredovanje, nazadovanje, ponovno dokazovanje in pridobivanje zaupanja pri sodelavcih in nadrejenih.	1
Negotovost o službi – viški.	1
Negotovost sem občutila predvsem zato, ker se slišijo čudne govorice, nič obetavnega, medsebojni odnosi so drugačni, kot smo jih navajeni; v bistvu le služba, družina nekako odmaknjeno ... samo delo je bolj ozko usmerjeno....	1
Negotovost zaradi podaljšanja pogodbe delovnega razmerja; negotovost za dobavo, negotovost obstoja naše poslovalnice, negotovi stiki delavcev z vodstvom podjetja.	1
Neinformiranost.	1
Nihče ne zna točno povedati, kaj in kako bo (spremembe).	1
Nikoli ne veš, kaj te čaka.	1
Nobeden od navedenih občutkov me ni obdajal. PSM poznam.	1

Nove spremembe	1
Občutila sem jezo, ker menim, da ni potrebe za pripojitev uspešne družbe Mercator Gorenjska k Poslovnemu sistemu Mercator, ki je uspešen samo navidezno in nima bodočnosti - v splošnem neredu rado zaškripa.	1
Obkrožila sem oba odgovora, ker me je prevzela mešanica občutkov - negotovost in jeza ob tem dejanju.	1
Oddaljenost delovnega mesta, novo okolje, sodelavci, drug način dela	1
Po 29. letih delovne dobe v istem kraju, velikega in zanimivega dela, veliko prakse na delovnem mestu; skratka skrb - kaj bom delala, vožnja do Ljubljane (gneča na cesti).	1
Porajala so se mi naslednja vprašanja: Bom ob delovno mesto? Kakšna bo moja nova vloga? Kakšen bo delavni čas oz. delavnik? Kakšne bodo nove zahteve oz. pričakovanja? Oddaljenost delovnega mesta od kraja bivanja?	1
Prvi občutek je negotovost, ker ne vemo, kaj se bo po pripojitvi z nami dogajalo.	1
Premalo informacij	1
Prevelik kolektiv in ljudje se obravnavajo kot številke in ne kot osebe.	1
Pri meni osebno so se vse reorganizacije končale vedno slabše, kakor pa da bi s tem izboljšali standard.	1
Radovedna sem, če bo isto kot sedaj, ali bo kaj drugače, saj je vseeno, kje delamo, saj smo ena družina. Enkrat sem že bila pod Ljubljano, sedaj grem že spet.	1
Radovednost, kako bo, če bo kaj drugače	1
Radovednost; ker si želim napredka, novosti, da se nekaj dogaja.	1
Saj ne bo nič drugače; se nima smisla obremenjevati.	1
Sem pričakoval.	1
Sem zelo radovedna; rada pretuhtam vsako novo zanimivost.	1
Skrb za zaposlenost, pogoje dela, odnosi, oddaljenost.	1
Skupaj bomo velika, uspešna družba.	1
Strah, ampak ne pred službo - te se ne bojim, ne bojim se dela - strah pred vožnjo do službe. Od doma do službe sem oddaljena 50 km, kar pomeni 3 ure vožnje dnevno, doma pa imam majhnega otroka, za katerega bi mi v takšnih razmerah ostalo zelo malo časa.	1
Strah, kaj bo z mojo službo, kako bo z vožnjo na delovno mesto, zaradi veliko večje oddaljenosti od sedanjega kraja dela.	1
Strah, kakšne spremembe nas čakajo in spet nove navade.	1
Trgovino imamo staro, ne vem, kaj bo z njo, istočasno pa se tudi zaposleni sprašujemo, kaj bo z nami. Nismo namreč ravno mladi niti stari in tukaj je dvom negotovosti.	1
Upali smo, da bo uprava Mercator Gorenjska ostala v Škofji Loki, da se ne bomo selili v Ljubljano.	1
Upam, da bo vodstvo tako kot pri Gorenjski, da plače ostanejo takšne, kot so, da ne bo premestitev in da ostanem v službi.	1
Upanje - zato, ker si želim drugo delovno mesto.	1
Upanje do boljšega sodelovanja z nadrejenimi.	1
Upanje na boljšo organiziranost dobave in izbire artiklov, na boljšo plačo.	1
Upanje, da se dobi služba za nedoločen čas.	1
V smislu razvoja informacijskih sistemov smo sedaj veliko pred PS Mercatorjem - bojim se, da bomo šli predaleč nazaj.	1
V upanju, da bomo mogoče le en prost dan, če bom delal nedeljo, ne pa kot sedaj v paketu po 13 dni ali celo 21 skupaj brez premora.	1
V upanju, da s kvaliteto, ki jo imamo, delamo naprej	1
Več zaposlenih v eni firmi in tako tudi več možnosti za napredovanje. S tem pa tudi več novih izzivov. (če bom razporejen na tako delovno mesto)	1
Večja, ko je firma, večjo varnost zagotavlja.	1
Vedno upam, da gremo na boljše in ne na slabše.	1
Vedno uspešna firma, sedaj nič vredna!	1
Veliko brezposelnih v Škofja Loki, nihče ni povedal, kako in kaj bo po tem.	1
Vprašljiva prihodnost?	1
Vsaka sprememba prinaša radovednost, kako bo v bodoče.	1
Vsakemu mlademu, ambicioznemu delavcu pomeni sprememba nek nov izziv.	1
Zanima me, če bo delo enako potekalo kot doslej.	1
Zanima me, če bo sploh kaj sprememb.	1
Zaposlenih je preveč, zato nikoli ne veš, kaj bodo naredili nadrejeni.	1
Zaradi delovnega mesta.	1
Zaradi dosedanjih pripojitev nekaterih organizacij.	1
Zaradi kakovosti poslovanje in s tem večje enote izbire izdelkov in s tem večjega zaupanja kupcev.	1
Zaradi nevednosti o nadaljnjem poslovanju.	1
Zaradi poslovanja PSM, ki želi zapreti manjše trgovine.	1
Zaradi premalo informacij.	1
Zaradi slabega obveščanja.	1
Zaradi slabih izkušenj pri pripojitvi pred štirimi leti.	1
Zaradi tega, ker je M Gorenjska dobra družba, s prijetnimi medsebojnimi odnosi, sedaj se bo pa to razvilo.	1
Zaradi večkratnih sprememb združevanja in razdruževanja imam upanje, da bodo nastale spremembe normalno vplivale na nadaljnje delo.	1

