

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Mojca Žagar, univ. dipl. soc.

Mentorica: izr. prof. dr. Dana Mesner Andolšek

**VPLIV STATUSNOPRAVNIH
IN KAPITALSKIH SPREMENB
NA DELEŽNIKE ORGANIZACIJE**

Magistrsko delo

Ljubljana 2007

KAZALO

UVOD	4
1. Pravna opredelitev in razmejitev pojmov združitvev, pripojitev in prevzem	9
1.1 Statusno preoblikovanje gospodarskih družb	9
1.2 Spojitve delniških družb.....	10
1.3 Pripojitev delniških družb.....	10
2. Teoretski pristopi k združitvam in prevzemom	11
2.1 »Nizkokontekstualni« pristopi.....	11
2.1.1 Ekonomski, tehnološki, psihološki univerzalizem.....	12
2.2 »Visokokontekstualni« pristopi	13
2.2.1 Kulturološka, institucionalna teorija	13
2.3 Vloga organizacijske kulture.....	15
2.3.1 Presoja kulturnih razlik pred povezavo	17
2.3.2 Kultura v združiteni fazi	20
2.3.3 Posledice kulturne transformacije	22
3. Razlogi za združitve in prevzeme	26
3.1 Razlogi za alternativne strategije	29
4. Vzroki za neuspeh združitvev in prevzemov	31
4.1 Združiteni sindrom	32
4.2 Hipoteza menedžerskega ocenjevanja	32
4.3 Pomen pred-/po-prevzemnih dejavnikov za uspeh	34
5. Posledice združitvev in prevzemov za deležnike in skupine v organizacijah	35
5.1 Delničarji – vse za povečanje vrednosti za delničarje?.....	36
5.2 Zaposleni	39
5.2.1 Negotovost in stres.....	40
5.2.2 Komuniciranje z zaposlenimi	42
5.2.3 Vključenost zaposlenih v integracijski proces	43
5.2.4 Psihološka pogodba, pravičnost in ogroženost identitete	44
5.2.5 Pomen odnosov med sodelavci in generacijami	46
5.3 Vršni menedžment	49
5.3.1 Kriza menedžmenta ob združitvi/prevzemu in pomanjkanje jasne vizije	50
5.3.2 Zaupanja vreden in kompetenten menedžment.....	51
5.3.3 Nagrade »združitenemu podjetnemu« menedžmentu	55
5.4 Srednji menedžment, linijski vodje	56
5.5 Upravljanje s človeškimi viri	57
5.6 Kupci/stranke.....	60
6. Združiten/prevzemna zrelost, ocena strateške pripravljenosti	61
6.1 Fleksibilnost kot pogoj za obvladovanje sprememb.....	62
6.1.1 Funkcionalna fleksibilnost	63
6.1.2 Numerična fleksibilnost	63
6.1.3 Finančna fleksibilnost.....	63
6.2 Fleksibilna organiziranost.....	63
6.3 Odras sprememb fleksibilizacija - razblinjanje delovnih mest in brezoblična kariera	64
6.4 Pripravljenost kadrovske funkcije na izzive združitvev in prevzemov v Sloveniji	66
6.5 Združitvev in prevzem z vidika intelektualnega (socialnega) kapitala	67
7 Empirični izsledki raziskave na podlagi baze Cranet	72
7.1 Podatki o organizacijah	72
7.2 Konceptualizacija.....	72
7.3 Hipoteze	73
7.4 Izhodišče raziskave in model	74
Tabela 7.4 Izhodiščni model.....	76
7.5 Rezultati.....	77

