

**UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**MAŠA UKMAR**

**MENTOR: RED. PROF. DR. MARJAN SVETLIČIČ**

**UČINKI MEDNARODNIH PREVZEMOV NA KORPORACIJSKO  
KULTURO CILJNEGA PODJETJA**

**DIPLOMSKO DELO**

**LJUBLJANA 2006**

**Diplomsko delo posvečam mami, očetu ter bratu in njegovi družini.**

**Iskreno se zahvaljujem mentorju prof. dr. Marjanu Svetličiču za nasvete in usmeritve.**

**Branje Vaših del me vedno znova navdihuje.**

**Hvala tudi mojim sodelavcem Gregorju, Nataši in Katjuši, ki so me vztrajno spodbujali, Maxu za potrpežljivost in vsem drugim, ki so pripomogli k nastanku tega dela.**

## **UČINKI MEDNARODNIH PREVZEMOV NA KORPORACIJSKO KULTURO CILJNEGA PODJETJA**

Spremembe v globalnem okolju podjetjem narekujejo ravnanja, ki se zrcalijo tudi v aktivnostih na področju prevzemov. Prevzemi so pomemben del mednarodnega poslovanja, njihov hitri razvoj pa je povezan z željo po doseganju sinergij, nadpovprečnih stopenj rasti, diverzifikacije poslovanja, doseganju ekonomije obsega in prisotnosti na globalnem trgu. Strokovnjaki opozarjajo na visok odstotek neuspešnih prevzemov. Vzroke lahko poiščemo v zapostavljanju vsebinskih prvin, ki so zaokrožene v organizacijski kulturi, ter človeškem dejavniku. Praksa kaže, da prevzemniki radi zapostavljajo tudi druga zelo pomembna področja, kot so poprevzemna integracija, hitra postavitve ustreznega vodstva ter komunikacija. Vse to so torej dodatni elementi, ki z organizacijsko kulturo tvorijo pomembne poudarke in blažijo negativne prevzemne učinke, predvsem za zaposlene, ki s prevzemom postanejo primarna tarča sprememb. Organizacijska kultura oblikuje določene stalnice v podjetju, ki pa jih prevzem s svojim delovanjem spreminja in razbija. Prevzem ima neposreden vpliv na kulturo ciljnega podjetja, saj s svojim delovanjem povzroči spremembe v že utečenih delovanjih, ravnanjih ter zaznavanju. Temeljna ugotovitev v diplomski nalogi je, da če upoštevamo organizacijsko kulturo kot pomemben vsebinski dejavnik, ima to pozitiven učinek na izid prevzema, saj se tako raznolikosti, ki lahko povzročijo trk med različnima kulturama, načrtno upravljajo in omilijo različne oblike prevzemnih sindromov.

**KLJUČNI POJMI:** prevzemi, kultura, spremembe, sindromi, integracija.

## **THE EFFECTS OF CROSS BORDER TAKEOVERS ON CORPORATE CULTURE OF THE TARGET COMPANY**

Changes in the global environment dictate enterprises' managing that reflects in activities within the field of takeovers. Takeovers are an important part of international operation while their rapid development is connected with aspiration for attaining synergy, an above-average growth rate, business diversifications, achieving the scale economy and also the presence in the global market. Experts sound a note of caution about a high percentage of unsuccessful takeovers whose cause can be found in the neglecting of content elements that are encompassed in the organizational culture and human factor. Practice shows that the company that performs the takeover often neglects also other important fields like integration following the takeover, rapid establishment of a competent management, and communication—additional elements that, together with the organizational culture, form special prominence and mitigate negative takeover effects, especially for employees who after the takeover become the primary target of the changes. The organizational culture creates certain constants within the company which are altered and broken by the takeover and its activity. The takeover has a direct influence upon the culture of the target company as, with its action, it causes changes in the activity and perception. The main conclusion in the paper is that if the organizational culture is considered an important content factor it has a positive effect on the takeover outcome; the diversities that may lead to a culture clash between two different cultures are thus systematically administered and mitigate various forms the of takeover syndrome.

**KEY EXPRESSIONS:** takeovers, culture, changes, syndromes, integration.

## KAZALO

<b>1. UVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>2. ORGANIZACIJSKA KULTURA.....</b>	<b>13</b>
2.1 OPREDELITEV POJMA .....	13
2.2 NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	17
2.3 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	18
2.4 FUNKCIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	19
2.5 ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	20
2.6 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKIH KULTUR .....	22
2.7 NACIONALNI ZNAČAJ IN ORGANIZACIJSKA KULTURA.....	25
<b>3. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE.....</b>	<b>30</b>
3.1 OPREDELITEV POJMOV.....	30
3.1.1 ZDRUŽITEV (PRIPOJITEV – SPOJITEV) .....	31
3.1.2 PREVZEM .....	32
3.2 ZGODOVINSKI PREGLED .....	33
3.2.1 PRVI PREVZEMNI VAL .....	34
3.2.2 DRUGI PREVZEMNI VAL .....	34
3.2.3 TRETJI PREVZEMNI VAL .....	35
3.2.4 ČETRTI PREVZEMNI VAL .....	36
3.2.5 PETI PREVZEMNI VAL.....	37
3.3 VRSTE PREVZEMOV .....	37
3.3.1 PREVZEMI GLEDE NA STOPNJO POVEZANOSTI DEJAVNOSTI.....	37
3.3.1.1 VODORAVNI OZIROMA HORIZONTALNI PREVZEMI.....	38
3.3.1.2 NAVPIČNI OZIROMA VERTIKALNI PREVZEMI.....	38
3.3.1.3 KONCENTRIČNI PREVZEMI.....	38
3.3.1.4 KONGLOMERATNI PREVZEMI.....	39
3.3.2 PRIJATELJSKI IN SOVRAŽNI PREVZEMI.....	39
3.3.3 MEDNARODNI PREVZEMI.....	40
3.3.3.1 ZNAČILNOSTI MEDNARODNIH PREVZEMNIH AKTIVNOSTI .....	41
3.3.3.2 TEORETSKA UMESTITEV MEDNARODNIH PREVZEMOV V OKVIRE SODOBNIH TEORIJ MEDNARODNE PROIZVODNJE.....	44
3.3.3.3 NACIONALNI IN MEDNARODNI PREVZEMI .....	51
3.4 MOTIVI, KI VODIJO V PREVZEMNE AKTIVNOSTI.....	56
<b>4. OBDOBJE SPREMEMB IN UČINKI PREVZEMOV NA ORGANIZACIJSKO KULTURO CILJNEGA PODJETJA.....</b>	<b>59</b>
4.1 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PREVZEMNIH PROCESIH.....	60
4.1.1 METODE SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE .....	61
4.1.1.1 SPREMINJANJE KULTURE V RAZVOJNIH FAZAH PODJETJA.....	63
4.1.2 UPIRANJE SPREMEMBAM ORGANIZACIJSKE KULTURE.....	63
4.2 VPLIV PREVZEMNIH UČINKOV (POJAV SINDROMOV) NA ORGANIZACIJSKO KULTURO CILJNEGA PODJETJA.....	65
4.3 DEJAVNIKI, KI POZITIVNO VPLIVAJO NA UČINKE PREVZEMA.....	71
4.3.1 INTEGRACIJSKI PROCES.....	71
4.3.1.1 KULTURNA INTEGRACIJA – KULTURNA AKULTURACIJA .....	77
4.3.2 POSTAVITEV USTREZNEGA VODSTVA .....	80
4.3.3 KOMUNICIRANJE .....	83
<b>5. ZAKLJUČEK .....</b>	<b>88</b>
<b>6. LITERATURA.....</b>	<b>93</b>
<b>7. PRILOGE.....</b>	<b>98</b>

## KAZALO SLIK

Slika 3.1: Osnovne oblike prevzemov podjetij .....	33
Slika 4.1: Kulturni trk.....	69

## KAZALO TABEL

Tabela 2.1: Opis kultur po Handyu .....	23
Tabela 2.2: Kulturna skladnost glede na tipe kultur.....	24
Tabela 2.3: Indeksi kulturnih značilnosti Slovenije, Hrvaške ter Italije .....	28
Tabela 3.1: Združitevne in prevzemne napovedi, 1969–80 .....	35
Tabela 3.2: Deset največjih akvizicij med letoma 1981–1989.....	36

## KAZALO GRAFOV

Graf 2.1: Grafični prikaz indeksov kulturnih značilnosti Slovenije, Hrvaške in Italije.....	29
---	----

## SEZNAM TUJK

- ACQUISITION: prevzem
- BROWNFIELD INVESTMENT: hibrid med naložbami na novo in prevzemi
- CONFUCIAN DYNAMISM: kulturna dimenzija, ki je skladna s Konfucijevimi nauki
- CONSOLIDATION: spojitev
- CROSS-BORDER ACQUISITION: mednarodni prevzemi
- CULTURAL DUE DILLIGENCE: kulturna boniteta podjetja (skrbni pregled, celovito ocenjevanje kulture)
- DOMESTIC ACQUISITION: nacionalni prevzem
- DOUBLE ACULTURATION: dvojna akulturacija
- DUE DILLIGENCE: skrbni pregled, celovito ocenjevanje
- FACILITACIJA: globlje razumevanje raznolikosti in upravljanje odnosov med ljudmi
- FRIENDLY TAKEOVER: prijateljski prevzem
- FULL OR OUTRIGHT ACQUISITION: popolni-100 odstotni prevzem
- FUSION: pripojitev
- GREENFIELD INVESTMENT: naložbe na novo
- GROUPS IN: v skupini
- GROUPS OUT: izven skupine
- HOME COUNTRY: država izvora prevzema ali država prevzema
- HOSTILE TAKEOVER: sovražni prevzem
- HOST COUNTRY: država gostiteljica prevzema ali ciljna država prevzema
- MAYORITY ACQUISITION: večinski prevzem
- MERGER: združitev
- MERGER SYNDROME: združitveni/prevzemni sindrom
- MINORITY ACQUISITION: manjšinski prevzem
- PORTFOLIO INVESTMENT: portfeljske naložbe
- POSITIVE SUME GAME: igra pozitivne vsote
- ROADSHOW: neposredno srečanje vodstva z zaposlenimi
- TAKEOVER: prevzem
- ZERO SUME GAME: igra z ničelno vsoto
- WIN-WIN: zmaga-zmaga-igra pozitivne vsote, kjer vse vpletene strani zmagajo

## SEZNAM KRATIC

EU	Evropska Unija European Union
IMF	Mednarodni denarni sklad International Monetary Fund
LBO	Odkup podjetja z zadolžitvijo Leveraged buyout
M&A	Združitve in prevzemi Merger and Acquisition
M&As	Združitve in prevzemi Merger and Acquisition
Mlrd	Milijarda
OECD	Organizacija za ekonomsko sodelovanje in razvoj Organization for economic Co-operation and Development
TNI	Tuje neposredne investicije
TNP	Transnacionalno podjetje
UNCTAD	Organizacija združenih narodov za trgovino in razvoj United Nations Conference on Trade and Development
USD	Ameriški dolar United states dollar
Z&P	Združitve in prevzemi

ZDA	Združene države Amerike
WB	Svetovna banka World Bank
WTO	Svetovna trgovinska organizacija World Trade Organization



## 1. UVOD

Novo stoletje označujejo veliki strukturni premiki v globalnem poslovnem okolju, ki postaja vse bolj dinamično v svojem delovanju in vedno bolj usmerjeno v spremembe. Globalizacijski trendi narekujejo podjetjem nove pristope v ravnanjih in delovanju predvsem v cilju pridobivanja novih in zadrževanju obstoječih konkurenčnih prednosti, ki so imperativ za razvoj in rast. V takem okolju smo priča dinamičnemu delovanju podjetij, ki se poslužujejo aktivnosti na področju prevzemanja. Razloge za tako intenzivno poslovno delovanje podjetij lahko pripišemo hitremu razvoju na področju tehnologije in informacijske svetovne mreže, ki krči svet in briše državne meje, kot tudi potrebam po kombiniranju poslovnih dejavnosti na nacionalni, mednarodni in globalni ravni.

Tudi slovenska podjetja niso izjema, saj so procesi prevzemanja posledica domačih strukturnih, gospodarskih in političnih sprememb ter liberalizacije kapitalskih tokov. Slovenija je danes del evropske hiše, kjer je nacionalno poslovanje še bolj izpostavljeno konkurenčnim pritiskom skupnega trga in oblikam mednarodnega poslovanja, kot so aktivnosti na področju prevzemov. Nekatera slovenska podjetja imajo že aktivno vlogo in se poslužujejo prevzemnih aktivnosti, katerih cilj je utrjevanje vloge v nacionalnem gospodarskem okviru, in dinamično delujejo v smeri tržnega pozicioniranja preko državnih meja. S tem se strinja tudi Bešter (2000: 1), ki meni, da posledično tudi vse večja konkurenca podjetij iz držav članic Evropske unije spodbuja številna slovenska podjetja h kapitalskemu povezovanju, iskanju novih možnosti sinergij in ekonomij obsega ter s tem k povečevanju konkurenčnosti in predvsem zaščiti svojih tržnih deležev v Sloveniji.

Ob proučevanju prevzemnih aktivnosti se postavi vprašanje, če so vsi prevzemi uspešni.

Raziskave so pokazale, da je neuspešnost prevzemnih transakcij neka konstanta, torej realno dejstvo, s katerim se morajo bodoči in sedanji prevzemniki soočiti in spoprijeti. Tako je na primer globalna študija 115 transakcij, ki jo je izvedla družba A.T.Kearney v letih 1998/1999, pokazala, da 58 odstotkom podjetij, ki so se združila, ni uspelo doseči vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo glavno vodstvo (Habech in drugi 2000: 15). Med vzroki za neuspešnost prevzemne aktivnosti vedno bolj prevladujejo tako imenovani vsebinski elementi, ki vključujejo organizacijsko kulturo in človeški dejavnik, ki prideta do izraza v fazi združevanja oziroma integracije dveh ali več poslovnih entitet. Poudariti je potrebno, da strokovna literatura šele v zadnjih desetletjih namenja več pozornosti integracijski fazi, ki v preteklosti

ni bila predmet obravnave in tako prepuščena naključju. Temu pritrди tudi Lahovnik (1998: 69), ko meni, da so številni strokovnjaki iz tega področja že pričeli poudarjati, da je vzrok relativno visoke neuspešnosti prevzemov podjetij v tem, da se zanemari pomen integracije prevzetega podjetja v poslovni sistem prevzemnika. Ta ugotovitev se sklada z rezultati globalne študije integracije po združitvi, ki jo je opravila družba A.T.Kearney, ki kaže, da sta za uspeh ali propad procesa kritični predvsem dve fazi. Približno 30 odstotkov sodelujočih v študiji je poudarilo pomembnost faze pred združevanjem, torej med razvojem strategije in oblikovanjem prizorišča, pregledom kandidatov, analizo bonitete podjetja ter med pripravami za izvedbo. Glavnina, torej 53 odstotkov sodelujočih, pa je odgovorila, da predstavlja največja tveganja prav faza izvedbe, torej integracija po združitvi (Habeck in drugi 2000: 16-17).

V diplomski nalogi na osnovi teoretičnih izsledkov domače in tuje strokovne literature preučujem, kakšne učinke ima prevzem na organizacijsko kulturo v ciljnem podjetju oziroma konkretno na zaposlene v podjetju.

Prenos organizacijske kulture prevzemnika v novo poslovno okolje neposredno vpliva na zaposlene v ciljnem podjetju, kajti spremenijo se način komuniciranja, vloge in položaji posameznikov ter mehanizmi delovanja. Nova poslovna tvorba je tako pred vrati velikih sprememb, ki narekujejo usklajevanje in prilagajanje različnih organizacijskih kultur v novo in enovito korporacijsko obnašanje ter delovanje. To pa zahteva ustrezen skrbni pregled oziroma celovito ocenjevanje<sup>1</sup>, ki mora predhodno preučiti poleg poslovnih, finančnih in pravnih vidikov tudi kulturno boniteto ciljnega podjetja, kajti vsi dejavniki enakovredno ustvarjajo vrednost podjetja in morebitno odločitev za prevzem ali odstop iz nameravanega posla.

Zastavljena hipoteza v diplomski nalogi se glasi: upoštevanje organizacijske kulture ima pozitiven učinek na izid prevzema. Načrtovalci prevzemov običajno ne upoštevajo tega pomembnega vsebinskega dejavnika, saj upajo, da se bodo morebitni problemi in razlike vezane na kulture v podjetjih razrešile same po sebi, tako rekoč med zaposlenimi. Raznolikosti postanejo vidnejše pri mednarodnih prevzemih, ko se organizacijski kulturi pridruži še nacionalna. Obe zvrsti kulture pa se tesno prepletata in imata močan vpliv na zaposlene in njihovo ravnanje. Danes globalizacijski trendi narekujejo, da se prevzemajo podjetja z različno nacionalno kulturo iz različnih poslovnih okolij, vendar v globalizacijski

---

<sup>1</sup>V angleškem jeziku se uporablja izraz due dilligence (op. UM).

areni uspejo le tisti, ki iz teh kulturnih raznolikosti ustvarijo nove priložnosti, to pa zahteva poznavanje ter sprejemanje kulture in njenih vsebin.

Organizacijska kultura je dokaj zmuzljiv in neopremeljiv pojem. Večina zaposlenih je ne zna jasno opredeliti v svoji organizaciji, čeprav je le-ta s svojimi vidnimi in nevidnimi vsebinami prisotna v vsakdanjem delovanju podjetja. Zaposleni se kulture v podjetju zavedajo šele, ko pride do sprememb, ki neposredno vplivajo na življenje v organizaciji in izven nje. Kultura je »gorivo« organizacije, dejavnik, ki vpliva na razvoj in uspeh ali stagnacijo in propad. Pomemben učinek, ki ga ustvari prevzem s svojim delovanjem, je prav sprememba simbolne ter formalne dimenzije organizacijskega življenja v ciljnem podjetju. Kajti spremeni se kulturni sistem, ki je značilno kolektiven, emocionalno obarvan, pripomore k zmanjševanju negotovosti in je varen pristan, ki uravnava življenje zaposlenih in formira odnose med njimi, ter sociostrukturni sistem s svojimi strukturami, strategijami, procesi upravljanja in vodenja ter ostalih komponent organizacijske realnosti. Spremembe, ki se kažejo v novih postopkih, sistemih in ravnanjih, najbolj zadevajo zaposlene v ciljnem podjetju, kajti le-ti se soočijo s številnimi prevzemnimi sindromi, ki povzročajo nezaupanje, strah in zmedo. Schweiger in drugi (v Risberg 2004: 19) primerjajo reakcije zaposlenih v prevzetem podjetju z izgubo, primerljivo z ločitvijo otroka od matere. Tako preživetje v novem podjetju postane za mnoge zaposlene prava obsedenost – ti preživijo večino svojega delovnega časa tako, da se upirajo spremembam in skrbijo predvsem za lastno prihodnost.

Metodologija-diplomsko delo se opira na teoretična spoznanja o organizacijski kulturi ter prevzemih, ki so objavljena v domači in tuji strokovni literaturi. Pri tem uporabljam metodo primerjave podatkov.

Diplomsko delo je razdeljeno na štiri poglavja in zaključek. Uvodno poglavje, v katerem je opredeljena zasnova dela, drugo poglavje o organizacijski kulturi, njenem nastanku, značilnostih, funkcijah, elementih, tipologijah ter odnosu med nacionalno in organizacijsko kulturo. Sledi tretje poglavje, ki obravnava prevzeme in združitve, opredelitve zgodovinskih obdobj, vrste prevzemov ter vzroke oziroma motive za prevzeme. Pozornost namenim, sicer v omejenem obsegu, tudi mednarodnim prevzemom. V četrtem poglavju se ukvarjam s spremembo kot ključno lastnostjo prevzema. Zanima me predvsem, kako se spreminja organizacijska kultura v prevzemnem procesu, metode spreminjanja le-te, upiranje zaposlenih nastalim spremembam, kateri so negativnimi učinki, ki jih prevzem povzroča v kolikor se ne upošteva kulture v podjetju ter dejavniki, ki pozitivno vplivajo na učinke prevzema, kot:

**1. integracijski proces** – kot zaključna faza v prevzemni aktivnosti in za številna podjetja začetek težav, kajti prav na tej stopnji stopijo v ospredje vsebinski dejavniki, ki lahko povzročijo škodo, v kolikor niso upravljeni; integriranje dveh različnih korporacijskih kultur zahteva skrbni pregled kulturne vsebine obeh podjetij ter identificiranje kritičnih kulturnih poudarkov, ki lahko ogrozijo prevzemni proces;

**2. hitra postavitve ustreznega vodstva** – skoraj stoo odstotno zanesljivo je, da bo vrhunski manager v prihodnjih letih sodeloval v združitvi ali pripojitvi v ciljni ali pa dejavni vlogi kot kupec (Habeck in drugi 2000: 12); v ta namen preučim učinke prevzema na vodstvo v ciljnem podjetju in katere so naloge novega vodstva v cilju oblikovanja nove organizacijske realnosti ter

**3. jasna in transparentna komunikacija** – ki je ključnega pomena, da zaposleni sprejmejo spremembe, ki jih povzroči prevzem; vodstvo mora informacije posredovati pravočasno, le na ta način se lahko podjetje izogne širjenju govoric in polresnic, ki se izrodijo v informacijski kaos; jasna komunikacija razjasni pričakovanja in omeji nejasnosti; zaposlene je potrebno prepričati, da verjamejo v vizijo novega podjetja in novih vrednot.

## **2. ORGANIZACIJSKA KULTURA**

### **2.1 OPREDELITEV POJMA**

Organizacijska kultura je prisotna v vseh gospodarskih družbah, je torej pomemben mehanizem, ki zagotavlja podjetju obstoj in katere vpliv lahko opredelimo kot temeljni za uspeh ali propad le-tega. Toliko bolj je podjetniška kultura izpostavljena v procesu, kot je prevzem, ki s spreminjanjem kulturne dimenzije organizacijskega življenja zahteva poznavanje, obvladovanje in usklajevanje raznolikih kulturnih vsebin.

V strokovni literaturi se pojem organizacijska kultura intenzivneje pojavi šele konec sedemdesetih let prejšnjega stoletja. Danes smo priča porastu raziskav, študij in sistematičnih zapisov, ki organizacijski kulturi pripisujejo velik pomen v uspehu podjetja. V preteklosti temu ni bilo tako. Kavčič (1991: 131) vidi razlog v dejstvu, da je organizacijska kultura bila in je še relativno nejasen in nenatančno definiran pojem, to pa omogoča zelo različne razlage. V tem smislu še vedno velja kritika, da je organizacijska kultura »vse, kar ni mogoče pojasniti v organizaciji«. Organizacijska kultura je bila tako vrsto desetletij zapostavljena. Bate (v

Možina in drugi 1994: 176) vidi razloge v strokovni javnosti, ki je kulturo podjetja spregledala kot pomemben element obnašanja zaposlenih na delu, poleg tega, da se je organizacijsko kulturo obravnavalo kot nejasen in zapleten pojem ter jo posledično zanemarjalo. V organizacijski kulturi so videli le del organizacijske klime oziroma so jo šteli za determinanto le-te, jo z njo enačili in jo potem pozabili ali ignorirali.

Prav raziskave o uspešnosti in učinkovitosti podjetij, predvsem japonskih in ameriških v začetku osemdesetih let, so pokazale, da ima vrhunska uspešnost teh podjetij svoje osnove predvsem v spremenjenem odnosu do ljudi. Ta podjetja so spremenila filozofijo vodenja in organizacije ter jo usmerile k »mehkim« dejavnikom oz. človeški razsežnosti organizacije (Ivanko 2000: 234). Tako je strokovna javnost, predvsem ameriška<sup>2</sup>, pričela analitično obravnavati gospodarsko problematiko s pomočjo vsebinskih dejavnikov, ki so vključevali kulturo, etiko, filozofijo, skupne vrednote, kadre in znanje v podjetju.

Različni avtorji (Kavčič 1991: 131; Možina in drugi 1994: 175-176; Mesner Andolšek 1995: 16; Kotter in Heskett 1992: 9) so si skupni, ko definirajo dejavnike, ki so pripomogli k povečanju zanimanja za organizacijsko kulturo, kot na primer: upadanje konkurenčne sposobnosti ameriškega gospodarstva, vzpon japonskega gospodarskega čudeža ter povečana konkurenčnost na svetovnem trgu, naftni šok leta 1972 in svetovna kriza, ki je temu botrovala, je postavila podjetja pred nove izzive, predvsem kako preživeti v turbulentnem okolju, ki je zahtevalo prilagajanje pod novimi pogoji poslovanja ter spremembe vrednot v razvitih državah, ki so povzročile, da se je stari »protestantski etiki«, ki je bila v znamenju asketizma in trdega dela, postavila po robu etika »uživaštva in individualizma«. Černetič (1997: 263) meni, da se organizacijski kulturi pripisuje takšen pomen, ker vpliva:

1. na to, kako v podjetju zaznavajo, analizirajo in rešujejo probleme;
2. na kakovost in količino inovacij, ki jih razvijajo v podjetju-inovativno podjetje;
3. na to, kako se podjetje odziva na spremembe in negotovost v okolju organizacije;
4. na motivacijo zaposlenih.

---

<sup>2</sup>V ameriški strokovni literaturi pojem organizacijska kultura pogosteje srečujemo od leta 1979 dalje. Nedvomno je k njegovi razširitvi bistveno, morda celo odločilno, prispevala uspešnica Petersa in Watermana *In Search of Excellence*, ki je izšla leta 1982. Kasneje se je uporaba tega pojma hitro razširila tudi na druge dežele. K temu so pripomogle tudi vedno številnejše empirične študije organizacijske kulture (Možina in drugi 1994: 175). Kotter in Heskett (1992: 9) poleg Petersa in Watermana ter njune uspešnice, omenita še tri ameriške avtorje, ki so z objavljenimi knjigami v letih 1981 in 1982 pripomogli k boljšemu poznavanju organizacijske kulture; Ouchi in *Theory Z*, Pascal in Athos z *The Art of Japanese Management*, Deal in Kennedy ter *Corporate Cultures*.

Organizacijska kultura je danes prisotna tako v strokovnih kot poslovnih krogih. Vizije družb glasno razglašajo svojo zavezanost k odličnosti in razvoju prav s pomočjo pojma, ki je večkrat izrabljen predvsem zato, ker ni prav razumljen. Prav poznavanje organizacijske kulture zahteva brskanje po plasteh podjetja, ki lahko postane neprijetno in zato večkrat prikrito očem javnosti. Neprijetnosti in s tem povezani problemi se pojavijo s spremembami v podjetju, kot na primer pri prevzemih, ko transakcija propade zaradi nepoznavanja in neupoštevanja globljih razsežnosti, ki jih povzroča kultura v podjetju.

Opredelitve organizacijske kulture so številne in raznolike. Allaire in Firsirotu (v Kavčič 1991: 131) navajata, da so jih že leta 1952 našteali 164. Različni avtorji so do sredine druge polovice osemdesetih let pojmovali organizacijsko kulturo kot:

- združevalno silo v organizaciji,
- kolektivno voljo članov organizacije, ki se nanaša na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije,
- nevidno silo, ki v organizaciji deluje z vidnimi oz. opazljivimi dejavniki;
- skupno filozofijo članov organizacije,
- to, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikuje pomen institucije za njene člane in daje pravila njihovega vedenja;
- tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejemajo kot svoje, ki so jih ponotranjili;
- tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

V okviru teorij o organizaciji so tako nastale različne šole ter definicije, ki so organizacijsko kulturo različno razlagale, glede na to, kako so razumele vlogo ter pomen kulture (Mesner Andolšek 1995: 15). Čeprav še danes ne obstaja neka splošna opredelitev, si je strokovna javnost v preteklosti prizadevala oblikovati tako definicijo, ki naj bi povzemala vse vsebine tako heterogenega pojma. Praksa pa je pokazala, da so bila pričakovanja nerealna, prav zaradi dinamičnosti in spremenljivosti samega pojava. Tako so opredelitve organizacijske kulture pri različnih avtorjih različne ter odvisne tudi od tega, kako le-ti vidijo vlogo kulture v podjetju. V nadaljevanju si bomo ogledali, kaj si domači in tuji avtorji razlagajo pod pojmom organizacijska kultura.

Robbins (v Treven in Sriča 2001: 79) vidi v kulturi značilni duh organizacije in skupek prepričanj njenih članov. Habeck in drugi (2000: 100) poudarijo, da je za učinkovitost delovanja podjetja organizacijska kultura izredno pomembna. Vsak posameznik je drugačen, kajti vsak ima svoja pričakovanja, prepričanja in zmožnosti. Velike svetovne korporacije

lahko vključujejo številne narodnosti in ljudi z najrazličnejšimi izkušnjami in predznanjem. Kultura v organizaciji pa zagotavlja skupen medij in jezik, ki tem ljudem omogočata, da se sporazumevajo, timsko delajo in opravljajo naloge. Organizacijska kultura zagotavlja pravila odzivanja na negotovost. V socialnem smislu zagotavlja občutek pripadnosti in medsebojnih odnosov, ki jih potrebuje vsak človek, politično pa zagotavlja pravila, s katerimi ljudje lahko uveljavljajo svoje zakonite osebne interese.

<b>AVTOR</b>	<b>ORGANIZACIJSKA KULTURA JE .....</b>
Hofstede (v Merslavič 1998: 636)	- »kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikuje od članov v drugih organizacijah«;
Rozman in drugi (1993: 169)	- celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja ter odzivanja na probleme vseh zaposlenih in na ta način kultura oblikuje pojavno obliko nekega podjetja;
Kavčič (1991: 132)	- sklad skupnih vednosti ali skupnih spoznanj članov organizacije, ki obstaja na ravni praktične zavesti (med zavednim in nezavednim) in ki uravnava obnašanje članov organizacije;
Ouch (v Tavčar 1999: 29)	- zbir simbolov, obredov, bajeslovja, ki daje sodelavcem temeljne predstave o vrednotah in stališčih;
Thommen (v Belak 2003: 47)	- celota vrednot, pravil in miselnih drž v obnašanju vseh udeležencev podjetja, kar pa navznoter in navzven podjetja daje celovito predstavo o njegovem ravnanju.

Schein (v Kavčič 1991: 132) organizacijsko kulturo opredeli kot: »globljo raven osnovnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja. Temeljne predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na probleme preživetja skupine v zunanjem okolju in na probleme notranje organizacije«.

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

## 2.2 NASTAJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Z ustanovitvijo »rojstvom podjetja« se prične oblikovati organizacijska kultura, ki se nato izoblikuje in utrdi skozi proces rasti podjetja. Poznavanje procesa nastajanja kulture je pomemben kamenček v mozaiku predvsem zato, ker nam nudi ustrezní okvir vedenja in poznavanja same kulturne dinamike, kar je še posebej koristno, ko nastopi čas za spreminjanje le-te v podjetju.

Kotter in Heskett (1992: 6-7) menita, da organizacijska kultura nastane s povezovanjem in medsebojnim vplivanjem skupine zaposlenih skozi daljše obdobje in je pri tem kar dela relativno uspešna. Rešitve, ki se večkrat izkažejo kot uspešne, tako postajajo del organizacijske kulture. Dlje ko rešitev uspešno deluje, bolj globoko se vtisne v kulturo. Ideje ali rešitve, ki postanejo del kulture, lahko izvirajo od vsepovsod, od posameznika do skupine, iz nižjih ravni organizacije pa do samega vrha.

Schein (v Mesner Andolšek 1995: 79) je v svoji razlagi nastanka in sprememb organizacijske kulture izpostavil skupinsko dinamiko, vodstvo in učenje kot pomembne dejavnike, ki vplivajo na proces oblikovanja kulture v podjetju. Prvi temeljni pogoj za nastanek kulture v podjetju je **skupina**<sup>3</sup>, torej zaposleni, ki imajo nekaj skupnega, lahko je to skupna vizija, interesi, cilji, delovne izkušnje, vrednote, norme, nagnjenja itd. Tako organizacijska kultura nastaja kot rezultat skupnega delovanja zaposlenih<sup>4</sup> v podjetju. Vzporedno z oblikovanjem organizacijske kulture nastaja tudi identiteta skupine, ki ima osnovo v skupnih izkustvih, normah in vrednotah, pogledih na svet itd. Zaposleni so lahko nosilci tudi »starega« kulturnega izkustva, skupinskih identitet ali vlog, ki imajo izvor v prejšnjem podjetju in po mnenju Mesner Andolškove (1995: 80) je tako identiteta skupna članom v skupini šele v fazi nastajanja, kajti oblikovati je potrebno nove skupne norme, vrednote, nagnjenja, poglede na svet, ki pa se razlikujejo od tistih, ki so jih zaposleni osvojili v prejšnjih skupinskih identitetah. Skupni pomenski okvir ima pomembno vlogo za razumevanje izvora in nastajanja kulture v skupini ali organizaciji. Lahko bi ga definirali kot neko skupno razumevanje, ki se kaže v tem, da člani prepoznajo določena čustva, izkustvo in delovanje kot skupno in za oblikovanje, katerega so potrebni trije elementi: čas, skupno izkustvo ter skupen komunikacijski sistem. Za sam obstoj kulture v podjetju pa je po Mesner Andolškovi (1995:

---

<sup>3</sup>Po Scheinu (v Mesner Andolšek 1995: 80) šele z doživetjem prvega močnega izkustva, bodisi isti občutek strahu in odtujitve, prične nastajati skupina.

<sup>4</sup>»Brez skupine ni kulture in brez določene stopnje kulture lahko govorimo samo o agregatu ljudi, ne pa o skupini« (Mesner Andolšek 1995: 66).



85) bistven tudi skupen sklad vednosti članov neke skupine – torej člani določene skupine delijo skupen pogled na probleme in njihovo reševanje. **Vodstvo** ima zelo pomembno vlogo pri oblikovanju in morebitnem kasnejšem spreminjanju kulture v podjetju. Temu pritrdi Schein (1999: 143), ko poudari, da v fazi nastajanja podjetja vodje določajo kulturo, ravno nasprotno pa je v zreli fazi podjetja, ko kultura v podjetju določa vodje, napredujejo pa le-tisti, ki ustrezajo kulturnim vzorcem v podjetju. Prav zato se kaže eden najnevarnejših vidikov kulture prav v zreli fazi podjetja, kajti le-ta nezavedno določa oziroma usmerja delovanje v podjetju, vključujoč celo vizijo in strategijo podjetja. S tem se strinja tudi Mesner Andolškova (1995: 84), ko poudari, da je »vloga vodje pri nastanku kulture zelo pomembna, vendar ko se kultura enkrat oblikuje ter postane stabilna, postane vodja tudi sam njen ujetnik. Pogosto je to razlog, da vodja ni več sposoben uspešno voditi organizacije« Tako je proces vodenja v podjetju tesno povezan s procesom oblikovanja kulture, po Scheinu (v Mesner Andolšek 1995: 84) prav zato »ker prav problemi, okoli katerih se oblikuje kultura, so funkcija vodenja«. Vodstvo ima večjo vlogo pri nastanku organizacijske kulture kot ostali člani organizacije, prav zaradi pozicije moči, ki vodji omogoča, da vpliva na sisteme nagrajevanja in sankcioniranja. Ne glede na to, pa vodja nima monopola nad njenim oblikovanjem prav zaradi njene razpršenosti in vsesplošne prisotnosti, poleg tega, da ni podvržena nadzoru bodisi dominantnega posameznika ali skupine (Mesner Andolšek 1995: 85). **Skupinsko učenje** je tretji element, ki je bistven za nastajanje kulture, tudi po mnenju Mesner Andolškove (1995: 88), ki opredeli kulturo kot »rezultat skupinskega učenja«, ki je veliko bolj kompleksno kot individualno, saj v njem člani organizacije ali skupine pridobijo podobne načine zaznavanja, občutenja in obnašanja.

### 2.3 ZNAČILNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

**Organizacijska kultura je kolektivni proizvod**, kajti, kot menita Trice in Beyer (v Merslavič 1998: 643), »kulture ne morejo ustvarjati posamezniki s svojimi dejanji, če ta dejanja niso povezana z drugimi ljudmi«. **Emocionalna obarvanost je sledeča značilnost kulture**. Po Mesner Andolškovi (1995: 132) »je kultura vedno emocionalno obremenjen kontekst delovanja. Ker pomaga obvladovati napetosti, so njene forme in njeno bistvo bolj ali manj emocionalno obremenjeni. Kultura zato ne vsebuje le funkcionalnih, temveč tudi nefunkcionalne in iracionalne elemente«. Torej »kulture so polne emocij« (Trice in Beyer v Merslavič 1998: 643). **Organizacijska kultura pa služi tudi kot pripomoček za obvladovanje napetosti in negotovosti**, je torej neke vrste ščit, ki skupino brani pred

grožnjami. **Organizacijska kultura je proizvod zgodovine.** Trice in Beyer (v Merslavič 1998: 643) poudarita, da »kultur ne moremo ločevati od njihovih zgodovin in kulture ne nastajajo čez noč«. Prav postopnost oblikovanja kulture v podjetju kaže na to, da je to proces, ki je temelji na zgodovini skupine zaposlenih, ki delujejo v medsebojni interakciji. **Kultura v podjetju vpliva na obnašanje zaposlenih.** Možina in drugi (1994: 182) vidijo v kulturi tisti dejavnik, ki uravnava življenja posameznikov na ta način, da oblikuje medčloveške odnose, in sicer tako, da odločilno določa načine socialnega življenja. **Da kultura deluje med zaposlenimi v podjetju mora biti splošno sprejeta.** »Stopnja sprejemanja organizacijske kulture se stopnjuje, čim dalj posameznik živi v sistemu« (Možina in drugi 1994: 182). Po Triceju in Beyerju (v Merslavič 1998: 644) ter Mesner Andolškovi (1995: 134) **je značilnost organizacijske kulture tudi ta, da je inherentno zabrisana, nerazločna, obremenjena z negotovostmi, dvoumjem in sestavljena iz različnih vrst idej in prepričanj.** Antropolog Geertz jo je v tem smislu primerjal s hobotnico, saj se njene lovke raztezajo iz enega telesa, vendar so med seboj razmeroma nepovezane in tudi možgani nimajo močne povezave, kljub temu pa se hobotnica uspeva ohranjati pri življenju (Trice in Beyer v Merslavič 1998: 644). **Organizacijska kultura je tudi simbolna.** Simbolizem kot tak igra zelo pomembno vlogo v izražanju in komunikaciji kulture. **Organizacijska kultura je dinamična in se spreminja.** Kotter in Heskett (1992: 7) menita, da so kulture lahko zelo stabilne, vendar ne statične. Včasih težave lahko tako vplivajo na skupino, da le-ta prevrednoti vedenjske norme. Prerazporeditev ključnih članov skupine, hitra asimilacija na novo zaposlenih, širitev poslovanja na nove trge ter geografska ekspanzija so elementi, ki slabijo ali celo spremenijo kulturo. **Organizacijsko kulturo se da naučiti in je prilagodljiva.** »To je bistveno za ohranitev organizacijske kulture, saj bi brez tega ne bi bilo mogoče posredovati kulturnih vsebin iz roda v rod. Prilagodljivosti je treba pojmovati dolgoročno. Kajti dolgoročno preživijo le tiste kulturne vsebine in oblike, ki uspešno rešujejo probleme« (Možina in drugi 1994: 183).

## 2.4 FUNKCIJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Vsaka kultura opravlja v okviru organizacije več funkcij. Po Treven in Sriča (2001: 85) zmanjšuje strah in napetost v podjetju, saj deluje kot »sito«, s pomočjo katerega zaposleni ne občutijo take negotovosti in obremenjenosti, med zaposlenimi vzpostavlja občutek identitete, določa meje med podjetji, kajti prav kultura ustvarja razlike, ki ločujejo podjetja med seboj, povečuje stabilnost socialnega sistema v organizaciji, deluje kot »družbeno lepilo«, kajti zaposlene povezuje s tem, ko zagotavlja ustrezne standarde, ki opredeljujejo, kaj je v podjetju

dopustno reči ali narediti, poleg tega, da je tudi nadzorni mehanizem, s pomočjo katerega se usmerja ter oblikuje vedenje zaposlenih.

Po Scheinu<sup>5</sup> (v Merslavič 1998: 641-642) organizacijska kultura po eni strani služi preživetju organizacije in njenemu prilagajanju okolju, služi integraciji notranjih procesov ter zmanjševanju napetosti.