Zaradi velikosti podjetja manjša enota - lažje poslovanje.	1
Zaradi zelo dobrih pogojev dela v M Gorenjska.	1
Zato, ker lahko uspešno podjetje prevzame drugo - mogoče tudi manj uspešno podjetje.	1
Zato, ker me zanima spoznanje njihovega dela.	1
Zato, ker mislim, da bodo boljši uspehi.	1
Zato, ker smo bili dobra, poštena organizacija in smo si vedno odtrgali od plač za dovolj drugih. Ostali smo brez novega skladišča, ki so ga vedno obljubljali.	1
Zato, ker smo že malo starejša generacija in težje sprejemamo spremembe.	1
Zato, ker v načelu nismo vedeli, kaj to pomeni.	1
Združevanje podjetij - koncentracija je interes za zmanjšanje stroškov in povečevanje produktivnosti. To pa ne povečuje delovnih mest, ampak jih zmanjšuje.	1
Zopet nekaj novega.	1

## Živila Kranj

Ali bom imela še naprej službo, ali nas ne bo preveč zaposlenih itd?	1
Ali bom obdržala svojo službo oz. delovno mesto, kjer delam?	1
Ali bom še v isti prodajalni, ali bodo pogoji za delo isti ali slabši? Ali bodo sodelavci ostali isti ali se bodo zamenjali? Ali bodo nedelje še naprej zaprte ali bodo nedeljska dežurstva? Sem namreč družinski človek in sem ob nedeljah rada z družino.	1
Ali bomo še ostali tam, kjer smo ter da ne bi izgubili službe.	1
Ali se bodo ukinjala delovna mesta?	1
Bolj konkretni in poslovni odnosi.	1
Boljši delovni pogoji.	1
Boljši delovni pogoji, možnost napredovanja, večji osebni dohodek.	1
Če bom še obdržala službo.	1
Da bi nas prestavili v druge trgovine.	1
Da bo boljše.	1
Da bo boljše kot v prejšnji službi.	1
Da bo postalo boljše.	1
Da nam bo delovni čas skrajšan – upamo, da do 19h.	1
Da nam bo tako lepo in dobro, kot nam je bilo v Živilih.	1
Da obstaja upanje na boljše čase, čeprav smo sedaj v decembru izvedeli, da bomo še 1 leto prejeli plače od Živil. Tudi pri božičnici je bilo kar okrog 50.000 SIT razlike.	1
Da se seznanim s poslovanjem uspešne firme; čeprav se je temu občutku pridružila tudi negotovost v zvezi s prihodnostjo.	1
Da se stvari izboljšajo in da se promet v trgovini zopet poveča.	1
Da si zagotovim socialno varnost.	1
Delam v finančni in sem prav radovedna, kaj se bo zgodilo z mojim delovnim mestom.	1
Dolgoletna pripadnost firmi, ure (prostovoljne neplačane, trud, spodbujanje sodelavcev... Vendar sem že "notr", spet znova se hočem dokazati, ustvarjati.	1
Glede na moja leta, izobrazbo ter področje, kjer delam, je moja skrb in negotovost v prihodnosti zelo velika.	1
Kaj bo s službo in ali bom obdržala svoje mesto.	1
Kaj bo z zaposlenimi v Živilih? Kje bo lokacija dela? Kakšno bo novo delo – sodelavci? Kakšen bo OD?	1
Kaj se bo zgodilo in kako končalo?	1
Kaj se bo zgodilo z mojo službo?	1
Kako naprej?	1
Kakšen delodajalec je Mercator?	1
Kakšne spremembe bodo to za nas prodajalce?	1
Ker ima Mercator svojo upravo in bi bili delavci Živil odveč.	1
Ker je bilo jasno, da Živila nimajo jasne in dobre razvojne strategije. In ker so imeli mačehovski odnos do strokovnega kadra.	1
Ker je zadaj očitno dogovor med politiko in g. Jankovičem.	1
Ker me je bilo strah pred morebitnimi negativnimi posledicami.	1
Ker me je strah, da bom izgubila službo.	1
Ker me skrbi, ali bom še ostala tam, kjer sem sedaj.	1
Ker menim, da bom na svojem delovnem področju koristna tudi v družbi Mercator in ker bi bila rada zaposlena oz. del tako velikega sistema, kot je družba Mercator.	1
Ker ne moreš vplivati.	1
Ker ne vem, če bom ostala na istem delovnem mestu. Bojim se premestitve - proti svoji volji.	1
Ker ne vem, kako bo s službo v bodoče.	1
Ker ne vem, kako dolgo bom še imela delo.	1
Ker ne vem, kje bom sedaj delal.	1
Ker ni bilo informacij v firmi.	1