H1: Statusnopravna oziroma kapitalska sprememba (SPK) vpliva na uspešnost organizacije.....	77
H2: Zmanjševanje števila zaposlenih/metode so povezani z vrsto spremembe.....	79
H3: Nižji deleži stroškov dela v operativnih stroških so povezani z zmanjševanjem števila zaposlenih.....	82
H4: Vrste SPK sprememb različno vplivajo na samoocenjeno uspešnost organizacije.....	82
H5: SPK spremembe vplivajo na vlogo UČV v organizaciji.....	87
H6: Med organizacijami, ki so doživele SPK spremembe, je razlika v vlogi UČV.....	88
H7: Vloga UČV je povezana z uspešnostjo organizacije (5 kategorij uspešnosti).....	90
H8: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na spremenjeno vlogo linijskih vodij.....	91
H9: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na numerično fleksibilnost podjetja.....	93
H10: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na funkcionalno fleksibilnost podjetja.....	94
H11: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na finančno fleksibilnost podjetja.....	94
H12: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na fleksibilnost do strank.....	95
H13: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na usposabljanje/razvoj zaposlenih.....	95
H14: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na pomembnost prihodnjega usposabljanja zaposlenih.....	97
H15: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na usmeritev usposabljanja zaposlenih.....	99
H16: SPK spremembe vplivajo na komuniciranje v podjetju.....	101
H17: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na spodbujevalne programe za zaposlene.....	105
H18: Uspešnost vpliva na uporabo spodbujevalnih programov.....	108
H19: Uspešnost je odvisna od usmerjenosti h komitentom.....	109
H20: Organizacije, ki so se združevale, pripajale ali prevzemale so usmerjene h komitentom.....	109
H21: Tržne razmere vplivajo na prevzeme, združitve in pripojitve.....	110
7.6 Povzetek empiričnih ugotovitev.....	110
8. Priporočila za zagotavljanje uspeha združitvev in prevzemov.....	122
8.1 Prepoznavanja lastnih proceduralnih napak in izkustveno učenje.....	128
SKLEP.....	129
LITERATURA IN VIRI.....	131
PRILOGA A: Kontingenčna tabela država*statusnopravna/kapitalska sprememba.....	135
PRILOGA B: Obrazložitev rekodiranih spremenljivk, ki opredeljujejo statusnopravne in kapitalske spremembe iz vprašalnika Cranet, uporabljenih v hipotezah.....	136

UVOD

Izkušnje preteklih petih valov združitvev in prevzemov od leta 1897 pa do danes niso bile dovolj, da bi lahko z gotovostjo prepoznali vzroke za neuspeh tega fenomena.

»Zakaj se zdi, da imamo težave pri učenju združitvenih nauk? Delajo podjetja iste napake ali so neuspehi novejšega obdobja združitvev drugačni od tistih v prejšnjih združitvenih valovih (Gaughan 2005: ix)?

Je odgovor morebiti ta, da morajo v organizaciji vzpostaviti takšne relacije z deležniki, ki to učenje omogočajo. Relacije zaupanja, ki temeljijo na proceduralni pravičnosti (Kilbourne et al. v Chawla in Kelloway 2004) izmenjavi znanja, intelektualnega kapitala (Gupta in Ross 2001) in iskanju koristi za vse deležnike, predvsem in tudi za zaposlene podjetja?

Magistrsko delo empirično preučuje posledice, morebitne koristi in oškodovanje deležnikov in interesnih skupin ter izsledke povezuje z ugotovitvami raziskovalcev fenomena združitvev in prevzemov, pri čemer je **rdeča nit prevečkrat prezrt socialni, človeški vidik** (Buono in Bowdich 1989), **človeška dimenzija združitvev** (Aguilera in Dencker 2000).