## 2.5 ELEMENTI ORGANIZACIJSKE KULTURE

Elementi, ki sestavljajo organizacijsko kulturo, se med številni avtorji ne razlikujejo bistveno. Hofstede (v Možina in drugi 1994: 195) opredeli vrednote, rituale, vzornike in simbole. Kavčič (1991: 133) navaja vrednote, tipične obrazce vedenja, vzornike, običaje-obrede in komunikacije. Recklies (2005: 1) govori o artefaktih, slogu upravljanja, normah, vrednotah, osnovnih predpostavkah in verovanjih. Adler (2002: 18) našteje vrednote, navade in vedenjske obrazce. Podobne vsebine organizacijske kulture navajajo še Tavčar<sup>6</sup>, Ivanko<sup>7</sup> ter Trompenaars in Hampden -Turner<sup>8</sup>. V nadaljevanju si bomo ogledali, kako kulturo kot pojav, ki temelji na različnih nivojih, razumejo Trice in Beyer<sup>9</sup>, Neuhauser, Bender in Stromberg<sup>10</sup>, Kotter in Heskett<sup>11</sup> ter znan strokovnjak na področju raziskovanja organizacijske kulture Edgar Schein.

Opisu in klasifikaciji elementov sledi grafični prikaz v prilogah B, C, D ter E.

<b>TRICE IN BEYER</b>	<b>NEUHAUSER IN DRUGI</b>	<b>KOTTER IN HESKETT</b>
Avtorja poudarita, da se organizacijska kultura izraža na dveh ravneh. Prva raven je ideološka, kajti ideologija se kaže kot substanca kulture in jo lahko definiramo kot »skupne, razmeroma koherentno medsebojno povezane skupine verovanj, vrednot in norm, ki povezujejo ljudi in jim pomagajo osmisliti njihov svet«. Druga kategorija so kulturne forme, kot simboli, jezik, zgodbe in prakse, s pomočjo katerih se izraža organizacijska kultura.	Elemente organizacijske kulture delijo na tri plasti. V prvo uvrščajo skupne temeljne predpostavke in osnovne vrednote skupine, ki imajo lastnost trajne vpetosti, stabilnosti in se težko spreminjajo. Druga plast je sestavljena iz vedenjskih obrazcev in navad, ki delujejo po načelu »način, kako počnemo stvari tukaj«. Tretjo plast predstavljajo simboli, jezik in vse, kar je vidno, od opremljenosti pisarn, načina komuniciranja, oblačenja itd. Druga in tretja plast sta pogosto predmet sprememb, in sicer glede na zahteve okolja ter strateške usmeritve podjetja.	Opremljena dva nivoja organizacijske kulture, ki se med seboj razlikujeta glede na stopnjo vidnosti ter odpornosti na spremembe. Na najglobljem in najmanj vidnem nivoju se kultura nanaša na vrednote, ki so skupne vsem članom skupine – te so ohranjajo dlje časa, čeprav se članstvo v skupini lahko spremeni. Na tem nivoju je kulturo zelo težko spreminjati. Na bolj vidnem nivoju se kultura kaže v vedenjskih vzorcih ali stilu organizacije. Na tem nivoju se kultura lažje spreminja. Oba nivoja imata naravno tendenco vpliva drug na drugega.

<sup>5</sup>Kako Schein razume funkcije kulture v podjetju, je prikazano v prilogi A.

<sup>6</sup>Vrednote, vzorniki, običaji, neformalno komuniciranje (1999: 30).

<sup>7</sup>Nazori, vrednote, norme, pravila vedenja, simboli (2000: 236).

<sup>8</sup>Artefakti, norme in vrednote, osnovne predpostavke (1998: 2).

<sup>9</sup>Merslavič (1998: 640).

<sup>10</sup>(2000: 5).

<sup>11</sup>(1992:4).

Schein (1999: 15) meni, da je največja nevarnost, ki spremlja raziskovanje tega pojma, prav njegovo poenostavljanje. Zelo vabljivo je definirati kulturo kot npr. »način, kako počnemo stvari tukaj«, kot obred ali običaj podjetja, kot podjetniško klimo, sistem nagrajevanja ali vrednote. To so le ene izmed pojavnih oblik kulture v podjetju. Za poglobljeno poznavanje tega pojma je potrebno razmišljati o kulturi kot o pojavu, ki obstaja na različnih nivojih in ki je razdeljen glede na stopnjo »vidnosti«.

**Tako prvi nivo organizacijske kulture sestavljajo artefakti<sup>12</sup>** oziroma tako imenovane stvaritve podjetja. Ti so najbolj viden in opazen odraz organizacijske kulture – torej, kar vidiš, slišiš in čutiš v podjetju. Na tem nivoju je kultura transparentna in vrši neposredni emocionalni vtis na posameznika. Navkljub dejstvu, da so ti elementi kulture najbolj vidni in razpoznavni, to še ne pomeni, da so lahko razumljivi. V kolikor želi zunanji opazovalec bolje razumeti stvaritve podjetja, se mora seznaniti z globljimi nivoji organizacijske kulture (Schein 1999: 16-17). **Drugi nivo predstavljajo sprejete oziroma osvojene vrednote in norme.** Vrednote in norme so na meji vidnega-nevidnega, zavednega in nezavednega. Lahko jih štejemo med osnovne elemente organizacijske kulture, saj jih najdemo v številnih definicijah o kulturi v podjetju. Za posameznika so vrednote ponotranjena merila, s pomočjo katerih presoja, katero ravnanje je pravilno in katero napačno. Vrednote imajo v podjetju združevalno vlogo, kajti oblikujejo se s potrjevanjem tistega načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo ali skupino (Možina in drugi 1994: 180). Pod norme lahko štejemo ukaze, zapovedi, usmeritve, prepovedi, nasvete, dovoljenja in priporočila. V kolikor se le-teh ne upošteva, nastopijo sankcije. **Temeljnih predpostavk se zaposleni ne zavedajo, o njih je mogoče sklepati le na osnovi opazljivih sestavin.** Schein jih postavlja na raven pred-zavesti ali praktične zavesti. Torej gre za sestavine, ki se jih posameznik zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvira oziroma vzroka. Osnovne predpostavke so samoumevne, nevidne, problematične, kajti njihovega obstoja ni mogoče posredno preveriti, ampak se moramo zadovoljiti s sklepanjem. Te predpostavke določajo, kako člani skupine zaznavajo, čutijo in mislijo, so postopno naučene, vzete so kot pravilne, torej kot nekaj o čemer ne kaže razpravljati, zato so močnejše kot vrednote. Med temeljne predpostavke Schein šteje: odnose z zunanjim svetom, naravo resničnosti, čas in prostor, naravo človeškega značaja, naravo človeške aktivnosti in naravo človeških odnosov (Možina in drugi 1994: 180).

---

<sup>12</sup>To raven tvorijo: arhitektura, oznake, okrasje, kodeks oblačenja, jezik, tehnologija itd (op. UM).

## 2.6 TIPOLOGIJE ORGANIZACIJSKIH KULTUR

Poznamo različne vrste organizacijskih kultur, ki so pomemben pokazatelj za prevzemno podjetje, ki se odloča za potencialni prevzem. Prevzemnik si z natančnim pregledom tipa organizacijske kulture ciljnega podjetja olajša kulturno usklajevanje v integracijski fazi ali pa se lahko na osnovi ugotovljene tipološke neskladnosti obeh kultur odloči za umik iz nameravanega posla. Organizacijo se le s težavo opredeli z enim samim tipom kulture, kajti v delovnem okolju lahko sobivajo različni tipi organizacijskih kultur, kjer en tip kulture, ki je dominanten prevladuje, istočasno pa so vidne značilnosti drugega tipa kultur ali celo subkultur. Bistveno je, da prevzemnik ugotovi, kakšen tip organizacijske kulture prevladuje v ciljnem podjetju, kajti prav tipologija kulture neposredno vpliva na ravnanja zaposlenih v podjetju. S pomočjo pregleda ter kulturne analize ciljnega podjetja prevzemnik lahko določi tip kulture, ugotovi, ali je njegova kultura sploh skladna s kulturo ciljnega podjetja in se tako s poglobljenim poznavanjem značilnosti kulture ciljnega podjetja izogne težavam močnega kulturnega nasprotovanja v morebitnem prevzemu.

Največkrat se v strokovni literaturi zasledi Ansoffova, Deal–Kennedyeva ter Handyeva tipologija organizacijskih kultur.

**Ansoff** (v Rozman in drugi 1993: 17) razlikuje pet različnih tipov organizacijskih kultur:

TIP KULTURE	ZNAČILNOSTI
STABILNI TIP	- v podjetju so zaposleni introvertirani in usmerjeni v preteklost, - velik odpor imajo proti spremembam, - cilj je ohranjanje status quo v podjetju,
REAKTIVNI TIP	- tudi ta tip kulture je introvertirano usmerjen, - člani so usmerjeni v sedanjost, - pripravljene so na minimalno tveganje pri spremembah,
ANTICIPATIVNI TIP	- člani so tako noter kot navzven usmerjeni, - sprejemajo tveganje v primeru polnega zaupanja, - poudarjajo planiranje,
EKSPLOATIVNI TIP	- člani so usmerjeni navzven, - usmerjeni so k spremembam, kajti prav s spremembami zmanjšajo nepričakovane nevarnosti, hočejo pa biti tudi v akciji,
USKLAJEVALNI TIP	- zaposleni so usmerjeni navzven, - njihov moto je biti usmerjen v prihodnost ter jo pričakovati pripravljen oz. še bolje, jo sam oblikovati.

**Dealova in Kennedyeva** (v Kavčič 1991: 135) tipologija temelji na dveh kriterijih: eden je stopnja tveganja, ki ga člani te kulture občutijo pri odločanju in ukrepanju, drugi pa je hitrost odziva. Glede na te kriterije avtorja ločita štiri tipe organizacijskih kultur: poslovna kultura, kultura moči, procesna ter sistemska kultura.

TIP KULTURE	ZNAILNOSTI
POSLOVNA KULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tveganja so majhna in porazdeljena, povratne informacije hitre – značilna je za trženja,</li> <li>- temeljna vrednota so odjemalci in njihove potrebe,</li> <li>- odločanje je hitro in enostavno,</li> </ul>
KULTURA MOČI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uspešno je le timsko delo, člani so odkriti in sodelujejo med seboj,</li> <li>- merila uspešnosti so predvsem količinska,</li> <li>- značilna je za tvegane in dinamične dejavnosti (delovanje na borzah, svet mode in športa),</li> <li>- tveganja so velika, bojevitost je na prvem mestu, vzornik je trda in gospodovalna osebnost,</li> <li>- čas je omejen resurs,</li> </ul>
PROCESNA KULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- to je tudi t.i. kultura uradnikov (upravne službe, administracija, banke, zavarovalnice),</li> <li>- tveganja so majhna, delo rutinsko in utečeno namenjeno bolj obliki kot vsebini,</li> <li>- poudarjena je tehnična popolnost vsakega početja in visoka mera previdnosti,</li> </ul>
SISTEMSKA KULTURA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- doma je v investicijski dejavnosti, vojski, gradbeništvu, industriji sistemov,</li> <li>- tveganja so velika, informacije počasne, odločanje centralizirano (preudarnost in odločnost).</li> </ul>

Tavčar (1999: 29) povzema tipologijo po **Handyu**, ki identificira štiri osnovne tipe organizacijskih kultur. Našteti tipi kultur se med seboj razlikujejo po: obliki podrejenosti, osnovnem vodilu, glede na to, kaj člani teh kultur cenijo, konceptu vodenja, primernosti okolja, v katerem te kulture delujejo, tipu podjetja in značilni strukturi, ki jo Handy opiše kot pajčevino, piramido, matriko in gručo.

*Tabela 2.1: Opis kultur po Handyu*

	KULTURA MOČI	KULTURA VLOG	KULTURA NALOG	KULTURA OSEBNOSTI
DOMINANTNA	Osrednja osebnost	Pravila in postopki	Projekti, naloge	Več enakopravnih članov
OSNOVNO VODILO	Moč	Racionalnost	Povezana znanja	Znanja posameznikov
ČLANI CENIJO	Tveganja	Varnost	Skupino	Individualizem
KONCEPT VODENJA	Moč osebnosti in sredstev	Moč položaja, manj osebnosti in znanja	Sinergije, skupine, razporejanje sredstev	Moč znanja
PRIMERNA OKOLJA	Spremenljiva in tekmovalna	Ustaljena, monopolizirana	Kompleksna okolja, in kompleksne naloge	Raznovrstna okolja in enkratne naloge
PRIMER PODJETJA	Majhno, napadalno, tvegano	Veliko, ustaljeno, razčlenjeno	Inženiring, projektiva	Advokatska pisarna, svetovalna firma
OBIČAJNA STRUKTURA	Pajčevina	Piramida	Matrika	Gruča

Vir: Prirejeno po Handyu v Tavčar (1999: 29).

Obstajajo pa tudi tako imenovane »škodljive kulture«, ki bolj zavirajo kot pa pospešujejo rast in razvoj podjetja. De Vries in Miller (v Tavčar 1999: 32) sta razvrstila tovrstna podjetja glede na vedenjske motnje pri ljudeh in opirala opise modelov na klinično psihiatrijo.

TIP ORGANIZACIJE	ZNAČILNOSTI
PARANOIČNE	- strah pred tveganjem že meji na preganjavico,
DRAMATIČNE	- podjetje nima neke jasne usmeritve, ciljev in strategij, - vzdušje v podjetju je hladno, razumarsko, brez čustev, ni spontan idej, - odločajo po občutkih in ne po dejstvih (impulzivne, nezadržne in podjetne), - vodja se obnaša narcisoidno - vsak dogodek spremeni v predstavo, - poslovanje ni dolgoročno urejeno, ni strukture, obvladovanja ali nadzora, - odnosi med sodelavci so zaostreni,
PRENAPETE	- tu vlada perfekcionizem, usmerjenost v podrobnosti, vse je predpisano in standardizirano, - napake se obvezno preprečuje, negotovost ne sme biti prisotna, - usmeritev podjetja je jasna, v podjetju je vzdušje prisiljeno, vodstvo pa vezano na stare usmeritve,
DEPRESIVNE	- nahajajo se v stabilnih in zaprtih okoljih, - prevladuje pasivnost brez usmerjenosti v prihodnost, torej ni pravih ciljev in strategij, - urejenost je ustaljena in utečena – popolna rutina,
SHIZOIDNE	- so hladne, neprizadete in odmaknjene od okolja, - vodja svojih čustev ne kaže in med zaposlenimi vlada nezaupanje, vsi so usmerjeni na zadovoljevanje lastnih interesov – taktizirajo med seboj, spodjedajo drug drugega in si skrivajo informacije.

Navkljub skrbnim pregledom in analizam združujočih se kultur, s pomočjo katerih se ugotovi morebitne podobnosti ali razkorake, lahko integracija določenih kultur vodi v polom. Tako sta Cartwright in Cooper (v Sudarsanam 1995: 54) ugotovila, da je združitev določenih tipov kultur lahko pogubna. Klasificirala sta štiri tipe kultur: kulturo moči, vlog, nalog in osebnosti ter ocenila (ne)skladnost kultur med prevzemnim in ciljnim podjetjem. Podrobni opis sledi v tabeli 2.2.

Tabela 2.2: Kulturna skladnost glede na tipe kultur

	SKLADNO	PROBLEMATIČNO	NESKLADNO
KULTURA MOČI (BOG ZEVS)	Z nobeno od naštetih kultur	KULTURA MOČI	KULTURA: • VLOG, • NALOG IN • OSEBNOSTI
KULTURA VLOG (BOG APOLON)	KULTURA: • MOČI IN • VLOG	KULTURA NALOG	KULTURA OSEBNOSTI
KULTURO NALOG (BOGINJA ATENA)	KULTURA: • MOČI, • VLOG IN • NALOG	KULTURA OSEBNOSTI	Z nobeno od naštetih kultur
KULTURA OSEBNOSTI (BOG DIONIZ)	KULTURA: • MOČI, • VLOG, • NALOG IN • OSEBNOSTI	Z nobeno od naštetih kultur	Z nobeno od naštetih kultur

Vir: Prirejeno po Cartwright in Cooper (v Sudarsanam 1995: 54).

Iz tabele je razvidno, da bo imel prevzemnik s kulturo moči največ težav pri usklajevanju svoje kulture s kulturo ciljnega podjetja. Nasprotno je kultura osebnosti skladna z vsemi vrstami kultur, kar tudi prevzemniku olajša iskanje ciljnega podjetja.

## **2.7 NACIONALNI ZNAČAJ IN ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Organizacijska kultura se spreminja od podjetja do podjetja, torej jo lahko opredelimo kot element diferenciacije med podjetji, kot tudi od države do države, predvsem zaradi vpliva nacionalne kulture, ki deluje na ravnanje in vedenje ljudi. Kar je v državi A v podjetju X sprejemljivo, je lahko v državi B v podružnici podjetja X popolnoma nasprotno. Danes prevzemne aktivnosti prečkajo več meja nacionalnih držav, priča smo močnim mednarodnim prevzemnim trendom, ki zahtevajo poznavanje širših kulturnih vsebin, kajti prevzemajo se podjetja z različno nacionalno kulturo iz različnih poslovnih okolij.

Hofstede, ki je razvil pojem kulturnih nacionalnih značajev posameznih narodov, jasno ločuje med organizacijsko in nacionalno kulturo. Organizacijsko kulturo definira kot »kolektivno programiranje mišljenj, ki člane ene organizacije razlikuje od članov drugih organizacij« in meni, da je organizacijska kultura že sama po sebi fenomen, ki se v mnogih pogledih razlikuje od nacionalnih kultur, kajti organizacija je socialni sistem, ki ima drugačno naravo kot nacija, če ne zaradi drugega pa zato, ker so imeli člani določen vpliv na odločitve, ali se ji bodo pridružili. V podjetje so vključeni samo med delovnim časom, poleg tega pa ga lahko nekega dne zapustijo (v Merslavič 1998: 636).

Mednarodni raziskovalci prevzemnih aktivnosti se podobno kot raziskovalci nacionalnih prevzemov osredotočajo na kulturne razlike, kulturne trke in kaj morajo vodilni storiti, da jih preprečijo. Pri usklajevanju korporacijskih kultur predlagajo, da prevzemna podjetja posvečajo posebno pozornost tudi nacionalni kulturi kot dodatni dimenziji, ki jo je potrebno upoštevati v mednarodnih prevzemih. Prevzemnik mora poiskati in določiti raznolikosti v upravljanju, vodenju, delovnih navadah, obnašanju in vrednotah, ki prevladujejo med različnimi podjetji v različnih državah. V kolikor se raznolikosti in podobnosti opredeli, upošteva ter uskladi obstaja večja možnost, da ne bo prišlo do kulturnih trkov v fazi integracije. Tako so Very, Calori in Lubatkin (v Risberg 2004: 14) opravili študijo prevzemov med francoskimi in angleškimi podjetji. Izsledki raziskave so pokazali, da poleg razlik v korporacijski kulturi sočasno obstajajo tudi razlike v nacionalni kulturi, te pa lahko vplivajo na izid prevzemne transakcije. Predlagajo, da vodilni upoštevajo temeljne razlike, kajti le tako



bodo razumeli organizacijsko kulturo prevzetega podjetja ter upravljali z možnimi konfliktnimi situacijami. Pozornost je potrebno usmeriti tudi na kulturno skladnost, zato naj v čim krajšem času oblikujejo stil vodenja, pravila vedenja ter administrativne procedure, ki morajo biti združljive z nacionalnimi vrednotami zaposlenih v ciljnem podjetju. Podobno menita Allard in Lundborg (v World Investment Report 2000: 175) in dodajata, da razlike v managerskih stilih med prevzemnim in ciljnim podjetjem lahko povzročijo probleme in je potrebno več časa, da se jih uskladi.

Hofstede (2005: 1) je z zelo obsežno študijo, ki jo je izvedel v multinacionalnem podjetju IBM, konec 60-ih let prejšnjega stoletja proučeval nacionalne kulture in z odkritjem štirih kulturnih dimenzij pripomogel k boljšemu poznavanju nacionalnih in kulturnih značilnosti prebivalcev različnih držav. Študija je uporabna tudi za mednarodne prevzemnike, ki se v procesu prevzema soočajo z »drugačnimi« oblikami organiziranja, vodenja, komuniciranja in delovanja zaposlenih v drugačnem nacionalnem okolju. Štiri kulturne dimenzije, kasneje doda še peto, so tisti mejniki, ki države vključene v raziskavo zблиžujejo in razlikujejo, kar pa se posledično odraža v delovanju organizacije oziroma njene kulture.

#### INDEKS HIARHIČNE RAZDALJE

Ta dimenzija kaže obseg, do katerega družba sprejema dejstvo, da je moč v institucijah in organizacijah neenako porazdeljena (Mesner Andolšek 1995: 112). V organizaciji je neenako porazdeljena moč neizogibna in funkcionalna, kajti formalizirana je v hierarhičnih odnosih med vodji in podrejenimi (Možina in drugi 1994: 185). Višji je indeks, večje so razdalje in manjša dostopnost podrejenih do nadrejenih. Zelo visok indeks kaže, da ima nadrejeni absolutno moč nad svojimi podrejenimi (Melessen 2004: 3).

#### INDEKS INDIVIDUALIZMA

Gre za dimenzijo, ki ima dva pola, in sicer individualizem in kolektivizem. Mesner Andolškova (1995 : 113) meni, da je lastnost individualizma slabo povezan družbeni okvir, v katerem ljudje skrbijo zase in za svojo družino, medtem ko je za kolektivizem značilno, da je tesno povezan družbeni okvir, znotraj katerega ljudje ločujejo med »in groups« ter »out groups«. Posamezniki od »in group«, torej skupine, ki ji pripadajo, pričakujejo, da bo ta skrbela zanje, v zameno za popolno skupinsko solidarnost in pripadnost. Razvite države so

izrazito individualistične, npr. v ZDA je indeks zelo visok in znaša 91, nerazvite države<sup>13</sup> so po drugi strani kolektivistično naravnane, posamezniki so člani kohezivnih skupin, ki nudijo življenjsko zaščito v zameno za brezpogojno zvestobo (Melessen 2004: 3).

#### INDEKS MOŠKIH ZNAČILNOSTI

Tudi ta dimenzija je bipolarna, saj vključuje moški ter ženski pol. Kultura ima moške značilnosti, v kolikor so družbene vloge obeh spolov jasno razmejene. Za moški spol se pričakuje, da je samozavesten in nepopustljiv v prizadevanju za materialni uspeh, nasprotno pa se za ženske predpostavlja, da so skromne in nežne, svojo skrb posvečajo otrokom in si prizadevajo za kvalitetno življenje. Kultura ima ženske dimenzije, v kolikor se družbene vloge obeh spolov prekrivajo (Melessen 2004: 3).

#### INDEKS IZOGIBANJA NEGOTOVOSTI

Indeks izogibanja negotovosti se nanaša na odnos družbe do negotovosti. Mesner Andolškova (1995: 113) poudari, da ta dimenzija definira obseg, do katerega posameznik zaznava grožnjo zaradi negotove situacije.

#### INDEKS DOLGOROČNE OZIROMA KRATKOROČNE USMERITVE

Štirim dimenzijam Hofstede doda še peto – dolgoročna usmeritev. Ta dimenzija je rezultat študije, ki je bila opravljena med študenti iz 23 držav na podlagi vprašalnika, ki so ga sestavili raziskovalci kitajske kulture iz Hong Konga. Podatke je zbral in uredil Michael Bond. Tudi ta dimenzija je bipolarna, saj je na enem koncu dolgoročna usmeritev, katere lastnosti so previdnost, vztrajnost, na drugem pa kratkoročna, ki je v znamenju spoštovanja do tradicije ter upoštevanje družbenih obveznosti in časti (Hofstede 2005: 1). Raziskava je pokazala, da je prav dimenzija dolgoročne usmeritve, prvotno imenovana »Confucian Dynamism«<sup>14</sup>, povezana z ekonomskim uspehom v teh deželah.

V diplomski nalogi sem preučila indekse nacionalnih kulturnih značilnosti Hrvaške in Italije kot »sosednjih« držav ter ju primerjala z indeksi kulturnih značilnosti Slovenije. S primerjavo

---

<sup>13</sup>V Gvatemali je najnižji indeks individualizma in znaša 6 enot (Melessen 2004: 3).

<sup>14</sup>Možina in drugi (1994: 187).

indeksov se pokaže, katera sosednja država, oziroma podjetje v njej, je primernejše za prevzem glede na podobne nacionalne kulturne značilnosti

*Tabela 2.3: Indeksi kulturnih značilnosti Slovenije, Hrvaške ter Italije*

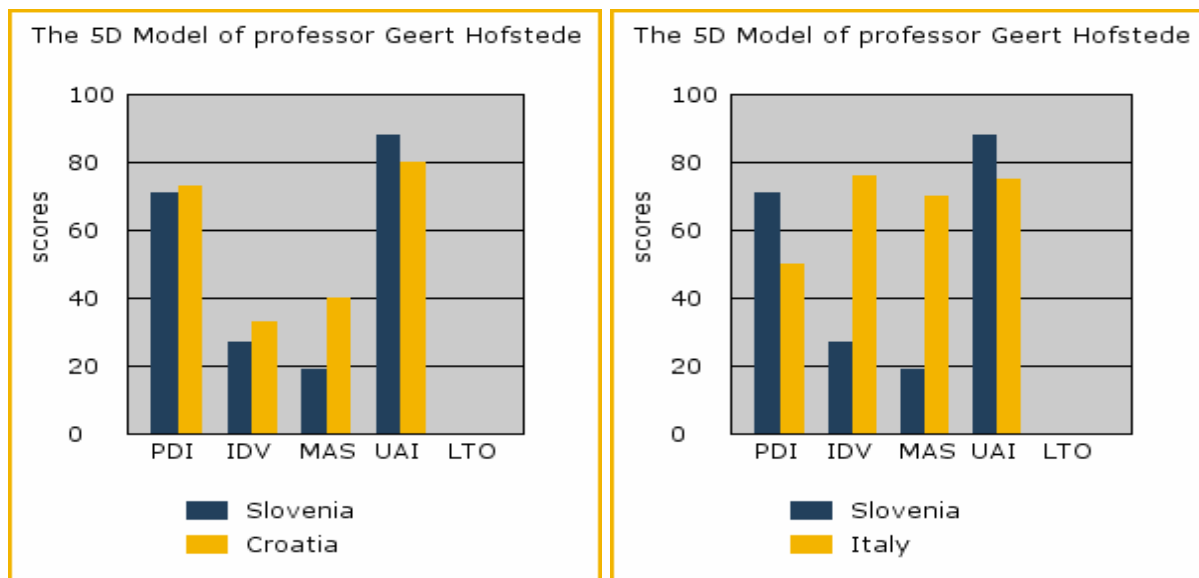
	INDEKS HIERARHIČNE RAZDALJE	INDEKS INDIVIDUALIZMA	INDEKS MOŠKIH ZNAČILNOSTI	INDEKS IZOGIBANJA NEGOTOVOSTI
<b>SLOVENIJA</b>	72	27	19	88
<b>HRVAŠKA</b>	73	32	40	80
<b>ITALIJA</b>	50	76	70	75

Vir: Prirejeno po Hofstede (2005: 1).

Iz tabele indeksov kulturnih značilnosti Slovenije in Hrvaške lahko razberemo, da ni večjih odstopanj med državama. Razlika je vidna samo v primeru indeksa moških značilnosti, ki je v primeru Hrvaške višji, vendar še vedno v mejah normale. Glede na dane podatke lahko sklepamo, da sta si nacionalni kulturi podobni ter da v primeru prevzema ne bi prihajalo do večjih neskladnosti tudi na področju organizacijske kulture. S primerjavo indeksov kulturne značilnosti Slovenije in Italije, navkljub sosedstvu, pa se nam razkrijejo čisto drugačne razsežnosti. Prva vidna razlika je že pri indeksu hierarhične razdalje, ki je v primeru Italije nižji glede na Slovenijo in predstavlja iz vidika odnosa med podrejenimi in nadrejenimi večjo dostopnost. Visok indeks individualizma nam nakazuje, da so naši sosednje individualisti, kar je splošna značilnost visoko razvitih držav. Kultura v Italiji ima moške značilnosti, čemur sledi, da so družbene vloge obeh spolov jasno in nedvomno razdeljene v nasprotju s Slovenijo, kjer se vloge obeh spolov prekrivajo. Obema državama je podoben samo indeks izogibanja negotovosti, ki nakazuje, da se prebivalci obeh držav neradi kosajo z negotovimi situacijami. Primerjava indeksov kulturnih značilnosti kaže, da bi prevzem med podjetji iz obeh držav, ne glede na dejstvo, kdo prevzema ali je prevzet, lahko povzročil kulturni trk sprva na nacionalni osnovi, ki pa bi se prenesel tudi na kulturo v podjetju. Vendar to ne pomeni, da prevzem ne bi uspel, kajti kulturni trk se lahko nadzira in usmerja v kulturno sinergijo, kar pa po drugi strani vodi v zviševanje stroškov kulturne integracije. To potrjuje tudi Morosini in drugi (v World Investment Report 2000: 138), ko navedejo, da so v primeru mednarodnih prevzemov velike kulturne razlike med prevzemnimi in ciljnim podjetji prednost, kajti pozitivno vplivajo na učinkovitost prevzema, predvsem v okviru prodajne rasti. Da obstaja tudi pozitivna povezava med nacionalno kulturno oddaljenostjo in mednarodno

prevzemno aktivnostjo, so Morosini in drugi (1998: 137) ugotovili na podlagi raziskave 52-ih mednarodnih prevzemov, ki so potekali med letoma 1987 in 1992.

Graf 2.1: Grafični prikaz indeksov kulturnih značilnosti Slovenije, Hrvaške in Italije



Vir: [http:// www.geert-hofstede.com/](http://www.geert-hofstede.com/) (08. maj 2005).

**PDI** – INDEKS HIERARHIČNE RAZDALJE

**IDV** – INDEKS INDIVIDUALIZMA

**MAS** – INDEKS MOŠKIH ZNAČILNOSTI

**UAI** – INDEKS IZOGIBANJA NEGOTOVOSTI

**LTO** – INDEKS DOLGOROČNE USMERITVE

Treven in Sriča (2001: 81) menita, da se kultura znotraj podjetja ne razvija samo v skladu s pričakovanji zaposlenih, temveč na to vpliva tudi družbeno okolje v nacionalnem in globalnem okviru. Avtorja tudi poudarjata, da nacionalna in globalna kultura dodatno posegata v sam »duh« organizacije in vplivata na prepričanja njenih zaposlenih. Danes se poleg organizacijske in nacionalne kulture pojavlja še globalna kultura. Parker (1999: 182) poudari, da je primarni vir kulturne globalizacije prav globalna poslovna aktivnost podjetij, kajti s pomočjo le-te se podjetja s svojimi izdelki širijo na nova tržišča, s tem pa prenašajo kulturna sporočila o tem, kako se oblačiti, komunicirati, misliti in čutiti.

Če zaključimo s Scheinom (2005: 2), ki poudarja, da v mednarodnem poslovanju različne nacionalne kulture še poglobljajo probleme poslovanja, predvsem zato, ker je organizacijska kultura konec koncev odsev nacionalne kulture in zato so tudi mednarodni prevzemi neizbežno bolj zapleteni kot pa notranji. Nacionalna kultura je torej dodatna pomembna dimenzija, ki je v mednarodni areni poslovanja neizbežno povezana z organizacijsko kulturo. Vpliv je viden v ravnanju in vrednotenju zaposlenih iz različnih nacionalnih kultur in se

odseva v ravnanju, vrednotenju ter delovanju v podjetju, zato je potrebno v mednarodnih prevzemih upoštevati obe kulturni dimenziji, kajti obe določata uspeh ali neuspeh aktivnosti.

### **3. PREVZEMI IN ZDRUŽITVE**

#### **3.1 OPREDELITEV POJMOV**

Prevzemne aktivnosti so proces z več stoletno tradicijo, ki ima nek razvojni potek, ki je ciklične narave ter nek osnovni modus operandi, po katerem se ravna globalni poslovni svet. Zaščitni znak aktivnosti, ki je postala prevladujoča v internacionalizaciji poslovanja podjetij ter sestavni del svetovne globalizacije in njenih procesov, je predvsem nedoslednost v uporabi pojmov. V tuji literaturi, predvsem v angleškem jeziku, se za poimenovanje združitvenih in prevzemnih aktivnosti uporabljajo termini, kot »merger« v slovenski jezik preveden kot združitev ter pojma »acquisition« in »takeover<sup>15</sup>«, ki se prevaja kot prevzem. Uporabljajo se tudi številne izpeljanke teh pojmov, kot na primer »consolidation« ali »fusion«, ki še dodatno zapletejo razumevanje celotne aktivnosti in razumevanje razmerij med samimi izrazi. V slovenski strokovni literaturi se uporabljajo izrazi, kot združitve, spojitve, pripojitve in prevzemi. Razlog za tako raznovrstno uporabo in nedoslednost teh izrazov lahko poiščemo v dejstvu, da so aktivnosti na tem področju dokaj sveže in da se je vedenje o le-teh prenašalo predvsem iz držav z več stoletno tradicijo, npr. iz Združenih države Amerike in Velike Britanije, čeprav je tudi tam precej neenotnosti in nedoslednosti. Temu pritrdi tudi Hrastelj (2001: 173), ki poudari, da se v anglosaksonski literaturi uveljavljena terminologija M&A ne uporablja dosledno niti v teoriji kaj šele praksi. Iz tega lahko sklepamo, da uporaba pojmov ni podvržena neki urejeni shematski zasnovi, ki bi vsebovala univerzalno sprejete definicije, ampak po Beštru (1996: 26) vlada nedoslednost uporabe teh izrazov tudi med tujo strokovno javnostjo, dodaten problem pa predstavlja tudi prevajanje teh izrazov v slovenski jezik.

Navkljub neenotni uporabi pojmov ter prekrivanju le-teh bom opredelila združitvene in prevzemne aktivnosti tako, da bom definirala njune generične značilnosti, ki jih postavljajo v luč samostojnih aktivnosti.

---

<sup>15</sup>Tuji avtorji izraz »takeovers« uporabljajo predvsem v povezavi s tako imenovanimi sovražnimi prevzemi– »hostile takeovers«. Vendar se zainteresirana strokovna javnost vedno bolj nagiba k uporabi enotnega izraza »takeover-prevzem« kot splošnega pojma, ki vključuje tako termin »megeer-združitev« kot termin »acquisition-prevzem« (glej Bešter 1996: 26-29).

### 3.1.1 ZDRUŽITEV (PRIPOJITEV – SPOJITEV)

AVTOR	DEFINICIJA
Kovač (2000: 72)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obojestransko želeno povezovanje, prijazno poslovno dogovarjanje.</li> </ul>
Lahovnik (1998: 14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sporazum dveh ali več podjetij, da se združijo in ustanovijo novo podjetje, prejšnji dve pa prenehata obstajati.</li> </ul>
Weston (v Bešter 1996: 30)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kadarkoli iz dveh ali več podjetij nastane eno samo.</li> </ul>
Brigham in drugi (1999: 797)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zveza dveh ali več podjetij, ki tvori novo ekonomsko entiteto.</li> </ul>
Gaughan (1999: 7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sodelovanje dveh podjetij, pri katerem preživi le eno.</li> </ul>
Lajoux (1998: 4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sodelovanje dveh podjetij, ki se združijo v nov poslovni subjekt.</li> </ul>

Znotraj kategorije združitve ločimo **pripojitve in spojitve**. V **pripojitvenem** postopku preživi samo eno podjetje, drugo pa nanj prenese vse svoje premoženje ter obveznosti in preneha obstajati. Tajnikar (2000: 25, 34-35) tako loči osnovno obliko pripojitve ter pripojitev z ohranitvijo ciljnega podjetja.

OSNOVNA OBLIKA PRIPOJITVE	PRIPOJITEV Z OHRANITVIJO CILJNEGA PODJETJA
Pripojitev je oblika povezovanja podjetij, kjer eno podjetje pripoji drugo, s tem pa običajno pripojeno podjetje preneha obstajati. Torej podjetje A pripoji podjetje B, premoženje in dolg podjetja B se prenese na podjetje A, podjetje B preneha obstajati, dejavnost pa teče znotraj podjetja A. ( $A+B=A$ )	Pri tej zvrsti pripojitve ciljno podjetje deluje naprej kot podrejeno hčerinsko podjetje prevzemnega podjetja. Ta oblika jim omogoči ohranitev pravne identitete in samostojnost, in sicer tako, da ciljno podjetje postane hčerinska družba prevzemnega podjetja.

Tajnikar (2000: 25, 32–33) **spojitev podjetij** obravnava kot najzahtevnejšo obliko povezovanja podjetij in našteje tri oblike:

1. temeljna oblika spojitve,
2. spojitev s holdinškim vrhom in
3. spojitev z zamenjavo delnic.

TEMELJNA OBLIKA SPOJITVE	SPOJITEV – HOLDINGŠKI VRH	SPOJITEV – ZAMENJAVA DELNIC
Zanjo je značilno, da iz dveh podjetij kot samostojnih pravnih oseb nastane novo, tretje podjetje ( $A+B=C$ ), pri tem podjetji prenehata obstajati, vse njuno premoženje ter obveznosti pa se prenesejo na novo ustanovljeno podjetje.	Spojitev je lahko izpeljana z ustanovitvijo novega podjetja C, ki v obliki holdingškega vrha nadzira obe prvotni podjetji (A in B), ki pa znotraj velikega holdinga delujeta kot samostojni pravni osebi. Ta spojitev je primerna, kadar se ne želi, da bi podjetji izginili in se pretvorili v podjetje C, ampak da bi bili lastniško koordinirani in da bi delovali kot enovito podjetje.	Bolj nenavadna spojitvena aktivnost je tista, pri kateri lastniki podjetja A in B med sabo zamenjajo del delnic in na ta način dosežejo, da lastniki podjetja A in lastniki podjetja B nadzorujejo tako eno kot drugo podjetje. Tudi v tem primeru sta podjetji pravno samostojni.

Združitvena aktivnost tako vključuje povezovanje bolj ali manj enakovrednih partnerjev, vendar so v realnosti razmerja moči med dvema poslovnima subjektoma običajno različna.

Tekavc in Pučnik (2002: 37) poudarjata, da celo v primeru združitve enakovrednih podjetij zasledimo odnos med ekonomsko močnejšim in šibkejšim partnerjem, ker eno podjetje preprosto prevzame pobudo za združitev, temu pa sledi tudi boljše pogajalsko izhodišče.

### 3.1.2 PREVZEM

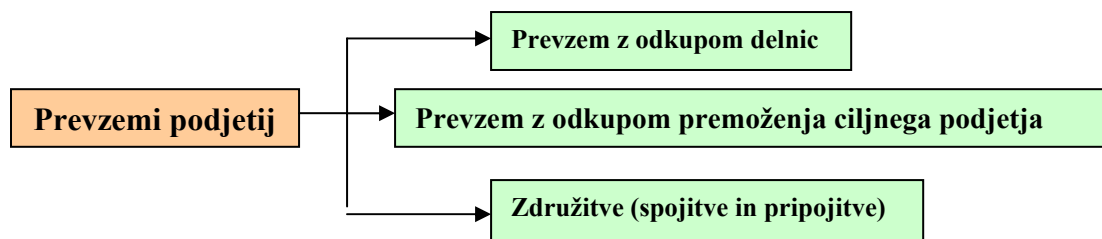
S prevzemom razumemo pridobitev kontrolnega lastniškega deleža v ciljnem podjetju, kar prevzemniku omogoča ekskluzivno upravljanje in poslovanje v prevzetem podjetju.

AVTOR	DEFINICIJA
Kovač (2000: 72)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Povezovanje brez soglasja managementa oziroma sovražna poslovna transakcija.</li> </ul>
Bešter (1996: 29)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Splošen pojem, ki vključuje vse različne oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem, brez obzira na to, ali je to sovražna ali prijazna transakcija.</li> </ul>
Ross (v Bešter 1996: 26)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Najbolj splošen ter nenatančen pojem, ki praviloma pomeni prenos nadzora nad podjetjem z ene skupine delničarjev na drugo skupino.</li> </ul>
Gaughan (1999: 7)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nedosledna uporaba pojma, lahko se uporablja za označevanje tako sovražnih kot prijateljskih transakcij.</li> </ul>
Tajnikar (2000: 36)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gre za kupoprodajne odnose, v katerih prevzemno podjetje z nakupom delnic v ciljnem podjetju pridobi kontrolni delež prevzetega podjetja.</li> </ul>

Tekavc in Pučnik (2002: 38), poudarjata, da se temeljna razlika med združitvijo in prevzemom pokaže v primeru tako imenovanega sovražnega prevzema, kajti sam proces izhaja iz uporabe moči ponudnika nasproti ciljni družbi, tako da v samem postopku ni pogajanj in usklajevanj interesov, združitev pa temelji na vsaj navidezni enakosti in na pogajanjih, kjer se poizkuša uskladiti interese vseh sodelujočih strani.