Ker nisem zaposlena za nedoločen čas, ne vem kakšna prihodnost me čaka v tem obdobju. Poleg tega pa se bodo nekatere trgovine zapirale in bo delavcev preveč.	1
Ker običajno ob prevzemih mnogo ljudi ostane brez zaposlitve.	1
Ker prehajamo v dobro, stabilno podjetje, ki ima vsepovsod dober ugled.	1
Ker se je v prejšnjem podjetju slabšal položaj, sem upala, da je s prevzemom več možnosti, da obdržim službo oz. da se izboljša položaj.	1
Ker se mi je zdelo, da v Živilih d. d. ni prihodnosti, pogodbe podaljšujejo iz meseca v mesec in sem se bala za svojo prihodnost in družino.	1
Ker sem se zavedala, da je nujno, da nas nekdo prevzame, sem bila vesela, da je to Mercator in upam na najboljše.	1
Ker sem si zmeraj želela delati v Mercatorju.	1
Ker sem vedno bolj čutila olajšanje ob prevzemu, saj smo vedno bolj tonili v pogubo.	1
Ker sem že nekaj časa zaposlena v firmi Živila Kranj, d. d. - nič ne vem, kaj se bo z nami zgodilo.	1
Ker smo prej delali v določeni negotovosti.	1
Ker smo že preživeli en prevzem, ki nam ni prinesel blaginje, ampak razočaranje.	1
Ker upam, da bo več reda in discipline.	1
Ker v dosedanjih razmerah nisem imel pogojev za uspešno delo.	1
Ker vem, da o moji usodi ne razmišlja niti novi niti stari lastnik.	1
Komaj smo se prilagodili Živilom in že nas je prevzel Mercator, za katerega ne moremo vedeti, koliko nas misli obdržati v službi.	1
Končno bo konec poizkusov, premalo usposobljenega upravnika za premik podjetja s poti večnega nazadovanja in sumljivih premoženjskih poslov (lokacije za vino, klobase in zemlje) ter novo upanje za vse, ki bi radi uspešno delovali v trgovinski dejavnosti.	1
Konec enoumja.	1
Konec negotovosti o prodaji deležev družbe Živila in ker je Mercator slovenska družba.	1
Konec plačila po obrazih.	1
Menim, da je podjetje Mercator uspešno in da je v takem podjetju lepo delati.	1
Menim, da zato, ker to prinaša možne spremembe na vseh področjih. Prinaša nove možnosti, izzive, predvsem pa spremembe – nov način dela in odnosov. Menim, da so pozitivne spremembe vedno dobrodošle.	1
Mislim, da bi v Mercatorju prišla v poštev moja izobrazba, saj v Živilih to ni bilo mogoče. S tem upam tudi na boljšo plačo.	1
Mislim, da bo zanimivo.	1
Mislim, da Mercatorju lahko zaupam in da se mi vsaj trenutno ni treba bati za službo. Izguba le te bi bila zame največji udarec, saj imam dva šoloobvezna otroka.	1
Možnost izgube dela.	1
Najbrž tako kot vsi, se tudi jaz bojim za delovno mesto.	1
Največ zaradi ohranitve delovnega mesta.	1
Ne vem, ali me bodo v Mercatorju še potrebovali.	1
Ne vem, kaj se bo zgodilo v bodočnosti.	1
Ne vemo, ČE in KJE bomo delali.	1
Ne vemo, ali bomo še imeli zaposlitev.	1
Ne veš, kakšna je tvoja prihodnost, vsi so govorili o odpuščanju.	1
Negotova prihodnost zaposlenih.	1
Negotovost-možnost, da izgubim službo.	1
Negotovost čutim, ker ne vem, kako bo z mojo zaposlitvijo v bodoče.	1
Negotovost glede zaposlitve.	1
Negotovost je bila zaradi službe; ali ostanemo v podjetju ali ne.	1
Negotovost - kaj bo z mano, z mojim delovnim mestom, z zaposlitvijo nasploh, bom sploh dobila možnost izbire dela službe, dokazovanje ali po nekem ključu odpoved ??? Po drugi strani pa upanje, da bo lepše, boljše, bolj pošteno, pravično.	1
Negotovost, ker ne vem, kaj bo z mano.	1
Negotovost ob izgubi delovnega mesta.	1
Negotovost se pojavlja zaradi delovnega mesta, ali bo še ostalo ali pa bom na zavodu??! SLABŠE KOT POD ŽIVILI NE MORE BITI.	1
Negotovost sem občutila zaradi zaposlitve. Govori se, da čez Muro ne bo nič - ne skladišč, ne in kje bomo potem mi? Prekmurskega človeka tako ali tako ni nikomur mar, še manj pa centru - Ljubljani - Mercatorju!!!	1
Nemogoče razmere, odnosi, nesposobno vodstvo, brezizhodnost položaja, v katerem smo se znašli.	1
Nepoznavanje sistema dela v Mercator, d. d.; vsemogoče govorice so največkrat negativne.	1
Nepravilno zastavljeno vprašanje! Odgovor: enota v M.S. se bo ukinila - vas ne bi bilo strah pred izgubo službe?	1
Ni bilo več perspektive; plače so bile iz meseca v mesec manjše; število opravljenih ur se je povečevalo in ne izplačevalo; novost je vedno dobrodošla.	1
Občutek radovednosti, kakšen delodajalec je Mercator oz. ali bom še opravljal isto delo in kaj se lahko spremeni.	1
Občutek upanja me je prevzel zato, ker sem bila z organizacijo dela in z ozračjem, ki je pred prevzemom vladalo v Živilih nezadovoljna in sem si želela drugačne atmosfere. S prevzemom se je pojavilo upanje, da bo to mogoče.	1