So ustrezne relacijske veščine - odnosa z zaposlenimi in drugimi deležniki, vzrok, da nekatere združitve in prevzemi postanejo modelni primer uspešnih statusnopravnih sprememb? Je mogoče prepoznati univerzalne značilnosti prevzemno/združitveno zrelih organizacij in univerzalne posledice za deležnike? Zavzame pomembnejšo vlogo upravljanje s človeškimi viri (v nadaljevanju UČV) in postane bolj strateško? So združitve in prevzemi sami sebi namen, kratkovidna menedžerska strast, ki ne predvidi resnosti trenj s spremembo odnosov, in zato nepotrebna, **neupravičena in ekonomsko, socialno, psihološko škodljiva preizkušnja vzdržljivosti sodelujočih?**

»V temelju narava socialnih sistemov podjetij pogojuje konflikt, ki nastane ob združevanju sistemov, in mehanizme, s katerimi se lahko podjetji, ki se združujeta prilagodita in obvladata ta konflikt. Tenzije, ki jih povzročijo združitve in prevzemi, imajo močne negativne vedenjske posledice. Zato je nujno upoštevati pomembne dimenzije, vzdolž katerih se razlikujeta socialna sistema, ki se združujeta... najpomembnejše dimenzije so organizacijska kultura, relativno pozicioniranje, nacionalni kontekst in sorodnost« (Aguilera in Dencker 2000: 6).

Znanstvena relevantnost koncepta **pomembnosti odnosov z deležniki** in pristopov, mehanizmov za podporo spremembi, se kaže predvsem v postopnem širjenju fokusa teorij od finančnih in ekonomskih vidikov k »človeškim vidikom«, kot so:

- **Upiranje spremembam** in odzivi na neuspele poskuse spreminjanja; odhodi iz podjetja, nizka učinkovitost, rezultati, znižana pripadnost organizaciji (Koch in French 1948, Goldstein 1989, Kotter in Schlesinger 1979, Marks in Mirvis 2000).
- **Nekompatibilnost kultur** ob združitvah/prevzemih (Cartwright in Cooper v Schraeder in Self 2003), vloga menedžmenta pri oblikovanju kulturnih vrednot (Weber v Chew in Sharma 2005).
- **Ujemanje in fleksibilnost različnih praks in strategij upravljanja s človeškimi viri**, integracija elementov upravljanja s človeškimi viri ob združitvah in prevzemih (Wright in Snell 1998).

- **Upravljanje človeških virov kot spodbujevalec integracije**, pripadnosti in fleksibilnosti, kakovosti delovnega življenja in zagotavljanja širših poslovnih ciljev, kot so sprememba organizacijskih vrednot, strukture, produktivnosti in mehanizmov izvedbe (Brewster in Tyson 1991).
- **Pomen komunikacije** (Richardson in Denton 1996, Davy et al. v Appelbaum et al. 2000).
- **Vloga intelektualnega kapitala** pri združitvah in prevzemih (Gupta in Ross 2001).
- **Upravljanje soodvisnosti** kot ključne determinante **za ustvarjanje vrednosti** pri združitvah in prevzemih (Haspeslag in Farquhar 1987).
- **Soodvisnost kot ključni spodbujevalec združitve in prevzemov** ter neravnovesje moči kot ovira za njihovo formacijo (Casciaro in Piskorski 2005).
- **Vzpostavljanje zaupanja zaposlenih** ob prevzemu (Nikandou et. al. 2000), zaupanja vreden prevzemni menedžment (Meyer et al. v Nikandou et. al. 2000).

Magistrsko delo se torej ne omejuje na ekonomske učinke, ki so najbolj transparentni, saj ne manjka primerov, ko kratkoročna naravnost k uspehu služi predvsem menedžerskemu prestižu, nikakor pa ne strateškim lastnikom, ki jih zanima dolgoročnejše poslovanje. Cilj magistrskega dela je opozoriti na posledice za vse deležnike. Izsledok univerzalne izkušnje deležnikov je lahko v pomoč holističnemu pristopu k spremembi ex ante. Na podlagi ugotovitev, kakšne posledice so imele pretekle združitve in prevzemi na deležnike, lahko namreč podjetja predvidijo prihodnji odziv in pripravijo ustrezne mehanizme za blažitev negativnih posledic ali pa se odpovejo tvegani spremembi in uberejo alternativno pot strateškega povezovanja.