Ne glede na različno uporabo omenjenih terminov, predstavljajo le-ti iz ekonomskega vidika za investitorja rast, razvoj in finančni prihodek, iz pravnega vidika statusno in formalno spremembo, iz vsebinskega vidika pa spremembe na področju organizacijske kulture. Zaradi lažjega razumevanja se bom v nadaljevanju diplomske naloge zgledovala po Beštru (1996: 29), ki uporablja izraz prevzem kot splošni pojem, ki vključuje vse oblike pridobitve nadzora nad določenim podjetjem, bodisi z odkupom delnic, z odkupom fizičnega premoženja ciljnega podjetja, z združitvijo ali s fuzijo, zbiranjem pooblastil za glasovanje na skupščini delničarjev, z LBO in ne glede na to, ali gre za prijazno ali sovražno transakcijo.

Slika 3.1: Osnovne oblike prevzemov podjetij



Vir: Prirejeno po Bešter (1996: 30).

### 3.2 ZGODOVINSKI PREGLED

Ob zgodovinskem pregledu prevzemov je smiselno izpostaviti pomen ZDA in njen vpliv na nastanek, razvoj, rast ter proučevanje tega fenomena. Primat celotnega anglosaksonskega sveta ni viden samo na področju širitve in utrjevanja teh aktivnosti, ampak tudi v sklopu strokovnega proučevanja, kar ima še danes pomemben vpliv na ostalo svetovno strokovno javnost, ki črpa izkustva iz ameriškega poslovnega sveta ter jih prenaša v domače poslovno okolje. Zgodovinski razvoj prevzemnih aktivnosti je tako opisan iz stališča ameriške perspektive, saj se je razvojna pot le-teh začela prav v ZDA in se šele nato postopoma razširila na ostale kontinente.

Razvojna obdobja, ki jih Bešter (1996: 13) definira kot prevzemne valove, se prvič pojavijo v ameriškem poslovnem okolju leta 1895. Razvojni cikel prevzemnih aktivnosti je razdeljen na štiri (Bešter 1996: 13), pet (Gaughan 1999: 21; Brigham in drugi 1999: 800) oziroma šest prevzemnih obdobj (Kovač 2000: 71).

Gaughan (1999: 13) prevzemne valove definira kot ciklične, saj je njihova vidna značilnost prav ciklično ponavljanje, ki se kaže v visoki aktivnosti in dinamiki prevzemne dejavnosti, čemur sledijo obdobja mirovanja. Pripíše jim tudi vlogo transformatorja v ameriškem poslovnem svetu, kajti vzporedno s potekom prevzemnih valov se je spreminjala struktura in velikost ameriških podjetij, ki so se vzporedno razvijala in rasla iz malih v srednje ter velike multinacionalne korporacije.



### 3.2.1 PRVI PREVZEMNI VAL

#### ***OBDOBJE***

- 1895–1903 (Bešter 1996: 3; Kovač 2000: 71)
- 1897–1904 (Gaughan 1999: 21)

Nastanku prvega prevzemnega vala botruje razvoj transportnega sistema, kajti po zaključku državljanske vojne so pričeli intenzivno graditi in postavljati važnejše železniške poti, ki so povezale do takrat razdrobljene in nepovezane nacionalne trge. V prvem valu so prevladovale predvsem horizontalne združitve, kar povzroči nastanek velikih monopolov in koncentracijo dejavnosti v težki industriji, rudarstvu ter energetiki. V tem obdobju se je tudi pojavila prva združitev vredna več kot milijardo ameriških dolarjev, ko se je v podjetje U.S Steel združilo 785 ločenih podjetij in s to transakcijo nadzorovalo kar 75 odstotkov tržnega deleža celotne ameriške proizvodnje jekla. Podoben scenarij se je odvijal v tobačni industriji, podjetje American Tobacco je obvladovalo trg z 90 odstotki, podjetje Standard Oil pa s 85 odstotnim tržnim deležem v naftni industriji. Zaključku prvega vala bolj botrujejo finančni vzroki, kot pa restriktivna protimonopolna politika (Gaughan 1999: 21-22, 26).

### 3.2.2 DRUGI PREVZEMNI VAL

#### ***OBDOBJE***

- 1922–1929 (Kovač 2000: 71; Bešter 1996: 13)
- 1916–1929 (Gaughan 1999: 26)

Temeljna značilnost drugega prevzemnega vala so vertikalni tipi prevzemov in kot posledica teh nastanek oligopolov, predvsem velikih naftnih oligopolnih podjetij. Okrepi se tudi bančni sektor, prehrambna in kemična industrija ter rudarstvo, viden pa je tudi zelo hiter napredek transportne dejavnosti, ki časovno in stroškovno pripomore k zmanjševanju oddaljenosti trgov (Bešter 1996: 13).

Med letoma 1926 in 1930 je bilo realiziranih kar 4.600 združitev, k temu hitremu povečevanju aktivnosti pripomore tudi razvoj tehnologije, predvsem radia in razvejane distribucije, kar povzroči množično proizvodnjo (Gaughan 1999: 27-28). v drugem prevzemnem valu prične igrati pomembno vlogo tudi nadzor nad prevzemnimi aktivnostmi z uvajanjem restriktivne protimonopolne politike v ZDA.<sup>16</sup>

<sup>16</sup>Gaughan (1999: 26-30) omeni tri pomembne protimonopolne zakone v ZDA: Shermanov, sprejet v prvem prevzemnem valu, Claytonov iz leta 1914 ter Celler-Kefauverjev zakon, sprejet leta 1950.

### 3.2.3 TRETJI PREVZEMNI VAL

#### **OBDOBJE**

- 1952–1960 (Kovač 2000: 71; Bešter 1996: 13)
- 1965–1969 (Gaughan 1999: 30)

Značilnost tega vala je zgodovinsko visoko število prevzemov, kot tudi to, da so se z akvizicijsko dejavnostjo pričela ukvarjati po velikosti majhna podjetja, ki so kupovala predvsem velike korporacije. Veljavnost protimonopolne zakonodaje se v tretjem valu še okrepi, kar pa zelo omeji horizontalne in vertikalne tipe prevzemov, tako se morajo prevzemna podjetja preusmeriti h konglomeratnim povezavam<sup>17</sup> in prične se obdobje prevzemanja med podjetji iz različnih panog v cilju diverzifikacije dejavnosti ter omejevanju panožne koncentracije<sup>18</sup>.

Ta val je prinesel največ neučinkovitih prevzemov, kajti prevzemniki so pogosto preplačali ciljna podjetja, po drugi strani pa prav zaradi nezdržljivosti v poslovnih dejavnostih teh podjetij ni bilo mogoče dosežati ekonomij obsega, tako je večina konglomeratov v naslednjih desetletjih ponovno razpadla<sup>19</sup>. Tretji val se zaključi podobno kot prejšnja dva, torej zakonodajne omejitve in borzni padec.

Gaughan (1999: 38) opozori na obdobje med tretjim in četrtem valom, od leta 1970 do leta 1980, ki je potekalo v znamenju drastično zmanjšane prevzemne aktivnosti kot tudi pojavu sovražnih prevzemov<sup>20</sup>, ki so postali neka stalnica tudi v četrtem prevzemnem valu.

*Tabela 3.1: Združitevne in prevzemne napovedi, 1969–80*

<u>LETO</u>	<u>NAPOVEDI</u>
1969	6.107
1970	5.152
1971	4.608
1972	4.801
1973	4.040
1974	2.861
1975	2.297
1976	2.276
1977	2.224
1978	2.106
1979	2.128
1980	1.889

Vir: Prirejeno po Lynch v Gaughan (1999: 39).

<sup>17</sup>Tudi Bešter (1996: 13) meni, da je bil tretji prevzemni val v znamenju konglomeratov.

<sup>18</sup>Gaughan (1999: 30).

<sup>19</sup>Bešter (1996: 13-14).

<sup>20</sup>V ZDA so bili priča večjemu mednarodnemu prevzemu ameriškega podjetja ESB, ki ga prevzame kanadska korporacija INCO (Gaughan 1999: 38).

### 3.2.4 ČETRTI PREVZEMNI VAL

Ameriška podjetja v tem valu postanejo agresivnejša v mednarodnih nakupih predvsem v cilju širitve na nove trge ter koriščenju sinergijskih prednosti (Gaughan 1999: 51).

#### **OBDOBJE**

- 1981-1989 (Gaughan 1999: 43; Bešter 1996: 14)
- 1963-1971 (Kovač 2000: 71)

Velika razpoložljivost kreditnih virov, popustljivejša protimonopolna politika Reaganove administracije so vzroki za pojav četrtega vala, ki poteka v znamenju številčnosti in rekordnega obsega tovrstnih transakcij ter številnih sovražnih prevzemih<sup>21</sup>. To je tudi obdobje »mega« prevzemnih aktivnosti<sup>22</sup>, to je aktivnosti nad milijardo ameriških dolarjev, ki so potekale predvsem na bančnem področju, naftni industriji ter v proizvodnji medicinske opreme in zdravil.

Ta prevzemni val je tudi v znamenju vse bolj bogatih specialistov za prevzeme, agresivni vlogi investicijskih bank, pojavu novih sofisticiranih prevzemnih tehnik, novih zakonodajnih in političnih ukrepov ter povečani mednarodni prevzemni aktivnosti. Četrti prevzemni val se zaključi podobno kot prejšnji trije, predvsem zaradi ponovne gospodarske recesije ter novih zakonodajnih omejitev na tem področju.

*Tabela 3.2: Deset največjih akvizicij med letoma 1981-1989*

LETO	KUPEC	CILJNO PODJETJE	CENA (USD/MLRD)
1988	Kohlberg Kravis	RJR Nabisco	25.1
1984	Chevron	Gulf Oil	13.3
1988	Philip Morris	Kraft	13.1
1989	Bristol Myers	Squibb	12.5
1984	Texaco	Getty Oil	10.1
1981	DuPont	Conoco	8.0
1987	British Petroleum	Standard Oil of Ohio	7.8
1981	U.S Steel	Marathon Oil	6.6
1988	Campeau	Federal Stores	6.5
1986	Kohlberg Kravis	Beatrice	6.2

Vir: Prirejeno po Wall Street Journal (v Gaughan 1999: 48).

<sup>21</sup>Bešter (1996: 14).

<sup>22</sup>Prevzemne aktivnosti v tem valu po vrednosti transakcij presegajo tretji val (Gaughan 1999: 45-50).

### 3.2.5 PETI PREVZEMNI VAL

#### **OBDOBJE**

- 1990 in traja še danes (Gaughan 1999: 50)
- 1981–1988 (Kovač 2000: 71)

Tudi peto prevzemno obdobje je potekalo v znamenju tako imenovanih »mega« prevzemov, manj je sovražnih prevzemov in več združitvev, ki postavljajo v ospredje bolj strateške kot pa finančne cilje. Globalizacijski trendi in razvoj tehnologije so gonilne sile petega vala, podjetja se neposredno soočajo z globalnim trgom in konkurenco, kar jih sili v strateška združevanja.

Kovač (2000: 71) omeni še šesti prevzemni val, ki naj bi se pričel leta 1993 in traja še danes. V tem valu se povezujejo relativno velika podjetja v cilju povečevanja tržne moči, ekonomije obsega in globalizacije. V obdobju zadnjih desetih let pa se je zelo povečal obseg kapitala, ki se združuje.

### 3.3 VRSTE PREVZEMOV

Pri klasifikaciji prevzemov ni večjih odstopanj med strokovno javnostjo. Najbolj splošni kriterij je stopnja povezanosti dejavnosti prevzemnega podjetja s ciljnim podjetjem. Prevzeme lahko nadalje razvrstimo tudi na prijazne (friendly) in sovražne (hostile). Šele v zadnjih desetletjih je pričela tuja strokovna javnost<sup>23</sup> prevzemne aktivnosti deliti na nacionalne (domestic) in mednarodne (cross-border).

#### 3.3.1 PREVZEMI GLEDE NA STOPNJO POVEZANOSTI DEJAVNOSTI

Stroka jih večinoma deli na tri (World Investment Report 2000: 101; Gaughan 1999: 7) oziroma štiri (Habeck in drugi 2000: 19-20; Tajnikar 2000: 26-27; Lahovnik 1998: 15-16) vrste.

Tako ločimo sledeče vrste prevzemov glede na stopnjo povezanosti dejavnosti:

1. vodoravne oziroma horizontalne prevzeme,
2. navpične oziroma vertikalne prevzeme,
3. koncentrične prevzeme ter
4. konglomeratne prevzeme.

---

<sup>23</sup>Upoštevati je potrebno dve dejstvi; in sicer da se pod tujo strokovno javnost šteje predvsem anglosaksonske avtorje ter da so le-ti pričeli preučevati mednarodne prevzeme šele takrat, ko so v mednarodno prevzemno arenno vstopile domače države, torej ZDA in Velika Britanija (op. UM).

### 3.3.1.1 VODORAVNI OZIROMA HORIZONTALNI PREVZEMI<sup>24</sup>

Vodoravni prevzemi so prevzemi podjetij v isti panogi, to pomeni, da se prevzemajo konkurenčna podjetja oziroma podjetja z enako proizvodnjo.

#### ZNAČILNOSTI

- Predhodno konkurenčni podjetji se povežeta in tako izkoristita ekonomije obsega v proizvodnji in distribuciji, temu sledi večja tržna moč ter izboljšanje konkurenčnega položaja na trgu<sup>25</sup>;
- vodoravne prevzemne aktivnosti običajno potekajo v visoko razvitih panogah, kot so farmacevtska, avtomobilska, petrokemična in telekomunikacijska dejavnost, v zadnjem času tudi nekatere storitvene dejavnosti<sup>26</sup>;
- vodoravno združevanje vodi v povečevanje monopolne moči in posledično v izločanje oziroma omejevanje konkurence na trgu, zato so tovrstne prevzemne aktivnosti običajno predmet državnega nadzora, ki s pomočjo protimonopolne zakonodaje skuša omejiti tržno koncentracijo posameznih tržnih subjektov;
- glavna vzroka za vodoravne oblike povezovanj podjetij sta ekonomija obsega znotraj podjetja ter monopolna moč zunaj podjetja<sup>27</sup>.

### 3.3.1.2 NAVPIČNI OZIROMA VERTIKALNI PREVZEMI

Vertikalne prevzeme lahko definiramo kot prevzeme podjetij v isti panogi ali v povezanih panogah, vendar na različnih stopnjah produkcijske verige<sup>28</sup>. Podjetje lahko prevzame svojega dobavitelja (prevzem nazaj) ali enega od svojih kupcev (prevzem naprej). Vertikalni prevzemi naraščajo vse od sredine 90-ih let, vendar ne glede na pospešeno rast še vedno predstavljajo manj kot 10 odstotkov vseh prevzemov (World Investment Report 2000: 101).

### 3.3.1.3 KONCENTRIČNI PREVZEMI<sup>29</sup>

Pri koncentričnih priključitvah je podjetje povezano s ciljnim podjetjem z osnovno tehnologijo, proizvodnim procesom ali trgi. Torej gre za način razvijanja tehnologije, trga ali proizvodne linije, saj podjetje v tem primeru priključi k osnovni dejavnosti nekatere sorodne. Prednosti tovrstnega prevzema so v znižanju stroškov ter povečanju donosa z omejeno diverzifikacijo poslovanja (Lahovnik 1998: 16).

<sup>24</sup>To obliko prevzemov Habech in drugi (2000: 19) imenujejo tudi obsežna strategija.

<sup>25</sup>Krajnik (2003: 39).

<sup>26</sup>Približno 70 odstotkov vseh sedanjih združitvev je te vrste (Habech in drugi 2000: 19).

<sup>27</sup>Tajnikar (2000: 7).

<sup>28</sup>Lajoux (1998: 7) poda primer združitve v zabavni industriji med podjetjema Walt Disney Co. in Capital Cities/ABC leta 1995.

<sup>29</sup>Habech in drugi (2000: 19) kot primere koncentričnih združitvev navedejo banke, ki prevzamejo zavarovalne družbe in svetovalce za poslovanje, ki prevzamejo podjetja za informacijsko tehnološke storitve.

### **3.3.1.4 KONGLOMERATNI PREVZEMI<sup>30</sup>**

Konglomeratni prevzem je definiran kot prevzem podjetja iz nepovezane panoge, torej med podjetji, ki se prevzemajo, dejansko ne obstaja nikakršna povezava. Podjetji nista med seboj tehnološko ali proizvodno povezani in si nista konkurenčni na istem ciljnem trgu (Lahovnik 1998: 16). V poznih 80-ih letih se beleži vzpon konglomeratnih prevzemnih aktivnosti, leta 1991 dosežejo vrh z 42 odstotki, sledi postopno padanje in že leta 1999 se beleži le 27 odstotkov tovrstnih prevzemov. Vzrok za padec lahko poiščemo v dejstvu, da so se podjetja pričela srečevati z vse večjo mednarodno konkurenco in so se bila zato prisiljena preusmeriti na svojo osnovno dejavnost (World Investment Report 2000: 101).

### **3.3.2 PRIJATELJSKI IN SOVRAŽNI PREVZEMI**

Prevzeme lahko razvrstimo tudi kot prijateljske ali sovražne. Bešter (2000: 17) definira prijazne prevzeme kot tiste, za katere je značilno, da se management ciljnega podjetja s prevzemom strinja in praviloma s prevzemnikom tudi tvorno sodeluje tako v samem postopku prevzema kot tudi v poprevzemni integraciji. Sovražni prevzemi pa so alternativa notranjim mehanizmom nadzora nad ravnanjem managerjev. V kolikor ti notranji mehanizmi odpovedo, prav sovražni prevzemi omogočijo učinkovito zamenjavo managementa, ki ne zadovoljuje pričakovanih delničarjev podjetja (Bešter 1996: 102).

Podoben opis prijateljskih in sovražnih prevzemov lahko najdemo v World Investment Report, kjer se prijateljski prevzem (friendly M&As) smatra kot prevzem, kjer se uprava ciljnega podjetja strinja s prevzemno transakcijo. Sovražni prevzem (hostile M&As) pa se razume kot prevzem ciljne družbe, ki je v nasprotju z željami njene uprave.

Glede na podatke podjetja Thomson Financial Securities Data Company je bilo v letu 1999 med domačimi podjetji 17.000 prevzemov in od teh bi lahko za samo 30 prevzemov rekli, da so sovražni. Podobna situacija je tudi v primeru mednarodnih prevzemov, kjer je bilo v letu 1999 med 6.200 mednarodnimi prevzemi le 10 odstotkov sovražnih in vsi so bili izvedeni v razvitih državah (World Investment Report 2000: 103).

Kot smo videli, je prevzem sovražen samo do managementa ciljnega podjetja, medtem ko je prevzem v vsakem primeru prijateljski do delničarjev, ki so absolutni zmagovalci v prevzemni igri, saj z odprodajo svojih lastniških deležev pridobijo prevzemne premije. V poslovnem

---

<sup>30</sup>Lajoux (1998: 7) jih poimenuje tudi diagonalni prevzemi.

svetu pa so skrb vzbujajoči predvsem tako imenovani škodljivi prevzemi, katerih edini motiv je načrtno uničenje ciljnega podjetja. To zvrst transakcij lahko zato označimo kot sovražno. V prilogi F sledi grafični prikaz prijaznih in sovražnih prevzemov po Beštru.

### 3.3.3 MEDNARODNI PREVZEMI

Ena izmed splošnih definicij opredeli prevzeme kot aktivnost, s katero se pridobi določen delež lastniških pravic v prevzetem podjetju, kar pa zagotavlja prevzemniku kontrolni delež in odločilni vpliv na poslovanje podjetja, ki je bilo prevzeto. V kolikor navedeni opredelitvi dodamo besedo »mednarodno« dobimo opredelitev prevzemne aktivnosti, ki poteka preko nacionalnih meja, torej v mednarodnem poslovnem okolju, kjer je v uporabi različna valuta, različna gospodarska regulativa in tudi različna poslovna kultura in uzance ter jezik.

Ob bok navedeni definiciji, ki na bolj enostaven način definira mednarodno prevzemno aktivnost, lahko postavimo opredelitev Organizacije združenih narodov za trgovino in razvoj (United Nations Conference on Trade and Development). Ta v svojem poročilu o mednarodnih naložbah, mednarodnih združitvah, mednarodnih prevzemih in razvoju (2000: 99)<sup>31</sup> ločuje med mednarodnimi združitvami, ki jih opredeli kot proces združevanja premoženja in postopkov dveh podjetij iz dveh različnih držav z namenom ustanovitve nove pravne osebe, ter mednarodnimi prevzemi, ki jih definira kot prenos nadzora nad premoženjem iz lokalnega (domačega) na tuje podjetje. Obema pojmomoma je skupno to, da so subjekti, ki sodelujejo v prevzemnih in združitvenih procesih, iz različnih nacionalnih okolij, ločuje pa ju namen, kajti prevzem, bodisi da poteka v domačem ali mednarodnem poslovnem okolju, je oblika oziroma način vstopa na trg, pri katerem je zahteva po nadzoru eksplicitno izražena. Prav s pomočjo prevzema kot načina vstopa TNI se tako uresniči želja po nadzoru tudi v mednarodnem okolju. Namen združevanja dveh poslovnih subjektov pa se bolj zrcali v želji po obojestranskem prijaznem poslovnem povezovanju dveh bolj ali manj enakovrednih partnerjev.

Mednarodni prevzemi tako odpravljajo meje med nacionalnimi državami kot tudi med domačim in mednarodnim poslovanjem. S tovrstno dejavnostjo smo vsak dan priča brezmejnosti in globalnosti na področju mednarodnega poslovanja. Število notranjih in mednarodnih prevzemnih ter združitvenih aktivnosti se je v letih 1980-1999 povprečno vsako

---

<sup>31</sup>World Investment Report 2000 Cross-border Mergers and Acquisitions and Development.

leto povečalo za 42 odstotkov. V tem obdobju je bilo tako skupno beleženih več kot 24.000 tovrstnih transakcij v vrednosti 2.3 trilijonov ameriških dolarjev (World Investment Report 2000: 106).

V mednarodnem poslovnem okolju prevladujejo predvsem prevzemi, združitve pa je manj kot 3 odstotke. Tudi v primerih aktivnosti, ki se obravnavajo kot združitve domnevno enakih partnerjev, so le-te de facto prevzemi, ki se kažejo v izvajanju nadzora enega podjetja nad drugim. Prav zaradi tako nizkega števila »pravih« združitve se s kratico Z/P označuje dejansko prevzeme (World Investment Report 2000: 99). Zaradi lažjega razumevanja se bom tudi v primeru mednarodnih prevzemov zgledovala po Beštru (1996: 29), ki uporablja pojem prevzem kot splošni pojem, ki vključuje vse oblike pridobitve nadzora<sup>32</sup> nad določenim podjetjem.

V nadaljevanju diplomske naloge si bomo pogledali, katere so tiste temeljne značilnosti prevzemnih aktivnosti v mednarodnem poslovnem okolju, nato bomo mednarodne prevzeme teoretsko umestili v okvire sodobnih teorij mednarodne proizvodnje, temo pa zaključili s primerjavo mednarodnih in nacionalnih prevzemnih transakcij ter odnosu gostujočih držav do tujih prevzemov.

### 3.3.3.1 ZNAČILNOSTI MEDNARODNIH PREVZEMNIH AKTIVNOSTI

Transnacionalna podjetja<sup>33</sup> (TNP) lahko izvedejo tuje neposredne investicije<sup>34</sup> (TNI) v obliki naložb na novo<sup>35</sup> (greenfield investment) ali pa s prevzemom oziroma z združitvijo z že obstoječim lokalnim podjetjem. Te TNI Svetličič (1996: 61) označi kot tiste, pri katerih gre v bistvu le za spremembo lastništva. Torej podjetje se ne odloči za dodatna vlaganja, ki bi tako doprinesla akumuliranemu bogastvu dežele gostiteljice. Omeniti je potrebno še tretji model

---

<sup>32</sup>Pridobitev nadzora bodisi z odkupom delnic ciljnega podjetja, z odkupom fizičnega premoženja ciljnega podjetja, z združitvijo (spojitvijo in pripojitvijo), z zbiranjem pooblastil za glasovanje na skupščini delničarjev, z odkupom podjetja z zadolžitvijo in ne glede na to, ali gre za prijazno ali sovražno transakcijo.

<sup>33</sup>Dunning (v Svetličič 1996: 278) pod pojmom MNP ali TNP razume tista podjetja, ki izvajajo v tujini tuje neposredne investicije in imajo v lasti oziroma pod nadzorom dejavnosti, ki oplajajo vrednost v več kot eni državi.

<sup>34</sup>TNI je finančna vrednost premoženja nerezidenta v povezanem podjetju, nad katerim pa ima nerezident učinkovit nadzor. Po smernicah OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development–Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj) ter najnovejše definicije Mednarodnega denarnega sklada (International Monetary Fund) so TNI praviloma opredeljene kot tiste, pri katerih imajo vlagatelji vsaj 10 odstotni delež v kapitalu podjetja v tujini (Svetličič 1996: 167).

<sup>35</sup>Mednarodne naložbe na novo lahko štejemo kot drugo obliko TNI, značilne so bolj kot oblika vstopa na trge v deželah v razvoju. Delež mednarodnih združitve in prevzemov je glede na vse oblike TNI leta 1999 znašal kar 80 odstotkov vseh naložb. Mednarodne združitve in prevzemi kot način vstopa TNI so bolj značilne za razvite države (World Investment Report 2000: XX).



prenosa oziroma vstopa TNI v deželo gostiteljico, in sicer tako imenovane »brownfield investment«. Ta pojem označuje neke vrste hibrid med naložbami na novo in prevzemi, kjer so investicije, ki se pojavljajo v obliki prevzemov bolj podobne projektom v obliki naložb na novo. V »brownfield« projektih tuj investitor prevzame podjetje, vendar popolnoma zamenja lokacijo tovarne, delovno silo in vrsto proizvodnje. Tovrstni koncept TNI se je uporabljal v prevzemnih aktivnostih v tranzicijskih ekonomijah (Meyer in Estrin v World Investment Report 2000: 135).

V mednarodnih prevzemnih aktivnostih ločimo državo izvora (home country), ki se označuje kot tista, iz katere prihaja podjetje, ki prevzema tuje podjetje in državo gostiteljico (host country), v kateri se nahaja podjetje, ki je predmet prevzema oziroma nakupa. Novo nastalo podjetje ima lahko sedež v državi izvora in v državi gostiteljici<sup>36</sup> v samo eni državi<sup>37</sup> ali v tretji nepovezani državi<sup>38</sup>.

Mednarodni prevzemi so lahko manjšinski (minority acquisitions), kjer tuj delež znaša od 10 do 49 odstotkov upravljavskih delnic, večinski (majority acquisitions) s tujim deležem od 50 do 99 odstotkov ter popolni (full or outright acquisitions), kjer je tuj delež 100 odstotni. Omeniti je potrebno tudi tako imenovane mednarodne portfolio nakupe, torej posle, ki predstavljajo nakup deleža, ki je manjši od 10 odstotkov glasovalnih delnic. Vrednost teh TNI je v letu 1999 znašala 105 milijard ameriških dolarjev oziroma 13 odstotkov glede na vse prevzemne aktivnosti (World Investment Report 2000: 99, 101, 135).

Sektorska porazdelitev kaže, da so mednarodne prevzemne transakcije usmerjene predvsem v storitveno dejavnost (60 odstotkov vseh prevzemnih transakcij v letu 1999) predvsem na področju telekomunikacij, finančnih in poslovnih storitev. Sledi industrijski sektor z 38 odstotki v kemični, elektronski in petrokemični dejavnosti. Zelo malo Z/P pa je v primarnem sektorju (World Investment Report 2000: 123-124).

Za najaktivnejšo deželo prevzemov se šteje ZDA<sup>39</sup>, tu je prevzemni val nastopil konec 19. stoletja in vse do sedemdesetih let prejšnjega stoletja so potekale prevzemne aktivnosti predvsem kot notranje. Šele od 90-ih dalje so ameriška podjetja aktivno nastopila na tujih

---

<sup>36</sup>Primer Nizozemske in Velike Britanije v združitvi Royal Dutch/Shell (World Investment Report 2000: 99).

<sup>37</sup>Primer Velika Britanija v primeru BP-Amoco ali Nemčija v primeru Daimler-Chrysler (World Investment Report 2000: 99).

<sup>38</sup>Primer Pharmacia (Švedska) in Upjohn (ZDA) se je sedež podjetja prenesel v tretjo državo, v Veliko Britanijo (World Investment Report 2000: 9).

<sup>39</sup>Prevzemi kot oblika vstopa TNI so značilni predvsem za razvite države, medtem ko so v državah v razvoju še vedno v ospredju naložbe na novo (World Investment Report 2000: XX).

trgih predvsem z agresivno globalno orientacijo in razvojnimi impulzi, ki so segali od azijske regije pa vse do EU (World Investment Report 2000: 35). V prilogi G sledijo podatki večjih ameriških mednarodnih prevzemov v letih 1995-1999 ter deset najaktivnejših ameriških prevzemnikov od leta 1994 do leta 1996.

V nasprotju z ZDA je bila Velika Britanija že zaradi same zgodovinske vpetosti na stari celini in kolonialne preteklosti v ostalih predelih sveta zgodnejša in agresivnejša v mednarodnih prevzemnih aktivnostih. Drugi prevzemni val, v šestdesetih letih, je bil že v znamenju pospešene mednarodne dejavnosti britanskih podjetij, predvsem kot odgovor na internacionalizacijo svetovne proizvodnje in poskus ohranjanja britanske konkurenčnosti na svetovnih trgih (Bešter 1996: 14). Danes so britanska podjetja globalno naravnana predvsem v cilju krepitve položaja na notranjem evropskem trgu kot tudi usmerjena v sodelovanje z ostalimi državami izven EU. Britanska agresivna prevzemna politika deluje v smeri zadrževanja obstoječih tržnih deležev in prilagajanja novim razmeram v globaliziranem poslovnem okolju. V večini transakcij, notranjih in mednarodnih po kontinentalni Evropi in še posebej v največjih, sodelujejo ravno britanska podjetja – najpogosteje v vlogi kupca oziroma prevzemnika (Bishop in Kay v Bešter 1996: 15). V letu 1998 je bilo 39 odstotkov izhodnih TNI prav v lasti britanskih podjetij, glede na ostalih 61 odstotkov, ki so jih pokrivalo ostale države EU. To kaže, da je Velika Britanija nesporno največji investitor tako na stari celini kot v globalnem kontekstu. V prilogi H so prikazani podatki o večjih britanskih mednarodnih prevzemih, ki so potekali v obdobju 1989–1999.

Evropa je v mednarodnih prevzemnih aktivnostih svojevrsten fenomen. Večino transakcij je bilo notranjih (v obdobju 1983-1987 je bilo od 1000 največjih takšnih prevzemov kar 65,5 odstotka notranjih), sledijo prevzemi med podjetji iz sosednjih držav in le malo prevzemnih aktivnosti je prečkalo več kot eno državno mejo (Bešter 1996: 15). Značilnost evropskega poslovnega prostora je bila še do nedavnega medregijska prevzemna aktivnost, prevzemi so potekali predvsem med podjetji znotraj evropske regije. Šele konec devetdesetih let, predvsem zaradi globalizacijskih trendov, strategije konsolidacije v evropski regiji, deregulacije in liberalizacije kapitalskih tokov, regionalne integracije ter vzpostavitve enotne valute, so evropska podjetja agresivno stopila na pot mednarodnih prevzemnih aktivnosti. Primarni ciljni trg so postale ZDA. V prilogi I so prikazani večji evropski medregionalni prevzemi v obdobju 1997-1999 ter večji evropski mednarodni prevzemi v obdobju 1989-1999.

Vzroki za povečanje mednarodnih prevzemov so po Sudarsanamu (1995: 267) sledeči:

1. ekonomska integracija držav EU v enoten trg leta 1992;
2. povečana konkurenčnost med podjetji dobi globalne razsežnosti – podjetja si pričnejo konkurirati na več trgih;
3. razvoj tehnologije, ki je temeljila na visokih investicijah v razvoj, raziskave, oblikovanje, trženje in distribucijo; da pa so lahko podjetja krila tako visoke investicijske stroške, so morala delovati na več trgih, to pa je vodilo v globalizacijo poslovanja;
4. dostop do kapitala za financiranje prevzemov;
5. privatizacije državnih podjetij, ki tako postanejo tarča tujih prevzemnikov.

Mednarodni prevzemi so danes realnost, s katero se spopada vsakodnevno vedno večje število poslovnih subjektov. Deželi prevzemov, ZDA in Velika Britanija, sta vodilni državi na tem področju, sledijo jim ostale evropske države in Azijska regija, ki je bila znana po svoji zaprtosti, primera Japonske in Kitajske kažeta na porast tovrstne dejavnosti. Vrednost japonskih prevzemnih poslov je leta 1998 znašala 17,5 mlrd. USD, močan preskok pa je viden že leto kasneje na dobrih 150 mlrd. USD (Financial Times v ILO 2005: 77). Kitajska je pozno vstopila v svet prevzemov, lahko bi rekli šele z vstopom v Svetovno trgovinsko organizacijo leta 2002. Tako se tega leta prične pravi razcvet prevzemne aktivnosti s kar 653 izpeljanimi posli (Lin 2005: 1). Vhodnih TNI, predvsem v obliki prevzemnih transakcij, je bila deležna tudi Južna Amerika, vrednost le-teh je v letu 1999 znašala 37 bilijonov USD, kar 16 bilijonov USD pa je bilo namenjeno za akvizicijo lokalnih podjetij (World Investment Report 2000: XVIII). Danes so na potezi države iz vzhodne Evrope, kjer že potekajo notranje in mednarodne prevzemne aktivnosti, ki aktivno spreminjajo poslovno okolje vzhodno evropske regije.

### **3.3.3.2 TEORETSKA UMESTITEV MEDNARODNIH PREVZEMOV V OKVIRE SODOBNIH TEORIJ MEDNARODNE PROIZVODNJE**

Mednarodni prevzemi, kot oblika vstopa TNI, sodijo v okvir obravnave teorij mednarodne proizvodnje. Te teorije proučujejo tako TNI kot tudi subjekte oziroma nosilce teh transakcij, torej TNP. Pristopi mednarodne proizvodnje, ki razlagajo mednarodno poslovanje na teoretski osnovi med drugim tudi pojasnjujejo, zakaj želijo podjetja nadzorovati naložbe v tujini in jih postaviti pod enoten nadzor ali zakaj se podjetje odloči za prevzem in ne za naložbo na novo. Torej gre pri mednarodni proizvodnji v bistvu za zelo preprosto vprašanje, zakaj je pri

prevzemanju podjetja tujec pripravljen plačati za določeno podjetje več denarja, kot bi to plačal domačin<sup>40</sup> (Svetličič 1996: 151,167). Na ta način te teorije vključujejo v širši teoretski okvir tudi prevzemne aktivnosti, ki tovrstne transakcije izvajajo v praksi. V nadaljevanju bomo predstavili tiste teoretske okvire mednarodnega poslovanja, znotraj katerih je mogoče razlagati mednarodne prevzeme.

- **Mikroekonomske teorije mednarodne proizvodnje**

Mikroekonomska smer obravnava TNI s pomočjo teorije podjetja, torej rast podjetja doma in v svetovnem okviru, poudarja pa tudi firmsko specifične dejavnike takih naložb v tujini (Svetličič 1996: 169). Znotraj te teoretske smeri sta primerni za razlago mednarodnih prevzemov tako teorija internalizacije Buckleya in Cassona, torej teorije, s pomočjo katere se razlagajo TNI in delovanje TNP ter Hymerjeva teorija tržnih monopolnih prednosti, ki podobno kot internalizacijska teorija črpa svoja teoretska izkustva iz teorije podjetja.

**Teorija internalizacije** velja danes za osrednjo teorijo, s katero se lahko pojasni mednarodno delovanje podjetij<sup>41</sup> oziroma zakaj se podjetje raje odloči za hierarhične transakcije, torej za transakcije znotraj podjetja, in opušča tržne-zunanje. Po teoriji se podjetje odloči za internalizacijo<sup>42</sup> trga, kadar so stroški poslovanja prek trga, zaradi tržnih nepravilnosti, ki otežujejo pretok blaga in storitev oziroma virov med neodvisnimi podjetji, višji kot znotraj podjetja ali pa trg sploh ne obstaja<sup>43</sup>. Z internalizacijo poslovanja tako podjetje spremeni svoje znanje v vredno firmsko premoženje, združi nepovezane dejavnosti pod skupno lastništvo, zniža transakcijske stroške<sup>44</sup> in poveča učinkovitost poslovanja podjetja. Tako nadomesti neučinkovite tržne mehanizme z učinkovitimi internimi oziroma hierarhičnimi odnosi. Internalizacijska teorija črpa pojasnjevalno moč iz koncepta Coasevih transakcijskih stroškov, ki je prvi pokazal, da so tržne hibe tisti dejavnik, ki povzročajo na trgu visoke transakcijske stroške, ki se jim podjetja izognejo tako, da s pomočjo internalizacije oblikujejo svoj lastni–

---

<sup>40</sup>Graham in Krugman (v Svetličič: 151) menita, da je temu vzrok tako pričakovanje večjega letnega denarnega toka, tujec lahko vrednoti dani denarni zaslužek višje, ker so njegovi kapitalski stroški nižji, poleg tega tujec višje ceni domačo tovarno, ker lahko ta odigra pomembno vlogo v njegovi globalni strategiji.

<sup>41</sup>Čeprav internalizacijska teorija analizira predvsem mednarodno poslovanje podjetij, pa internalizacija ni značilni mednarodni pojav, saj do nje lahko prihaja tudi v domačem poslovnem okolju. Tako je internalizacijska teorija neka splošna osnova za analizo rasti tako domačih podjetij kot TNP (Svetličič 1996: 257).

<sup>42</sup>Poudariti je potrebno, da v kolikor so stroški internalizacije približno enaki stroškom poslovanja prek trga, se podjetje ne odloči za internalizacijo (Svetličič 1996: 286).

<sup>43</sup>Za določeno vrsto transakcij, na primer določanje cen informacijam, ki so v lasti podjetja in imajo značilnost javne dobrine, ne le da trg ni popoln mehanizem, ampak trg sploh ne obstaja. Bistveno je, da so te informacije v lasti podjetja, ki uporablja notranje tržišče kot vzvod za nadzor nad uporabo takih firmso specifičnih prednosti v znanju, za katere ni pravega trga in niti prave cene (Svetličič 1996: 255).

<sup>44</sup>Podjetje kot enota lastništva in nadzora znižuje transakcijske stroške (Svetličič 1996: 284).

interni trg<sup>45</sup>, ki zamenja odprti trg. Teorija internalizacije razširi Coasev koncept transakcijskih stroškov na mednarodno poslovanje podjetij – te se raje odločijo za ustanovitev v tujini lastne podružnice, saj je ceneje izvajati določene transakcije znotraj podjetja kot pa prek tržišča, namesto da bi se začela ukvarjati s težkimi in negotovimi licenčnimi posli. S teorijo internalizacije se lahko tudi pojasni, zakaj se podjetje raje odloči za prevzem tujega podjetja kot pa za lastno novo investicijo. Razlog je predvsem v hitrosti, ki jo nudi akvizicija, saj se s prevzemom lokalnega podjetja prične zelo hitro izvajati skupna strategija, istočasno pa prevzemnik dopolni lastne prednosti ali manjkajoča znanja s sposobnostmi in znanjem ciljnega podjetja (Svetličič 1996: 250-255). TNP pa lahko prevzame tuje podjetje tudi zaradi visokih transakcijskih stroškov poslovanja prek trga, v izogib le tem oblikuje svoj lastni trg prav s pomočjo internalizacije, ki ima po Svetličiču (1996: 256) določene prednosti pred tržnim poslovanjem predvsem v nadzoru, izkoriščanju tržne moči, izogibanju bilateralni tržni moči kot tudi izogibanju potencialni vladni intervenciji.