Občutila sem negotovost, kajti pri mojih letih mi ni ravno vseeno, ali bom ostala na istem delovnem mestu.	1
Občutki negotovosti so me obšli zaradi neobveščenosti s strani vodstva družbe.	1
Obdaja me občutek negotovosti glede posledic pripojitve oz. Prevzema (zaposlitev)	1
Obdalo me je upanje, da se bodo stvari obrnile na bolje.	1
Ponosna sem bila, da so me zaposlili v Živilih (urejenost naših prodajaln, šolanje za zaposlene ...), čutila sem veliko pripadnost podjetju. Potem pa se začne rušiti in upaš, da boš nekoč spet lahko delal z veseljem in ponosom.	1
Postopek prevzema sem že doživela. Zanimanje za nov sistem z novimi pravili je vedno lahko tudi izziv in ne strah, zato radovednost.	1
Pred neznanim.	1
Predvsem zato, ker nisi več tako rosno mlad in te nehote obdaja dvom. ali boš dovolj zdrav in sposoben z novim trendom uspešno delati. Sem za nove trende.	1
Premalo informacij, zato ne vem, kaj se bo spremenilo.	1
Presenetila me je nenadna objava.	1
Preživetje, razvoj.	1
Prihod Mercatorja prinaša novosti.	1
S prevzemom smo se pridružili slovenskemu trgovcu, ki ima jasno vizijo razvoja in močno usmerjenost k ciljem.	1
Skrbi me za prihodnjo zaposlitev.	1
Slabe plače, veliko dela, majhna božičnica, delo samo popoldan.	1
Slabe predhodne izkušnje, negotovost zaposlitve, vizija prihodnosti v novi družbi.	1
Socialna varnost, boljši delavni pogoji in organizacija dela, višji osebni dohodek z nagrajevanjem, bolj korektni odnosi z vodilnimi, možnosti napredovanja, večje spoštovanje do zaposlenih.	1
Spremembe so vedno dobrodošle. Samo rada vidim, da je vedno kaj novega, da se vedno kaj dogaja, da ni vsak dan isti.	1
Strah in dvom glede zaposlitve.	1
Strah, kaj bo z mojo službo.	1
Strah me je postalo, kajti nisem vedela, kaj se bo zgodilo z mano; spremembe, ki bodo nastale, kakšno delovno mesto bom imela...	1
Strah pred izgubo službe.	1
Strah zaradi izgube službe.	1
Šlo je za olajšanje, da nas ne bo prevzel tuji kupec.	1
To je stvar, ki je pomembna za tiste, ki živijo z nalogo urejevanja takih zadev, ne pa naša!	1
Upam, da bom to delo opravljala do konca in tudi primerno nagrajena.	1
Upam, da je vseeno bolje za nas, da nas ni prevzel kak tujec.	1
Upam na pravično nagrajeno delo katerega so nam pri Živilih za 1/3 zbili.	1
Upam, da bo plača boljša in da bo tudi organizacija dela bolj izdelana.	1
Upam, da bomo imeli sedaj več pravic, da bo naše delo bolj cenjeno in tudi bolje plačano, da bodo naši nadrejeni čutili več obveznosti tudi do nas.	1
Upam, da si vsak želi biti zaposlen v podjetju, ki posluje pozitivno in mu je vizija prihodnosti jasna.	1
Upanje – ker pričakujem boljše poslovanje v prodajalnah in enake pogoje nakupa za vse kupce; strah – ker prevzemi prizadenejo zaposlene v strokovnih službah in še kje.	1
Upanje, da bo služba ostala.	1
Upanje, da je konec neproduktivnega razčiščevanja in iskanja krivcev. Upanje, da bomo energijo in znanje usmerili v prihodnost.	1
Upanje, da se bodo ohranila delovna mesta.	1
Upanje, da Mercator zna ceniti delo.	1
Upanje da se bo končno, kaj spremenilo na bolje. S tem mislim poslovne odločitve, cenovna politika, pristop.	1
Upanje na boljše čase.	1
Upanje na boljše pri novem delodajalcu.	1
Upanje na boljše v vseh pogledih.	1
Upanje na boljše, ker je družba med večjimi, saj polni največji del prodajnega prostora v Sloveniji.	1
Upanje na boljše.	1
Upanje na boljše in lepšo prihodnost.	1
Upanje na boljše socialno varnost.	1
Upanje na redno zaposlitev.	1
Upanje v boljše prihodnost. Za boljše in redne ter večje osebne dohodke. Za boljše delovne pogoje.	1
Upanje, da bodo v prihodnje odnosi med sodelavci nekoliko boljši.	1
Upanje, da bom imela službo še naprej in da bom ostala na istem delovnem mestu.	1
Upanje, da bomo v tem sistemu lahko dobili zaposlitev in da bomo še ostali v službi.	1
Upanje, da delavec ne bo tako izkoriščen, da bomo delavci tudi v maloprodaji nekaj vredni; ne samo biti tiho in delaj; da bosta vsaj malo ovrednotena delo in spoštovanje.	1
Upanje, da le ne bom ostala brez službe.	1
Upanje, da ostanejo delovna mesta, da se vzpostavi red in pravičnost, ker Mercatorju zaupam. Zadovoljna sem s ponudbo in zaposlenimi v trgovinah "najboljšega sosedu". Kupovala sem v Mercatorju, čeprav sem bila zaposlena v Živilih.	1