»...temeljna za uspešno izvedbo spremembe je **analiza deležnikov**. Ne zadostuje zgolj preprosta identifikacija le teh, pač pa jih moramo **razlikovati (segregirati) glede na vpliv, kakršnega bo nanje imela sprememba**, na način, »kaj mi potrebujemo od njih ali kaj bodo morali oni delati drugače«. Nato mora biti narejen prednostni seznam stopnje podpore oziroma servisiranja posameznega deležnika, ker obstaja sicer nevarnost prevelikega posvečanja vsem skupinam in **preobremenitve razpoložljivih virov za spremembo**. Nekatero zaposlene bo sprememba prizadela bolj (tiste, ki bodo odpuščeni in tiste, ki bodo preživeli odpuščanje). Razumevanje teh razlik in časovno načrtovanje posledic omogočata razvoj **usmerjenih aktivnosti, s katerimi se učinkoviteje posvetimo izpostavljenim skupinam**« (Betchel in Squires 2001: 252).

Obstajata dva **teoretična pristopa** k združitvam/prevzemom, ki se razlikujeta v občutljivosti glede na nacionalne/regionalne analitično significantne kontekste:

1. **»Nizkokontekstualni«** pristopi niso občutljivi na nacionalne ali regionalne specialne okoliščine, temveč se opirajo na univerzalne lastnosti. Te univerzalnosti izhajajo iz vsesplošnih ekonomskih in tehnoloških sil, ki jih motivirajo univerzalne človeške potrebe in vzvodi.
2. **»Visokokontekstualni«** pristopi priznavajo največji pomen nacionalnim kulturam ali institucionalnim sistemom, ki vplivajo na organizacijske razlike. Izhajajo iz predpostavke, da so menedžerski in organizacijski sistemi vgrajeni v nacionalne okoliščine, ki jih je mogoče prepoznati kot kulturološke ali institucionalne... (Halls v Child et. al. 2001: 33).

Nizkokontekstualni vidik dopolnjujem s teorijami visokokontekstualnega pristopa in argumentiram, da se brez ustrezne sodelovalne kulture organizacija ne more prilagoditi spremembi (vzpostaviti ali ohraniti ustreznih relacij z deležniki), zato ostaja obljubljeni učinek sinergije (najpogostejša utemeljitev ob odločanju za združitve) neizpolnjen.

Ni odveč poudariti, da je nosilec sodelovalne kulture s svojim zgledom in ravnanji prav menedžment, zato je pri združitvah in prevzemih ključna menedžerska kompetenca sposobnost socialnih interakcij, ali kot opozarja (Messmer 2006: 16):

»Način, kako se menedžer sooči z razmerami (ob združitvah in prevzemih) in kako **ohranja interakcijo z zaposlenimi**, lahko predstavlja odločilno razliko, ali bo **ohranil skupino motiviranih in pripadnih delavcev** ali bo na koncu ostala le še skupina, v kateri brezizhodnost ogroža produktivnost in pripravljenost zaposlenih, da bi ostali v podjetju«.

Zakovitost sprememb so neizpodbitno želeni pa tudi neželeni učinki in posledice. Metodološko sem poskusila v empiričnem delu izdvojiti čim več izraženih univerzalnih lastnosti organizacij, ki jih je mogoče pripisati statusnopravni oziroma organizacijski spremembi. Pri tem sem izhajala iz nizkokontekstualnih izhodišč, saj razpoložljivi podatki iz primerjalne študije Cranet (2001) ne omogočajo vpogleda v »nacionalno edinstvenost v organizacijskih strukturah, sistemih in vedenju (Halls v Child et.al. 2001: 33).