**Hymer se je s teorijo tržnih monopolnih prednosti** oddaljil od neoklasične razlage gibanj kapitala<sup>46</sup> in se začel podobno kot Buckley in Casson naslanjati na teorijo podjetja oziroma industrijske organizacije. Hymer meni, da so TNP monopolisti/oligopolisti, ki izvajajo TNI z namenom odpravljanja konkurence. To jim omogočajo (monopolne) lastniško specifične prednosti<sup>47</sup>, ki nadomeščajo lokacijsko specifične slabosti, ki jih imajo tuja podjetja v primerjavi z domačim podjetjem (Svetličič 1996: 265). Če povežemo teorijo tržnih monopolnih prednosti z mednarodno prevzemno aktivnostjo, se podjetje odloči za mednarodno akvizicijo predvsem zaradi oligopolne narave trga, v katerem ne more maksimirati dobičkov, v kolikor nad investicijo v tujini nima nadzora. Prevzemnik lahko vrši nadzor nad podjetjem samo s TNI, portfolio investicije, izvoz ali licence<sup>48</sup> mu tega ne omogočajo. Prav nadzor in lastništvo nad naložbo, ki mu ga omogoča doseči prevzem kot

---

<sup>45</sup>Vendar tudi interni trg ni brezplačen, kajti tudi notranje poslovanje ima določene stroške, na primer stroške usklajevanja in nadziranja znotraj podjetja (Svetličič 1996: 256).

<sup>46</sup>Po neoklasikih se kapital giblje iz razvitih dežel, ki imajo nizke obrestne mere zaradi obilja kapitala, v nerazvite dežele, kjer ga primanjkuje in so zato obrestne mere visoke. Ta vzorec je veljal vse do leta 1945, ko se je mednarodna menjava kot tudi TNI res odvijala v smeri razviti-nerazviti, po drugi svetovni vojni so se smeri mednarodne menjave in TNI spremenile. Takih preobratov tokov pa neoklasične teorije mednarodne menjave niso znale pojasniti, zato je Hymer začel iskati odgovor v teoriji podjetja oziroma v teoriji industrijske organizacije. Hymer je ugotovil, da večina tokov TNI poteka med razvitimi državami s podobnimi obrestnimi merami kot tudi iz dežel z visoko v dežele z nizko obrestno mero, da pretok kapitala ni nujen pogoj za nastanek tovrstnih investicij ter da do TNI lahko pride samo v pogojih nepopolnega trga, ter zato TNI sodijo bolj v teorijo monopolne konkurence kot pa v teorijo mednarodnih gibanj kapitala (Svetličič 1996: 262).

<sup>47</sup>Lahko so to prednosti na inovacijskem, stroškovnem, finančnem ali marketinškem področju. Takšne monopolne prednosti so tako osnova za mednarodno širitev podjetij (Svetličič 1996: 265).

<sup>48</sup>V igri je tudi argument omejevanja konkurence, kajti z licenčnim sodelovanjem ali izvozom domače podjetje lahko tujemu postane neposredni konkurent, pridobi si monopolni položaj in iz tega črpa monopolne dobičke. Tako je želja po uresničevanju TNI tudi v širjenju in utrjevanju monopolne moči TNP.

posebna oblika vstopa tuje neposredne investicije na tuji trg, je tista determinanta, s pomočjo katere lahko povečuje in ščiti svoje posebne monopolne prednosti.

- **Eklektična paradigma**

Dunning je z eklektično paradigmo razširil teoretsko obravnavo mednarodnega poslovanja tako, da je vanjo vključil elemente tudi drugih teorij mednarodne proizvodnje<sup>49</sup> ter na ta način oblikoval širši teoretski okvir, ki združuje najpomembnejša spoznanja ostalih teorij. Svetličič (1996: 266) poudari, da je Dunning na ta način omogočil lažje razumevanje tudi ostalih teorij mednarodne proizvodnje. Bistvo eklektične teorije so tri prednosti: lastniško-specifične<sup>50</sup>, lokacijsko-specifične<sup>51</sup> in internalizacijske prednosti<sup>52</sup>, ki omogočajo mednarodno proizvodnjo. Torej do mednarodne proizvodnje bo prišlo v kolikor podjetje X, ki se odloči za investiranje v tujini, poseduje lastniško-specifične prednosti, ki jih poveže z lokacijsko-specifičnimi prednostmi domače države in države, v katero želi investirati, internalizacija pa je zaradi tržnih pomanjkljivosti najboljša pot njihovega uveljavljanja. V kolikor se želi podjetje mednarodno udejestvovati mora posedovati vse tri vrste prednosti, ki so med seboj prepletene, ki se med seboj dopolnjujejo oziroma ene prednosti se torej oplajajo z drugimi. Eklektično paradigmo lahko uporabimo tudi za mednarodno prevzemno aktivnost, čeprav so ji kritiki očitali, da akvizicij podjetij ne more razložiti. Navkljub očitkom, ki so po Svetličiču (1996: 274) neupravičeni, si podjetje s prevzemno aktivnostjo pridobi na primer nove lastniško-specifične prednosti, kot so nova tehnologija ali poslovni kontaktni, novi poslovni partnerji ipd. in jih oplaja z lastnimi. Z akvizicijo zajame tudi lokacijske prednosti, ki so že inkorporirane v ciljnim podjetju, z internalizacijo oziroma oblikovanjem notranjega trga pa si prevzemnik zaščiti oziroma v celoti prisvaja novo pridobljene oziroma oplojene lastniško-

---

<sup>49</sup>Tako vključuje moderno teorijo (rasti) podjetja in internalizacijsko teorijo. Dunning je eklektično paradigmo tudi stalno dopolnjeval in pri tem izhajal iz sprememb, ki so nastajale v zunanjem okolju, kot primer lahko navedemo premik od hierarhičnega k zavezniškem kapitalizmu. Poudariti je potrebno, da hierarhični odnosi ne izgubljajo na pomenu, ampak različna zavezništva dopolnjujejo intra firmske povezave in oplajajo možnosti uresničevanja posebnih prednosti, ki jih imajo podjetja (Svetličič: 266, 271).

<sup>50</sup>Lastniško-specifične prednosti delimo na oprijemljive – te so opredmetena podjetniško-specifična tehnologija, naravni viri, kapital in delovna sila ter na neoprijemljive, ki pa obsegajo neopredmeteno znanje, informacije, marketinške sposobnosti, poslovodstvene, organizacijske, podjetniške sposobnosti nasploh kot tudi sposobnost ustvariti novo tehnologijo (Svetličič 1996:269).

<sup>51</sup>Te so dostopne tako domačim kot tujim podjetjem in vključujejo naravne vire, razpoložljivost surovin, energije, proizvodnih dejavnikov, neizkoriščene možnosti za ekonomije obsega, različnost v transportnih stroških, kulturne, pravne, politične, institucionalne, infrastrukturne prednosti, vladno politiko in celotno tržno strukturo, davčne olajšave, razlike v carinskih stopnjah, subvencije za naložbe itd. Torej gre za naravne in umetne lokacijske prednosti (Svetličič 1996: 269-270).

<sup>52</sup>Prav internalizacijske prednosti so tiste, ki omogočajo podjetju, da si v celoti prisvajajo lastniško-specifične prednosti. Te izhajajo iz nižjih stroškov pogajanj, preračunljivosti, negotovosti, ki so povezane s tržnimi odnosi, nadzora nad uporabo prednosti v izogib zlorab, izkoriščanja ekonomij obsega in monopolne moči ter možnosti uporabe transfernih cen (Svetličič 1996: 270).

specifične prednosti. Pitelis in Sugden (v Svetličič: 274) menita, da se s prevzemom krepijo prednosti neposrednih investitorjev prav s pomočjo sinergijskih<sup>53</sup> učinkov.

- **Teorija tujih neposrednih investicij in teorije transnacionalnih podjetij**

Tako teorija TNI kot TNP sta tesno povezani tudi zato, ker so tuje neposredne investicije konstitutivni element nastanka in razvoja multinacionalnih podjetij. Obe teoriji obravnavata isti pojav iz dveh različnih zornih kotov. Teorija TNI pojasnjuje procese pretokov kapitala v tujini, poudarek je na tako imenovanem transakcijskem vidiku pretoka kapitala, ki vsebuje tudi nadzor, ki je ključni člen, ki povezuje teorijo TNI s teorijo organizacije, kajti podjetja so tisti subjekt, ki izvajajo nadzor. Pri teoriji TNP pa je osrednji vidik preučevanja prav organizacija, ki vrši nadzor nad dejavnostmi, do katerih je prišlo prav zaradi TNI (Svetličič 1996: 275).

**Teorija TNI** v svoji osnovi preučuje pretoke kapitala, torej značilnosti in učinke transferjev kapitala v tujini. Svetličič (1996: 276) loči dve vrsti gibanj kapitala v tujini. Portfeljske naložbe, katerih glavni cilj je finančni<sup>54</sup>, gre predvsem za nakupe vrednostnih papirjev, kot so obveznice ali delnice in TNI, ki so po Grahamu in Krugmanu (v Svetličič 1996: 151) v bistvu sredstvo širjenja nadzora, skladno s strategijo lastnika, in ne kanal za pretakanje virov med državami. TNI se od portfeljskih naložb ločujejo prav po funkciji nadzora, ki ga naložbenik pridobi s pomočjo tujih neposrednih investicij, ta nadzor tako omogoča investitorju maksimiranje donosa<sup>55</sup>.

**Teorija TNP** je po Svetličiču (1996: 278) najširša teorija mednarodne proizvodnje, saj poleg vseh vrst mednarodnega udejstvovanja podjetij vključuje tudi nosilce teh transferjev – transnacionalna podjetja. V bistvu je ne bi mogli opredeliti kot neko splošno teorijo TNP, ampak bolj kot zbir različnih teorij<sup>56</sup>, ki iz različnih zornih kotov obravnavajo posamezne vidike TNP. V preteklosti je bil odnos do TNP dokaj negativen, vendar se je s spremembami v svetovnem gospodarstvu, globalizacijo, liberalizacijo in z navzven naravnanimi strategijami razvoja postopoma spremenil. Danes se jih obravnava kot generatorje pozitivnih razvojnih

---

<sup>53</sup>Kot bomo videli v nadaljevanju diplomske naloge, so prav motivi sinergije eden izmed pomembnih vzrokov za prevzemne aktivnosti, tako v domačih kot mednarodnih prevzemih (op. UM).

<sup>54</sup>Torej doseči večji finančni donos, kot ga je mogoče uresničiti s tovrstnimi naložbami doma in seveda z manjšimi tveganji (Svetličič 1996: 276).

<sup>55</sup>Svetličič (1996: 276) meni, da v oligopolnih tržnih pogojih prav nadzor omogoča maksimiranje donosa na specifično znanje, tehnologijo, izdelek ali upravljavske prednosti, ki so lastne podjetju.

<sup>56</sup>Teorija TNP se ukvarja z verigo dodajanja vrednosti, z lastništvom, organizacijo in gibalom podjetništva v teh podjetjih. V bistvu obsega elemente teorije inovacij, teorije industrijske organizacije, teorije podjetja, teorije mednarodne menjave in teorije mednarodnih financ (Svetličič 1996: 283-284, 288).

impulzov, čeprav je argument ekonomske suverenosti držav gostiteljic, ta naj bi bila ogrožena z vstopom tujih podjetij, še vedno aktualen.

TNP lahko izbere prevzem kot obliko vstopa tujih neposrednih investicij na določen trg tudi zato, ker ta podjetja lahko internalizirajo svoje mednarodno poslovanje. Tako akvizicija omogoči prevzemniku vpeljevanje določene proizvodnje v ciljnem podjetju, na primer zahtevnih tehnološko intenzivnih izdelkov, prav zaradi možnosti internalizacije svojega poslovanja. Prav oblikovanje internega tržišča, torej tržišča med deli TNP, omogoča najboljši prenos in zaščito posebne tehnologije, znanja oziroma pomembnih razvojnih dejavnosti. Vendar si TNP s pomočjo prevzema lahko tudi prisvaja oziroma izkorišča znanja, ki jih sama ne poseduje, gre pa tudi za procese oplajanja znanja med prevzemnikom in ciljnim podjetjem. Lahko pa se TNP odloči za prevzem zaradi stroškov poslovanja, ki so znotraj lastnega trga nižji (ponovno spomnimo na proces internalizacije), kot pa prek trga ali zaradi carinskih ovir, ki tako spodbudijo TNP, da se raje odloči za prevzem podjetja na zaščitenem trgu, kot pa da bi tja izvažalo. TNP prevzame ciljno podjetje, ker v njem vidi dobro poslovno naložbo, ki pa je domačin lahko ne opazi. Svetličič (1996: 287) meni, da je to »ne-videnje« lahko posledica kulturnih razlik, kajti kultura tujca lahko pripiše znanju in veščinam višji pomen kot pa domača, lahko pa so tujci tudi spretnejši v uveljavljanju znanja v praksi.

- **Mezo teorije mednarodne proizvodnje**

Mezo teorije lahko uvrščamo med makro in mikro teorije mednarodne proizvodnje. Njihova značilnost je dinamičnost. V nadaljevanju bomo predstavili Knickerbrockerjevo teorijo zasledovanja ali teorijo oligopolistične reakcije vključno z Grahamovim pristopom vzajemnih groženj ter teorijo diverzifikacije tveganja. Izbrane mezo teorije bomo nato povezali z mednarodno prevzemno aktivnostjo.

**Knickerbrockerjevo teorija oligopolistične reakcije** ugotavlja, da pri prostorskem razporejanju mednarodne proizvodnje niso pomembne samo lokacijske determinante, ampak tudi strateško odzivanje podjetij na takšne dejavnike in pričakovano obnašanje tekmecev. Tako oligopolistična podjetja v cilju zaščite svojih lastnih interesov in zmanjševanja tveganja sledijo svojim konkurentom na nova tržišča. Podjetja se v tem smislu strateško odzivajo na delovanje konkurenčnega podjetja—v kolikor se podjetje A odloči za internacionalizacijo proizvodnje mu konkurenčno<sup>57</sup> podjetje B sledi.

---

<sup>57</sup>Aliber (v Svetličič 1996: 296) meni, da je neka optimalna strategija v pogojih oligopolne tržne strukture prav tesno sledenje konkurentom, če ne zaradi drugega, da mu vsaj pokvarijo trg.



Podjetje se odloči za TNI<sup>58</sup> ne zaradi nekih prednosti, ampak predvsem zaradi potrebe, saj si z internacionalizacijo dejavnosti v tujini zagotovi, da ne bo zaostajalo za vodilnim podjetjem v panogi kot tudi del monopolnih dobičkov (Svetličič 1996: 296). Podjetje se po teoriji oligopolistične reakcije odloči za prevzem tujega podjetja na določenem trgu predvsem zato, ker na ta način zmanjša tveganja, zavaruje svoje lastne interese in se strateško odzove na mednarodni prevzem, ki ga je izvedel konkurent na istem trgu. Tako akvizicija tujega podjetja na določenem trgu in v določeni panogi kot ena izmed oblik vstopa na tuje trge ni bila izvedena zato, ker bi prevzemno podjetje imelo kakšne prednosti, ampak predvsem zato, da ne bi le-to zaostajalo za konkurentom, ki je že izvedel mednarodni prevzem. Kot poudari Svetličič (1996: 296) akcija prvega podjetja povzroči reakcijo drugih podjetij ali ukrep povzroči protiukrep.

**Graham je Knickerbrockerjevo teorijo dopolnil s pristopom vzajemnih groženj.** Po teoriji vzajemnih groženj podjetja vstop tujih podjetij na domač trg povrnejo z vstopom na njihova tržišča predvsem zaradi negotovosti, ki jih povzroča tekmovanje v oligopolni tržni strukturi. Tako podjetja posnemajo svoje konkurente predvsem zaradi zmanjševanja tveganja. Grahamov koncept vzajemnih groženj je vzorec, po katerem se odvijajo TNI in le različica Knickerbrockerjevega posnemovalnega obnašanja (Svetličič 1996: 297). Po tem pristopu se podjetje iz države X odloči za akvizicijo podjetja iz države Y zato, ker je podjetje iz države Y pred tem prevzelo podjetje iz države X. Podjetji si z vzajemnim posnemanjem izmenjujejo grožnje in na ta način poskušajo zmanjšati tveganje.

**Teorija diverzifikacije in razpršitev tveganj** ugotavlja, da podjetja internacionalizirajo svojo dejavnost zato, da razpršijo svoja tveganja in dosežejo stabilne odnose. TNP postajajo vedno bolj neka zamenjava tudi za kapitalske trge, to pa zato, ker finančne tržne transakcije tudi stanejo, TNP pa jih zaradi možnosti internalizacije lahko pocenijo, saj se z oblikovanjem internega trga znižajo transakcijski stroški finančnega poslovanja kot tudi razpršijo tveganja. V kolikor obstajajo ovire pri prostem pretoku kapitala, imajo TNP prednost pred ostalimi finančnimi posredniki oziroma finančnim trgom. Prav ovire in tržne pomanjkljivosti so tisti elementi, ki spodbujajo delovanje TNP tudi na finančnem področju. Druga prednost TNP pred kapitalskimi trgi je, da le-ti nudijo boljšo možnost za geografsko diverzifikacijo investicijskega portfelja, to pa zaradi njihove posebne učinkovitosti oziroma sposobnosti

---

<sup>58</sup>Te TNI, ki jih Knickerbrocker označi kot zasledovalne, so defenzivne narave, medtem ko so prve TNI, torej tiste TNI, ki jih izvajajo pionirska podjetja, predvsem ofenzivna v svoji dejavnosti (Svetličič 1996: 296).

upravljanja s tveganji pri mednarodnih naložbenih portfeljih (Svetličič 1996: 298-299). Z mednarodnim prevzemom se tako diverzificira in razprši tveganja. Podjetje razprši tveganja z geografsko diverzifikacijo, torej vrši akvizicije v različnih državah, lahko diverzificira proizvodni program, torej se odloči za horizontalni, vertikalni ali konglomeratski prevzem, lahko se odloči za finančno diverzifikacijo vlaganj, s prevzemom vlaga v različna finančna imetja, pomembna pa je tudi izdelčna diverzifikacija, podjetje prevzame različna ciljna podjetja, ker želi proizvajati diferencirane izdelke.

S pomočjo sodobnih teorij mednarodne proizvodnje smo lahko umestili mednarodne prevzemne aktivnosti v mednarodno poslovanje. Predstavili smo različne teoretične pristope ter jih smiselno povezali s prevzemi kot obliko vstopa TNI ter TNP kot nosilcev teh transakcij. Poglavje bomo sklenili s primerjavo med nacionalnimi prevzemnimi aktivnostmi in prevzemi, ki potekajo v mednarodnem poslovnem okolju. Poskušali bomo ugotoviti, zakaj je odnos držav gostiteljic do mednarodnih prevzemov velikokrat negativen in kateri prevzemniki so uspešnejši, tisti, ki delujejo znotraj nacionalnih meja, ali tisti, ki se odločijo za velik mednarodni skok.

### **3.3.3.3 NACIONALNI IN MEDNARODNI PREVZEMI**

Že uvodoma smo ugotovili, da danes prevzemi ne poznajo meja oziroma da s svojim delovanjem ustvarjajo nekakšno brezmejnost v poslovnem svetu. Velik vzpon mednarodnih prevzemov se je pričel v 90-ih letih prejšnjega stoletja<sup>59</sup>. Razvoj tehnologije, širjenje informacijske mreže, liberalizacija kapitalskih tokov, strukturne in gospodarske spremembe, spremenjeni pogoji delovanja na svetovnem trgu so dejavniki, ki so pospešili mednarodne prevzemne strategije vstopanja na tuje trge. Mednarodno poslovanje podjetij s pomočjo prevzemov je postala nuja, kajti prav internacionalizacija dejavnosti ustvarja priložnosti, ki jih je v nacionalnem okolju težko izkoristiti, predvsem zato ker je lokalno okolje že po definiciji omejeno.

Mednarodni prevzemi so postali zelo pomemben način vstopa TNI v tuje poslovno okolje in element krepitve konkurenčnosti podjetij, kot tudi način, da podjetje preživi v oligopolni tržni strukturi in tržnih nepopolnostih, ki so zaščitni znak današnjega svetovnega trga. Rast, razvoj ter preživetje silijo podjetja, da se podajo v prevzemne aktivnosti tudi preko meja, tako so

---

<sup>59</sup>Parkerjeva (1999: 802) poudari, da je bila večina teh prevzemov motivirana prav z obsežno spremembo vrednosti vodilnih svetovnih valut, na primer v zgodnjih 90-ih letih je bila vrednost dolarja šibka glede na jen in nemško marko, ta šibkost je olajšala japonske in nemške prevzeme ameriških podjetij.

mednarodni prevzemi dejansko postali pomembna opcija za doseganje konkurenčnih prednosti v globaliziranem okolju.

Navkljub razlikam v političnem, gospodarskem, regulativnem ter kulturnem okolju, ki botrujejo dejstvu, da se prevzemniki soočajo z drugačnimi, predvsem širšimi vsebinami poslovanja kot pa doma, so postale mednarodne prevzemne aktivnosti modus operandi podjetij, ki želijo poslovati globalno. Tako glede na kontinuirane spremembe in utrjevanje svoje pozicije na globalnem trgu, kar vodi podjetja v neizprosni konkurenčni boj in zahteva učinkovitost poslovnih subjektov, podjetja izberejo pot zunanje rasti s pomočjo prevzemov in strateških povezav.

Razlike med nacionalnimi in mednarodnimi prevzemi, predvsem zaradi mednarodnih razsežnosti poslovanja podjetij, seveda obstajajo in smo jih v grobem že omenili, zato bomo raje preučili, kakšni so odnosi do nacionalnih in mednarodnih prevzemov.

Nacionalni prevzemi potekajo znotraj nacionalnih meja, torej na lokalnem trgu in kot taki s svojim delovanjem vplivajo na domače gospodarstvo. V bistvu se koristi in stroški prevzema prerazporejajo znotraj narodnega gospodarstva podobno kot prerazdelitveni učinki med posameznimi udeleženci<sup>60</sup>. Običajno nacionalni prevzemi ne povzročajo večjih nestabilnosti v nacionalnem poslovnem okolju, kajti prevzemajo se domača podjetja v domačem okolju. Popolnoma drugačna slika je v primeru mednarodnih prevzemov, ko stopi v ospredje argument nacionalnega interesa, ki se po Svetličiču (2002: 536) nanaša na cel kup zmot in nerazumevanja prav v povezavi z vhodno in izhodno internacionalizacijo<sup>61</sup>. Naložbe v tujino in naložbe iz tujine so tako velikokrat predmet diskusije med samooklicanimi populističnimi strokovnjaki, ki javnosti ponujajo grozljive scenarije, ki kažejo na izredno stanje v nacionalnem gospodarstvu. Kajti v prvem primeru, izhodne internacionalizacije, domač prevzemnik kupuje tuje podjetje in to seveda vodi v odliv domačega kapitala<sup>62</sup>, kar seveda tako imenovane zaščitnike nacionalnih interesov moti in kot ugotavlja Svetličič (2002: 537) ti strokovnjaki hitro zaključijo, da te naložbe pomenijo odliv **krvavo** potrebnega kapitala za razvoj domačega gospodarstva. V primeru priliva tujega kapitala, predvsem je to vidno pri akvizicijah domačih podjetij, je po mnenju »strokovnjakov« nujno potrebna zaščita domače

---

<sup>60</sup>Delničarji – lastniki podjetja, upniki, vodstveni kader in zaposleni (op. UM).

<sup>61</sup>V začaran krog nacionalnih interesov so vključena tako domača podjetja, ki se odločijo za prevzemno aktivnost v tujini, kot tuja podjetja, ki se odločijo za prevzem v tuji nacionalni državi (op. UM).

<sup>62</sup>Kot meni (Svetličič: 2002) pa ni nujno, da prihaja do odliva, kajti naložbe v tujini se lahko financirajo tudi z najetjem posojila v državi, v katero se vlaga in tako se povečuje samo zadolženost naložbenika.

lastnine<sup>63</sup> pred tujimi kupci, saj se s tujim lastništvom na domačih tleh postopoma izgublja nadzor nad lastnim gospodarstvom, kar pa posledično vodi v razjedanje nacionalne suverenosti<sup>64</sup>. Svetličič (2002: 536) poudari, da ni nemogoče, da domača podjetja zaradi strahu pred tujim prevzemom začnejo igrati na strune nacionalnega interesa v cilju zaščite monopolnega položaja ali zaščite nasploh. Vendar vstop tujcev vodi v neposredno krepitev učinkovitosti domačih podjetij ter konkurenčnost in po Svetličiču (2002: 542) bi potekal razvoj domačih podjetij brez TNI bistveno počasnejše, ker ni prisile, ki bi jih silila v spremembe.

Seveda so interesi in cilji tujih naložbenikov ožji in drugačni, kot so interesi gostujočih držav. Pri tujcih je v ospredju lasten dobiček, rast in razvoj – to so t.i. zasebni motivi – medtem, ko so države gostiteljice usmerjene v niz širših ciljev: od gospodarske stabilnosti do polne zaposlenosti, enakomernejše razporeditve dohodkov, suverenosti ter ohranjanje kulturne in politične identitete (Svetličič 1996: 361). Torej državo gostiteljico predvsem zanima, kakšen neposredni učinek na nacionalno gospodarstvo bo povzročil mednarodni prevzem, kajti zgrešena naložba lahko povzroči velik narodno-gospodarski strošek, ki se nanaša na vse državljane in ne samo na zaposlene, ki izgubijo zaposlitev, ker se je prevzemnik po nakupu odločil zapreti prevzeto podjetje. Nezaupanje do mednarodnih prevzemov se zrcali tudi v dejstvu, da naj le-ti ne bi prispevali k učinkovitosti in razvoju domačega gospodarstva, ampak gre le za prenos lastništva in nadzora iz domačih v tuje roke. Pojavlja se tudi vprašanje, v kakšni meri lahko tuje lastništvo vpliva na ekonomsko, socialno, kulturno in politično življenje države gostiteljice. Tako obstaja neko splošno prepričanje, da so TNI, ki vstopajo v gostujočo državo kot naložbe na novo, koristne za domačo ekonomijo, nasprotno to ne velja za TNI v obliki prevzemnih aktivnosti<sup>65</sup>. Zaskrbljenost domačih vlad je namenjena predvsem posledicam, ki jih lahko tovrstne aktivnosti povzročijo predvsem na področju denacionalizacijskih postopkov, v zmanjševanju obsega poslovanja prevzetih podjetij, izgubi delovnih mest, izrinjanju domačih podjetij in povečevanju koncentracije na trgu (World Investment Report 2000: 97-98). Po Beštru (1996: 75) je celotno dogajanje v zvezi s prevzemi

---

<sup>63</sup>Svetličič (2002: 539-540) meni, da argument lastništva ni odločilen za učinkovito poslovanje, bolj so odločilni znanje, sposobnost ustvarjanja in oplajanja vrednosti, obseg informacij, ki jih ima podjetje ter možnost globalnejšega kombiniranja proizvodnih dejavnikov. Cilj vseh lastnikov, domačih in tujih, v kapitalizmu je praviloma dobiček oziroma čim višji donos na svoja vložena sredstva.

<sup>64</sup>Znana je burna reakcija ameriškega tiska v primeru japonskega nakupa Rockefellerjevega centra v New Yorku in filmskih studiev v Hollywoodu (World Investment Report 2000: XXIII).

<sup>65</sup>Tako imajo mednarodni prevzemi, kratkoročno, torej neposredno po transakciji večji negativni vpliv na gospodarstvo gostujoče države kot pa naložbe na novo. Dolgoročno gledano, upoštevajoč tako direktne kot indirektno vplive, se raznoликosti med njima izenačijo oziroma izginejo (World Investment Report 2000: 197-198).

toliko bolj problematično prav v primeru držav z nerazvitimi in tudi slabo učinkovitimi trgi kapitala, kjer lahko tuji prevzemniki odkupijo podcenjena podjetja s svojimi denarnimi presežki, ki jih v ciljni državi ni dovolj. Zato je za takšne države pomembna stopnja odprtosti narodnega gospodarstva ter uporaba ustreznih zaščitnih mehanizmov, ki bodo državo ščitili pred škodljivim pretakanjem koristi in stroškov, ki so lahko posledica mednarodnih prevzemov.

Poudariti je potrebno, da mednarodni prevzemi povzročajo tako pozitivne<sup>66</sup> kot negativne<sup>67</sup> učinke. Vsaka država mora sama presoditi, seveda v luči svojih potreb in v okviru svojih razvojnih ciljev, kakšno strategijo bo povzela. Odloči se lahko za brezpogojno ščenje domačega gospodarstva in posledično zapiranje pred TNI ali pa za ustvarjanje takšnih instrumentov nadzora in ustrezne zaščitne mehanizme, oblikovanje pozitivnih standardov in pristopov do TNI ter TNP, ki bo omogočalo zdravo konkurenčno okolje, kjer bodo natančno določena pravila igre vodile v skupno gospodarsko sožitje. Danes so trendi v politikah nacionalnih držav do TNI in posledično tudi do mednarodnih prevzemov usmerjeni v maksimiranje koristi in minimiziranje stroškov. Kajti države gostiteljice so se pričele vse bolj zavedati, da v kolikor se definirajo in izvajajo ustrezne regulativne politike do prevzemnih aktivnosti, to zmanjšuje stroške in prinaša koristi. Države gostiteljice so končno spoznale, da ni bistvo v omejevanju vstopa TNI, ampak predvsem v pogojevanju vstopa v državo, torej kakšno korist bo država iztržila od prevzema domačega podjetja. Vendar ustrezna politika do mednarodnih prevzemov ne zadošča samo v nacionalnem okviru, kajti ti prevzemi že po svoji naravi sodijo v mednarodne sfere. To pa pomeni, da je potrebno oblikovati ustrezne skupne mehanizme ter standarde na višjih – bilateralnih, regionalnih in multilateralnih nivojih<sup>68</sup>.

---

<sup>66</sup>Na medvladnem sestanku, ki ga je sklicala Organizacija združenih narodov za trgovino in razvoj (UNCTAD) leta 2000 v Ženevi, so strokovnjaki iz razvitih držav in držav v razvoju opozorili na sledeče pozitivne vplive, ki jih imajo mednarodni prevzemi na gostujočo državo: takojšni pretok kapitala, nove naložbe in posledično odprtje novih delovnih mest, ohranjanje delovnih mest, takojšni transfer tehnologije, še posebno informacijske, dostop do novega znanja, predvsem managerskih in drugih veščin, izboljšanje konkurenčnosti, prenos marketinških znanj, izboljšanje korporacijskega upravljanja, dostop do/ter integracija z globalnimi trgi, povečanje izvoza, ponovna revitalizacija podjetij in industrij, dolgoročna razvojna perspektiva industrij, boljša učinkovitost, višja produktivnost in izboljšanje kvalitete storitev, povišanje davkov in dohodki od privatizacije podjetij (World Investment Report 2000: 201).

<sup>67</sup>Negativne učinke, ki jih povzročijo mednarodni prevzemi, so strokovnjaki iz razvitih držav in držav v razvoju na medvladnem sestanku, ki ga je organizirala Organizacija združenih narodov za trgovino in razvoj (UNCTAD), definirali takole: takojšnje zmanjšanje zaposlenosti, povečanje koncentracije-manj konkurenčnosti, možna prodaja podjetij pod tržno vrednostjo, negativni vpliv na lokalna domača podjetja, izguba pomembnih blagovnih znamk, povečanje tujega nadzora nad gospodarstvom ter ekonomijo gostujoče države, še posebno se to nanaša na sektorje, ki so strateškega pomena za državo (World Investment Report 2000: 201).

<sup>68</sup>Na multilateralnem nivoju je Organizacija združenih narodov za trgovino in razvoj v sodelovanju s Svetovno banko, Svetovno trgovinsko organizacijo ter Organizacijo za ekonomsko sodelovanje in razvoj omogočila, državam v razvoju in tranzicijskim državam dostop do tako imenovane tehnične pomoči kot tudi mednarodno sodelovanje na področju prevzemnih aktivnosti (World Investment Report 2000: 206).

Odgovoriti moramo še na zadnje vprašanje: ali so mednarodni prevzemi uspešnejši<sup>69</sup> od nacionalnih. V literaturi najdemo deljena mnenja strokovne javnosti, ena govorijo v prid uspešnosti mednarodnih, druga nacionalnih prevzemov<sup>70</sup>. Skupni so si samo v splošni ugotovitvi, da je uspešnost tako nacionalnih kot mednarodnih prevzemov precej nizka<sup>71</sup>, giblje se okoli 50 odstotkov<sup>72</sup>. Poslovne analize pa odkrivajo tudi, da 72 odstotkov izpeljanih prevzemov po preteku treh let ni doseglo predvidenih rezultatov in kar 56 odstotkom združenih podjetij v EU in 42 odstotkom v ZDA po letu dni pade vrednost (Kovač 2000: 72).

Ne glede na to, ali gre za nacionalne ali mednarodne prevzeme, so prevzeta podjetja glede na podjetja, ki niso bila predmet prevzema, beležila odlične organizacijske in tehnološke izboljšave. Izboljšave na področju prodaje, zaposlovanja in izvoza so značilne za mednarodne prevzeme, medtem ko so izboljšave na področju tehnologije in upravljanja bolj v domeni nacionalnih prevzemov (World Investment Report 2000: 139).

Z gotovostjo lahko trdimo<sup>73</sup>, da ni nekkih izrazitih dokazov, ki bi kazali v prid uspešnosti nacionalnih ali mednarodnih prevzemov, v obeh primerih so prisotni tako uspehi kot neuspehi. Dejstvo pa je, da so mednarodni prevzemi bolj pod drobnogledom kritične svetovne in strokovne javnosti, ki budno spremlja potek aktivnosti, kajti v kolikor se prevzem izkaže kot neuspešen, ima to neposredne negativne učinke na premoženje vpletenih družb in nacionalno rast države gostiteljice, kar pa posledično vpliva na globalno rast, medtem ko so notranji prevzemi bolj poligoni za merjenje moči med nacionalnimi poslovnimi šampioni, ki

---

<sup>69</sup>Prevzem je uspešen tedaj, kadar so izpolnjeni cilji, ki smo jih želeli s prevzemom doseči. V eni izmed študij o prevzemih je Hopkins (World Investment Report 2000: 139) opredelil neuspešen prevzem sledeče: »Obstajajo jasni dokazi, da prevzemi in združitve pogosto propadejo. Vendar to zavisi tudi od dejstva, kako kdo podrazumeva pojem propad. V kolikor se besedo propad razume v ekstremnem pomenu, torej kot prodajo ali likvidacijo posla, potem je odstotek propadlih transakcij zelo nizek. V kolikor pa se za propad šteje, da management ni dosegel predvidenih finančnih ciljev, je potem odstotek le-teh visok«.

<sup>70</sup>Na primer študija, ki je zajela ameriške mednarodne in nacionalne prevzeme v obdobju 1978-1986, je potrdila uspešnost mednarodnih transakcij glede na nacionalne (Morck in Yeung v World Investment Report 2000: 157). Podobne rezultate kaže raziskava, ki so jo opravili na vzorcu 103 prevzemov nemških podjetij v obdobju 1994-1998, medtem ko so mednarodni prevzemi povzročili zvišanje cen delnic prevzetih podjetij, je kar 43 odstotkov nacionalnih prevzemov povzročilo znatno znižanje vrednosti (Jansen in Korner v World Investment Report 2000: 157). Tudi švedska raziskava o prevzemih, ki so jo opravili v obdobju 1980-1994 je pokazala, da se je v primeru mednarodnih prevzemov zelo povišala delovna storilnost, medtem ko je v primeru nacionalnih prevzemov ta ostala na isti ravni ali se celo znižala (Moden v World Investment Report 2000: 138). Po drugi strani pa so številne druge analize v sredini 90-ih let pokazale, da so večinoma mednarodni prevzemi kar v polovici raziskanih primerov povzročili lastnikom znaten padec vrednosti delnic, medtem ko je povišanje vrednosti delnic viden samo v majhnem deležu glede na vse prevzeme (AT Kearney; KPMG v World Investment Report 2000: 137).

<sup>71</sup>Globalna študija, ki so jo opravili pri A.T. Kearney svetovalci za management, je pokazala, da visok odstotek združitvev po vsem svetu ne ustvarja vrednosti, ampak jo v nekaterih primerih celo uniči (Habeck in drugi 2000:12).

<sup>72</sup>Študija, ki je zajela 115 družb po vsem svetu, je potrdila, da približno 58 odstotkov združitvev dokončno propade (Habeck in drugi 2000: 34).

<sup>73</sup>Edina gotovost je, to dokazujejo tudi številne raziskave, da je več kot polovica vseh prevzemov neuspešnih.

se poslužujejo prevzemnih transakcij predvsem zaradi utrditve in zaščite položaja v domačem okolju in za morebitni veliki skok v mednarodno areno.

### 3.4 MOTIVI, KI VODIJO V PREVZEMNE AKTIVNOSTI

Bešter (2000: 6) postavi v svoji doktorski disertaciji eno od hipotez, ki pravi, da so motivi, ki vodijo prevzemnike k odločitvam za prevzeme drugih podjetij številni in po naravi različni, to pa zato, ker so vsebinske razlike med njimi prevelike in se nekateri motivi med seboj izključujejo. Iz tega sledi, da vseh prevzemov podjetij ni mogoče pojasniti z eno samo teorijo o prevzemih. Lajoux (1998: 3) opozori, da so za nekatere prevzemnike osrednji motiv prav kombiniranje človeških in finančnih virov, za druge pa so pomembni predvsem sinergijski učinki v tehnološkem in inovacijskem procesu.

Ross (v Bešter 1996: 40) navaja sledeče motive:

1. povečanje prodaje (tržne prednosti, strateški motiv, tržna moč),
2. zniževanje stroškov (ekonomije obsega, prednosti vertikalnih integracij),
3. komplementarnost,
4. zamenjava nesposobnega managementa,
5. davčni motivi ter
6. stroški kapitala.

Tajnikar deli motive na (2000: 27 –28):

- STRATEŠKE MOTIVE: tisti, ki so povezani z uresničevanjem podjetniških strategij;
- FINANČNE MOTIVE: tisti, ki vplivajo na vrednost podjetja in doseganje zgolj finančnih učinkov;
- ZUNANJI MOTIVI: tisti, ki oblikujejo boljše pogoje poslovanja napram poslovnemu okolju;
- NOTRANJI MOTIVI: tisti, ki so povezani z izboljšavo predvsem organizacijske plati;
- MOTIVI ZA URESNIČEVANJE STRATEGIJ RASTI;
- MOTIVI GLEDE NA POSAMEZNE POSLOVNE FUNKCIJE V PODJETJU.

Po Brighamu in drugih (1999: 797), Gaughanu (1999: 117), Beštru (1996: 40) ter Majaru (v Hrastelj 2001: 177) so motivi sinergije eden izmed pomembnih vzrokov za prevzemanje. Tako je primarni motiv za večino prevzemov prav povečanje vrednosti na novo povezanih podjetij. Če se podjetji A in B združita in tako nastane novo podjetje C, ter vrednost novo ustvarjenega podjetja C presega vrednost podjetja A in podjetja B, potem lahko trdimo, da sinergija, kot vsaka kombinacija podjetij ali njihovih delov, ki se kaže v višji vrednosti

podjetja, obstaja. To Brigham in drugi (1999: 797) ter Gaughan (1999: 117) ponazorijo z enačbo  $2 + 2 = 5$ .

Bešter (1996: 40) sinergijske prevzeme razlaga kot prijazne prevzeme, saj njihov neposredni cilj običajno ni zamenjati managementa ciljnega podjetja, ampak povezovanje dejavnosti podjetij, katerih namen je večanje koristi delničarjev.

Po Majaru (v Hrastelj 2001: 177) so sinergije lahko izražene na vseh poslovnih področjih:

- v proizvodnem kot znižanje stroškov na enoto,
- pri nabavi v povečanju pogajalske moči,
- pri trženju v bolj učinkovitejših tržnih dejavnostih,
- na finančnem področju v racionalnejšem upravljanju s sredstvi,
- pri človeškem kapitalu z optimalno uporabo tega redkega vira.

Pomemben motiv za prevzem je lahko tudi osebni motiv managementa v prevzemnem podjetju, čeprav ekonomisti želijo verjeti, da managerji sprejemajo poslovne odločitve samo na ekonomski osnovi, torej predvsem v cilju maksimiranja vrednosti podjetja in ne zaradi osebnih interesov.

Svet prevzemov je pokazal, da številne odločitve resda temeljijo na ekonomskih analizah, vendar tudi na osebnih interesih vodstva, ki v prevzemu vidijo možnost dviga osebnega prestiža in moči. Managerji imajo radi moč in večje kot je podjetje, večja sta moč in ugled vodilnega moža. Drugi faktor je osebni dohodek vodstvenega sloja, ki je v tesni povezavi z velikostjo podjetja, kajti večje kot je podjetje, višja je plača vodilnega sloja. Tretji motiv lahko poiščemo v dejstvu, da v večini prevzemov managerji lahko izgubijo službo ali pa avtonomijo delovanja. Zato vodilni sloj raje prevzema, kot pa da postane cilj prevzema, tovrstni defenzivni prevzemi pa ne temeljijo na ekonomski osnovi, ampak predvsem na osebnih motivih managerjev.