Upanje, da po 30 letih delovne dobe še lahko delam.	1
Upanje, da se bo kaj izboljšalo, ker g. Remic ni nikoli obiskal naše poslovalnice - gospod Janković pa že pred novim letom.	1
Urejen sistem celotne prodajne mreže.	1
Uspešnost poslovanja, zagotovitev varnosti zaposlenih.	1
V bolj organizirano poslovanje in konec razprodaje z našim delom ustvarjenega premoženja (Potrošnik d. d.).	1
V podjetju sem 30 let. V trgovini sem dobila okvaro hrbtenice, zato me skrbi, kako bo z mojim delom.	1
V Mercatorju vidim za vse večje in boljše možnosti razvoja in s tem boljšo prihodnost.	1
V upanju na boljše.	1
V zelo kratkem času je to že drugi prevzem; možnost izgube službe.	1
V Živila Kranj, d. d., je bila situacija zelo negotova po objavi, da lastnik prodaja večinski delež. Informacije medijev, da se zanimajo za nas le tujci, je stanje le poslabšalo. Konkurenca in poslovne odločitve so stvar poslabšale še dodatno.	1
Večja varnost, več možnosti za nadaljnjo zaposlitev oz. kariero.	1
Večje podjetje, boljše možnosti za zaposlene.	1
Večkrat se vprašam, kaj bo čez eno leto. Ali bo za nas še prosto delovno mesto in kakšne bodo še ostale delovne spremembe?	1
Vedno je dobro, da se kaj novega naučiš. Vsako podjetje te nauči kaj novega.	1
Vesela sem bila, ker nas je prevzelo slovensko podjetje, kar je nedvomno boljše, kot da bi Živila kupil tujec.	1
Vprašanje, ali bom imela delovno mesto v organizaciji ne glede na delovno mesto.	1
Vprašanje službe.	1
Vsak zaposlen se verjetno sprašuje, ali bo ostal v podjetju, ali in kakšno delovno mesto mu sledi. Pri nekaterih prevzemih se dogajajo tudi zelo čudne reči.	1
S sistemom Živila je šlo samo še navzdol, s prevzemom ostaja upanje, da bo šlo na bolje.	1
Z veseljem, ker mi je bilo znano, da Živila Kranj poslujejo z izgubo – za Mercator, d. d. pa vem, da gre za zelo uspešno trgovsko družbo.	1
Zaprte malih trgovin – odpuščanje delavcev.	1
Zaradi delovnega mesta.	1
Zaradi nadaljnje zaposlitve.	1
Zaradi negotovosti zaposlitve v novem poslovnem sistemu.	1
Zaradi neodvisnosti o situaciji, kako, kje smo predvideni v prihodnosti. Ali nas bo novi lastnik sploh še potreboval za delo, ki smo ga opravljali do sedaj?	1
Zaradi nezadovoljstva z obstoječim stanjem v družbi.	1
Zaradi nezaupanja.	1
Zaradi odpuščanja delavcev.	1
Zaradi pomanjkanja podatkov o zadevi.	1
Zaradi prejšnjih prevzemov.	1
Zaradi slabega poslovanja Živil.	1
Zaradi službe.	1
Zaradi sprememb.	1
Zaradi strahu pred izgubo službe.	1
Zaradi trenutne situacije v podjetju, upam na spremembe.	1
Zaradi ukinjanja uprave v M. Soboti.	1
Zaradi uspešnosti, resnosti in velikosti firme in zaradi tega, ker direktor uprave Mercatorja vedno trdi, da je za delovne in pridne ljudi mesto v njegovem kolektivu.	1
Zaradi večje socialne varnosti.	1
Zaradi velikosti sistema, ki nudi možnost razvoja programu, ki ga vodim.	1
Zaradi zaposlitve in vožnje na novo lokacijo.	1
Zaradi zaposlitve oz. brezposelnosti.	1
Zaradi zaposlitve.	1
Zaradi zavedanja, da nas bo še več zaposlenih na določenih programih in morebitnih viških.	1
Zaradi podvojenih delovnih mest, odpuščanja, ukinitve določenih del.	1
Zato, ker je to zame velik izziv.	1
Zato, ker me močno zanima, kako se v Mercatorju zadeve odvijajo profesionalno.	1
Zato, ker ne vem, kaj se bo z nami dogajalo v prihodnje.	1
Zato, ker se mi je zdelo, da Živila vsak dan bolj nazadujejo in da konkurenti vse bolj pritiskajo in se vzpenjajo.	1
Zato, ker upam da je to rešitev gospodarske situacije Živil.	1
Zato, ker je Mercator slovenska firma. Vse stvari ostajajo zaenkrat odprte. Kar bo, bo. Preveč je blišča. Kako je s psihičnim nasiljem? Moralno revščino – ne zatiskajmo si oči, da je ni.	1
Zato, ker mislim, da bom imela še dalje službo, delo in ustrezno plačilo, ker je Mercator močna firma v Sloveniji.	1
Zato, ker nisem sigurna, ali bomo vsi zaposleni imeli službo.	1
Zato, ker slabše že ni moglo biti. Upam, da bo v sistemu Mercator bolje.	1
Zato, ker upam, da bo boljše, kot je bilo.	1

Zaupanje v Mercator.	1
Žalost, da so Živila razpadla oz. da bodo.	1

**PRILOGA:**

Gradivo za novinarje ob predstavitvi postopka prevzema družbe Živila Kranj, d. d.



# Mercator

**Poslovni sistem Mercator, d. d.**

Odnosi z javnostmi

Dunajska 107, Ljubljana

Tel: +386 (1) 560 12 51

Fax: +386 (1) 560 11 33

E-mail: [jana.lutovac@mercator.si](mailto:jana.lutovac@mercator.si)

## **GRADIVO ZA NOVINARJE**

ob predstavitvi postopka prevzema družbe

Živila Kranj, d. d.

**Ljubljana, 23. september 2003**

## **I. Poslovni sistem Mercator, d.d., je včeraj podpisal pogodbo o nakupu 55,75 % deleža družbe Živila Kranj, d.d.**

Uprava družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., je sprejela sklep, da začne s postopkom prevzema družbe Živila Kranj, d.d. O nameri za ponudbo za odkup je uprava družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., skladno z določbo 15. člena Zakona o prevzemih obvestila Agencijo za trg vrednostnih papirjev, upravo družbe Živila Kranj, d.d., in Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence.

Včeraj, 22. septembra 2003, je družba Poslovni sistem Mercator, d.d., z družbami: NFD 1, investicijski sklad, d.d., Ljubljana, Trdinova 4, ki ga zastopa Nacionalna finančna družba za upravljanje investicijskih skladov d.o.o., Ljubljana, Trdinova 4, TRIGLAV STEBER I, ID, d.d., Ljubljana, Slovenska 54, ki ga zastopa Triglav družba za upravljanje d.o.o., Ljubljana, Miklošičeva 17, Slovenska odškodninska družba, d.d., Ljubljana, Mala ulica 5, Pomurska investicijska družba 1, d.d., Slovenska 41, Murska Sobota in ZLATA MONETA I., d.d., Strossmayerjeva 30, Maribor, ki jo zastopa Probanka DZU d.o.o., Strossmayerjeva 30, Maribor, sklenila kupoprodajno pogodbo za nakup 178.408 delnic družbe Živila Kranj, d.d., ki predstavljajo 55,75 % lastniški delež v navedeni družbi. Kupnina za navedeni delež bo poravnana v gotovini in bo znašala 3.211.344 tisoč tolarjev, kar je 18 tisoč tolarjev na delnico.