Empirični del magistrskega dela pristopa torej k tematiki združitve, pripojitve in prevzemov nizkokontekstualno, saj na mikro nivoju organizacij iščem **podobnosti menedžerskih in organizacijskih ureditev** (ekonomski univerzalizem), nato **sorodne zasnove znanja in učenja ter iz tega izhajajoče oblike organiziranosti** (tehnološki univerzalizem), ter z vidika psihološkega univerzalizma preučujem, ali lahko pri združitvah in prevzemih ter pripojitvah zaznam **konvergenco k manj hierarhičnim strukturam in k odprti komunikaciji**, ne glede na nacionalnost, pripadnost regiji ali institucionalno podlago v spremembah udeleženih podjetij.

Raziskava temelji na podatkih mednarodne primerjalne študije Cranet (2001), ki jo za Slovenijo koordinira Center za proučevanje organizacij in človeških virov. **V vprašalniku Cranet leta 2001 so navajala podjetja naslednje spremembe v zadnjih treh letih;**

- statusnopravni spremembi: **pripojitev** in spojitev (**združitve**) ter
- kapitalsko spremembo: **prevzem**.

V vzorcu podjetij, ki so sodelovala z odgovori pri raziskavi, je bila struktura glede preučevanih sprememb naslednja:

Od skupno 8483 podjetij je imelo v zadnjih treh letih vsaj eno statusnopravno oziroma kapitalsko spremembo 3196 podjetij:

- 1676 je pripojilo drugo podjetje;
- 538 se jih je združevalo z drugim podjetjem;
- 253 jih je pripojilo drugo organizacijo in se združevalo;
- 443 je bilo prevzetih s strani drugega podjetja;
- 151 jih je pripojilo drugo organizacijo in bilo prevzetih;
- 39 se jih je združilo in bilo prevzetih;
- v 96 organizacijah/podjetjih so bili deležni vseh treh sprememb.

Brez sprememb pa je bilo 5287 organizacij.

Za metodološko obdelavo podatkov s pomočjo orodja SPSS so bili v ugotavljanje razlik zajeti čisti primeri sprememb (podjetja z le eno vrsto spremembe, ali odsotnostjo le te), saj je le tako mogoče posamezni spremembi pripisati določeno posledico oziroma statistično značilno lastnost.

Na populaciji podjetij s čistimi spremembami in podjetij brez sprememb sem ugotavljala, kako so statusnopravne oziroma kapitalske spremembe povezane, če sploh so z naslednjim:

- **vlogo upravljanja človeških virov** (z vpeljavo indeksa strateške vloge), saj je strateško upravljanje človeških virov glavni spodbujevalec uvajanja relacijskih veščin, **ustreznega vodenja** in obvladovanja sprememb;
- **samo-ocenjeno uspešnostjo** (kotacijo delnic, prihodki, dobičkom, deležem stroškov dela v operativnih stroških), ki vpliva na odnose z delničarji in zaposlenimi;
- **razvojem zaposlenih** (izobraževanjem, izpopolnjevanjem, razvojem kariere);
- **negativnimi posledicami za zaposlene** (presežki, odpuščanjem);
- **fleksibilnostjo v treh pojavnih oblikah** (funkcionalno, numerično in finančno fleksibilnostjo, s poudarkom na funkcionalni fleksibilnosti, saj le ta zagotavlja učenje in relacijski ter izkustveni prenos znanja);
- **spodbujevalnimi programi za zaposlene** (nagrajevanjem, motivacijo);
- **komuniciranjem z zaposlenimi** (obstojem dvosmerne komunikacije, ki je predpogoj za vključenost v so-oblikovanje spremembe, pripadnost in zmanjševanje stresa zaradi negotovosti);
- **spremembo vloge linijskih vodij** (morebitnim prenosom odgovornosti in odločanja na nižje nivoje – (ang.empowerment), kar bi nakazovalo na sploščevanje hierarhične strukture (relacijsko, namesto ukazovalnega vodenja);
- **usmerjenostjo h komitentom**, z vidika ohranjanja primerne odnosa s strankami (prilagajanjem storitev kupcu, dodatnimi storitvami kupcem, dostopnostjo/hitrostjo);
- **tržnimi razmerami**, v katerih podjetje deluje (kot pokazatelj okoljske spodbude k spremembi, ki temeljito postavi na preizkušnjo odnose v podjetju).