Roll<sup>74</sup> (v Gaughan 1999: 158) v tej povezavi omeni hipotezo hubris ki razlaga, da managerji prevzamejo določeno podjetje predvsem zaradi osebnih razlogov ter da ekonomski motiv ni vedno primarni za tovrstne aktivnosti. V svoji hipotezi poudari, da se nekateri managerji odločijo za prevzem določenega podjetja, četudi je to v nasprotju z ekonomskimi interesi, ki določijo, ali je prevzem upravičen. Običajno v tovrstnih primerih managerji ne upoštevajo objektivnosti ocene, ki jo poda trg oziroma menijo, da je njihovo lastno vrednotenje

---

<sup>74</sup>Richard Roll objavi svojo hipotezo, The Hubris hypothesis of Corporate takeovers, v strokovnem časopisu Journal of business, University of Chichago, leta 1986 (Gaughan 1999: 158).



superiorno vrednotenju trga. To pa je lahko vzrok za vprašljivo visoke premije, plačane za prevzem določenih podjetij.

Po Rollu (v Gaughan 1999: 158) morajo biti izpolnjeni trije pogoji, da se lahko potrdi obstoj hubris hipoteze v prevzemih: 1. Cena delnic prevzemnega podjetja pade, potem ko trg zazna namero prevzemnika. Razlog za padec vrednosti delnic je v dejstvu, da prevzem ni v skladu z interesi delničarjev prevzemnega podjetja oziroma da prevzem za lastnike ne predstavlja učinkovite alokacije kapitala. 2. Cena delnic ciljnega podjetja po objavi namere za prevzem naraste, to pa zato, ker se pričakuje, da prevzemnik ne bo plačal samo običajne premije, temveč ceno, ki bo višja od tržne vrednosti ciljnega podjetja. 3. Kombinirani učinek obeh sprememb, torej padec cen delnic prevzemnega podjetja ter povišanje cen delnic ciljnega podjetja, mora biti negativen, to pa vključuje tudi stroške za celotno izvedbo prevzema.

S hipotezo hubris Roll ni nameraval razložiti vse prevzeme, ampak je samo opozoril, da je potrebno v prevzemnih procesih upoštevati tudi »človeško komponento«, še posebno v primerih, ko so posamezniki neposredno vključeni v pogajanja in nakup podjetja.

Zastavlja se še vprašanje, ali se motivi za domače in mednarodne prevzeme med seboj razlikujejo. Sudarsanam (1995: 265) meni, da obstajajo razlike tudi zato, ker je sam pristop k mednarodnim prevzemom toliko bolj obširen zaradi raznolikosti v političnem in gospodarskem okolju, korporacijski organiziranosti, kulturi, tradiciji, davčni politiki ter računovodskih standardih med prevzemnim in ciljnim podjetjem.

Podjetja se odločijo za mednarodne prevzeme iz številnih strateških in taktičnih vzrokov. Med te sodijo<sup>75</sup> :

- **USMERJENOST V RAST:** izogibanje majhnemu domačemu trgu, doseganje ekonomij obsega itd.;
- **DOSTOP DO VIROV:** dostop do primarnih virov, ki zagotavljajo zadostno oskrbo, dostop do najnovejših inovacij, dostop do poceni in učinkovite delovne sile;
- **IZKORIŠČANJE EDINSTVENIH PREDNOSTI:** npr. blagovne znamke, podobe in ugleda prevzetega podjetja, proizvodnih sposobnosti;
- **DEFENZIVNOST:** izogibanje izvozni odvisnosti, izogibanje domači politični in ekonomski nestabilnosti, tekmovanje s tujimi konkurenti na njihovih domačih trgih, izogibanje zaščitnim trgovskim oviram v državi ciljnega podjetja;
- **ZADOVOLJEVANJE POTREB DOMAČIH POTROŠNIKOV:** servisiranje domačih potrošnikov s pomočjo tujih podružnic (npr. banke);
- **OPORTUNIZEM :** izkoriščanje začasnih prednosti, npr. ugodnejši menjalni tečaj zagotovi poceni tuj prevzem.

<sup>75</sup>Sudarsanam (1995: 269).

Podobne motive za mednarodne prevzeme našteje Weston (v Bešter 1996: 74):

- izogibanje instrumentom zaščitne politike (carine, uvozna dovoljenja, prepovedi itd.),
- izkoriščanje ugodnejših tečajnih razmerij,
- vlaganje v stabilnejša in bolj predvidljiva gospodarska okolja,
- izkoriščanje razlik v stroških in produktivnosti delovne sile, razlik v ceni in dosegljivosti naravnih virov.

Tako so motivi za prevzeme številni in raznoliki, podobno kot so številne in raznolike definicije prevzemov. Ne glede na pisanost razlogov, ki odločajo o tem, zakaj se podjetje nameni prevzemati, je skupni imenovalec motivov hitra rast<sup>76</sup> prevzemnika, ki se neposredno zrcali v želji po hitrejšem doseganju koristi, kot bi jo sicer prevzemniki dosegali z notranjo rastjo, ki je sicer varnejši, vendar po drugi strani dolgotrajnejši proces. Razvoj in preživetje gospodarskih subjektov so dodatni pospeševalci tovrstnih aktivnosti, kajti z razvojem tehnologije, turbolentnim globalizacijskim okoljem ter hitrimi poslovnimi spremembami podjetja nimajo večje izbire, razen te, da vstopijo v igro prevzemnih aktivnosti.

#### **4. OBDOBJE SPREMEMB IN UČINKI PREVZEMOV NA ORGANIZACIJSKO KULTURO CILJNEGA PODJETJA**

V strokovni literaturi, ki obravnava prevzemne aktivnosti, so spremembe<sup>77</sup> omenjene kot ključna lastnost tega procesa, kajti prevzem izzove spremembo tako v okolju kot v obeh podjetjih. Ker pa je vsaka sprememba izziv, je bolje, da so priprave temeljite. Pomembno je, da vodstvo razume spremembe, jih pričakuje ter se pripravi na vse vidike sprememb, ki jih je mogoče predvideti (Habeck in drugi 2000: 17). Spremembe v dinamičnem globalnem okolju narekujejo kontinuirano prilagajanje korporacijskih vizij, ciljev, strategij, formalnih struktur in kulture podjetja. Prav sposobnost hitrega spreminjanja ter prilagajanja je lastnost uspešnega podjetja in ena od pomembnih konkurenčnih prednosti. Podjetja delujejo v okolju, ki se spreminja. Vzroki za spremembe lahko nastajajo tudi znotraj podjetja, kajti spreminja se vodstvena struktura podjetja, zaposleni in njihove vrednote, prihaja do notranjih reorganizacij in prevzemov. Spremembe v podjetju so lahko rutinske, te so manjše, pogostejše, že skoraj samoumevne in ne povzročajo večjega odpora med zaposlenimi, zato ker ne spreminjajo temeljnih predpostavk, vrednot ali norm. Nerutinske spremembe so obsežnejše in korenite. V delovnem okolju povzročijo nestabilnost, nezaupljivost in konfliktno odnose. Med večje nerutinske spremembe lahko štejemo prevzem, ki med zaposlenimi v ciljnem podjetju lahko

<sup>76</sup>Argument rasti poudarijo tudi Habeck in drugi (2000: 15).

<sup>77</sup>Habeck in drugi (2000: 17) menijo, da je tudi namen združitve vedno sprememba.

povzroči stres, napetost in končno upor, kajti gre za temeljito spremembo osnovnih predpostavk, vrednot in norm, ki vplivajo na postopke, delovanje in zaznavanje. Torej spreminja se kulturna dimenzija organizacijskega življenja, ki ima močan vpliv na ravnanje zaposlenih.

Prevzem kot proces se lahko izvede z usposobljeno ekipo, zunanji sodelavci in svetovalci. Težje pa je upravljati in usmerjati spremembe ter raznolikosti, ki jih izzove ta dinamična dejavnost, kajti prevzemna aktivnost kot taka je organski proces, sestavljen iz različnih nivojev, obdan z raznolikimi interesi in potrebami, ki se hrani s spremembami, ki jih na svoji poti razvoja sam ustvarja. Zato lahko med uspešne prevzeme štejemo tiste, ki jim uspe združiti te raznolikosti in poenotiti potrebe vseh akterjev ter istočasno upravljati, nadzorovati in usmerjati spremembe v okolju ter podjetju.

Priprave na spremembe v prevzemnem procesu se tako pričnejo že v predprevzemni fazi z izdelavo načrta ključnih področij, ki bodo predmet sprememb, in zaključijo v integracijskem procesu. Pravilno vodene in ciljno usmerjene spremembe se izkažejo kot pomemben pospeševalec v združevanju vseh elementov v podjetju: od sistemov in struktur do organizacijske kulture. V kolikor prevzemnik ne izdelava načrta, po katerem se bodo spremembe odvijale, lahko pričakuje odpor v ciljnem podjetju. Odpor spremembam je prvi znak pomanjkljivega upravljanja vodstva, ki ni bilo sposobno ustvariti med zaposlenimi konsenza in zavezanosti k spremembam.

#### **4.1 SPREMINJANJE ORGANIZACIJSKE KULTURE V PREVZEMNIH PROCESIH**

Spremembe v podjetju so neizvedljive brez temeljite spremembe organizacijske kulture. »Da bi zaposleni spremembe sprejeli, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate, je treba izpolniti vrsto pogojev in delovati na številne dejavnike, ki jih je mogoče šteti kot organizacijsko kulturo« (Možina in drugi 1994: 176). Schein (v Mesner Andolšek 1995: 99) meni, da podjetje lahko spremeni svojo kulturo, če je to potrebno, da bi se ohranilo pri življenju. Zato je sprememba podjetniške kulture nujna, ko ta ni več v skladu s cilji, vizijo in strategijo razvoja podjetja, ki ga zahteva vedno bolj konkurenčno okolje, to pa je lahko tako v primeru dobre poslovne priložnosti kot v obdobju krize. Sprememba kulture v podjetju mora potekati strateško ter načrtovano in ne kot posledica želje in ambicije nekoga ali kot golo naključje. Nova kultura mora biti del vizije, ki postane temelj za izgraditev novih kulturnih predpostavk, norm, vrednot, prepričanj in stališč.

Pri spreminjanju kulture je potrebno izpostaviti tudi časovno komponento, kajti sam akt spreminjanja je razvojni proces, ki zahteva postopnost in načrtovanost v delovanju. Hitre in nasilne spremembe vodijo v konfliktno situacijo, ki lahko prerastejo v zavračanje nove kulturne realnosti v podjetju. Za Gagliardia (v Mesner Andolšek 1995: 110) je sprememba kulture tudi postopen proces. Postopki spreminjanja organizacijske kulture ciljnega podjetja so obširni in težavni, saj ima prevzemnik opravka z dvema nasprotujočima si dejavnikoma: s prevzemom kot aktom, ki je dinamičen pojav, povzroča spremembe, potekati pa mora hitro v kolikor želi biti učinkovit, ter z organizacijsko kulturo, ki predstavlja trajnost, kontinuiteto, vpetost v sistem, njeno spreminjanje je postopno, dolgotrajno in ne vedno uspešno, kajti kultura je zasidrana v sistem temeljnih predpostavk, norm in vrednot zaposlenih. Tudi po Habeču in drugih (2000: 101) je spreminjanje kulture zelo težavno, kajti od vodstva se zahteva dosledno in simbolično izražanje novih pravil in prednosti, kontinuirano komunikacijo in krepitev. To pa zahteva zamenjavo celotne »valute« kulture v sistemih, postopkih in simbolih. Zaključni pa se z vztrajnostjo, saj proces ni le težaven, ampak tudi dolgotrajen.

#### 4.1.1 METODE SPREMINJANJA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Tehnike, ki so uporabljene za spreminjanje kulture v podjetju, so po Mesner Andolškovi (1995: 139–144):

- **Neposredno vplivanje na spremembo stališč, prepričanj in vrednot zaposlenih**

- oblikovanje vlog, ki se jih doseže z osebnim zgledom vodstva, ki zaposlenim posreduje želena stališča in načine delovanja;
- participacija, ki poteka v obliki skupinskih razgovorov, skupinskem dajanju napotkov in s pomočjo krožkov kvalitete;
- s sodelovanjem zaposlenih pri uvajanju sprememb se doseže večjo identifikacijo in privrženost k skupni nalogi, skupini ter organizaciji; na ta način se izboljša tudi komunikacija, pretok informacij ter nadzor, oblikuje se kolektivna izkušnja pri reševanju problemov v podjetju, pospešuje prakse vodenja ter oblikujejo skupna prepričanja in stališča;
- formalno komuniciranje, ki služi kot pomembno orodje pri uvajanju strateških sprememb;
- individualno svetovanje ter medosebna komunikacija, ko formalne oblike komuniciranja niso učinkovite;
- izobraževanje predvsem vodstvenega kadra.

- **Kadrovske spremembe**

- vključuje prihod novih ljudi, ki s sabo prinesejo nova stališča, prepričanja in način obnašanja – še posebno je to učinkovito, če novi ljudje zasedejo vodilne položaje, kajti prav z novimi idejami, pristopi in vizijo prihodnosti spodbujajo kulturne spremembe;
- spremembe kulture v podjetju pa lahko pospešijo tudi odhodi vplivnih posameznikov, ki se ne strinjajo z novimi načini in metodami dela.

V primeru prevzemnih transakcij so kadrovske spremembe običajne. Vidne so predvsem v prevzetih podjetjih z odhodi strokovnjakov na vodilnih delovnih mestih, kar ustvari vodstveni vakuum, ki ga je težko hitro zapolniti z novim strokovnim vodstvenim kadrom. Običajni so tudi prihodi novega vodstvenega kadra, ki prihaja iz prevzemnega podjetja in ustvarja med zaposlenimi ciljnega podjetja, v kolikor ni usklajen s pričakovanji in vzorci delovanja, ter vrednotenja, upor in posledično trk kultur.

- **Spreminjanje struktur, sistemov in tehnologij s pomočjo:**

- reorganizacije v podjetju, ki je lahko pomemben vzvod za kulturno spremembo;
- sistema nagrajevanja, nadzora, financ in kadrovanja: to so pomembne sestavine, ki oblikujejo kulturo v podjetju, delujejo kot sporočilni signali, oblikujejo kulturo in so ojačevalci kulturnih predpostavk vodstva pod pogojem, da so med seboj usklajeni;
- tehnoloških sprememb, kajti temeljne predpostavke, vrednote, prepričanja zaposlenih se lahko oblikujejo tudi s pomočjo tehnoloških sprememb, kajti nova znanja ter ravnanja, ki so rezultat novih tehnologij, postopoma skoraj neopazno spremenijo celotno kulturo, ta proces imenujemo »tehnološko zapeljevanje«;
- nove zunanje podobe podjetja, kar lahko vpliva na oblikovanje pozitivnega mnenja tako kupcev kot dobaviteljev, poslovnih partnerjev in zaposlenih – ta proces v bistvu samo pospešuje, ne pa zagotavlja, da bodo zaposleni sprejeli in ponotranjili vrednote, ki jih podjetje zagovarja.

Schein (2005: 2) poudari, da je v večini primerov lažje in izvedljivo graditi na obstoječi kulturi, kajti pogosto ni potrebe po spremembi kulture same, kar naj bi se spremenilo je način, kako ljudje delujejo v obstoječi kulturi.

Gruban (2005: 4) našteje sledeče ovire in dejavnike vpliva na spremembe organizacijske kulture:

1. običajno zelo visoki stroški,
2. za to namenjen čas,
3. stopnja nujnosti sprememb, ki so potrebne;
4. (ne)privlačnost sprememb za večino zaposlenih in
5. moč obstoječe kulture.

Deal in Kennedy (v Gruban 2005: 5) predlagata pet pravil, ki veljajo za spremembe:

1. konsenz o potrebi po spremembah,
2. zaupanje, odkritost in dvosmerna komunikacija,
3. izobraževanje in usposabljanje za potrebne kompetence,

4. potrpežljivost, saj spremembe »mehkih« dejavnikov za razliko od strategije zahtevajo čas,
5. fleksibilnost, kajti pretirano »upravljanje« kulturnih sprememb vodi v težave.

#### 4.1.1.1 SPREMINJANJE KULTURE V RAZVOJNIH FAZAH PODJETJA

Organizacijska kultura in njeno spreminjanje je povezano tudi z razvojem podjetja. Schein (v Ivanko 2000: 244) razvojne stopnje podjetja deli na tri faze:

TIP FAZE	ZNAČILNOSTI
Faza rojstva in zgodnje rasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kultura ima pomembno povezovalno vlogo in se zrcali v oblasti ustanovitelja podjetja;</li> <li>- kultura predstavlja vir identitete, torej je »lepilo«, ki drži podjetje skupaj – zaposleni se močno istovetijo s podjetjem, velik poudarek je na socializaciji kot dokazu zavezanosti h kulturi;</li> <li>- v primeru nasledstva oziroma z zamenjavo generacij, ki vodijo podjetje, postane kultura ploden teren za boj med konservativci in liberalci, kajti pojavi se konflikt med novimi in starimi elementi kulture;</li> </ul>
Faza srednje rasti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ta je v znamenju raznovrstnosti kulture, ki se pojavi v oddelkih, obratih in sektorjih, kar povzroči, da v podjetju ni več močne integrativne kulture;</li> <li>- pojav subkultur je posledica upada zavezanosti zaposlenih h kulturi, ki jih je v fazi rojstva podjetja tesno povezovala;</li> <li>- izguba poistovetenja s podjetjem, temeljnih vrednot in predpostavk povzroči krizo identitete, to pa oblikuje priložnost za usmerjanje sprememb kulture;</li> </ul>
Faza zrelosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- v tej fazi postaja kultura statična, kar povzroči oviro za inovacije in nadaljnji razvoj podjetja;</li> <li>- kultura temelji na ohranjanju pretekle slave in zaposleni vidijo v njej vir ponosa, samospoštovanja, zato jo tudi skrbno varujejo pred spremembami;</li> <li>- v tej fazi je sprememba kulture nujna in neizbežna, v kolikor želi podjetje preživeti.</li> </ul>

Faze rasti podjetja, funkcije kulture ter mehanizmi spreminjanja so podrobnejše opisane v prilogi J.

#### 4.1.2 UPIRANJE SPREMEMBAM ORGANIZACIJSKE KULTURE

Že v načrtu pozdružitvenih aktivnosti je treba definirati, kakšne spremembe so potrebne, kako jih vpeljati in kako obvladati strah pred njimi. Veliko načrtov aktivnosti po prevzemu je propadlo prav zaradi tega, ker se ni uspelo rešiti osnovnega problema, kako prepričati zaposlene, da bodo verjeli, da so predvidene spremembe res potrebne. Tako se pomanjkanje iniciative za resnično uvajanje sprememb lahko kaže na različne načine, od zelo počasne izpeljave pozdružitvenih procesov, do celo odkritih sabotražah integracijskih naporov. Vsak načrt aktivnosti se tako spopade z obvladovanjem strahu pred spremembami, ki se pojavljajo na različnih področjih: strah uporabnikov pred spremembami proizvoda ali storitve, strah dobaviteljev pred spremembo finančne trdnosti in nabavnimi navadami prevzetega podjetja, strah zaposlenih pred množičnim odpuščanjem, strah poslovodij za delovna mesta zaradi podvajanja funkcij ter dodatnim obremenjevanjem z administrativnimi deli, strah vodstva

prevzetega podjetja, da jim bo prevzemno podjetje odvzelo finančna sredstva ali strah ciljnega podjetja, da se bodo morali popolnoma podrediti prevzemnemu podjetju (Milton L. Rock v Krajnik 2003: 60-61).

Zaposleni se upirajo spremembam, ker imajo le-te v danih razmerah močan vpliv na interese posameznikov ali skupin znotraj podjetja. Vodstveni kader mora oceniti, kateri zaposleni v podjetju bodo delovali v smeri spreminjanja in kateri se bodo upirali nastalim razmeram. Stopnja in intenzivnost kulturnih sprememb je lahko tako močna in prodorna, da povzroči odpor tako v prevzemnem kot ciljnem podjetju, predvsem zaradi ekonomskih, osebnih in socialnih razlogov. Ogrožene koristi, morebitna izguba delovnega položaja, izguba dotodanjih bonitet, lagodnost in zaverovanost v edinstvenost svoje osebe so dejavniki, ki vplivajo na to, da tudi vodstveni kader, predvsem ciljnega podjetja, vidi v spremembah predvsem grožnjo in ne priložnost za rast in razvoj. Zato je pomembno, da se že pri načrtovanju prevzema ugotovi, kakšen vpliv bo imela sprememba organizacijske kulture na zaposlene ter upošteva možnost upiranja novim razmeram. Vodstvo mora tudi razumeti, da ni nujno, da sam akt odpora kaže, da bo prevzem neuspešen, lahko je samo znak, da se zaposleni soočajo s spremembami.

Galpin in Herndon (2000: 52-53) sta s tako imenovano »piramido odpora« nivojsko strukturirala odpor zaposlenih. Trije nivoji: neveden, nezmožen in ne voljan, so vezani na vzroke, ki kažejo, zakaj se zaposleni upirajo spremembam in kako morajo vodilni reagirati na odpor.

**PRVI NIVO: NEVEDEN**

- predstavlja zaposlene, ki niso seznanjeni oziroma so brez ustreznih informacij glede prevzemnih naporov;
- vodilni morajo zaposlene z ustrežno komunikacijo obvestiti o poteku sprememb v podjetju in na ta način se odpravi odpor, ki je vezan predvsem na neobveščanje ter nesodelovanje zaposlenih v prevzemni aktivnosti.

**DRUGI NIVO: NEZMOŽEN**

- predstavlja zaposlene, ki niso kos nalogam, ki so vezane na integracijo dveh podjetij;
- naloga vodilnih je izobraževanje zaposlenih.

**TRETJI NIVO: NE VOLJAN**

- predstavlja osebno nasprotovanje in nenaklonjenost zaposlenih spremembam v podjetju;
- na tem nivoju je delo vodilnih dokaj obširno, saj morajo z zaposlenimi izpostaviti intenzivno in merljivo komunikacijo;
- izobraževalni proces je intenzivnejši, saj vpeljevanje sprememb zahteva nova znanja ter poznavanje novih spretnosti, sposobnosti in usposobljenosti za nove delovne naloge, izpostaviti pa se mora tudi način nagrajevanja, ki spodbuja vpeljevanje in končno sprejemanje novih sprememb.

Vsakdo v podjetju mora biti seznanjen »KAJ« naj bi se s prevzemom spremenilo, »ZAKAJ« je ta prevzem potreben, »KAKO« bo prevzem vplival na zaposlene, »KDAJ« bo prevzem potekal in »NA KAKŠEN NAČIN«. Zato je naloga najvišjega vodstva, da zaposlene promptno informira o nastalih spremembah v podjetju, pojasnjuje potek sprememb in jih vključuje v proces. V nasprotnem primeru je pričakovati odpor, ki je velikokrat rezultat

nevednosti in ne vključenosti v proces, kot pa nasprotovanje in nenaklonjenost zaposlenih spremembam v podjetju. Grafični prikaz »piramidalno strukturiranega odpora« sledi v prilogi K.

Clamons, Thatcher in Row so izvedli študijo med različnimi podjetji, ki naj bi odkrila, zakaj je večina naporov za spremembe propadla. Rezultat študije je pokazal, da neuspeh nima vira v tehničnih vidikih, ampak v tako imenovanem političnem tveganju, ki se zrcali v odporu zaposlenih. Do podobnih zaključkov je prišel tudi Peck, ki je tudi raziskoval procese sprememb in ugotovil, da je odpor v podjetju glavna ovira za uspeh. To potrdi tudi njegova študija, v kateri 92 odstotkov sodelujočih identificira organizacijski odpor kot glavni problem, s katerim so se soočili (v Galpin in Herndon 2000: 51).

Pomembno vlogo v obvladovanju odporov v podjetju ima vodstveni kader, ki mora pri načrtovanju prevzema pritegniti vse zaposlene k snovanju sprememb. Kulturne spremembe ne potekajo po naročilo managementa, ampak z aktivnim sodelovanjem, komuniciranjem in vključevanjem zaposlenih.

#### **4.2 VPLIV PREVZEMNIH UČINKOV (POJAV SINDROMOV) NA ORGANIZACIJSKO KULTURO CILJNEGA PODJETJA**

Prevzem sam po sebi zelo močno učinkuje na kulturo v podjetju, zato je smiselno, da prevzemnik sestavi seznam pozitivnih in negativnih učinkov oziroma opredeli možne učinke, ki jih ta povzroča, od česa so odvisni in kako se jih lahko nadzoruje. Kot smo že omenili, je prav sprememba primarni učinek, ki ga povzroči prevzemni proces. Spremembe se dogajajo znotraj podjetja, torej spreminjajo se sestavine kulture kot stvaritve podjetja, vrednote, norme in temeljne predpostavke, kar neposredno vpliva na delovanje zaposlenih in ustvarja prevzemne sindrome, kulturne trke, kulturno izolacijo in tudi kulturno razjasnitev, sodelovanje in kulturno sinergijo. Prevzemnik mora biti pozoren tudi na spremembe, ki jih prevzem povzroči zunaj podjetja. Nadzor nad učinki prevzema zunaj poslovne tvorbe je še posebej pomemben, kajti zunanjo interesno sfero sestavljajo deležniki, ki poleg zaposlenih v podjetju neposredno vplivajo na uspeh prevzema. Sem štejemo potrošnike, ki se lahko zaradi sprememb na izdelku preusmerijo k drugim konkurenčnim podjetjem, dobavitelje, ki jim nova nabavna politika ne ustreza, ali lokalna skupnost, ki zaradi strahu pred morebitnim odpuščanjem prične z intenzivno proti kampanjo, ki začne ogrožati prevzemne napore. Učinki so številni in raznovrstni, povzročajo jih notranji in zunanji dejavniki, ki izhajajo iz strahu pred spremembami in posledično negotovosti, ki jih sprememba povzroči. Nadzoruje se jih



lahko z jasno, odprto in hitro komunikacijo, vodstvom, ki je zavezano viziji novega podjetja in to prenaša na zaposlene »brez fige v žepu« ter zaposlenimi, ki sprejemajo nove izzive in s tem spremembe, ki jih prinaša prevzem v njihovo delovno okolje.

V nadaljevanju si bomo ogledali učinke prevzemov na zaposlene v ciljnem podjetju, kar pa ne pomeni, da le-ti ne vplivajo tudi na zaposlene v prevzemnem podjetju, kajti sprejetje in zavezanost novi kulturi podjetja je dolgotrajen in negotov proces, ki povzroča zaposlenim nemalo težav, saj nastopi čas sprememb, ki narekuje nove predpostavke, vrednote, norme, vzorce obnašanja itd.

Deal in Kennedy (1999: 121–123) sta v svoji knjigi *The New Corporate Cultures* poudarila, da prevzemi vplivajo na kulturne vsebine. Prevzemne učinke sta definirala takole:

1. »poglej čez svojo ramo« učinek, ko zaposleni skušajo ugotoviti, kje bo potekala reorganizacija oziroma katera delovna mesta se bodo ukinila;
2. učinek »zmagovalcev in poražencev«, kjer del zaposlenih v prevzemnem podjetju vedno pridobi, drugi del – delavci v ciljnem podjetju – običajno izgubi, na primer delovna mesta z oblikovanjem nove poslovne celote;
3. učinek »kulturne osamitve« je po avtorjih najpomembnejši učinek, ki se pojavi takrat, ko »preživeli« delavci ugotovijo, da se podjetje, v katerem so sedaj zaposleni, bistveno razlikuje od »starega« podjetja, v katerem so bili nekoč zaposleni.

- UČINEK PREVZEMNEGA SINDROMA

Spremembe na področju organizacijske kulture povzročijo nemir, napetosti in povečanje negativnih reakcij med zaposlenimi<sup>78</sup> v ciljnem podjetju, kajti postavljeni so pred neizogibno dejstvo, da spremembe na področju delovnih odnosov, vrednot, pravil delovanja in obnašanja spreobračajo že utečena ravnanja v delovnem okolju. Marks in Mirvis (v Risberg 2004: 16) tovrstne reakcije zaposlenih poimenujeta združitveni sindrom (*Merger Syndrome*). Ta se pojavlja predvsem med zaposlenimi v ciljnem podjetju, prisoten pa je tudi med zaposlenimi v prevzemnem podjetju na vseh hierarhičnih nivojih. Vzorci obnašanja, ki jih pripisujejo sindromu, se običajno pojavijo po objavi prevzema. Žrtve sindroma delujejo sovražno in so dokaj napadalni, prisotna je nedostopnost, potrtnost in obupanost, vstopijo v svet zanikanja in

---

<sup>78</sup>Pritchett našteje sledeče negativne reakcije: pomanjkanje komunikacije, padec produktivnosti, povečanje osebnih problemov, prisotnost pojava parokializma, pomanjkanje skupinskega duha, borba za premoč znotraj podjetja, zmanjševanje občutka pripadnosti podjetju (v Neuhauser in drugi 2000: 292).

zavračanja sprememb, kar pa posledično vodi v občutek izgube vrednosti, varnosti in identitete delovnega okolja. Za sindrom so značilni trije tipi odzivov:

1. **osebni odziv**, ki se kaže v strahu, nemiru, zaskrbljenosti in zmedbi med zaposlenimi, to povzroči občutek negotovosti in defenzivne reakcije;
2. **organizacijski odziv**, za katerega je značilna omejena komunikacija, rigidno krizno upravljanje, povečana napetost med skupinami zaposlenih ter slabi medosebni odnosi;
3. **kulturni odziv**, ki se prelevi v sindrom »mi proti vam« in povzroči trk med dvema kulturama.

Sindrom vpliva tudi na vodstveni kader. Ta se kaže v dveh oblikah: negotovosti ter vzporedni želji po spremembi. Oba nasprotujoča si odziva povzročata stres in vplivata na vodenje, medosebne odnose, presojanje, pojavi se tudi učinek, »kaj se bo zgodilo z menoj«, ki posledično povzroči padec delovne opravljalnosti (Marks in drugi v Risberg 2004: 16).

Rensburg (2000: 149) vidi v zanemarjanju poudarka na človeških virih, nenačrtovanemu delu s človeškimi viri ter v slabem in omejenem komuniciranju glavne sestavine, ki povzročijo tovrsten sindrom.

- UČINEK SINDROMA »MI PROTI VAM«

Različna podjetja imajo različne, sebi primerne vrednote, norme, zgodovino in načine poslovanja. Integriranje dveh različnih korporacijskih kultur povzroča tako imenovan »mi proti vam sindrom«, ki se kaže v različnem dojemanju podjetja, sledijo konfliktne situacije ter neproduktivno tekmovanje, ko vsaka stran sočasno brani svoje lastne metode poslovanja, kulturo v podjetju ter delovno okolje. Zato je zelo pomembno, da se v novem podjetju zavedajo kulturne različnosti ter da zaposleni razumejo celotni proces izgradnje nove organizacije in njene kulture. Tudi Habech in drugi (2000: 116) poudarijo, da je »ustvarjanje vrednosti največje, kadar so prenesene zmogljivosti iz obeh podjetij in ljudje sodelujejo. Takšno sodelovanje mora temeljiti na volji in sposobnosti direktorjev obeh organizacij za skupno delo v prizadevanju za nove strateške naloge. Odločilnega pomena je miselnost »mi proti vam« nadomestiti s timskim duhom«.

- UČINEK SINDROMA USMERJENOSTI NA SEBE

Pogosto se dogaja, da se zaposleni v prevzetem podjetju ciljno osredotočijo na uresničevanje lastnih interesov, manj pozornosti pa posvečajo delu. Povečana usmerjenost nase izhaja iz

strahu pred napovedanimi spremembami, ki vključujejo izgubo bonitet, znižanje osebnega dohodka ali celo izguba delovnega mesta. To povzroči napetosti med posamezniki in skupinami, delavci in managementom, kar se posledično zrcali v padcu vsesplošne produktivnosti in povečani delovni odsotnosti.

- UČINEK SINDROMA NEGOTOVOSTI

Ivancevich, Schweiger ter Power (v Risberg 2004: 15) naštejejo različne vrste negotovosti, ki spremljajo zaposlene v ciljnem podjetju. Prvo negotovost povzroči sam prevzem kot proces, nad katerim imajo zaposleni zelo majhen nadzor, druga se kaže v negotovi prihodnosti, ki jo prevzem prinaša tudi zaradi nepoznavanja cilja prevzema, tretjo negotovost povzročajo organizacijske, kulturne in osebne spremembe, ki skupaj vplivajo na zasebno življenje zaposlenih. Vsak zaposlen zaznava prevzem na svoj način, nekateri ga vidijo kot grožnjo, drugi kot novo možnost za lasten razvoj in napredovanje.

- UČINEK SINDROMA »BEG STROKOVNJAKOV«

Prav zaradi negotovega in nestabilnega delovnega okolja kot posledice nastalih sprememb se pričnejo zaposleni odtujevati in zapuščati podjetje. Problem se pojavi, ko podjetje zapustijo ključni<sup>79</sup> ljudje, kar povzroči praznino v delovnih procesih in vodstvenih kadrih. Običajno v takih negotovih trenutkih stopijo na plan konkurenčna podjetja, ki tem strokovnjakom ponudijo stabilno delovno okolje, višji osebni dohodek in napredovanje. Tako se za podjetje pojavi še dodaten napor, in sicer v novačenju primerno usposobljenega kadra, ki naj bi zapolnil to praznino, kar pa je dolgotrajen in ne vedno uspešen proces. Odhod ključni ljudi se lahko prepreči z ekonomsko varnostjo in varnostjo zaposlitve. Z aktivnim vključevanjem v prevzemni proces se zaposlenim zagotovi nadzor nad potekom sprememb, to pa je tudi način, da se jim pokaže, kako pomembno vlogo igrajo v oblikovanju novega podjetja. Pomembno je, da se jim prenese občutek, da počno »prave stvari«.

---

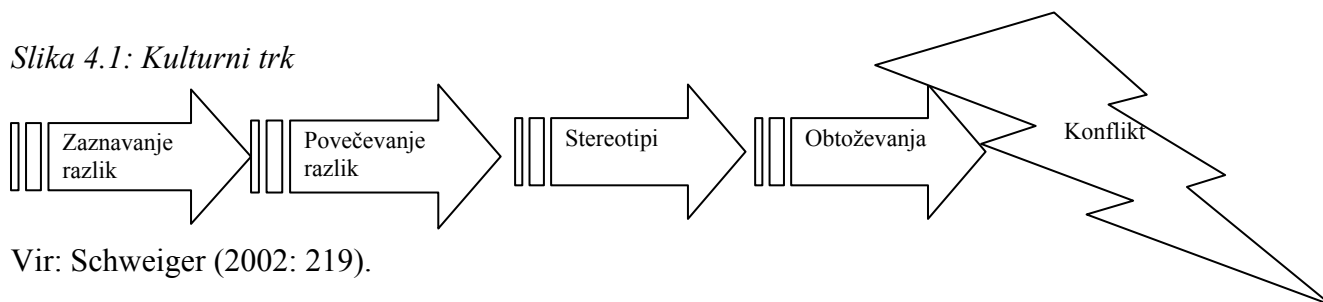
<sup>79</sup>Ključni ljudje so tisti zaposleni, katerih izguba ima lahko pomemben vpliv na uspešno delovanje podjetja, kajti z njihovim odhodom je povezana izguba ključnih odjemalcev, ključnih poslovnih partnerjev in ključnih znanj, ki so pomembna za rast in razvoj podjetja (Galpin in Herndon, 2000: 104).

- UČINEK SINDROMA KULTURNEGA TRKA

Kulturni trk se pojavlja v vseh vrstah sodelovanja. Zdi se, da se podjetja strinjajo glede vizije in strategije, vendar se razlikujejo med seboj v vrednotah ter v svojih prepričanjih, kako uresničiti to vizijo. Podjetja se ne morejo izogniti kulturnemu trku, vendar ga lahko zmanjšajo na ta način, da oblikujejo realen odnos do tega pojava, ga upoštevajo in soočajo vse zaposlene z viri in simptomi, ki ga povzročajo. Oblikovanje novega podjetja vključuje tudi oblikovanje nove kulture, to pa zahteva usklajevanje in sodelovanje ter poznavanje načinov delovanja drug drugega (Rensburg 2000: 150). Recklies (2005: 2) poudari, da probleme kulturne neskladnosti srečamo na sledečih področjih:

1. organizacijske vrednote,
2. kultura managementa in stil vodenja,
3. organizacijski miti in zgodbe,
4. organizacijski rituali in tabuji,
5. kulturni simboli.

Slika 4.1: Kulturni trk



Vir: Schweiger (2002: 219).

Kulturni problemi se lahko razvijejo po Reckliesu (2005: 5)<sup>80</sup> z nesluteno dinamiko v sledečih situacijah:

1. zaznavanje različnosti,
2. poudarjanje in ocenjevanje razlik,
3. medsebojno vzpostavljanje stereotipov ter
4. medsebojno obtoževanje ter boj za prevlado lastne kulture.

Vendar se kulturni trk lahko upravlja. Schweiger (2002: 219) poudari, da čeprav je kulturni trk stranski produkt integracije, se ga lahko upravlja. Proces se prične z ustrezno vodeno komunikacijo, ki posreduje informacije tako zaposlenim iz prevzemnega kot ciljnega podjetja. Namen je oblikovati in zagotoviti konstruktivni komunikacijski forum, s pomočjo katerega

<sup>80</sup>Podobno opiše kulturni trk Schweiger (2002: 219): 1. obojestransko zaznava razlik, 2. povečevanje in poudarjanje razlik, 3. medsebojno stereotipiziranje, 4. obtoževanje in 5. konflikt oziroma trk.

zaposleni pridobijo natančne ter ustrezne informacije drug o drugem. Usmerjeni komunikacijski tok izloči netočne zaznave in na dan pridejo prave razlike, ki se premostijo z medsebojnim sodelovanjem ter poznavanjem.

Na reakcije zaposlenih v ciljnem podjetju lahko vpliva tudi prevlada korporacijske kulture prevzemnega podjetja. Kellog (2005: 2) meni, da ima organizacijska kultura pomembno vlogo v prevzemnih procesih, vendar kljub dejstvu, da prevzemnik vloži veliko napora v identifikacijo najboljšega podjetja v panogi in nameni toliko denarja za nakup le-tega, te odlike, ki so bile prioriteta za prevzem izniči z lastno kulturno prevlado, to pa imenuje »sindrom prekomernega korporacijskega ega«. Tako je bistveni problem v številnih prevzemih, da močnejši partner vsiljuje svojo kulturo šibkejšemu. To se običajno počne brez ocene primernosti, ki bi pokazala, katera kultura je bolj primerna ali skladna s filozofijo novega podjetja. Pristop vsiljevanja lastne kulture lahko v določenih situacijah resda vodi v uspešno integracijo, vendar v večini primerov povzroči uničenje pričakovane vrednosti..

Recklies<sup>81</sup> (2005: 1) poudari, da so kulturne razlike med partnerji eden glavnih vzrokov za propad prevzemnih transakcij, pojavijo in zaznajo se lahko že v pogajanjih ali kasneje v poprevzemni transakciji. Sposobnost managerjev, da upoštevajo ter priznajo kulturno različnost, njene prednosti in slabosti, vpliva tudi na to, kako se v podjetju sprejema raznolikost. Najbolj običajen odgovor na kulturno različnost je tako imenovani **parokialni pristop**: managerji ne priznavajo kulturne različnosti ter njenega vpliva na delovanje podjetja. Verjamejo, da je načelo »naš način je edini način« edino možno za uspešen razvoj in rast podjetja. Druga običajna praksa je **etnocentrični pristop**, kjer managerji sicer priznajo kulturno različnost, vendar v njej vidijo vir problemov. V etnocentričnem poslovnem okolju je načelo »naš način je najboljši način« edini uporaben za vodenje in uspešno delo v podjetju. **Sinergijski pristop** priznava kulturno različnost kot vir prednosti, vendar tudi slabosti. Pristaši tega pristopa verjamejo, da »se naš in njihov način razlikujeta, vendar pa noben od njiju ne prevlada drug nad drugim«. Tako oba »načina« skupaj prispevata k uspešnemu vodenju, organiziranju ter delu v podjetju (Adler 2002: 13). V prilogi L je podrobneje opisano, kakšen vpliv ima kulturna različnost na ravnanje v podjetju, strategija (ne)upravljanja s kulturno različnostjo v podjetju, ali podjetje zazna kulturno različnost, kakšne so nato posledice (ne)upravljanja in kako pogosta so ta ravnanja.