Poslovni sistem Mercator, d.d., namerava v zakonitem roku dati vsem delničarjem družbe Živila Kranj, d.d., ponudbo za odkup delnic predmetne družbe.

### **I. Zakaj se je uprava družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., odločila prevzeti družbo Živila Kranj, d.d.?**

Na trgu prodaje izdelkov za vsakdanjo rabo se je že v letu 2000 začela oblikovati protiutež Mercatorju v obliki gospodarskega interesnega združenja Suma 2000, ki so ga ustanovile družbe Vele, Era, Živila in Koloniale. Družbe naj bi se leta 2001 tudi kapitalsko povezale, Uradu za varstvo konkurence Republike Slovenije so že priglasile koncentracijo družb, le-ta jo je odobril, vendar do združitve ni prišlo.

Vsa podjetja so ostala samostojna, kot taka pa so nastopala tudi na trgu. V razmerah močne konkurence in zahtevnih kupcev, ko le-ti zahtevajo od svojega trgovca najboljšo ponudbo, najboljšo storitev in seveda najboljšo ceno, je takšno posamično delovanje zelo težko, na kar kaže tudi tržni delež podjetja Živila, ki je od leta 2001 v upadanju:

Leto	Tržni delež v %
1998	2,7
1999	2,8
2000	2,6
2001	5,4
2002	3,6
2003	3,0

*Vir: Slovenska trgovina, Gral Iteo 1998-2003.*

V razmerah, ko se je poslovanje podjetja Živil slabšalo, je želela uprava podjetja kot najboljšo rešitev za svoje podjetje, poiskati strateškega partnerja oziroma kupca podjetja. Kupce so lastniki podjetja iskali dalj časa neuspešno, tako v Sloveniji kot izven nje.

V Mercatorju smo dalj časa zelo skrbno preučevali možnosti in priložnosti nakupa podjetja Živil, za katerega smo se nazadnje odločili predvsem zaradi naslednjih razlogov:

## 1. Razširitev Mercatorjeve ponudbe na Gorenjskem

Mercator je na Gorenjskem prisoten predvsem v predelu Kranja in njegove okolice, veliko manj pa v severnejšem predelu, v mestih, kot so: Bled, Bohinj, Jesenice, Tržič, Radovljica, Kranjska gora. V teh mestih je s svojo ponudbo prisotno podjetje Živila Kranj, d.d. Prepričani smo, da bi z vključitvijo prodajaln Živil v Mercatorjevo maloprodajno mrežo kupcem ponudili kakovostnejšo in cenovno bolj konkurenčno ponudbo, podprto s celovito storitvijo.

Severni oziroma severno-zahodni del Gorenjske predstavlja tudi zelo pomembno turistično središče Slovenije. Predvsem je v tem delu razvit zimski turizem, vse bolj pa postaja pomemben tudi turizem v drugih letnih časih, kar pomeni, da je potrebno v vsem letu tako domačim kupcem kot tudi tujcem ponuditi celovito in konkurenčno ponudbo.

Severni del Slovenije se nahaja tudi v bližini italijanske in avstrijske meje, kjer je zaradi bližine tujih trgovcev pritisk kupcev po cenovno konkurenčni ponudbi še močnejši. S širitvijo maloprodajne mreže v ta del Slovenije želi Mercator v svoje prodajalne privabiti tudi tuje kupce, predvsem turiste.

Nekaj več težav pričakujemo v Podravju in Prekmurju, kjer se ponudba Živil in Mercatorja deloma pokriva. Verjamemo, da bomo z oblikovanjem različnih prodajnih formatov in eventualnim prestrukturiranjem prodajnih programov pripravili bolj celovito ponudbo za kupce.

## 2. Lokacije prodajaln Živila

Lokacije prodajaln Živil se pretežno nahajajo v tistih mestih in predelih, kjer Mercator v neposredni bližini še nima svojih prodajaln. Vse lokacije Živil smo preučili in menimo, da jih večina za Mercator predstavlja velik potencial za razvoj obstoječe ponudbe Mercatorja. Razmišljamo tudi, da bi kupcem ponudili prodajni format, ki na slovenskem trgu še ni zaživel, z raziskavami pa ugotavljamo, da na trgu obstaja potencial. Gre za razvoj prodajnega formata hard diskont, s katerim želimo na trg vstopiti z novim imenom, kupcem pa ponuditi cenovno še bolj ugodno ponudbo. Želimo predvsem zaokrožiti obstoječo ponudbo Mercatorja, kajti trendi v svetu kažejo, da največji in najuspešnejši trgovci na domačem trgu razvijajo različne prodajne formate, s katerimi želijo v svoje prodajalne privabiti čim več segmentov kupcev. Predvsem je trend v razvoju naslednjih prodajnih formatov:

- hipermarketi v nakupovalnih centrih,
- manjše sosedske prodajalne, kjer je poudarek na svežem programu ter
- hard diskonti, kjer je poudarek predvsem na cenovno ugodni ponudbi.

Na nove trge pa pretežno vsi trgovci vstopajo najprej s prodajnim formatom hipermarket.



### 3. Zaščita slovenske proizvodnje

Z nakupom podjetja Živila Kranj, d.d., smo slovenski proizvodnji še naprej zagotovili zvestega odjemalca, kajti strategija Mercatorja temelji na dolgoročnem partnerstvu s slovensko proizvodnjo. Prepričani smo, da bi bil v primeru nakupa podjetja Živila Kranj, d.d., s strani tujega trgovca delež slovenskih izdelkov občutno nižji kot je v Mercatorju, kjer lahko kupec na prodajnih policah najde kar 72% izdelkov slovenskega porekla.

### 4. Gospodarsko interesno združenje Suma zaradi različnih interesov znotraj združenja ni uspelo

Kot že omenjeno, drugi steber slovenske proizvodnje t.i. Gospodarsko interesno združenje SUMA, ni uspelo. Zaradi tega se čutimo dolžne trgovinam družbe Živila Kranj, d.d., ponuditi priložnost ponovnega vzpona in rasti ter tako pred tujimi trgovci zaščititi tudi slovensko proizvodnjo. Družba Živila Kranj, d.d., je še vedno zdravo podjetje.