Temeljni hipotezi magistrskega dela sta:

H1: V organizacijah, ki so se združile, bile prevzete ali so pripajale je mogoče prepoznati specifične posledice za deležnike in mehanizme, postopke za podporo spremembi.

HII: Uspešnost statusnopravno ali kapitalsko spremenjenih organizacij je potrebno presojati z vidika posledic za vse deležnike, ne le delničarje.

Za razumevanje tega, kako korenito statusnopravna ali kapitalska sprememba poseže v organizacijo, je temeljno izhodišče pravna razlaga pojmov. **Prvi del** magistrskega dela zato uvaja v **pravno opredelitev** in razmejitev **pojmov združitvev, pripojitvev in prevzem**, ki sem jih skupno poimenovala **statusnopravne in kapitalske spremembe**.

Pregledu teoretskih pristopov k združitvam in prevzemom, ki se pojavljajo v literaturi, namenjam **drugo poglavje** magistrskega dela. Povzela sem tiste od najpogostejše uporabljenih ekonomskih teorij ustvarjanja dodane vrednosti za delničarje do sociokulturnih ter psihosocialnih in multidisciplinarnih.

Razloge za združitve in prevzeme, kot so ti navedeni v prevzemnih in združitvenih napovedih z namenom konsenza in mobilizacije vseh vplivnih skupin sodelujočih

podjetij, predstavljam **v tretjem poglavju**. Izpostavljam uspeh alternativnih strategij, kot so poslovna partnerstva, ki postavijo pod vprašaj pravilnost strateške odločitve za združitev oziroma prevzem.

Četrto poglavje je namenjeno teorijam **vzrokov za neuspeh združitev in prevzemov**. Skupni imenovalec teh torij je opozorilo na neupoštevanje in podcenjevanje operativnih tveganj. Pri čemer nosi vso odgovornost, kot kaže, menedžment.

Osrednji **peti del** razširi ožjo opredelitev največkrat ekonomsko merjenih rezultatov s pregledom vseh **posledic združitev in prevzemov**, kar je hkrati jedrna tematika magistrskega dela. V podpoglavjih so zbrani zapisi o posledicah, morebitnih koristih in oškodovanih deležnikov ter »domnevni« vlogi naslednjih skupin oziroma deležnikov: **delničarjev (lastnikov), vršnega menedžmenta, službe za upravljanje s človeškimi viri, zaposlenih, srednjega menedžmenta, linijskih vodij, strank oziroma kupcev**.

Šesti del poskuša argumentirati, da se je mogoče izogniti »mehkim« tveganjem, ki jih prinaša tako korenita sprememba, kot je združitev, pripojitev ali prevzem, z zagotovitvijo **določene stopnje prilagodljivosti spremembam**, (v ta namen uvajam **koncept združitvene oziroma prevzemne zrelosti**) z ustreznimi pristopi na vseh ravneh pred in med združitvijo oziroma prevzemom. Soočam teorije, ki poudarjajo, da so porok za uspeh lastnosti organizacije pred spremembo in tiste, ki argumentirajo, da so pomembnejši faktorji za uspeh v po-združitvenem obdobju. Izpostavljam dilemo, zakaj se organizacije ne naučijo ničesar iz preteklih izkušenj neuspešnih združitvev in prevzemov, celo lastnih. Opozorim, da je eden najpomembnejših korakov k **prilagodljivosti organizacije** prav sposobnost **oblikovanja in ohranjanja socialnega kapitala**, ki omogoči ustrezno **organizacijsko učenje za spremembo**, pri čemer igra **ključno vlogo upravljanje s človeškimi viri**.