---

<sup>81</sup>Podobno mislita tudi Neaver in Deck (v Layne 2004: 14).

Spreminjanje organizacijske kulture je travmatična izkušnja za zaposlene in za vodilni kader, kajti le-ta vpliva na osebno raven, ki se kaže v različnih psihosomatskih reakcijah, ter na profesionalno raven, ki je vidna v padcu delovne učinkovitosti, produktivnosti, delovnega absentizma ter povečani odpovedi ključnih ljudi. Na poti spreminjanja organizacije in njene kulture se zaposleni v ciljnem podjetju soočajo z dvomi in zanikanjem, jezo, ki se kaže v besu in maščevanju, ter čustvenim barantanjem, ki se začneja z agresivnim ravnanjem in zaključijo z depresijo ter apatičnim obnašanjem in končnim sprejetjem ali odhodom iz podjetja. Sindromi, ki vplivajo na ravnanje zaposlenih v ciljnem podjetju, so posledica prevzemnih učinkov ter pomembno opozorilo za nadaljnjo ravnanje prevzemnikov. V kolikor niso upoštevani, povzročijo konflikte kultur in odpor naperjen proti spremembam.

### **4.3 DEJAVNIKI, KI POZITIVNO VPLIVAJO NA UČINKE PREVZEMA**

Poleg upoštevanja organizacijske kulture so načrtovani in nadzorovani integracijski proces s poudarkom na usklajevanju združujočih se kultur, hitra izbira ustreznega vodstvenega kadra ter pravočasna, jasna in odprta komunikacija dodatni in prav tako pomembni dejavniki, ki vplivajo na to, da je prevzem, ki nemalokrat povzroči različne sindrome med zaposlenimi, lažje sprejet in razumljen. Učinki sindromov, ki jih ima prevzem na ciljno pa tudi prevzemno podjetje in njegovo okolico so nemalokrat zapostavljeni tudi zato, ker so običajno del mehkih vsebinskih variabel in kot taki težko merljivi in nadzorovani, vendar bistveni za uspešnost prevzema.

#### **4.3.1 INTEGRACIJSKI PROCES**

Podjetja so si različna. Razlikujejo se po vodstvenemu stilu, tehnologiji, po sistemih, strukturi, postopkih, komunikaciji, sistemih nagrajevanja, ciljih, vizijah, strategijah itd.

Prav zaradi raznolikosti podjetij je proces, ki predstavlja največje tveganje, po številnih avtorjih<sup>82</sup>, prav zadnja faza v prevzemnem procesu, torej integracija sistemov<sup>83</sup>, tudi zato, ker na tej stopnji združevanja prihajajo do izraza prav tisti vsebinski elementi, ki jih pripisujemo organizacijski kulturi. Integracija poslovnih kultur je sestavni del integracijskega procesa pa čeprav velikokrat zapostavljena in ločena od ostalih integracijskih sklopov, kar lahko vodi v

---

<sup>82</sup>Lahovnik (2003: 10), Habech in drugi (2000: 16), Galpin in Herndon (2000: 4) in Schweiger (2002: 9).

<sup>83</sup>Lohrum (v Risberg 2004: 4) deli integracijski proces na pet stopenj: 1. opazovalna stopnja, 2. stopnja načrtovanja, 3. stopnja izvedbe, 4. stopnja konsolidacije in 5. stopnja zrelosti.

zaplete, ki se odražajo v končnem uspehu prevzema, kajti uspešen prevzem je lahko le seštevek vseh elementov in ne posamičnih sklopov.

Integracija sistemov v podjetju se lahko opredeli kot aktivnost, kjer se delijo izkustva in spoznanja vseh sodelujočih partnerjev. Različni avtorji namen in cilj integracije definirajo kot:

AVTOR	INTEGRACIJSKI PROCES
Schweiger (2002: 138)	- združevanje dveh pred tem neodvisnih podjetij v enovito celoto,
Datta (v Risberg 2004: 9)	- učinkovita uporaba obstoječih možnosti in doseganje predvidenih sinergijskih učinkov.
Kovač (2000: 76)	Pri poprevzemni integraciji gre predvsem za postopnost in načrtovanost poslovnega združevanja. Taka integracija je proces, kjer prevzemno podjetje zavestno spreminja ciljno podjetje na način, ki zagotavlja ustrezne poslovne spremembe in potreben konsenz med deli in celoto. Na ta način poteka fizično integriranje, prenosi finančnih virov, menedžerskih metod in poslovne kulture.

Slabo vodena integracija sistemov je lahko razlog za neuspešen prevzem. Globalna študija svetovalnega podjetja A.T.Kearney (v Bert in drugi 2005: 45) izvedena leta 1998/1999 je razkrila glavne probleme, s katerimi se podjetja srečujejo v integraciji:

1. nezadostna komunikacija,
2. nerealistična in nejasna pričakovanja glede finančnih sinergij,
3. nova organizacijska struktura, ki je bila rezultat prevelikih kompromisov;
4. odsotnost integracijskega načrta,
5. nezavezanost vodilnih kadrov,
6. nejasen strateški koncept,
7. zaostanek v izvajanju projekta ter
8. zapoznela integracija informacijske tehnologije.

Za izpeljavo uspešne integracije je načrtovanje bistvenega pomena, kajti sam proces proizvaja na svoji razvojni poti številne in obsežne spremembe, ki pa morejo biti nadzorovane in usmerjene, kar je mogoče doseči le s pravočasno izdelavo načrta integracije, ki mora biti soglasno sprejet, kajti določiti je potrebno korake, aktivnosti, naloge, orodja za izvedbo, ekipo in časovni okvir. Proces integriranja je zelo obširen in zahteven proces, od sodelujočih zahteva strokovno usposobljenost in odločenost v delovanju ter sprejemanju odločitev. Za podjetja je priporočljivo, da se pričnejo ukvarjati z »virtualnim« integriranjem sistemov že na stopnji načrtovanja za prevzem. Na ta način smo že priča aktivnostim na področjih

oblikovanja integracijskega okolja, integracijskega tima, načrtovanja<sup>84</sup> integracije, oblikovanja predhodne integracijske strukture in artikulacije vodilnih integracijskih principov. V izdelavo integracijskega načrta naj bi se vključili obe strani–strokovnjake iz prevzemnega in ciljnega podjetja. Za izvedljiv integracijski načrt je pomembna zavzetost zaposlenih, ki pa se doseže na ta način, da v procesu oblikovanja načrta sodelujejo vsi tisti, ki ga bodo dejansko uresničevali. S tem se strinja tudi Lahovnik (2003: 14), ki meni, da ima ločevanje funkcije načrtovanja od uresničevanja načrtov vrsto slabosti, kajti delavec ima na ta način manjši občutek dosežka, kot tudi kaže manjši nagib k potrditvi pravilnosti načrta za njegovo uspešno izvedbo, če izvaja načrt, pri nastajanju katerega ni sodeloval. V načrtu, ki je odrejen od nekoga drugega, je prisotno manj fleksibilnosti, prostora za modifikacijo, iniciative za izboljšave in je slabše razumljiv. V kolikor ga ne oblikujejo ljudje, ki ga bodo uresničevali, bo praviloma prispeval k njihovem slabšemu učinku. Ločevanje funkcije načrtovanja od uresničevanja načrta povzroča tudi več komunikacijskih težav in prispeva k večjim zmotam in odstopanjem od načrta.

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

- določitev managerjev, ki bodo neposredno odgovorni za poslovanje ciljnega podjetja;
- opredelitev različnih kompenzacijskih programov, s katerimi bi motivirali ključne kadre ciljnega podjetja, da bi ostali v podjetju po priključitvi;
- določitev stopnje avtonomije priključenega podjetja;
- izvedba analize, s katero se določi, katere funkcije bodo prenesene na matično podjetje in katere bodo ostale v pristojnosti ciljnega podjetja;
- identifikacija področij, na katerih bi lahko prišlo do nasprotij med kadri podjetja priključevalca in ciljnega podjetja;
- ugotovitev in opredelitev postopkov za premostitev razlik v organizacijski kulturi med podjetjema.

Poleg načrtovanja je nadzor integracijskega procesa bistvenega pomena za uspeh prevzema, pomanjkanje le-tega povzroči številne napake, ki upočasnijo potek procesa, v skrajnih primerih celo uničijo integracijske napore. Izpostavitve mehanizmov nadzora omogoča prevzemniku, da ugotovi, koliko odstopa od predvidenega načrta, odkritje napak preden le-te postanejo neobvladljive, zagotavlja popravke ter se prilagaja nastalim razmeram.

Napake so obvladljive, v kolikor so pravočasno odkriti vzroki in izvedeni predlagani ukrepi, to pa zahteva sodelovanje vseh vpletenih strani na vseh hierarhičnih nivojih. Pogostost napak

---

<sup>84</sup>Lajoux (1998: 47-48) definira integracijski načrt kot dokument ali zbirko dokumentov, v katerem je natančno določeno, kdaj in na kakšen način bo večji del virov, premoženja, procesov in obvez prevzemnega ter ciljnega podjetja združeno v cilju dosege strateških ciljev. Načrt naj vsebuje tri temeljne elemente: 1. cilje v novem podjetju, 2. kako z integracijo virov, sistemov in odgovornosti doseči te cilje in prednost ter 3. časovni okvir poteka integracijskega procesa.



lahko pripišemo tudi dejstvu, da se načrtovalci ne prilagajajo novim razmeram in da ne izdelajo takšnega načrta, ki bi predvidel morebitne zaplete in hitre rešitve. Spiski ponavljajočih se napak so tako postali obširni priročniki, ki opozarjajo na to, česa naj prevzemniki ne bi počeli, vendar v realnosti, glede na neuspehe številnih prevzemnikov, tega ne upoštevajo.

Primožič (1999: 86) izpostavi naslednje pogoste napake: prepozen začetek in nejasen, razvlečen zaključek pozdružitvenega obdobja, nejasna vzpostavitev vodstva, sprejemanje kompromisnih rešitev za zadovoljevanje postranskih interesov ter demokratičen stil vodenja v prehodnem obdobju, dajanje populističnih, neuresničljivih obljub ter izogibanje težkim odločitvam, nezadovoljivo komuniciranje med vpletenimi stranmi, zapravljanje časa z izvajanjem nepomembnih aktivnosti, opredeljevanje aktivnosti brez določitve meril za njihovo vrednotenje, neizkoriščanje priložnosti za spremembo organizacijske strukture, napačna ocena o potrebnih in obstoječih človeških virih ter predpostavka, da so ljudje, ki so uspešni v statičnem okolju, tudi dobri prehodni voditelji, neustrezna prehodna vodstvena struktura in pomanjkanje močnih, preverjenih vodstvenih kadrov, premajhno delegiranje avtoritete, vzdrževanje »stare metode odločanja« in ravnotežja moči, ki so veljala v predhodnem podjetju, neustrezen, pomanjkljiv in pozen nadzor nad poprevzemno integracijo ter nepripravljenost priznavanja napak in sprejemanja korekcijskih odločitev.

Dejavniki, ki lahko povzročijo probleme v integracijskem procesu, so po Haspeslaghu in Jemisonu sledeči (v Sudarsanam 1995: 55-56):

#### **1. DETERMINIZEM**

Značilen je za managerje, ki verjamejo, da je integracijski načrt možno izpeljati brez dodatnih in naknadnih sprememb ter ne glede na situacijo, ki vlada v procesu. Običajno radi pozabljajo, da je bil načrt oblikovan na osnovi še nepopolnih informacij in da predstavlja predvsem listo želja prilagojeno pritiskom in željam prevzemnega podjetja. Ne upoštevajo dejstva, da je integracija pravzaprav proces prilagajanja in usklajevanja, kjer poteka vzajemno učenje med prevzemnikom in ciljnim podjetjem. Determinizem vodi v tog in nerealen integracijski načrt in povzroči sovražen odnos ter nesodelovanje med managerji iz obeh podjetij, tudi zaradi nestrinjanja z načeli integracije, ki lahko zadevajo prenos sposobnosti pa vse do časovnega okvira poteka.

#### **2. IZGUBA VREDNOSTI**

Integracija dveh podjetij je lahko v nasprotju s pričakovanji managerjev in ostalih zaposlenih. To povzroči na osebni ravni občutek izgube vrednosti, ki se kaže v obliki nižjih zaslužkov, izgube vpliva in moči v novem podjetju.

#### **3. VODSTVENI VAKUM**

Ta se pojavi v odsotnosti in brez vidne udeležbe poslovodstva prevzemnega podjetja oziroma ko je vodenje integracijskega procesa prepuščeno srednjemu managementu obeh podjetij, kar pa lahko povzroči, da se integracijski napori izrodijo v medsebojno prepiranje in obtoževanje. Poslovodstvo mora biti na razpolago za izglajevanje neizbežnih trenj, ki se pojavijo med skupinami managerjev v integracijskem procesu.

K uspehu prevzema prispeva tudi hitrost integracijskega procesa. Načelo, ki velja, je: »deluj pospešeno–integriraj hitro«. Hitrost procesa zmanjšuje negotovost med zaposlenimi v obeh podjetjih, na trgu in med zunanjimi deležniki. Hitra integracija zmanjšuje tudi možnost vsesplošnega nezaupanja in nasprotovanja napovedanim spremembam.

Skupine za izvedbo poprevzemne integracije so pomemben element v integracijskih naporih. Sestavljene so iz strokovnjakov, ki so odgovorni za potek, nadzor in koordiniranje celotne integracije. V skupinah naj bi bili zastopani strokovnjaki iz prevzemnega in ciljnega podjetja, poleg najetih zunanjih svetovalcev. Integracijske zapovedi skupin morajo biti usmerjene v transparentnost celotnega procesa, v vključevanje v proces vseh zaposlenih na vseh hierarhičnih nivojih, v stalne izboljšave ter inovativnost, ki ima svoj smisel v učeči se organizaciji. Habech in drugi (2000: 23) predlagajo, da se oblikuje tako imenovana programska pisarna, ki naj zagotavlja, da se vodilna načela in splošna strategija, ki jih začrta vodstvo, prevedejo v merljive cilje in naloge, ki jih je mogoče opraviti, spremlja in opazuje naj se napredek, osvetli morebitne probleme ter usklajuje obvladovanje sprememb. Programska pisarna bi tako morala, po mnenju avtorjev, postati prva izkušnja za vplivne posameznike iz obeh družb, skupaj bi se morali lotiti podpore, spremljanja in nadzora, da bi pospešili združevanje, s svojim enkratnim položajem in spretnim dvostranskim kadrovanjem pa lahko tudi pripomore k odpravljanju številnih težav, ki bi sicer ovirale napredovanje integracije.

Integracijske skupine so zasnovane in delujejo na treh nivojih (Galpin in Herndon 2000: 69-72):

1. **izvršni odbor**, ki je sestavljen iz najvišjih predstavnikov, po možnosti iz obeh podjetij; naloge odbora so nadzor poteka integracije in ostalih skupin, sprejemanje strateških odločitev, dajanje pobud in rešitev morebitnih zapletov, sprejemanje odločitev finančne narave;
2. **integracijska projektna skupina**, ki dnevno koordinira potek integracijskega procesa, izvaja nadzor in usklajuje delo med integracijskimi skupinami za posebne namene, določa postopke dela, meri rezultate in daje pobude za reševanje morebitnih zapletov ter
3. **integracijske skupine za posebne namene**, ki delujejo na različnih področjih dela (strateška vprašanja, prodaja, marketing, distribucija, finance, kadri, tehnologija, logistika, ravnanje s človeškimi viri in kapitalom itd.).

Lajoux (1998: 53) omeni še prisotnost tretje, nepristranske strani, ki služi kot pomoč pri izpeljavi integracijskega procesa. To je tako imenovani skupinski facilitator<sup>85</sup>, torej neodvisna oseba brez možnosti odločanja, ki pa pomaga skupinam premostiti raznolikosti, zaznati probleme, odkriti rešitve ter sprejeti odločitve. Sudarsanam (1995: 48) pa poudari, da je za večja podjetja postala že običajna praksa, da na korporacijskem nivoju ustanovijo tako imenovani A-tim, torej skupino strokovnjakov, ki se izključno ukvarja s prevzemno aktivnostjo podjetja.

Integracijske skupine so za prevzemnika tudi idealna priložnost za identifikacijo primernih vodilnih kadrov v novem podjetju. V procesu, ki zahteva hitrost, odločnost in konstruktivno sodelovanje med različnimi ljudmi na različnih nivojih, se tako pokažejo lastnosti posameznikov, ki lahko ustrezajo vodilnemu profilu, za katerim povprašuje prevzemnik. Integracijske skupine so preizkusni kamen za kasnejše skupno delovanje, kajti v njih se srečujejo in delujejo predstavniki iz obeh podjetij, zato je pomembno, da so le-te usklajene, da so v njih zastopani zaposleni na vseh hierarhičnih ravneh z jasnimi opredeljenimi vlogami ter nalogami.

V načrtu združitve je potrebno določiti tudi stopnjo integracije med prevzemnim in ciljnim podjetjem. Prevzemna podjetja se poslužujejo različnih stopenj, ki so odvisna od vrste in namena prevzema, od potrebe po organizacijski samostojnosti, ki jo ima prevzemno podjetje itd. V strokovni literaturi prevladujejo trije tipi integracije:

POPOLNA INTEGRACIJA	DELNA ALI ZMERNNA INEGRACIJA	MINIMALNA INTEGRACIJA
Združijo se vsa področja delovanja oz. ločene funkcije in aktivnosti, ki gredo od poslovnih procesov pa do korporacijske kulture. V tem primeru govorimo o popolni konsolidaciji oziroma združitvi obeh podjetij. Killing (2005: 2) tovrstno integracijo imenuje absorpcija, kajti prevzemno podjetje popolnoma absorbira ciljno podjetje oziroma izniči njegovo identiteto.	Prevzemnik običajno združi in konsolidira samo določene operativne funkcije ali procese. Strateško načrtovanje in nadzorovanje ostane centralizirano in je v rokah prevzemnega podjetja. Ciljno podjetje je samostojno v tako imenovanih tekočih operativnih zadevah, ki ne zahtevajo večje koordinacije, načrtovanja in nadzora.	Prevzemnik zelo malo posega v ciljno podjetje, ki je relativno svobodno v svojem delovanju. Tovrstna integracija ne proizvaja sinergijskih učinkov in stroški prevzema na ta način prerastejo predvidene koristi, zato se podjetja redko odločajo za tovrstni pristop v integriranju.

<sup>85</sup>Catana (v Koražija 2002: 40) definira facilitacijo kot globlje razumevanje raznolikosti in upravljanje odnosov med ljudmi.

Killing (2005: 3) poudari, da obstaja še četrti pristop v združevanju dveh podjetij, in sicer integracija »najboljšega od obeh«. Namen zveni atraktivno, vendar se med podjetji pojavi problem, ko je potrebno določiti, kaj je tisto najboljše, kdo bo odločil, kaj je tisto najboljše. Razgovori se nato običajno spreobrnejo v politično obračunavanje ter v zamujanje z integracijskim procesom.

#### **4.3.1.1 KULTURNA INTEGRACIJA – KULTURNA AKULTURACIJA**

Kulturna integracija je proces, v okviru katerega prevzemno podjetje, glede na svojo vizijo, strategijo in postavljene cilje, združuje svojo poslovno kulturo s kulturo ciljnega podjetja. V procesu združevanja dveh »tujih« poslovnih kultur poteka tako imenovani proces akulturacije, ki ga Lahovnik (1998: 71) definira kot mešanje dveh kultur. Berry (v Risberg 2004: 8) označuje akulturacijo kot spremembo kulture, ki se prične z združitvijo dveh avtonomnih kulturnih sistemov, medtem ko Gordon (Lukšič–Hacin v Mikola 2004: 13) akulturacijo opredeli kot »proces oziroma kontinuiran neposredni stik posameznikov in skupin, ki povzroča korenite spremembe kulturnih elementov eni ali obeh skupinah«.

Predpogoj za uspešno kulturno integracijo je ovrednotenje kulture, kar je po Habechu in drugih (2000: 113) težavno, saj je skrita celo ljudem, ki so del te kulture. Navkljub temu je potrebno že na začetku ovrednotiti kulturo, ko pa je dogovor že sklenjen, je treba opraviti še temeljito analizo.

Lobsenz (2005: 2) opredeli skrbni pregled kulture podjetja (v angl. cultural due dilligence) kot proces, s pomočjo katerega se analizira skladnost kultur med dvema neodvisnima podjetjema. »Kulturni pregled« podjetja omogoči prevzemniku oblikovanje učinkovitega operativnega okvira, s pomočjo katerega se lahko upravlja kulturno različnost dveh podjetij. V večini primerov se skrbni pregled ciljnega podjetja osredotoča na poslovne, pravne in finančne zadeve, vendar je kulturna analiza prav tako pomembna, kajti prevzemnik se mora seznaniti, kako si bodoči partner predstavlja skupno delovanje. Tako je natančno ovrednotenje in skrbna analiza kulture ciljnega podjetja sestavni del načrta prevzema ter enakovreden ostalim skrbnim pregledom, čeprav ga številna podjetja zanemarjajo oziroma menijo, da je neuporabna vsebinska komponenta. Namen pregleda naj ne bo samo ugotovitev, da obstajajo razlike med dvema kulturama, ampak tudi odgovor na vprašanje, ali bodo odkrite razlike ovirale proces integracije.

Schweiger (2002: 53) poudari, da je smiselno, da prevzemnik oceni<sup>86</sup> tudi svojo lastno kulturo ter da se v podrobnem pregledu kulture ciljnega podjetja poslužuje enakih pristopov, kot jih je uporabil pri analizi lastne kulture. Podobno Habech in drugi (2000: 112), ki menijo, da se mora začeti sestavljanje kulture s poštenim in temeljitim vrednotenjem obeh kultur in potreb za prihodnost, kajti to bo omogočilo opredeliti področja, ki jih je mogoče obvladati, področja, na katerih se lahko pojavijo trenja in tudi pozitivna področja, torej okoliščine, v katerih družbi kažeta močno podobnost v usmeritvi na visoki ravni.

Schweiger (2002: 51) oceni, da je kulturna analiza pomembna predvsem zaradi dveh vzrokov:

1. kajti ta lahko pokaže, da so razlike lahko tako zelo ekstremne, da ogrozijo integracijo, kar pa prepreči doseganje predvidenih sinergij in posledično vodi v skromne finančne rezultate;
2. prav razumevanje kulturnih razlik že v zgodnjih fazah prevzemnega procesa služi za identifikacijo kritičnih poudarkov, ki jih je potrebno upravljati z namenom zagotavljanja uspešne integracije.

Kulturna analiza je tako orodje, s pomočjo katerega se identificira kulturne razkorake in podobnosti med prevzemnim in ciljnim podjetjem. Služi pa tudi kot podlaga za strategijo integracije oziroma akulturacije, za katero se odloči prevzemnik. Vrsta akulturacije je odvisna od vrste prevzema (sovražen, prijazen, nacionalni ali mednarodni prevzem), (ne)sprejemanja kulturne različnosti iz strani prevzemnika (parokialni, etnocentrični ali sinergijski pristop), kulturne (ne)skladnosti med prevzemnim in ciljnim podjetjem, razlogov za prevzem ipd. V primeru sovražnih prevzemov sta vrednotenje ter analiza kulture težavna, saj zaposleni v ciljnem podjetju niso pripravljene na sodelovanje in prevzemniku so na razpolago samo sekundarni viri oziroma informacije (internetne strani, časopisni članki, interni bilteni, pisani govori vodstva ciljnega podjetja, intervjuji s poslovnimi partnerji, dobavitelji in kupci ciljnega podjetja itd.) ki pa žal niso popolnoma zanesljive.

Thomson (v Lahovnik 1998: 71) meni, da način akulturacije neposredno vpliva na dolgoročni uspeh ali neuspeh strategije priključitve. Strategija priključitve je uspešnejša v primerih, ko matično podjetje pri priključevanju upošteva značilnosti organizacijske kulture ciljnega podjetja. Tako avtor navaja sledeče načine akulturacije:

---

<sup>86</sup>Schweiger (2002: 52) definira sledeče faze v ocenjevanju kulture: 1. opredelitev pomembnosti kulture, 2. ocenitev kulture, 3. ocenitev kulturnega razkoraka, 4. definiranje vpliva, ki ga ima kulturni razkorak, 5. razvoj in izpeljava strategij.

**INTEGRACIJA:** priključeno podjetje ohrani svojo organizacijsko kulturo in posluje v simbiozi z matičnim podjetjem.  
**ASIMILACIJA:** tu prevladujejo institucije in kulturni vzorci dominantnega podjetja.  
Ta način akulturacije lahko razčlenimo na:  
1. učinek »talilnega lonca«, ko priključeno podjetje prostovoljno sprejme kulturo matičnega podjetja;  
2. učinek pritiska, ko je priključeno podjetje prisiljeno sprejeti kulturo matičnega podjetja.  
**ZAVRAČANJE:** ko gre za načrtovano ločitev kultur matičnega in priključenega podjetja, možni posledici sta:  
- umik in samodejna izločitev,  
- izločitev je posledica odločitve matičnega podjetja.  
**OPUSTITEV** stare kulture in ne sprejemanje nove.

Schein (1999: 176) poda tri opcije, ki jih lahko prevzemno podjetje povzame:

1. kulture ostanejo neodvisne ena od druge in sočasno bivajo<sup>87</sup>,
2. kultura prevzemnika postopoma prevlada in končno absorbira kulturo ciljnega podjetja<sup>88</sup> ter
3. spojitev obeh kultur in oblikovanje nove organizacijske kulture, ki vsebuje najboljše od obeh.

Nahavandi in Malekzadeh (v Heidrich 2005: 31) menita, da kultura, strategija, struktura in vodstvo podjetja vplivajo na potek akulturacijskega procesa.

Morosini (v Heidrich 2005: 32) razširi okvir akulturacijskega procesa in doda še dva elementa, ki imata pomembno vlogo v akulturaciji: nacionalna kultura in družbeno okolje, v katerem podjetje deluje.

Mirvis in Sales (v Risberg 2004: 9) poudarita, da je sam proces akulturacije skoraj vedno konflikten, ker povzroči različna razmerja moči med skupinami, še posebno v tistih ciljnih podjetjih, kjer zaposlenim ni bila dana možnost odločanja, kako bodo povezani s prevzemniki, kulturni tok in vpliv je običajno enosmeren in prihaja iz strani dominantnega podjetja (beri prevzemnega), ciljno podjetje v akulturaciji vidi odrekanje svoji lastni kulturi in s tem povezani identiteti.

Nahavandi in Malekzadeh (v Heidrich 2005: 29) ločita tri stopnje akulturacije:

1. stik,
2. konflikt in
3. adaptacija.

---

<sup>87</sup>Neuhauser in drugi (2000: 294) podajo primer podjetja IBM, ki je prevzelo podjetje Lotus leta 1995 -vrednost posla je znašala 3.5 mlrd USD. Prevzemno podjetje se je raje odločilo za neodvisnost dveh organizacijskih kultur, kot pa za asimilacijski proces, ki bi izničil Lotusovo kreativno kulturo. Schein poda primer podjetja Ciba-Geigy (1999: 9).

<sup>88</sup>Neuhauser in drugi (2000: 295) omenijo prevzem, ki ga je izvedel IBM leta 1985 nad podjetjem ROLMA. Kulturni trk, posledica popolne asimilacije in dominacije nad kulturo prevzetega podjetja, povzroči polom, to pa prisili IBM v prodajo podjetja Siemensu.

STIK	KONFLIKT	ADAPTACIJA
Manj je intenziven stik med dvema podjetjema, manj je možnosti za konflikt med njima. Ne glede, za kakšno vrsto prevzema gre, začetni stik med dvema subjektoma, vedno povzroči nek nivo konflikta.	Intenzivnost odnosov med podjetjema vpliva na nivo konflikta. Visok nivo konflikta lahko pričakujemo v primeru, da sta organizacijski kulturi zelo močni in da so dnevni stiki intenzivni. Položaj se še poslabša, v kolikor sta si nova partnerja bivša konkurenta, kajti vsaka stran skuša braniti svoj način dela. Visok nivo konflikta lahko povzroči tudi dejstvo, da sta bili podjetji pred prevzemom zelo uspešni, zato zaposleni ne čutijo potrebe po spremembi organizacijske kulture v novem podjetju.	Ta stopnja akulturacije predstavlja zaključno stanje. Ločimo med <u>pozitivno adaptacijo</u> , kjer se med stranmi doseže nek dogovor o kulturni sinergiji, tako se partnerji dogovorijo in definirajo, kateri so spremenljivi in kateri stabilni operativni in kulturni elementi. <u>Negativna adaptacija</u> med partnerji povzroči nesoglasja, ena stran se počuti prevarano in zlorabljeno, nadaljuje pa se tudi notranji odpor. Tovrstni primer je značilen za dolgotrajne in finančno neuspešne združitve ter prevzeme.

V prilogi M so prikazane stopnje akulturacije ter povezava med načinom akulturacije ter stopnjo konflikta.

Mednarodni prevzemi<sup>89</sup> zahtevajo večje upravljalvske napore, kajti poleg organizacijske kulture je potrebno upoštevati še nacionalno kulturo. S tem se strinjata tudi Nehavandi in Malekzadeh (v Heidrich 2005: 33) vendar poudarita, da se pojavi več nesoglasij na področju upravljanja in organizacijske kulture kot pa na področju nacionalne kulture. V mednarodnih prevzemih tako poteka proces dvojne akulturacije (double acculturation), torej kontinuiran kulturni stik znotraj organizacije ter kulturni stik dveh narodov, to pa posledično povzroči spremembe v obeh kulturah.

#### 4.3.2 POSTAVITEV USTREZNEGA VODSTVA

Temeljna naloga prevzemnika je hitro imenovanje vodstva. To je osnova za učinkovito delovanje novega podjetja tako za zaposlene kot za management, kajti le na ta način se definirajo vloge, pozicije in zapolni se tudi vodstveni vakuum. Vodstvo ima pomembno vlogo pri oblikovanju kulture v podjetju, kajti s svojim delovanjem jo ustvarja in spreminja. Promptna postavitve vodstva v novem podjetju je pomemben element, ki uspešno pripomore k oblikovanju organizacijske kulture.

Oblikovanje nove vodstvene ekipe ni tako enostavno, kajti v veliki meri je odvisno od vrste prevzema, tipa integracije ter kadrovskega načrta prevzemnega podjetja, ki pa bi se moral oblikovati že v predprevzemni fazi.

<sup>89</sup>Podobno menijo Morosini, Gersten in drugi ter Very in drugi (v Heidrich 200: 33).

Habech in drugi (2000: 65) menijo, da je potrebno:

- oblikovati dokončen načrt vodstva še pred koncem prevzema;
- vodstvena struktura mora biti objavljena, razumljiva in sprejeta;
- potrebno je zadržati zmagovalce: ljudi nadarjene za vrhunsko poslovanje, v kombinirani organizaciji bi prevzemniki morali že v okviru svoje analize prepoznati poslovne bonitete podjetja;
- ukrepati je potrebno hitro, kot narekuje položaj – ključna beseda je »hitrost«.

V prevzemu je na udaru predvsem poslovodstvo ciljnega podjetja, ki je ob svoj položaj, ob privilegije in status, še posebno če je prevzem sovražne narave ali izvedena popolna integracija. Spremembe vezane na novo organizacijsko kulturo, ki dominantno vstopi v delovno okolje povzroči strah in nezaupanje, ki se po hierarhični lestvici prenaša navzdol na ostale ravni v podjetju. Mirvis in Marks (v Risberg 2004: 20) poudarita, da v prevzetem podjetju reakcije vodilnih vplivajo na ravnanje podrejenih. Le-ti opazujejo svoje nadrejene ter prevzamejo njihove vzorce delovanja ter obnašanja za svoje. V kolikor vodilni dvomijo v prevzem ter niso sposobni nakazati smeri delovanja in upravljanja, tudi zaradi nejasne usmeritve prevzemnega podjetja, podrejeni postanejo toliko bolj negotovi v novo nastalih razmerah, to pa vpliva na delovno opravljalnost ter produktivnost v podjetju.

Sudarsanam (1995: 221) meni, da prevzem vpliva na različen način na managerje v prevzemnem in ciljnem podjetju. Za managerje prevzemnega podjetja je to predvsem nov izziv, ki omogoča nove priložnosti za razvoj konkurenčnih prednosti podjetja kot tudi lastnih ambicij, ki so usmerjena v napredovanje in s tem povezanimi prednostmi, ki vključujejo povišanje dohodkov kot tudi varnost zaposlitve. Popolnoma drugačen položaj je pri vodstvu ciljnega podjetja, ki jim prevzem prinaša predvsem negotovost in breme, kajti soočiti se bodo morali s spremembami. Vendar tudi vodilni kader v prevzemnem podjetju ni imun na spremembe, ki jih prinaša prevzemni proces. Reakcije na spremembe so podobne kot v ciljnem podjetju, saj v združevanju lahko zaradi podvajanj poslovodskih funkcij, tudi ta vodstvena struktura izgubi privilegije, bonitete ali celo zaposlitev. Schweiger (2002: 172) predlaga, da se zaposlenim, managerjem in vodstvenemu kadru iz obeh podjetij, omogoči enako možnost izbire za položaje v novem podjetju. Tisti, ki pa izpadejo iz igre, imajo možnost dostojanstvenega odhoda s primernimi odpravninami ali premestitvami v druge dele organizacije. Vendar običajno temu ni tako. V novi družbi si vsaka stran prizadeva zapolniti strateške položaje tako, da predlaga svoje vodstvo, to pa vodi v neproduktivno in dolgotrajno pričkanje za položaje, kar povzroči odhod ključnih ljudi h konkurenci in večanje vodstvene praznine, ki neugodno vpliva na organizacijsko klimo ter povzroča nezaupanje med zaposlenimi.



Rensburg (2000: 149) opredeli sledeče elemente, ki jih mora vodstvo upoštevati za uspešno sodelovanje z zaposlenimi:

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

Prav nasproten učinek ima lahko vedenje oziroma delovanje managerjev v slogu »mi zmagovalci«, ki se kaže v nadutem obnašanju oziroma aroganci, ki jo ob prevzemu izvajajo nad zaposlenimi v ciljnem podjetju. Tako Jemison in Sitkin (v Risberg 2004: 18) ločita tri oblike organizacijskega šovinizma, ki se kažejo v obliki medosebne, kulturne ter vodstvene nadutosti.

MEDOSEBNA NADUTOST	KULTURNA NADUTOST	VODSTVENA NADUTOST
Predstavniki prevzemnega podjetja izražajo svoje vedenje z besedami »ker smo vas prevzeli«, smo pametnejši od vas. Ravnanje spremlja še misel, da so stil, vrednote, norme, predpostavke, verovanja in navade superiorne in kot take morajo biti vsiljene in privzete.	Kaže se v odstranitvi ključnih simbolov v ciljnem podjetju, ki zagotavljajo in dajejo smisel ter pomen zaposlenim, brez neke logične razlage ali obrazložitve za tovrstno gesto.	Ta se nagiba k prepričanju, da so administrativni in operativni sistemi ter postopki prevzemnika superiorni postopkom in sistemom ciljnega podjetja, zato jih morajo le-ti privzeti in si jih prisvojiti.

Naloga vodstva je tudi zagotavljati, da se bodo zaposleni osebno identificirali z vizijo in poslanstvom novega podjetja. Pozornost morajo nameniti oblikovanju, utrjevanju ter upravljanju z novimi predpostavkami, vrednotami in pravili delovanja, ki pa jih morajo sprejeti za svoja tudi zaposleni prevzetega podjetja. Zato je hitra izbira in postavitve vodilnega kadra zelo pomembna za uspeh procesa tudi zato, ker novo vodstvo prevzame vlogo »upravljavca sprememb«, ki pa so brez konsenza zaposlenih neuresničljive.

Vodstvo ima tudi zelo pomembno nalogo in sicer vodenje »kulturne razjasnitve«, torej procesa, ki omogoča upravljanje s kulturno različnostjo med partnerji kot tudi razbijanja stereotipov in napačnih zaznav med stranmi. Pa tudi problematika kulturne okupacije prevzemnega podjetja, ki se kaže v kulturni izolaciji ciljnega podjetja, je prednostna naloga vodilnih, ki morajo uskladiti vpliv in moč različnih kultur, v nasprotnem primeru kulturni prevzem lahko povzroči kulturni odpor.

### 4.3.3 KOMUNICIRANJE

Komunikacija je pomembna za delovanje vsakega podjetja, še posebno v primerih, ko so v teku pomembne spremembe, ki vplivajo na zaposlene. Možina in drugi. (1994: 181) opredelijo komunikacije kot živčni sistem v organizaciji, ki je temeljnega pomena za njeno delovanje.

Habech in drugi (2000: 112) menijo, da je po imenovanju vodstva bistveno, da se ustvari komunikacijske kanale med kulturama. Tovarniški sistemi, skupne ekipe, skupne lokacije in neformalni dogodki, vsi ti dejavniki lahko pripomorejo k skupnem sodelovanju.

Komunikacija je vitalnega pomena za uspeh prevzemne aktivnosti, v kolikor zagotavlja pravočasno in jasno posredovanje informacij. Vodstvo, kot primarni nosilec informacij v komunikacijskem procesu, mora vzpostaviti, vzdrževati in koordinirati komunikacijske vezi med zaposlenimi tudi zato, da govorice ne postanejo primarni vir informacij. May in Kettelhut (v Galpin in Herndon 2000: 48) menita, da sta jasna komunikacija in sodelovanje bistvena za uspeh sprememb, kajti jasna komunikacija razjasni pričakovanja in zmanjšuje nejasnosti.

Doseganje ciljev integracije v združitvi je po Habechu in drugih (2000: 119) odvisno od tega, kako dobro uspe vodilnim prepričati udeležence, da verjamejo v vizijo in ravnajo tako, da jo uresničijo. To je temeljna naloga komunikacije, čista in preprosta.

Schweiger in DeNisi (v Risberg 2004: 23) menita, da spremembe, ki jih prinese prevzem niso tako naporne za zaposlene kot pa negotovosti, ki so vezane na prihodnost, še posebej v primeru, da ni na razpolago ustreznih informacij o prihodnosti. Negotovi delavci si bodo sami poiskali odgovore na svoja vprašanja, predvsem s pomočjo neformalnih komunikacijskih poti, ki običajno v takšnih trenutkih avtomatično producirajo govorice in polresnice. Zato je potreben sistematični pristop v informiranju zaposlenih, predvsem z namenom, da se ustvari pozitivno klimo in razpoloženje v organizaciji ter onemogoči širjenje dezinformacij in govoric. To je tudi način, ki prevzemnemu podjetju omogoči širjenje svoje vizije.

Komuniciranje mora biti načrtovan proces. S komunikacijo se zaposlenim pomaga razumeti, zakaj se družbi združujeta in kakšne spremembe in priložnosti ta proces prinaša. Z zagotavljanjem mehanizmov povratnih informacij, ki morajo biti vzpostavljeni, lahko zaposleni postavijo svoja vprašanja, izrazijo mnenja, strahove in potrebe, seveda pa mora vodstvo v čim krajšem času posredovati ustrezne odgovore. Zaposlenim v novi družbi mora

vodstvo posredovati dosledne in zanesljive informacije, sicer se bodo le-ti zanašali na govorice in javna občila, ki pa ne poročajo vedno natančno. Najboljše, da vodstvo ponudi zaposlenim zanesljiv vir, ki bo nudil realne informacije o vsem, kar se dogaja, to pa vključuje posredovanje tako dobrih kot slabih novic. Tako se s pošteno in odprto komunikacijo poveča zaupanje zaposlenih do samega vodstva, ki izvaja spremembe, saj s spoštljivim odnosom in priznavanjem njihovih vprašanj, vodstvu uspe prikazati svojo skrb za zaposlene skozi celotni proces.

Pomemben element, ki prispeva k jasnosti in razumljivosti informacij, je dvosmeren komunikacijski proces. Nasvet, ki ga daje strokovna javnost managerjem, ki so vključeni v prevzemni proces je »komunicirati z zaposlenimi«. Le redko pa dodajo, da mora manager tudi poslušati oziroma sprejemati informacije od zaposlenih, kajti prav dvosmerni komunikacijski tok omogoča da zaposleni začutijo vpletenost v celotno zgodbo in se ne počutijo le kot figure na šahovnici, poleg tega, da vodstvo s komunikacijo ter s poslušanjem posreduje zaposlenim tudi odgovornost za uresničitev prevzemnega procesa. Zato morajo vodilni z ustreznim komuniciranjem sporočiti, kaj je pomembno za novo podjetje, s tem pa se tudi upoštevajo in zadovoljujejo potrebe in zahteve zaposlenih.