Strategija in vizija Mercatorja sta jasni. Postati želimo vodilna trgovska veriga na trgu Jugovzhodne Evrope. Investicije na nove trge pa lahko omogočamo le z učinkovitim poslovanjem na domačem trgu, kjer želimo izkoristiti vse sinergije.

### 5. Osredotočenost na temeljno dejavnost – zadovoljevati potrebe ljudi pri nakupu izdelkov vsakdanje potrošnje

V zadnjem letu je Mercator z dezinvestiranjem netrgovskih dejavnosti izkazal svoj osnovni namen, in sicer osredotočenost na temeljno dejavnost – trgovino na drobno. Prepričani smo, da imamo za to znanje in vire, predvsem pa, da najbolje poznamo kupce, njihova pričakovanja in potrebe v povezavi z izdelki vsakdanje potrošnje.

Tudi čas nakupa podjetja Živila Kranj, d.d., je primeren, kajti Živila so v Kranju v izjemnem investicijskem ciklusu, Mercator pa želi v Kranju zgraditi tudi drugi hipermarket po Mercatorjevih standardih.

### 6. Zaposleni

Mercatorjeva korporacijska kultura temelji na izjemnem zaupanju in spoštovanju medsebojnih odnosov, odprtosti v komuniciranju, vzpodbujanju razvoja in izobraževanja vseh zaposlenih, predvsem pa na pripadnosti družbi. Prepričani smo, da se bodo zaposleni iz družbe Živila Kranj, d.d., vključili v Mercatorjevo korporacijsko kulturo.

## III. Finančna predstavitev

### 1. Osnovna finančna predstavitev Skupine Živila v primerjavi s Skupino Mercator

Računovodski izkazi obeh obvladujočih družb primerjanih skupin so za analizo poslovne uspešnosti in učinkovitosti manj primerni, ker nanje vplivajo učinki internih transakcij in razmerij z odvisnimi družbami. Poslovno uspešnost je smiselno analizirati le na ravni

konsolidiranih izkazov Skupine Mercator in Skupine Živila. Zaradi slednjega v nadaljevanju podajamo kratek komentar k poslovanju obeh primerjanih skupin.

v mio SIT

	Obdobje 1-12 2002		Obdobje 1-6 2003	
	Skupina Živila	Skupina Mercator	Skupina Živila	Skupina Mercator
Čisti prihodki iz prodaje	40.441	319.777	19.639	155.766
Čisti poslovni izid	340	4.970	285	2.686
Poslovni izid pred davki, obrestmi in amortizacijo	2.733	24.632	1.310	12.311
Finančne obveznosti na dan 31.12. (30.6.)	8.110	91.593	8.859	89.242
- dolgoročne	887	60.774	907	54.856
- kratkoročne	7.223	30.819	7.952	34.386
Število zaposlenih na dan	1.616	14.331	1.692	12.861

**Skupina Mercator je ustvarila v obeh primerljivih obdobjih približno osemkrat več prihodkov od prodaje blaga od Skupine Živila. Če primerjamo obe prikazani meri poslovne uspešnosti in učinkovitosti (čisti poslovni izid in poslovni izid pred davki, obrestmi in amortizacijo) s prihodki od prodaje blaga, pa kaže slednje pri Skupini Mercator na precej višjo, tako absolutno, kot tudi relativno sposobnost ustvarjanja denarnih tokov v primerjavi s Skupino Živila.**

Medtem ko se je zadolženost Skupine Živila v prvih šestih mesecih letošnjega leta nekoliko povečala, se je slednja pri Skupini Mercator ob spremembi ročnosti prejetih posojil v korist dolgoročnih ob intenzivnem investicijskem ciklusu, v katerem se ta nahaja, celo nekoliko znižala. Tudi slednje kaže na veliko finančno moč in sposobnost ustvarjanja denarnih tokov, s katerimi Skupina Mercator financira svoje nove investicije.

## 2. Kako bo Mercator financiral nakup družbe Živila Kranj, d.d.?

Ob predpostavki, da je cena za nakup delnic družbe Živila Kranj, d.d., 18.000 SIT za delnico in ima družba približno 10 % lastnih delnic, je znesek nakupa celotne emisije delnic za to družbo približno 5 milijard SIT.

Eden ključnih elementov Mercatorjeve strategije rasti je poleg skrbnega načrtovanja naložbene politike tudi načrtovanje finančnih virov v skladu z dolgoročno sprejeto finančno politiko.

V letih 1998 do 2002 smo izvedli 147,3 mlrd SIT naložb. Skozi to obdobje je Mercator izredno krepil svojo finančno moč, kar se med drugim kaže tudi v povečevanju sposobnosti ustvarjanja denarnega toka iz poslovanja. Tako smo kar 53,7 % naložb financirali z lastnimi viri (čisti denarni tok iz poslovanja in dezinvesticije), preostanek 46,3 % pa z dolžniškimi viri, pretežno s posojili.

Glavni kriterij pri določitvi končnega maksimalnega obsega naložb v posameznem planskem obdobju je kriterij zagotavljanja in ohranjanja ciljne kapitalske strukture na dolgi rok. V letu 2003 je ocenjeni skupni znesek naložb na nivoju Skupine Mercator, ki ustreza tem kriterijem, približno 32 milijard SIT. Analiza dosedanje realizacije naložb in ocena naložbenih priložnosti z možnostjo realizacije do konca leta 2003, je pokazala da tega zneska, kljub številnim porajajočim se priložnostim na novih trgih, ni mogoče doseči. To je bi tudi dodaten motiv za izrabo naložbene priložnosti, ki se je pojavila v Sloveniji in nam bo omogočila utrditev vodilne tržne pozicije na domačem trgu.