Rensburg (2000: 152) našteje sledeča načela, ki so pomembna za uspešno komunikacijsko strategijo:

1. komuniciranje naj bo prednostna naloga;
2. komunikacijske aktivnosti morajo biti interaktivne in ne reaktivne;
3. sporočila morajo biti konsistentna in ponavljana skozi različne komunikacijske kanale ter vsem udeležencem v komunikacijskem procesu;
4. v podjetju se mora izpostaviti dvosmerno komunikacijo, pomembni so roadshow-i<sup>90</sup>, ki so bistveni za oblikovanje organizacijske kulture, kajti z neposrednim soočanjem s potencialnimi neprijetnimi vprašanji<sup>91</sup> vodstvo pokaže zavezanost, ki jo zastopa, pomembno je tudi ugotoviti, kateri so ključni ljudje in mnenjski vodje, ki določajo vrednote, ki jim nato večina sledi in razumeti, kaj jih motivira.

Schweiger (2002: 105) meni, da so ključni elementi za učinkovito komunikacijo oblikovanje takšne komunikacijske filozofije, v kateri so opredeljene ključne vrednote obeh podjetij, pravočasna in ustrezna komunikacija, kredibilnost informacij, odkritost informacij, razumeti,

---

<sup>90</sup>Roadshow je v bistvu neposredno srečanje vodstva z zaposlenimi (Rensburg 2000: 152).

<sup>91</sup>Zato je tudi pomembno predvidevanje tovrstnih vprašanj in reakcij zaposlenih (Rensburg 2000: 152).

kaj želijo zaposleni slišati, izbira učinkovitega medija, identifikacija in komunikacija z vsemi ključnimi javnostmi ter oblikovanje in izvajanje komunikacijskega načrta. Tudi ostali številni avtorji (Mirvis, Marks, Shrivastava, Bastien, Schweiger in DeNisi v Risberg 2004: 26) poudarjajo, da mora biti komunikacija popolna, odkrita in dovolj zgodnja. Prav pomanjkanje vseh treh elementov vodi v poprevzemno problematiko, ki se kaže v hitri širitvi polresnic, ki med delavci povzročajo nezaupanje do managementa kot nosilca sprememb v podjetju.

Prevzemno podjetje pa mora poleg intenzivne komunikacije z zaposlenimi v ciljnem podjetju, komunicirati tudi z ostalimi udeleženci, ki so neposredno povezani s procesom. To so dobavitelji, odjemalci, poslovni partnerji, delničarji in okolica, torej strateška javnost, ki tudi potrebuje odprte komunikacijske poti, kontinuirano komuniciranje in podajanje jasnih informacij o poteku celotnega procesa, o spremembah, ki jih prevzem povzroči, o viziji novega podjetja ter o prednostih in slabostih, ki jih aktivnost prinaša. Z ustrezno in učinkovito komunikacijo se tako zadrži odjemalce in dobavitelje, okrepi konkurenčne prednosti podjetja, obdrži dobro ime blagovne znamke, zadrži ključni kader, okrepi zavezanost in pripadnost zaposlenih podjetju, gradi kredibilnost ter vzdržuje zaupanje investitorjev (Hoey 2005: 6).

Ne glede na to, da je komunikacija ključni element v vsaki organizacijski spremembi, je presenetljivo dejstvo, kako podjetja rada omejijo ali prekinejo komunikacijske tokove pod pretvezo, da so zadeve zaupne narave. Komunikacijski vakuum, ki ga na ta način ustvarijo, tako omogoči, da se prične intenzivno produciranje neformalnih informacij in različnih govoric, ki jih je zelo težko nadzorovati in pravilno usmerjati, med zaposlenimi pa ustvarjajo informacijski kaos in posledično tudi zavračanje vizije, ki si jo je vodstvo zastavilo z oblikovanjem nove družbe.

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

Zapleti pa so vidni tudi, ko je potrebno definirati jezik komunikacije (jezik prevzemnika, jezik ciljnega podjetja ali uporaba tretjega – nevtralnega jezika) in vsebino komunikacije, ki bo za kulturo ciljnega podjetja sprejemljiva. Veliko ovir za medkulturno komuniciranje izhaja iz

razlik med kulturami. Prvi korak k pospeševanju medkulturne komunikacije je zato povezan z razumevanjem kulture sogovornika.

Za zagotovitev učinkovitosti medkulturne komunikacije je potrebno upoštevati sledeče predloge (Treven in Sriča 2001: 210–211):

- posamezne razlike v komunikacijskih stilih;
- govornik mora posedovati še druge informacije o kulturi sogovornika;
- proučiti je potrebno tudi komunikacijske vzorce, kot so verbalni stil in neverbalna sporočila, ki se uporabljajo v kulturi sogovornika;
- več informacij dobi posameznik o sogovorniku, večja bo verjetnost, da bo ta razumel njegovo sporočilo in bo komunikacija uspešna;
- uporaba primerne jezika;
- spodbujanje povratne zveze;
- zagotoviti spoštovanje;
- spodbujati aktivno poslušanje;
- uporaba preprostih besed ter izogibanje narečju in tehničnim izrazom;
- zagotoviti dvosmerno komunikacijo, pri kateri se uporabi povratna zveza med govornikom in sogovornikom, saj prek povratne zveze lahko govornik preveri, ali je bilo njegovo sporočilo pri prejemniku pravilno razumljeno;
- sogovornikom iz drugih kultur je potrebno izraziti spoštovanje;
- zagotoviti je potrebno enakost med vsemi, ki so udeleženi pri interakciji;
- zagotoviti enake priložnosti za izpoved svojih misli;
- potreba po prožnosti vseh oseb za obvladovanje neizbežnih razlik, ki izhajajo iz njihove pripadnosti različnim kulturam.

Pomembno je, da so okvirji medkulturnega komuniciranja v novem podjetju definirani že pri načrtovanju samega prevzema in ne med samim potekom integracije, ko postanejo komunikacijske motnje že tako intenzivne, da ovirajo osnovno sporazumevanje med zaposlenimi in posledično onemogočajo potek procesa.

Komuniciranje v času prevzema je velikokrat naporno, izčrpajoče in od najvišjega vodstva zahteva transparentnost, doslednost in zavezanost k povedanemu, kajti potrebe, ki jih izražajo zaposleni se razlikujejo od poudarkov vodstva, zato je pomemben dialog, s pomočjo katerega vodstvo obrazloži pomembne preobrate, ki so v teku.

Gruban (2002:17) navede osem komunikacijskih pravil v Z&P:

1. ohraniti je potrebno jasnost sporočil;
2. izbrati najboljše od vsake kulture;
3. sprijaznit se s tem, da nekdo dobi in nekdo izgubi;
4. biti dovezetni do negotovosti zaposlenih;
5. ukvarjati se s zmanjšano produktivnostjo;
6. izbrati in komunicirati, kaj se bo zgodilo v prihodnosti;
7. uskladiti zunanje in interno komuniciranje;
8. meriti.

Z Grubanovo (2002: 17) trditvijo, s katero predpostavlja, da v prevzemnem procesu ena stran dobi, medtem ko druga izgubi<sup>92</sup>, se ne moremo popolnoma strinjati. To bi dejansko pomenilo, da ena stran vidi v drugi »sovražnika« in prevzem predvsem kot igro z ničelno vsoto in ne kot proces, ki bo pripeljal do scenarija, ki bo pripomogel k povečevanju obojestranske koristi<sup>93</sup>, torej doseganje sinergij<sup>94</sup> kot enemu najpomembnejših motivov za prevzeme. V kolikor želi prevzemnik doseči s prevzemom sinergijske učinke, to avtomatično izključuje argument zmage:poraza in vodi k scenariju zmaga:zmaga oziroma k formuli  $2+2=5$ . Samo v primerih škodljivih prevzemov<sup>95</sup> bi lahko trdili, da je v ospredju igra z ničelno vsoto, kjer prevzemnik z aktom akvizicije pridobi na račun ciljnega podjetja, ki izgubi, saj je edini motiv tovrstnih prevzemov načrtno uničenje ciljnega podjetja.

Tudi Ravaillion in Chen (v Svetličič 2005: 71) menita, da je najpomembnejše teoretično izhodišče že od Davida Riccarda dalje to, da svet ni ničelna vsota, torej da eni dobivajo na račun drugih, ampak da je svet pozitivna vsota, v katerih vse države z mednarodno menjavo dobivajo, kar pa seveda ne pomeni, da posamezniki ne izgubljajo, vendar pa izgubljajo manj, kot pa dobivajo tisti, ki z vključevanjem v svet imajo koristi - makro koristi tako odtehtajo mikro stroške. Iz navedenega lahko potegnemo sklep, da prevzem kot tak ne pomeni procesa ničelne vsote, ampak predvsem aktivnost, ki implicira win-win<sup>96</sup> rešitve, seveda pa to ne pomeni, da so vsi prevzemi del tega koncepta, kajti obstajajo posamezni prevzemi, ki bi jih lahko definirali kot ničelno vsoto, kjer ena stran<sup>97</sup> dobiva na račun druge<sup>98</sup>.

Tako je komunikacija zelo učinkovit pripomoček, ki zaposlenim pomaga sprejeti tok sprememb v podjetju. S pomočjo jasne in dosledne informacije o dogajanjih v podjetju se omogoči vsem akterjem soočenje z nastalo situacijo, ki jo lahko sprejmejo, ali pa z morebitnim odhodom iz podjetja zavrnejo. Bistvo je, da so zaposleni informirani o prednostih in slabostih, ki jih prevzem prinaša. Komunikacija v podjetju je tudi neposredno povezana s kulturo podjetja, kajti kultura definira način komuniciranja v podjetju, po drugi strani pa je ohranjanje organizacijske kulture odvisno od komunikacije v podjetju in z njeno okolico. Zato

---

<sup>92</sup>To je tako imenovan scenarij oziroma igra ničelne vsote - igre zmage in poraza (zero sume game), ki predpostavlja, da igra med subjektom X in subjektom Y pripelje do tega, da subjekt X na koncu vedno pridobi tisto, kar subjekt Y izgubi. Torej v tem primeru velja načelo, da kar enemu daš, moraš drugemu vzeti (op. UM).

<sup>93</sup>Scenarij, v katerem obe strani dosežeta obojestransko korist, imenujemo igra pozitivne vsote (op. UM).

<sup>94</sup>Spomnimo na dejstvo, da je poleg rasti doseganje sinergij drugi najpomembnejši argument za prevzeme (op. UM).

<sup>95</sup>Le-teh pa je v poslovnem svetu zanemarljivo malo (op. UM).

<sup>96</sup>To je tako imenovana igra pozitivne vsote (positive sum game), kjer obe strani zmagata (op. UM).

<sup>97</sup>Običajno so to prevzemniki (op. UM).

<sup>98</sup>Druga stran je ciljno podjetje (op. UM).

je komunikacija pomembno orodje organizacijske kulture, saj ji omogoča, da se v podjetju ohranja in deluje, kajti tudi s komunikacijo se širijo vrednote in norme, utrjujejo temeljne predpostavke ter postavljajo pravila delovanja in ravnanja v podjetju.

## 5. ZAKLJUČEK

Spremembe v globalnem okolju narekujejo podjetjem dinamična ravnanja, ki se zrcalijo tudi v aktivnostih na področju prevzemov. Tako prevzemne aktivnosti lahko v zadnjih desetletjih štejemo za zelo pomemben del mednarodnega poslovanja<sup>99</sup>, njihov hitri razvoj pa je povezan z željo po doseganju sinergij ter nadpovprečnih stopenj rasti.

Tudi slovensko poslovno okolje je postalo del globalizacijskih trendov, ki prevzeme postavljajo v luč privlačnih naložb, polnijo časopisne strani in akterje kujejo v zvezde. Podjetja, v Sloveniji so se z vstopom v Evropsko unijo izpostavila močnim konkurenčnim pritiskom skupnega evropskega trga, ki od svojih »igralcev« nenehno zahteva tako korporativno strategijo, ki omogoča rast in razvoj, ter posledično preživetje. To pa nalaga podjetjem, da se prilagajajo takim načinom poslovanja, ki jim to omogočajo, med te lahko uvrstimo prav aktivnosti na področju prevzemov, ta podjetjem zagotavljajo hitrejše doseganje strateških ciljev, rast, diverzifikacijo poslovanja, doseganje ekonomij obsega ter prisotnost na globalnem trgu, kot pa običajne poti, ki se odvijajo, ko se podjetje odloči za strategijo notranje rasti. Hrastelj (1995: 5) tako meni, da se tudi tista podjetja, ki doslej niso mednarodno poslovala na domačem trgu, ki postaja del globalne svetovne tržnice, srečujejo s tujimi podjetji, ki nastopajo kot ponudniki izdelkov, storitev, znanja, veščin, kapitalov itd.

Lahovnik (2003 : 3) poudari, da je šla Slovenija skozi tri tranzicijske procese:

1. tranzicija v neodvisno državo,
2. preusmeritev iz bivših jugoslovanskih trgov na zahodne razvite trge in
3. tranzicija v tržno ekonomijo.

Prvi tranzicijski proces razdeli na obdobji med letoma 1991-1994, ko so se managerji osredotočili predvsem na proces privatizacije podjetij ter med letoma 1995 in 2000, ko so prešle v ospredje drugačne strateške usmeritve, ki so postavljale pod imperativ predvsem

---

<sup>99</sup>Samo prevzemni posli v ZDA so v letu 2000 znašali en bilijon ameriških dolarjev (Stanwick v Schrader in Self 2006: 1).

konkurenčnost podjetij. V tem obdobju je vidno povečano število združevanj slovenskih podjetij, ki se pričnejo strateško pozicionirati zaradi vstopa v Evropsko unijo.

Mednarodna dejavnost slovenskih podjetij sega v zgodnja 60. leta. V večini je bila internacionalizacija poslovanja usmerjena v ustanavljanje predstavništev v tujini, čemur kasneje sledi prenos proizvodne dejavnosti. Tako je Sloveniji, v primerjavi z ostalimi bivšimi socialističnimi državami, navzven usmerjeno gospodarstvo olajšalo tranzicijsko pot in posledično vstop na zahodne trge (Jaklič in Svetličič 2003: 14).

Strokovnjaki opozarjajo, da so neuspešni prevzemi postali nek kontinuum, navkljub dejstvu, da je začetek skupne poti podoben poročnemu potovanju, ki pa se ob prvih zapletih spreobrne v medsebojno obračunavanje, obtoževanje in zaključni z neuspehom ali morebitnim propadom transakcije. V preteklosti se je vse preveč usmerjalo v obravnavanje tako imenovanih »hardverskih vsebin«, predvsem v enostranske finančne, pravne in poslovne vidike ter zapostavljalo vsebinske »softverske prvine«, ki so zaokrožene v organizacijski kulturi ter človeškemu dejavniku. Ti dejavniki so prišli do izraza predvsem zato, ker se jih uvršča med najpogostejše vzroke, ki vplivajo na neuspeh prevzemne aktivnosti.

S tem se strinjata Cartwright in Cooper (v Schraeder in Self 2006: 2), saj menita, da so za nedoseganje predvidenih finančnih koristi pri združitvah ali prevzemih krive predvsem nekompatibilne kulture. Praksa kaže tudi na to, da prevzemniki radi zapostavljajo tudi druga, zelo pomembna področja, kot je poprevzemna integracija ali hitra postavitve ustreznega vodstva ter komunikacija, torej vse dodatne elemente, ki skupaj z organizacijsko kulturo predstavljajo pomembne poudarke in prispevajo k ublažitvi negativnih prevzemnih učinkov predvsem za zaposlene, ki s prevzemom postanejo primarna tarča sprememb.

V nalogi sem postavila v središče proučevanja pomen organizacijske kulture v prevzemnih aktivnostih oziroma kakšne učinke ima prevzem na kulturo v ciljnem podjetju. Poudarki so bili tudi na spremembah<sup>100</sup>, ki jih ta aktivnost povzroči, integracijskemu procesu, postavitvi novega vodstva ter komunikaciji. Pozornost sem namenila mednarodnim prevzemom, zato sem v ta namen umestila predmet preučevanja v mednarodno okolje, kjer vstopi v ospredje dodatna komponenta – nacionalna kultura. Obe zvrsti kulture pa se tesno prepletata in močno vplivata na zaposlene ter njihovo ravnanje.

---

<sup>100</sup>V nalogi so obravnavane predvsem spremembe organizacijske kulture, metode spreminjanja le-te, upiranje zaposlenih in kako mora vodstveni kader ravnati, da so spremembe kulture v podjetju splošno sprejete (op. UM).



Zastavljena delovna hipoteza se je v nalogi potrdila, saj se je izkazalo, da upoštevanje organizacijske kulture, kot pomembnega vsebinskega dejavnika v prevzemnem procesu, vpliva oziroma ima pozitiven učinek na izid prevzema, saj se tako raznolikosti, ki lahko povzročijo trk med različnima kulturama, načrtno upravljajo in omilijo različne oblike prevzemnih sindromov. Ugotovili smo, da je organizacijska kultura prisotna v vseh podjetjih, specifična za vsako podjetje posebej ter tista povezovalna nit oziroma mehanizem, ki omogoča podjetju, da obstaja, se razvija, raste ali pa stagnira, nazaduje in propada. Torej ima nekakšno »moč lepila«, ki drži podjetje skupaj, nekje bolj, drugje manj.

Organizacijska kultura dejansko vpliva na oblikovanje določenih stalnic v podjetju, ki pa jih prevzem s svojim delovanjem spreminja in razbija. Prevzem ima neposreden vpliv na kulturo ciljnega podjetja, saj s svojim delovanjem povzroči spremembe v že utečenih delovanjih, ravnanjih ter zaznavanju. Spreminja se »delovna identiteta zaposlenih«, ki zahteva postopnost in načrtovanost, kajti sam akt spreminjanja je dokaj zapleten, počasen in dolgotrajen razvojni proces. Konfliktne situacije so odraz hitrih in nasilnih sprememb, ki se kažejo v zavračanju nove kulturne realnosti v podjetju.

Vidno je tudi, da se organizacijska kultura vse preveč obravnava kot problem in se kot tak raje prepušča naključnim rešitvam kot pa načrtovanemu upravljanju, ki se prične že v fazi identifikacije primernih podjetij za prevzem. Prevzemniki se pogosto ne marajo ali ne znajo ukvarjati s kulturnimi preprekami, ki jih ni mogoče enostavno zaobiti ali odstraniti, in prav to puščanje problema ob strani predstavlja trenutno najlažjo rešitev in tako se na kulturo enostavno pozabi.

Položaj se še dodatno zaplete, ko z mednarodnim prevzemom pričnejo sodelovati pripadniki različnih nacionalnih kultur z različnimi vrednotami, navadami in temeljnimi predpostavkami. To zahteva od novih družb dodaten napor ter sposobnost integrirati ljudi iz različnih kulturnih okolij v skupno poslovno celoto, kjer bodo sposobni timsko delovati in ustvarjati tisto vrednost, ki je tolikokrat omenjena kot osnovni motiv za prevzem. Raziskave, ki so jih opravili Gersten, Soderberg in Torp leta 1998 (v Schmidt 2004: 8), so potrdile, da je upoštevanje kulturnih dimenzij pomemben element, ki prispeva k uspešnosti mednarodnih prevzemov.

Integracija se šteje kot zadnja etapa v prevzemnem postopku in za mnoge prevzemnike ta faza pomeni pričetek težav, ki so predvsem rezultat ne preučevanja lastne ter tuje organizacijske

kulture. Neskladnost in raznolikost v podjetniški kulturi se dandanes proklamira za glavnega krivca za propad še tako dobro načrtovanih prevzemnih aktivnosti. Kultura postaja tako izgovor za neuspeh in v skrajnih primerih tudi uporaben grešni kozel za prikrivanje številnih nepravilnosti, ki se dogajajo na drugih bolj merljivih področjih, kot so profit, razvoj ali rast.

Integracija dveh različnih korporacijskih kultur tako zahteva skrben pregled kulturne bonitete v obeh podjetjih ter osredotočenje na kritične poudarke, ki lahko ogrozijo prevzemni proces.

Dobra strategija za kulturno integracijo zahteva od prevzemnikov, da določijo način akulturacije. Odločitve gredo lahko v smeri integracije, asimilacije, načrtno ločitev kultur ter dekulturacije. Preden se uvede določen nivo akulturacije, mora prevzemnik vedeti, kakšna naj bo poslovna kulturna resničnost v podjetju oziroma najprimernejša kultura, ki bo pripomogla ustvariti takšno vrednost, ki bo usmerila novo družbo v rast in razvoj.

Aktivnosti na področju oblikovanja integracijskega okolja, načrtovanja, oblikovanja predhodne integracijske strukture, artikulacije vodilnih integracijskih principov ter ciljev v dobro pripravljenih prevzemnih procesih vodijo, v ta namen ustanovljeni, integracijski timi oziroma integracijski managerji, ki določijo korake, pravi način integracije, naloge in orodja za izvedbo, ekipo ter časovni okvir poteka. Integracijske skupine so pomembne tudi zato, ker predstavljajo prvi preizkusni kamen za kasnejše skupno delovanje novega podjetja.

Pomembno vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture ima tudi hitra izbira ustreznega vodstvenega kadra. Hitro imenovanje vodstva vpliva na učinkovito delovanje nove celote in odpravo negotovosti, saj se tako definirajo vloge in odgovornosti, zasedejo pozicije ter z morebitnim odhodom starega vodstvenega kadra zapolni vodstveni vakuum. Prevzemnik mora oblikovati dokončen kadrovski načrt še pred koncem prevzema ter upoštevati znanje managerjev tudi iz prevzetega podjetja. Zadržati je potrebno ljudi, ki bodo doprinesli nove sposobnosti v kombinirano podjetje, in ne dopustiti, da jih prevzame konkurenčna stran. Novo vodstvo mora tudi zagotavljati, da se bodo poslanstvo ter vodilna vizija nove organizacije izvajale v skladu s cilji, ki so si jih zadali načrtovalci prevzema.

Spremembe, ki jih povzroči prevzem, vplivajo na delovanje zaposlenih, zato je pomembno, da se vodstveni kader pripravi na vodenje le-teh, kajti le ciljno usmerjene spremembe so pomemben pospeševalec razvoja, ki tudi pripomorejo k hitrejšemu ter temeljitejšemu integriranju vseh elementov v podjetju, vse od sistemov in struktur pa do organizacijske kulture.

Med glavne prevzemne motive strokovna javnost šteje sinergijske učinke, ki pa jih prevzemnik kar se da hitro prevede v zmanjševanje delovnih mest ali strokovnejše poimenuje doseganje sinergije z zmanjševanjem stroškov. Običajno so na udaru zaposleni ciljnega podjetja in odraz kulture je tudi, kako prevzemnik ravna z odvečno delovno silo, ki je zavladata v podjetju. Tako postane naloga nove vodilne strukture tudi upravljanje z neprijetnimi stranmi, ki jih povzroči prevzem. V teh primerih zahteva metodologija delovanja vodilnega kadra predvsem jasnost, transparentnost in osredotočenost na nove okoliščine in ne samo skrivanje za odločitvami, ki so rezultat prevzemnih ciljev.

Prevzemniki se, žal, velikokrat prepozno zavedajo pomena komunikacije z zaposlenimi in ostalimi deležniki, ki so neposredno povezani s prevzemno aktivnostjo. Omejena oziroma odsotna dvosmerna komunikacija ustvari ozračje negotovosti, širjenje polresnic ter govoric, ki se kaj hitro izrodijo v komunikacijski kaos. Zelo pomembno je, da prevzemnik pripravi komunikacijski načrt, v katerem so natančno definirane poti komuniciranja, nosilci ter izbrani načini komuniciranja. Prevzemnik se mora zavedati, da sta komunikacija in organizacijska kultura tesno povezana pojma, kajti kultura v podjetju opredeljuje, kakšni so načini komuniciranja v podjetju, po drugi strani pa je prav ohranjanje organizacijske kulture odvisno od komuniciranja v podjetju.

Navkljub povečanemu zanimanju strokovne javnosti in podjetij samih je po Scheinu (2005: 1) koncept kulture v organizaciji še vedno napačno razumljen, kajti obravnavan je kot površinski pojav. Kultura ima globlji pomen in v kolikor jo želijo vodilni spremeniti, jo morajo bolje spoznati, ugotoviti, kako le-ta realno deluje in kaj v resnici je kultura. Kulture ne smejo obravnavati kot površinski pojav ter predpostavljati, da v kolikor enostavno spremeniš obnašanje ljudi, s tem spremeniš tudi kulturo v podjetju.

Mednarodni prevzemi so del globalizacijske realnosti, ki sili podjetja, da se prilagajajo vse bolj spremenljivemu poslovnemu okolju. Globalno naravnana podjetja niso več redkost, ampak splošno sprejeta praksa, kajti spoznala so, kot je trdil Madison (v Svetličič 2005: 69), da so v zgodovini zaostali vedno tisti, ki so izgubili stik s svetom. Dejansko ni več izbire za podjetja, kot ta, da se med seboj povezujejo, prevzemajo in združujejo v poslovnem svetu, ki postaja dejansko integrirana in predvsem globalna celota. V krempljih globalizacije, meni Svetličič (2005: 75), se znajdeš, v kolikor ti ne uspe izkoristiti njenih ugodnih vetrov, do tega pa lahko pride zelo hitro, če ne izbereš ustrezne strategije intenzivnega integriranja v globalno gospodarstvo. Mednarodni prevzem je ena izmed takih strategij.

## 6. LITERATURA

1. Adler, Nancy J. (2002): International Dimensions of Organizational Behavior (Fourth Edition). Cincinnati, Ohio: South-Western Thomson Learning.
2. Belak, Janko (2003): MER-ov model integralnega managementa. Integralni management in razvoj podjetja. Maribor: Založba MER.
3. Bert, Arthur., MacDonald, Timothy., Herd, Thomas: Two merger integration imperatives: urgency and execution. Dostopno na <http://www.atkearney.com/thoughtleadership> (5.maj 2005).
4. Bešter, Janez (1996): Prevzemi in njihovi učinki na delničarje, managerje, zaposlene, upnike in državo. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
5. Bešter, Janez (2000): Prevzemi podjetij in njihovi motivi—Empirična analiza na primeru Slovenije (Doktorska dizertacija). Ljubljana: Ekonomska fakulteta—Univerza v Ljubljani.
6. Brigham, Eugene F., Gaspenski, Louis C., Ehrhardt, Michael C. (1999): Financial Management. Orlando: Harcourt College Publishers.
7. Černetič, Metod (1997): Poglavja iz sociologije organizacij. Kranj: Moderna Organizacija.
8. Deal, Terrence E., Kennedy, Allan A. (1999): The New Corporate Cultures, Revitalizing the Workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering. New York: Basic Books.
9. Galpin, Timothy J., Herndon, Mark (2000): The complete guide to mergers and acquisitions. Process Tools to Support M&A Integration at Every Level. San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Company.
10. Gaughan, A. Patrick (1999): Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings (Second Edition). New York: John Wiley and Sons.
11. Gruban, Brane (2002): Nefinančni vidiki prevzemov in združevanj,  $1+1 = \frac{1}{2}$ , 3 ali 11? Dialogos strateške komunikacije 1-29.
12. Gruban, Brane: HRM je mrtev. Živel HRM! (Nova) Organizacijska kultura in vrednote Dostopno na <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/organizacijska-kultura/> (12.marec 2005).
13. Habeck, Max M., Kroger, Fritz., Tram, Michael R. (2000): Čas Združitev, sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi podjetij. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
14. Heidrich, Balazs: Business as unusual. The role of national cultural background in corporate life. European Integration Studies, Miskolc, Volume 1. (Number 2), 25-36. Dostopno na <http://www.uni.miskolc.hu/uni/res/kozlemenywkw/2003/pdf/heidrichbalazs.pdf> (5. januar 2005).

15. Hrastelj, Tone (1995): Podjetniški izzivi mednarodnega poslovanja. Ljubljana Gospodarski vestnik.
16. Hrastelj, Tone (2001): Mednarodno poslovanje v vrtincu priložnosti. Ljubljana GV Založba.
17. Hoey, Vin: Communication: A Critical Factor in Merger and Acquisition Success. Dostopno na <http://www.strategic4sight.com> (07. marec 2005).
18. Hofstede, Geert: A summary of my ideas about national culture differences. Dostopno na <http://www.feweb.urt.ne/center/hofstede/page3.htm> (02. maj 2005).
19. Hofstede, Geert: The 5D Model of professor Geert Hofstede. Dostopno na <http://www.geert-hofstede.com> (08. maj 2005).
20. ILO, Report for discussion at the Tripartite Meeting on the Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector (2001) The employment impact of mergers and acquisitions in the banking and financial services sector. Dostopno na <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmbf01/tmbfr.htm> (24. marec 2005).
21. Ivanko, Štefan (2000): Strukture in procesi v organizaciji. Ljubljana: Visoka upravna šola, Univerza v Ljubljani.
22. Jaklič, Andreja., Svetličič, Marjan (2003): Enhanced Transition Through Outward Internationalization—Outward FDI by Slovenian firms. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
23. Kavčič, Bogdan (1991): Sodobna teorija organizacije. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
24. Kellog, Chris: Does Corporate Culture really affect M&A? Dostopno na <http://www.wallingfordcapital.com/CorpCulture.htm> (12. marec 2005).
25. Killing, Peter J.: Improving Acquisition Integration: Be clear on what you intend, and avoid »best of both« deals. Dostopno na <http://www.01.imd.ch/news/research/perspectives/index.cfm?type=1-53k> (05. maj 2005).
26. Koradžija, Nataša (2002): Facilitacija. Nova večšina vodenja. Manager, april 2002 (št.4), 40-42.
27. Kotter, John P., Heskett, James L. (1992): Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.

28. Kovač, Bogomir (2000): Protislovja poslovnih prevzemov in združevanj in primer združitve v slovenski trgovini. I. Strokovno posvetovanje. Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Društvo ekonomistov Ljubljana, 71-93.
29. Krajnik, Robert (2003): Model celovitega pristopa k prevzemom podjetij (Magistrska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede–Univerza v Ljubljani.
30. Lahovnik, Matej (1998): Proučevanje strategije priključitve podjetja (Magistrska naloga). Ljubljana: Ekonomska fakulteta–Univerza v Ljubljani.
31. Lahovnik, Matej (2003). Uspešnost prevzemov podjetij doma in v svetu. Svetovalni dokument (št. 17). Združenje managerjev Slovenije.
32. Lahovnik, Matej (2003): Strategic Factors Underlying Performance of Acquisitions in Slovenia. Working Papers. Ljubljana: Faculty of Economics- University of Ljubljana.
33. Lajoux, Alexandra Reed (1998): The art of M&A integration: a guide to merging resources, processes, and responsibilities. New York: McGraw-Hill Companies.
34. Layne, Judy: Forging new families: an overview of mergers and acquisitions in the context of organizational change.  
Dostopno na:  
[http://www.industrialrelationcentre.com/infobank/current\\_issues\\_serries/forging\\_new\\_families.pdf](http://www.industrialrelationcentre.com/infobank/current_issues_serries/forging_new_families.pdf) (03. oktober 2004).
35. Lin, Ping: Merger Control in China (Working papers). Dostopno na <http://www.In.edu.hk/econ/staff/plin.htm#Recent> (27. maj 2005).
36. Lobsenz, Russell., Summers, Lyn: Cultural Due Diligence: Upping the Likelihood of Merger and Acquisition Success.  
Dostopno na [http://www.viapeople.com/CulturalDueDiligence\\_6-2-04.pdf](http://www.viapeople.com/CulturalDueDiligence_6-2-04.pdf) (29. maj 2005).
37. Melessen, Paul: Can Multinational Groups be Effective? The influence of Leadership and Corporate Culture.  
Dostopno na [http://www.fourcee.ne/pdf/paper\\_Iric\\_conferentic\\_27\\_april\\_2001.pdf](http://www.fourcee.ne/pdf/paper_Iric_conferentic_27_april_2001.pdf) (29. december 2004).
38. Merslavič, Martina (1998): (Pre)oblikovanje organizacijske kulture. Teorija in Praksa 35 (4), 633-646.
39. Mesner Andolšek, Dana (1995): Organizacijska Kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
40. Mikola, Maša (2004): Etnična izbira–Od avstralskih Slovencev do slovenskih Avstralcev (Diplomska naloga). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede–Univerza v Ljubljani.

41. Morosini, Piero., Shane, Scott., Singh, Harbir: National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of international business studies*, 29.1 (first quarter 1998), 137-158. Dostopno na <http://www.copenhagen.jibs.net/Archive/1998/29-1-98-137.pdf> (28 avgust 2006).
42. Možina, Stane., Kavčič, Bogdan., Tavčar, Mitja., Pučko, Danijel., Ivanko, Štefan., Lipčnik, Bogdan., Gričar, Jože., Repovž, Leon., Vizjak, Andrej., Vahčič, Aleš., Rus, Veljko., Bohinc, Rado (1994). *Radovljica: Management. Radovljica Didakta.*
43. Neuhauser, Peg., Bender, Ray., Stromberg, Kirk (2000): *Culture.com—Building Corporate Culture in the Connected Workplace.* Ontario: John Wiley & Sons, Canada, Ltd.
44. Parker, Barbara (1999): *Globalization and Business Practice Managing Across Boundaries.* New Delhi: Sage Publications, London-Thousand Oaks.
45. Primožič, Marko (1999): *Pozdruživitvene aktivnosti podjetij (Magistrska naloga).* Ljubljana: Ekonomska fakulteta—Univerza v Ljubljani.
46. Recklies, Oliver: *Mergers and Corporate Culture.* Dostopno na <http://www.themanager.org/Resources/Merger Culture.htm> (06. marec 2005).
47. Rensburg, Ronel (2000): *The Role of Corporate Communication in mergers and acquisitions and hostile takeovers.* 7<sup>th</sup> International Public Relations Research Symposium. *Public Relations, Public Affairs and Corporate Communications in the New Millenium: the Future.* Pristop, 141-156.
48. Risberg, Anette: *The Merger and Acquisition Process.* Dostopno na [http://www.jibs.net/LitReview/2003 \(25. september 2004\).](http://www.jibs.net/LitReview/2003 (25. september 2004).)
49. Rozman, Rudi., Kovač, Jure., Koletnik, Franc (1993): *Management.* Ljubljana: *Gospodarski vestnik (Zbirka Manager).*
50. Schein, Edgar H. (1999): *The Corporate Culture Survival Guide. Sense and Nonsense About Culture Change.* San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
51. Schein, Edgar H.: *Spotlight on Edgar Schein.*  
Dostopno na <http://www.titania.emeraldinsight.com/vl=1225859/cl=18/nw=1/rpsv/now/archive/mar2000/s> (14. maj 2005).
52. Schmidt, Reinhart: *Cross-Border Mergers and Corporate Governance-An Empirical Analysis from 1988 to 1999.* Dostopno na <http://www.skylia.wzberlin.de/pdf/2001/ir.01-02.pdf> (29. december 2004).

53. Schraeder, Mike., Self, Denis R.: Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organizational culture perspective. Dostopno na <http://www.emeraldinsight.com/Insight/WiewContentServlet?Filename=Published/Eme> (19. januar 2006).
54. Schweiger, David M. (2002): M&A Integration, A Framework for Executives and Managers. New York: McGraw- Hill.
55. Svetličič, Marjan (1996): Svetovno podjetje. Izzivi mednarodne proizvodnje. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
56. Svetličič, Marjan (2002): Nacionalni interes - ovira ali spodbuda razvoju. Teorija in praksa, 39 (4), 523-547.
57. Svetličič, Marjan (2005): Male države v krempljih ali na krilih globalizacije. Ljubljana: IB REVIJA, Revija za strokovna in metodološka vprašanja trajnostnega razvoja, št. 1-2/ LETNIK XXXIX, 68-78. Dostopno na <http://www.sigov.si/zmar/public/ib/2005/ib1-2.php> (9 september 2006).
58. Sudarsanam, Sudi (1995): The Essence of Mergers and Acquisitions. Hartfordshire: Prentice Hall.
59. Tajnikar, Maks (2000): Pripojitve, spojitve in prevzemi. I. Strokovno posvetovanje Združitve in prevzemi gospodarskih družb. Društvo ekonomistov Ljubljana, 25-38.
60. Tavčar, Mitja (1999): Razsežnosti strateškega managementa. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
61. Tekavc, Janez., Pučnik, Janko (2002): Prevzemi podjetij in varovanje konkurence. Tržič: Učila International.
62. Trompenaars, Fons., Hampden-Turner, Charles (1998): Riding the waves of culture— understanding cultural diversity in global business (Second Edition). New York: McGraw-Hill.
63. Treven, Sonja., Sriča, Velimir (2001): Medorganizacijsko vedenje. Ljubljana: GV Založba.
64. UNCTAD, World Investment Report (2000): Cross-border Mergers and Acquisitions and Development. New York, Ženeva: United Nations.



## **7. PRILOGE**

**PRILOGA A:** Funkcija organizacijske kulture

**PRILOGA B:** Elementi organizacijske kulture po Triceju in Beyerju

**PRILOGA C:** Elementi organizacijske kulture po Neuhauserjevi in drugih

**PRILOGA D:** Elementi organizacijske kulture po Kotterju in Heskettu

**PRILOGA E:** Elementi organizacijske kulture po Scheinu

**PRILOGA F:** Prijazni in sovražni prevzemi

**PRILOGA G:** Večji ameriški mednarodni prevzemi, 1995-1999

Deset najaktivnejših ameriških prevzemnikov od leta 1994-1996

**PRILOGA H:** Večji britanski mednarodni prevzemi, obdobje 1989-1999

**PRILOGA I:** Večji evropski medregionalni prevzemi, obdobje 1997-1999

Večji evropski mednarodni prevzemi, obdobje 1989-1999

**PRILOGA J:** Razvojne stopnje, funkcije ter mehanizmi spreminjanja organizacijske kulture

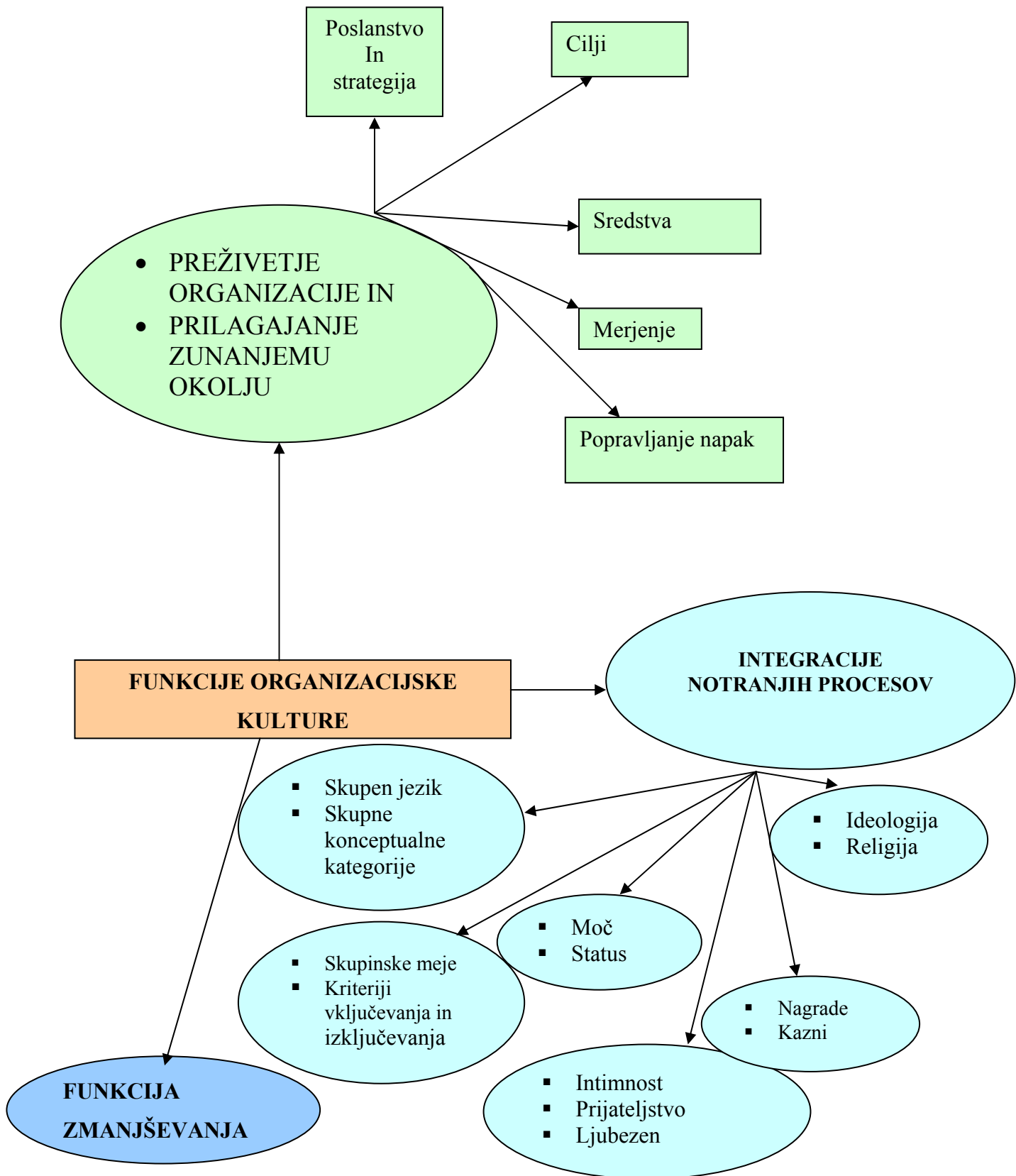
**PRILOGA K:** Piramidalno strukturiran odpor

**PRILOGA L:** Upravljanje s kulturno različnostjo

**PRILOGA M:** Stopnja akulturacije

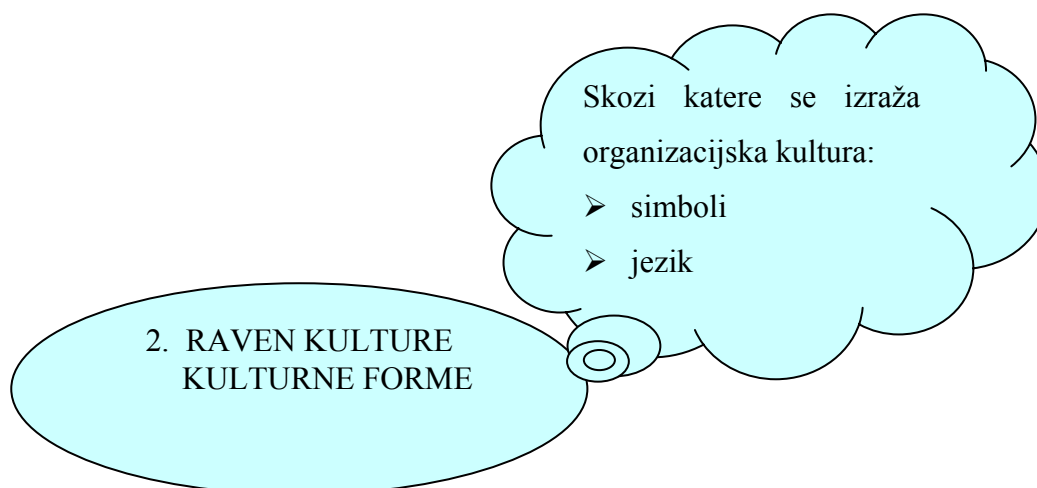
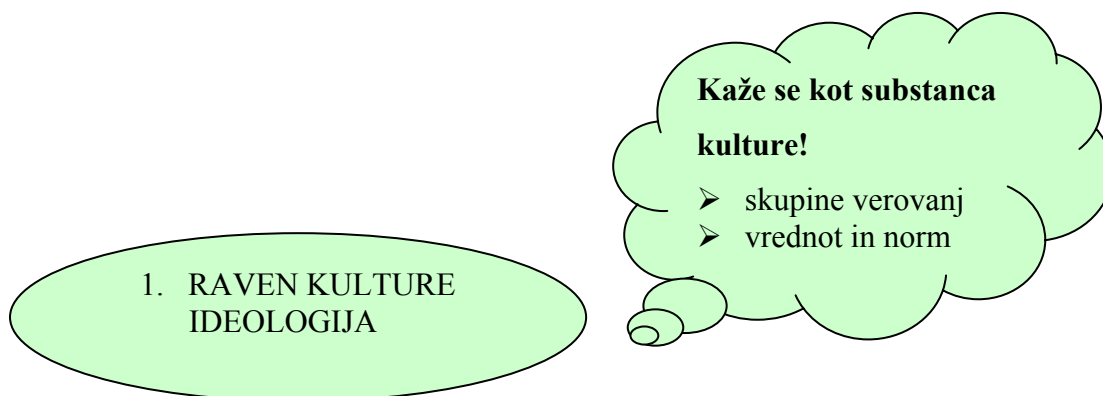
Vrsta akulturacije ter nivo konflikta

**PRILOGA A: Funkcije organizacijske kulture**



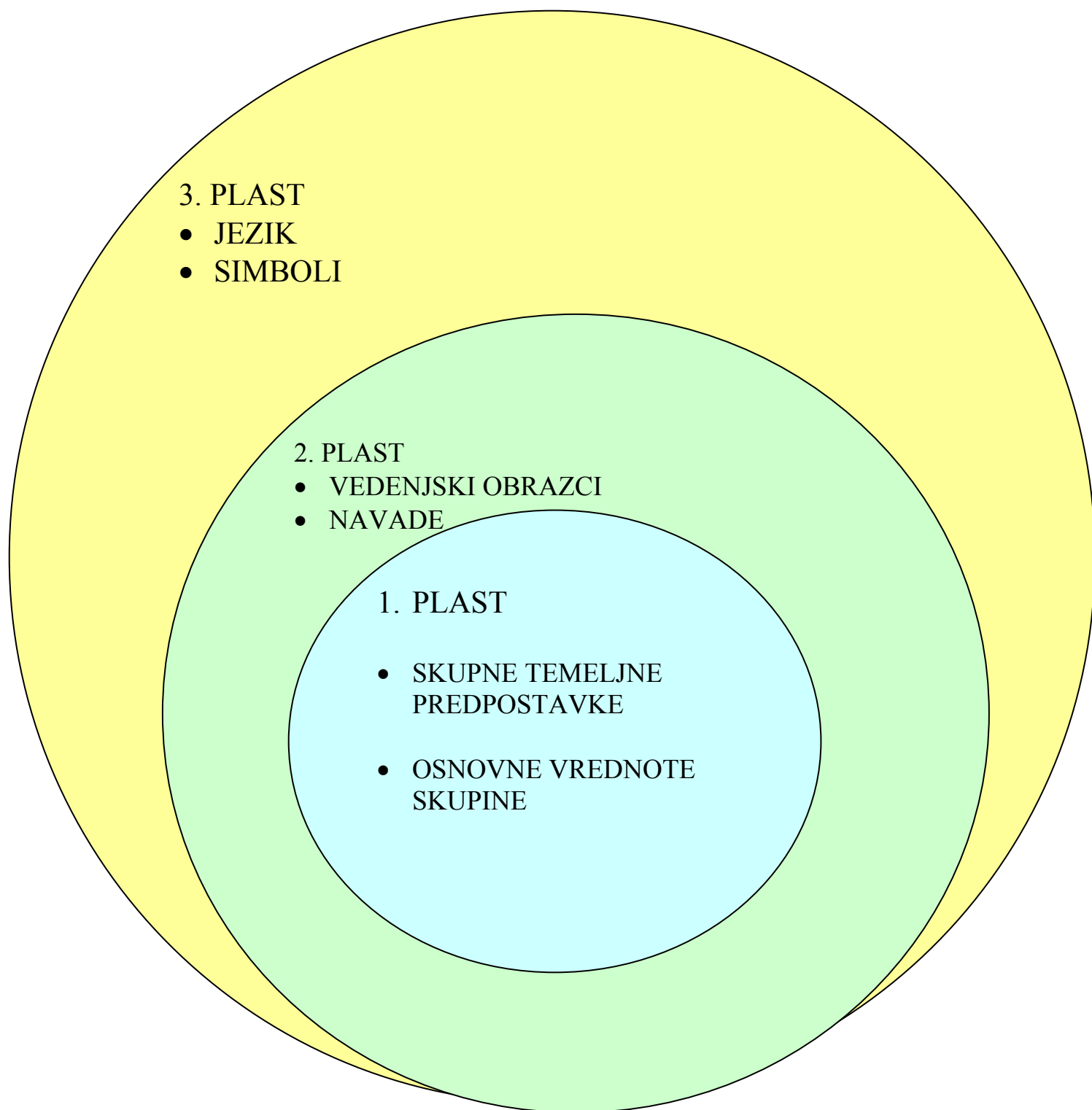
Vir: Prirejeno po Scheinu v Merslavič (1998: 641-642).

## PRILOGA B: Elementi organizacijske kulture po Triceju in Beyerju



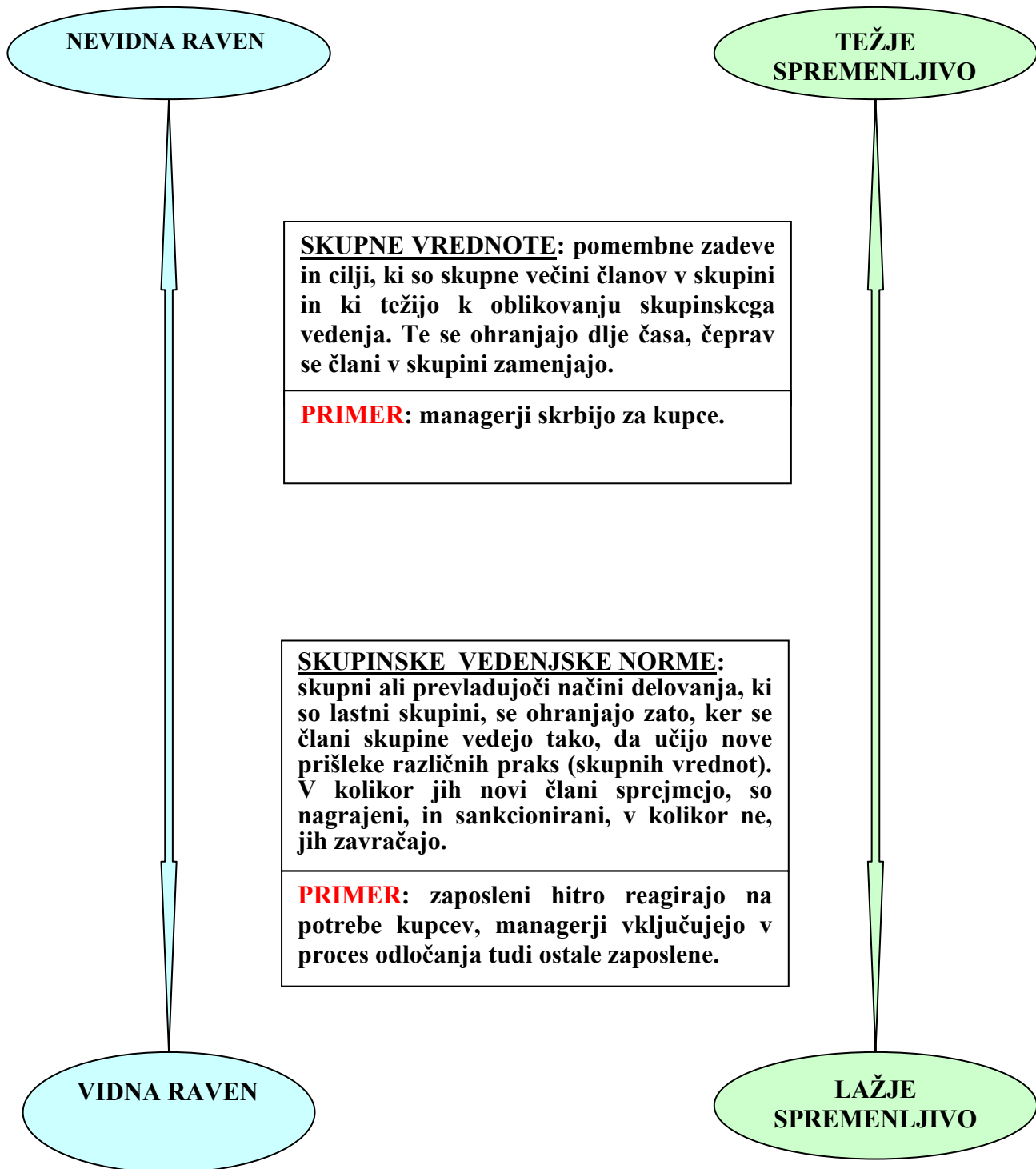
Vir: Prirejeno po Triceju in Beyerju v Merslavič (1998: 640).

## PRILOGA C: Elementi organizacijske kulture po Neuhauserjevi in drugih



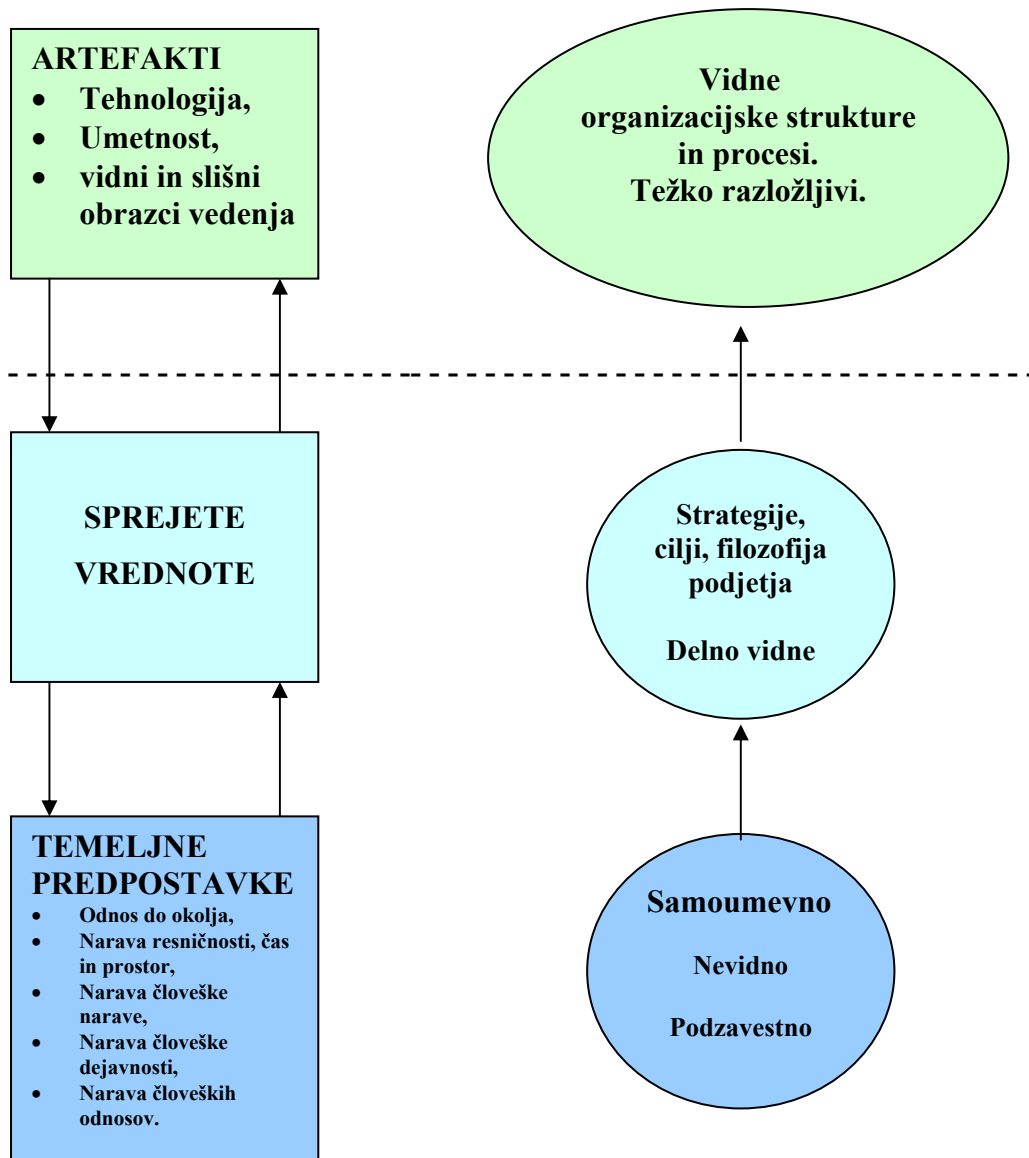
Vir: Prirejeno po Neuhauser in drugih (2000: 5).

**PRILOGA D: Elementi organizacijske kulture po Kotterju in Heskettu**



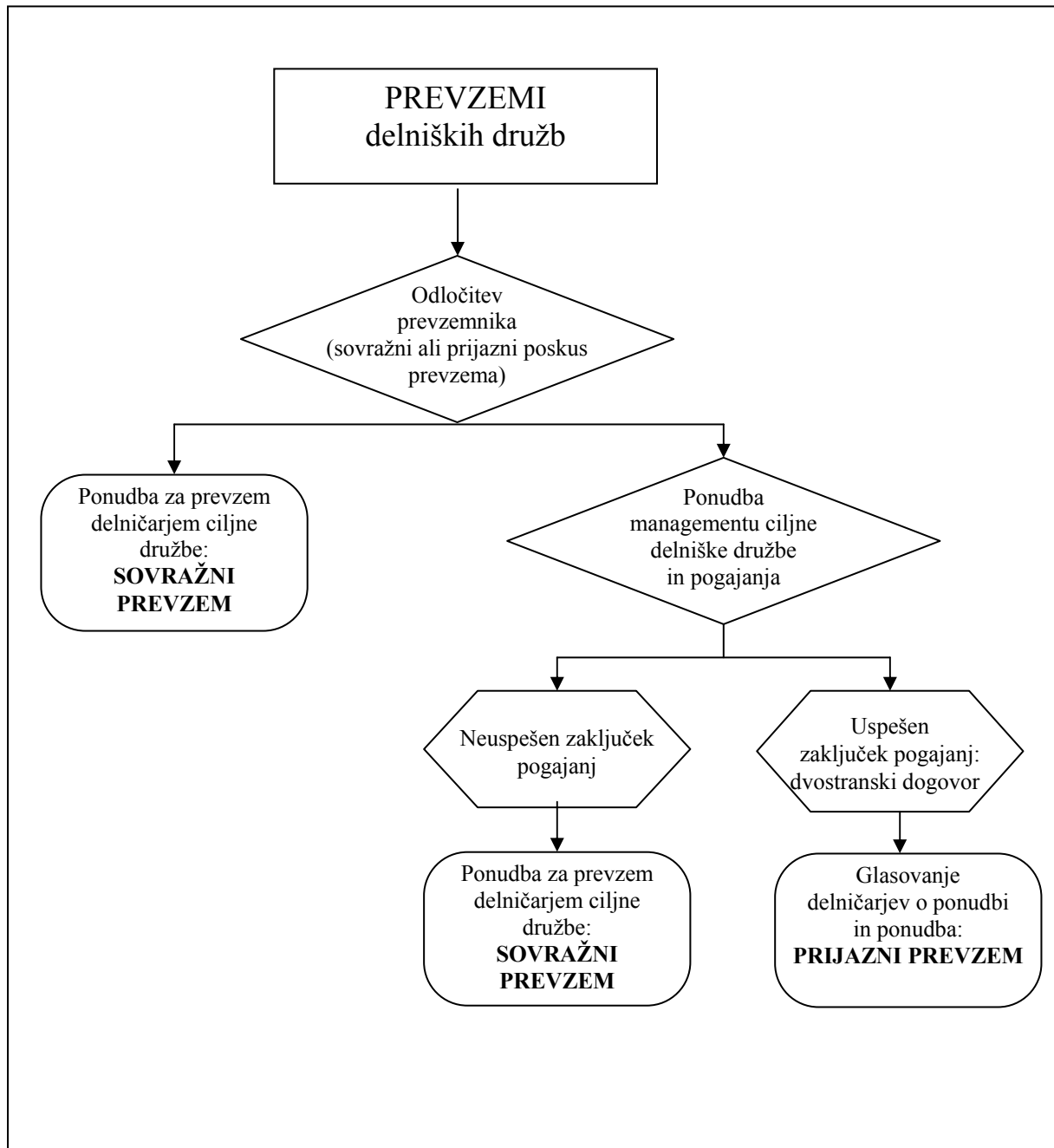
Vir: Prirejeno po Kotter in Heskett (1992: 5).

## PRILOGA E: Elementi organizacijske kulture po Scheinu



Vir: prirejeno po Možina in drugih (1994 : 179) in Scheinu (1999: 16).

## PRILOGA F: Prijazni in sovražni prevzemi



Vir: Bešter (1996: 103).

**PRILOGA G: Večji ameriški mednarodni prevzemi, 1995-1999**  
**Deset najaktivnejših ameriških prevzemnikov od leta 1994-1996**

Večji ameriški mednarodni prevzemi, 1995-1999

LETO	(V) NALOŽBE	DOMAČE PODJETJE	CILJNO PODJETJE
1995	6.8 mlrd. USD	TRW Inc	LucasVarity PLC (Velika Britanija)
1995	7.0 mlrd. USD	Upjohn Co	Pharmacia AB (Švedska)
1997	5.3 mlrd. USD	Tyco International Ltd.	ATD Ltd. (Bermuda)
1998	10.2 mlrd.USD	Universal Studios Inc.	PolyGram NV (Nizozemska)
1998	10.9 mlrd.USD	Texas Utilities Co.	Energy Group (Velika Britanija )
1998	5.1 mlrd. USD	Aeropuertos Argentina 2000	Argentina-Airports ( 33 )
1999	6.8 mlrd. USD	TRW Inc.	Lucas Varity PLC ( Velika Britanija )
1999	6.6 mlrd. USD	General Electric Capital Corp.	Japan Leasing Corp (Japonska)
1999	6.5 mlrd. USD	Ford Motor Co.	Volvo Passenger Car ( Švedska )

Vir: prirejeno po podatkih Thomson Financial Securities Data Company (v World Investment Report 2000: 110-111).

Deset najaktivnejših ameriških prevzemnikov od leta 1994–1996

Število zaključenih transakcij v koledarskem letu, z zaključnim triletnim rangiranjem.

Končno število vključuje tudi prevzeme tujih podjetij.

	1994	1995	1996	SKUPAJ
Alco Standard	44	44	8	96
Corporate Express	1	9	69	79
General Electric	27	25	20	72
U.S Office Products	0	5	52	57
Airgas	11	15	24	50
Columbia/HCA	9	18	8	35
Healthcare				
General Motors	14	18	0	32
IBM	6	12	10	28
Norwest	2	23	1	26
Fritz Cos.	10	13	1	24

Vir: Prirejeno po The annual almanac issues of Mergers & Acquisitions Magazine v Layoux (1998: 9).



## PRILOGA H : Večji britanski mednarodni prevzemi, obdobje 1989–1999

LETO	( V ) NALOŽBE	DOMAČE PODJETJE	CILJNO PODJETJE
1989	7.9 mlrd.USD	Beecham Group PLC	SmithKline Beecham Corp.(ZDA)
1989	5.8 mlrd USD	Grand Metropolitan PLC	Pillsbury Co. ( ZDA )
1997	8.0 mlrd USD	ICI PLC	Quest International,3 Others ( Nizozemska)
1998	48.2 mlrd USD	British Petroleum CO PLC (BP)	Amoco Corp. ( ZDA)
1999	60.3 mlrd USD	Vodafone Group PLC	AirTouch Communications (ZDA)
1999	34.6 mlrd USD	Zeneca Group PLC	ASTRA AB ( Švedska)
1999	12.6 mlrd USD	Scottish Power PLC	PacifiCorp. ( ZDA)
1999	7.7 mlrd USD	HSBC Holdings PLC	Republic New York Corp., NY (ZDA)
1999	7.5 mlrd USD	British American Tobacco PLC	Rothmans Intl BV (Richemont) (Nizozemska)

Vir: Prirejeno po podatkih Thomson Financial Securities Data Company (v World Investment Report 2000: 110-111).

**PRILOGA I: Večji evropski medregionalni prevzemi, obdobje: 1997–1999**  
**Večji evropski mednarodni prevzemi, obdobje: 1989-1999**

**Večji evropski medregionalni prevzemi, obdobje: 1997–1999**

LETO	(V) NALOŽBE	DOMAČE PODJETJE	CILJNO PODJETJE
1997	8.0 mlrd.USD	ICI PLC (Velika Britanija)	Quest International,3 Others(Nizozemska)
1998	5.1 mlrd.USD	Allianz AG (Nemčija)	AGF ( Francija)
1998	18.4 mlrd.USD	Zurich Versicherungs Gmbh(Švica )	BAT Industries PLC-Financial ( Velika Britanija)
1999	5.3 mlrd.USD	Total SA ( Francija)	Petrofina SA (Belgija )
1999	6.1 mlrd.USD	Dexia Belgium ( Belgija)	Dexia France ( Francija)
1999	7.5 mlrd.USD	British American Tobacco PLC	Rothmans Intl. BV(Richemont) (Nizozemska)
1999	8.2 mlrd.USD	Suez Lyonnaise des Eaux SA ( Francija)	Tractebel SA (Belgija)
1999	8.4 mlrd.USD	Mannesmann AG ( Nemčija)	Ing C Olivetti-Telecom Int. (Italija)
1999	9.8 mlrd.USD	ABB AG ( Švica )	ABB AB (Švedska)
1999	13.6 mlrd.USD	Deutsche Telekom AG (Nemčija)	One 2 One (Velika Britanija )
1999	21.9 mlrd.USD	Rhone-Poulenc SA (Francija)	Hoechst AG ( Nemčija)
1999	32.6 mlrd.USD	Mannesmann AG (Nemčija)	Orange PLC (Velika Britanija )
1999	34.6 mlrd.USD	Zeneca Group PLC (Velika Britanija)	Astra AB ( Švedska )

Vir: prirejeno po podatkih Thomson Financial Securities Data Company (v World Investment Report 2000: 110–111 ).

**Večji evropski mednarodni prevzemi, obdobje 1989 –1999**

LETO	(V) NALOŽBE	DOMAČE PODJETJE	CILJNO PODJETJE
1989	5.8 mlrd.USD	Grand Metropolitan PLC (VB)	Pillsbury Co. ( ZDA)
1989	7.9 mlrd.USD	Beecham Group PLC (VB)	SmithKline Beecham Corp. (ZDA)
1994	5.3 mlrd.USD	Roche Holding AG (Švica)	Syntex Corp. (ZDA)
1995	7.3 mlrd.USD	Hoechst AG ( Nemčija)	Marion Merrell Dow Inc. (ZDA)
1998	48.2 mlrd.USD	British Petroleum Co. PLC (BP) (VB)	Amoco Corp. (ZDA)
1998	40.5 mlrd.USD	Daimler-Benz AG (Nemčija)	Chrysler Corp. (ZDA)
1998	10.2 mlrd.USD	Roche Holding AG (Švica)	Corange Ltd. (Bermuda)
1998	6.1 mlrd.USD	Astra AB (Švedska)	Astra Merck Inc.(Merck&Co.) (ZDA)
1999	60.3 mlrd.USD	Vodafone Group PLC ( VB)	AirTouch Communications (ZDA)
1999	13.2 mlrd.USD	Repsol Sa ( Španija )	YPF SA (Argentina )
1999	12.6 mlrd.USD	Scottish Power PLC ( VB)	PacifiCorp ( ZDA)
1999	10.8 mlrd.USD	Aegon NV ( Nizozemska)	TransAmerica Corp. (ZDA)
1999	9.1 mlrd.USD	Deeutsche Bank AG (Nemčija)	Bankers Trust New York Corp. (ZDA)
1999	7.7 mlrd.USD	HSBC Holdings PLC (VB)	Republic New York Corp. NY (ZDA)
1999	6.3 mlrd.USD	Vivendi SA (Francija)	United States Filter Corp. (ZDA)
1999	6.2 mlrd.USD	New Holland Hldg (Nizozemska)	Case Corp. (ZDA)
1999	5.4 mlrd.USD	Renault SA (Francija)	Nissan Motor Co. (Japonska)

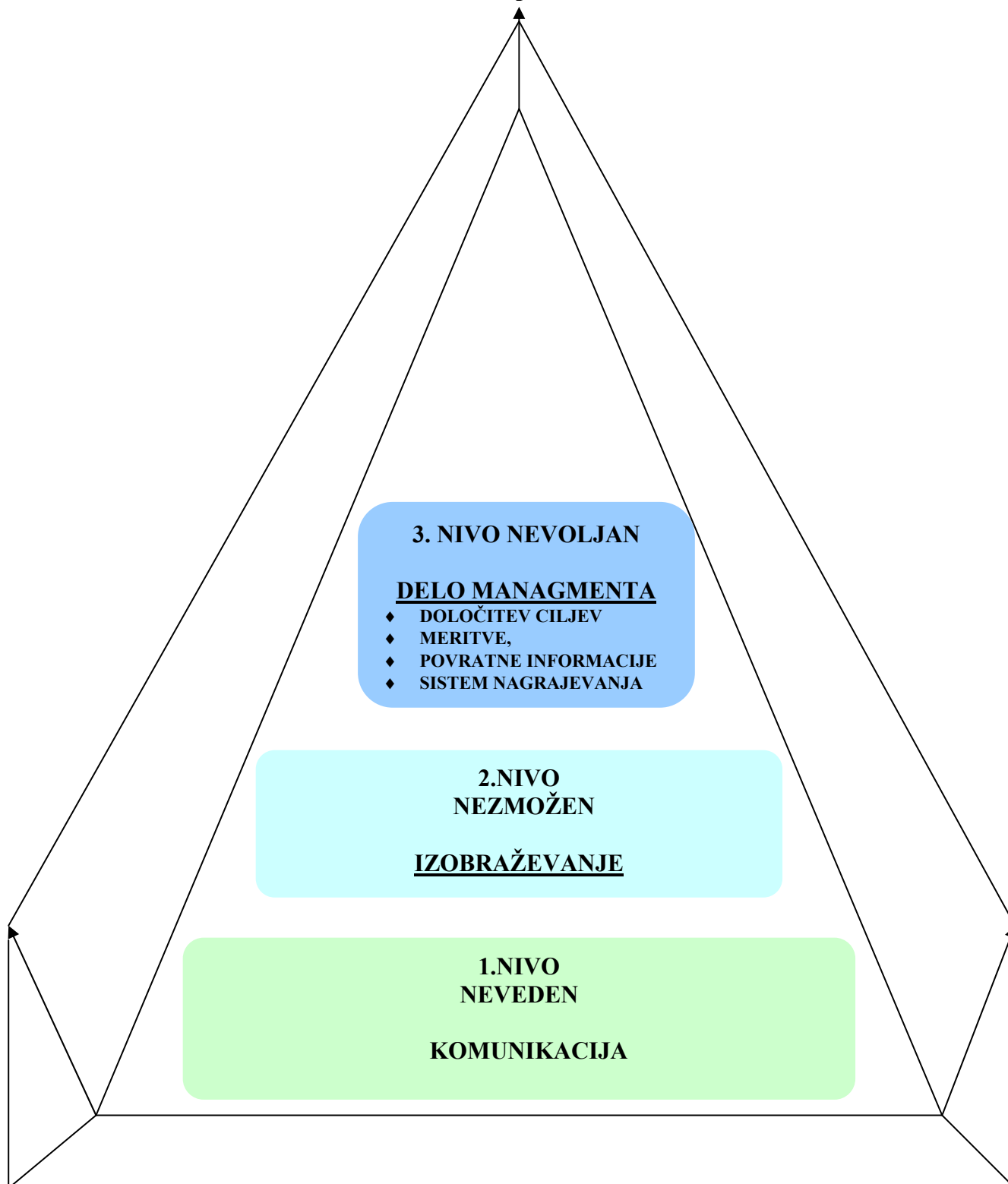
Vir: prirejeno po podatkih Thomson Financial Securities Data Company (v World Investment Report 2000: 110-111).

## PRILOGA J: Razvojne stopnje, funkcije ter mehanizmi spreminjanja organizacijske kulture

RAZVOJNA FAZA	FUNKCIJE KULTURE BISTVO	MEHANIZMI SPREMINJANJA
<p>I. ROJSTVO IN ZGODNJA RAST Oblast ustanovitelja, možna tudi oblast družine.</p> <p>Faza nasledstva</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultura je vir identitete;</li> <li>• kultura je lepilo, ki drži organizacijo skupaj;</li> <li>• organizacija stremi k večji integraciji in jasnosti;</li> <li>• velik poudarek na socializaciji kot dokazu zavezanosti.</li>   <li>• Kultura postane bojišče med konzervativci in liberalci; možni nasledniki se presojujejo po tem, ali bodo ohranjali ali pa spreminjali prvine kulture.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naravna evolucija,</li> <li>• samovodena evolucija z organizacijsko terapijo,</li> <li>• obvladovana evolucija s pomočjo hibridov: ljudje iz organizacije z drugim mišljenjem,</li> <li>• obvladovana revolucija s pomočjo nečlanov (sposobni ljudje od zunaj).</li> </ul>
<p>II. SREDNJA RAST Širitev proizvodov, trgov Vertikalno združevanje Geografska širitev Nakupi, spajanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integracijska kultura upada zaradi nastanka subkultur;</li> <li>• izguba temeljnih ciljev, vrednot, predpostavk povzroča krizo identitete;</li> <li>• pojavi se priložnost za usmerjanje sprememb kulture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Načrtovana sprememba in organizacijski razvoj;</li> <li>• tehnološko zapeljevanje - uvajanje nove tehnologije in inovacij;</li> <li>• sprememba, ki jo povzroči škandal ali razbitje mitov;</li> <li>• postopno spreminjanje z majhnimi spremembami.</li> </ul>
<p>III. ZRELOST Zrelost ali propadanje, naraščanje notranje stabilnosti in/ali stagniranje, pomanjkanje spodbude za spreminjanje.</p> <p>Opcija preoblikovanja</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultura postaja ovira za inovacije;</li> <li>• kultura ohranja preteklo slavo, zato je stagnacija cenjen vir samospoštovanja, obramba pred spremembami.</li>   <li>• Sprememba kulture je nujna in neizbežna, toda ne morejo ali se nočejo spremeniti vse sestavine kulture;</li> <li>• bistveni elementi kulture morajo biti prepoznavni in ohranjeni;</li> <li>• sprememba kulture je lahko vodena ali pa je dopuščeno, da se sama razvija.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prisilno prepričevanje,</li> <li>• preobrat,</li> <li>• reorganizacija, uničenje, preroditev.</li> </ul>
<p>IV. Opcija uničenja Stečaj in reorganizacija. Prevzem/ reorganizacija. Spajanje/asimiliranje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spreminjajo se temeljne predpostavke kulture;</li> <li>• kultura se spreminja na ravni temeljnega vzorca(paradigme);</li> <li>• kultura se spreminja z množično zamenjavo ključnih ljudi.</li> </ul>	

Vir: Prirejeno po Scheinu v Ivanko (2000: 244) in Schein (1999: 91-111).

## PRILOGA K: Piramidalno strukturiran odpor



Vir: Galpin in Herndon (2000: 54).

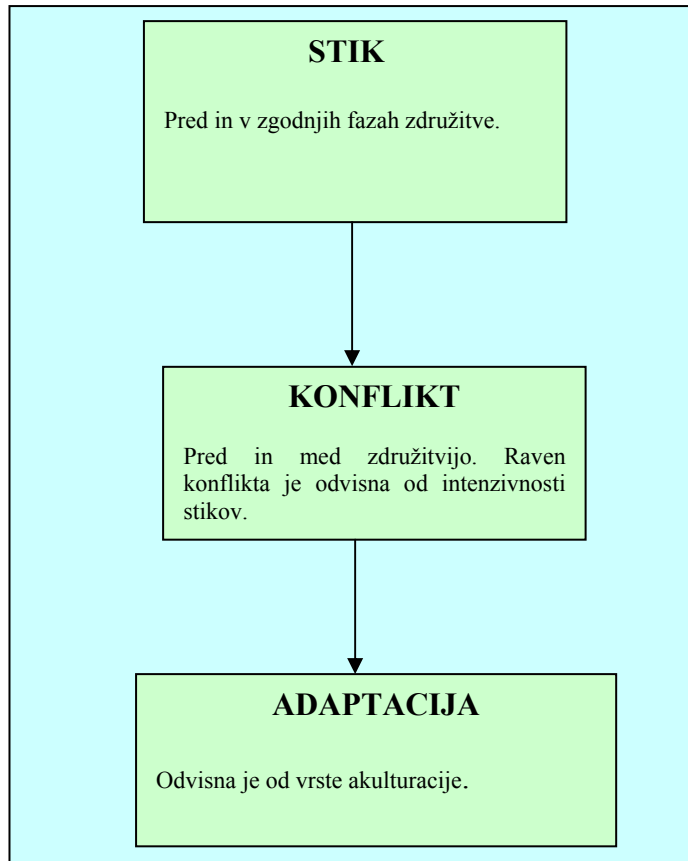
## PRILOGA L: Upravljanje s kulturno različnostjo

Tip podjetja	Zaznava	Strategija	Posledice	Pogostost
	Kakšen je vpliv kulturne različnosti na podjetje ?	Kako se upravlja s vplivom kulturne različnosti v podjetju ?	Kakšne posledice lahko managerji pričakujejo s tovrstno zaznavo in strategijo upravljanja?	Kako pogoste so te zaznave ter strategije?
Parokialno	NI VPLIVA Kulturna različnost nima vpliva na podjetje.	NEUPOŠTEVANJE RAZLIK Neupoštevanje vpliva kulturne različnosti na podjetje	PROBLEMI Problemi se pojavijo, vendar se jih ne pripiše kulturni različnosti	ZELO POGOSTE
Entocentrično	NEGATIVNI VPLIV Kulturna različnost povzroča probleme v podjetju.	MINIMIZIRANJE RAZLIK Minimiziranje virov in vplivov kulturne različnosti na podjetje. V kolikor je mogoče izberejo »enokulturno« delovno silo.	NEKOLIKO PROBLEMOV IN MALOŠTEVILNE PREDNOSTI Managerji reducirajo probleme z redukcijo različnosti; ne upoštevajo ali izločijo možne prednosti	POGOSTE
Sinergijsko	MOŽEN JE NEGATIVNI IN POZITIVNI VPLIV Kulturna različnost kot vir prednosti in slabosti za podjetje.	UPRAVLJANJE Z RAZNOLIKOSTJO Usposabljanje managerjev, da prepoznajo in uporabijo kulturno različnost kot prednost podjetja.	NEKOLIKO PROBLEMOV IN ŠTEVILNE PREDNOSTI Managerji upoštevajo in imajo koristi od prednosti, ki jim jih prinaša kulturna različnost. Pojavljajo se še problemi, ki pa jih je potrebno upravljati.	MANJ POGOSTE

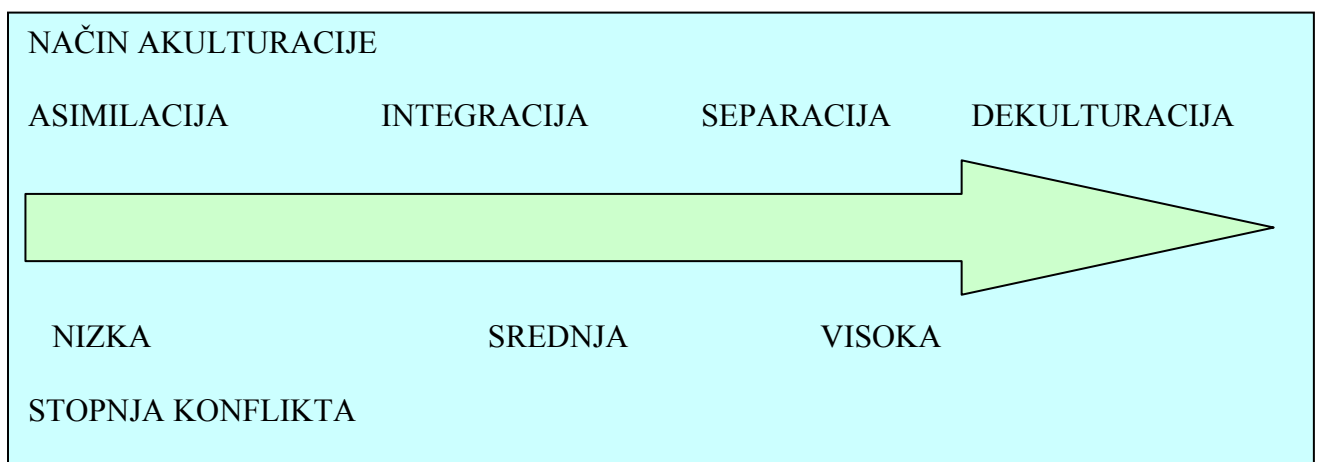
Vir: Prirejeno po Adler (2002: 114).

## PRILOGA M: Stopnje akulturacije

### Vrsta akulturacije in nivo konflikta



Vir: Prirejeno po Nahavandi in Malekzadeh (v Heidrich 2005: 29).



Vir: Prirejeno po Heidrich (2005: 31).