Finančna strategija Mercatorja temelji v pretežni meri na t.i. korporativnem financiranju. Gre za način financiranja, ki zasleduje finančne potrebe družbe oziroma skupine kot celote, zato posameznega finančnega vira ni možno neposredno povezovati s posamezno naložbo. Mercator v ta namen v skladu s sprejeto dolgoročno strategijo in vsakokratnim letnim planom določi letni obseg potrebnih finančnih virov. Poleg doseganja ciljne kapitalske strukture Skupina Mercator zasleduje tudi cilj vsaj 90 % dolgoročne pokritosti dolgoročnih sredstev z dolgoročnimi viri. Za potrebe financiranja naložb zato Mercator v skladu s tekočimi naložbenimi potrebami skozi celotno obdobje najema dolgoročna posojila pri domačih in tujih bankah. Poleg tega se Mercator v zadnjem obdobju poslužuje tudi financiranja na osnovi finančnega najema. Do sedaj smo na način financirali dva centra v Sloveniji v prihodnosti pa bo tovrstno financiranje aktualno predvsem na področju republike Hrvaške.

Ena od možnosti, ki smo jo v preteklosti že večkrat preverjali je tudi izdaja obveznic. V preteklosti so se obveznice v primerjavi z dolgoročnimi posojili izkazale kot nesprejemljiva alternativa, zlasti z vidika stroškov in zahtevane stopnje donosa. V zadnjem obdobju pa ugotavljamo, da so pogoji postali primerljivi, zato smo poleg najema dolgoročnih posojil in financiranja s pomočjo finančnega najema začeli resno proučevati možnost izdaje obveznic na slovenskem trgu v višini od 30 do 50 milijonov EUR.

Skupina Mercator se v prvem polletju ni dodatno neto zadolževala, ker za to ni bilo potreb glede na večji obseg dezinvesticij v tem obdobju: prodaja 51 % deleža v Trgoavtu, 20 % v Sparu Slovenija, 100 % deleža v Mercator KŽK-ju in 82 % v MDK-ju. Drugi pomemben razlog pa je v večjem denarnem toku iz poslovanja od planiranega.

v mio SIT

Naložbe	1998	1999	2000	2001	2002	1998 - 2002	Struktura	1 - 6 2003	Plan 2003
- v osnovna sredstva	8.644	15.873	26.887	30.659	24.496	106.559	72,3%	9.433	31.951
- v finančne naložbe	10.171	15.131	6.527	5.438	1.235	38.502	26,1%	239	300
Izplačilo dividend	0	0	0	962	1.283	2.245	1,5%	0	1.443
<b>Skupaj naložbe</b>	<b>18.815</b>	<b>31.004</b>	<b>33.414</b>	<b>37.059</b>	<b>27.014</b>	<b>147.306</b>	<b>100,0%</b>	<b>9.672</b>	<b>33.694</b>
<b>Viri financiranja</b>									
- čisti denarni tok iz poslovanja	2.859	8.781	9.165	10.576	12.746	44.127	55,8%	6.780	14.201

- dezinvesticije	5.849	7.900	6.437	8.731	6.083	35.000	44,2%	5.916	11.437
<b>Skupaj notranji viri</b>	<b>8.708</b>	<b>16.681</b>	<b>15.602</b>	<b>19.307</b>	<b>18.829</b>	<b>79.127</b>	<b>53,7%</b>	<b>12.696</b>	<b>25.638</b>
<b>Skupaj zunanji viri</b>	<b>10.107</b>	<b>14.323</b>	<b>17.812</b>	<b>17.752</b>	<b>8.185</b>	<b>68.179</b>	<b>46,3%</b>	<b>-3.024</b>	<b>8.056</b>
<b>Skupaj viri financiranja</b>	<b>18.815</b>	<b>31.004</b>	<b>33.414</b>	<b>37.059</b>	<b>27.014</b>	<b>147.306</b>	<b>100,0%</b>	<b>9.672</b>	<b>33.694</b>



*Na podlagi določb Zakona o trgu vrednostnih papirjev (ZTVP – 1, Ur. l. RS št. 56/99) in Pravil Ljubljanske borze vrednostnih papirjev, d.d., družba Poslovni sistem Mercator, d.d., Ljubljana, objavlja naslednje sporočilo za delničarje in javnost:*

## **ZAČETEK POSTOPKA PREVZEMA DRUŽBE ŽIVILA KRANJ, d.d.**

**Ljubljana, 22. september 2003 – Poslovni sistem Mercator, d.d., podpisal pogodbo o nakupu 55,75% deleža družbe Živila Kranj, d.d.**

Uprava družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., Dunajska cesta 107, Ljubljana, je sprejela sklep, da začne s postopkom prevzema družbe Živila Kranj, d.d., Cesta na Okroglo 3, Naklo. O nameri za ponudbo za odkup je uprava družbe Poslovni sistem Mercator, d.d., skladno z določbo 15. člena Zakona o prevzemih obvestila Agencijo za trg vrednostnih papirjev, upravo družbe Živila Kranj, d.d., in Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence.

Dne 22. septembra 2003 je družba Poslovni sistem Mercator, d.d., z družbami: NFD 1, investicijski sklad, d.d., Ljubljana, Trdinova 4, Družba za upravljanje investicijskih skladov, d.o.o., Ljubljana, Trdinova 4, TRIGLAV STEBER I, ID, d.d., Ljubljana, Slovenska 54, Slovenska odškodninska družba, d.d., Ljubljana, Mala ulica 5, Pomurska investicijska družba 1, d.d., Slovenska 41, Murska Sobota in ZLATA MONETA I., d.d., Strossmayerjeva 30, Maribor, sklenila kupoprodajno pogodbo za nakup 178.408 delnic družbe Živila Kranj, d.d., ki predstavljajo 55,75% lastniški delež v navedeni družbi. Kupnina za navedeni delež bo poravnana v gotovini in bo znašala 3.211.344 tisoč tolarjev, kar je 18 tisoč tolarjev na delnico.

Poslovni sistem Mercator, d.d.  
Uprava