Empirični izsledki metodološke raziskave na podlagi baze Cranet, v katerih ugotavljam, kako so statusnopravne oziroma kapitalske spremembe povezane z naslednjim: vlogo upravljanja človeških virov; razvojem zaposlenih (usposabljanje, presežki); fleksibilnostjo v treh pojavnih oblikah (funkcionalno, numerično in finančno); spodbujevalnimi programi za zaposlene (motivacija zaposlenih); komuniciranjem z zaposlenimi (obstoj dvosmerne komunikacije); spremembo vloge linijskih vodij (morebitni empowerment), ki do neke mere dokazuje sploščevanje hierarhične strukture, usmerjenostjo h komitentom in tržnimi razmerami, v katerih podjetje deluje, so predstavljeni v **sedmem delu**.

Ugotovitvam sedmega poglavja sledi pregled ustreznih pristopov k poskusu **zagotavljanja uspeha združitev in prevzemov**. Eden izmed omenjenih je prav identifikacija tiste skupine deležnikov, ki utegnejo izgubiti s spremembo največ in bodo zato najzahtevnejši preizkusni kamen. Zato je namenjen **osmi del priporočilom teoretikov in svetovalcev** za združitve in prevzeme.

V devetem, zaključnem poglavju strnem magistrsko delo s sklepno ugotovitvijo in navedbo omejitev empirične raziskave na podlagi baze Cranet ter dodajam predloge nadaljnjih pristopov k raziskavam združitev in prevzemov.

1. Pravna opredelitev in razmejitve pojmov združitvev, pripojitev in prevzem

Zaradi prepogosto nedosledne rabe terminov naj uvidoma razmejimo od pojma **združevanja** gospodarskih družb, kamor sodijo **pripojitve** in **spojitve**, pojme kot so **povezovanje gospodarskih družb** in v navezavi s tem **prevzemi**.

Povezane družbe so ekonomsko praviloma celota, pravno pa so samostojne pravne osebe (Bohinc 1999: 253), čeprav se »v sistemu povezanih družb vedno zastavlja vprašanje pravne in ekonomske samostojnosti odvisnih družb. Njihova samostojnost kot pravne osebe ni sporna, vendar samo v smislu pravne osebnosti, ne pa tudi v smislu poslovne sposobnosti. Odvisnost ene družbe od druge nastane praviloma na podlagi večinskega deleža, ki ga ima v njen obvladujoča družba ali pa na podlagi pogodbe o obvladovanju« (Ivanjko 1999: 54,55).

Pravni ureditvi procesov koncentracije kapitala je namenjeno 7. poglavje II. dela ZGD od člena 460. do člena 495.¹

Čeprav prevzem velja za obliko koncentracije, je zaradi nekaterih posebnosti predmet specialnega predpisa, in sicer Zakona o prevzemih², ki ureja način in pogoje, po katerih lahko pravna ali fizična oseba izvede nakup vrednostnih papirjev posamezne delniške družbe, in sicer deleža, ki ji zagotavlja več kot 25 % glasovalnih pravic. Vendar so »prevzemi (ang. takeovers) in združitve (ang. mergers) v mednarodni korporacijski praksi tesno povezani in v določenih segmentih zelo težko postavimo ločnico med njimi« (Tekavec 2002: 13). **Prevzem za razliko od pripojitev in spojitvev ne ustvarja posledic na statusnopravnem področju**, saj ostaneta tako ponudnik kot ciljno podjetje samostojni pravni osebi, pri čemer postane prevzeto podjetje navadno odvisno od prevzemnika.

Prevzemu lahko sledi ena od oblik združitvev, »saj je s pomočjo mehanizma prevzema mogoče zbrati zadostno količino upravljaljskih pravic, ki zagotavljajo takšno moč odločanja, da se lahko na skupščini izglasuje sklep o združitvi« (Tekavec 2002: 39).

1.1 Statusno preoblikovanje gospodarskih družb

Gospodarske družbe se lahko statusno preoblikujejo, in sicer:

- z **združitvijo**,
- z delitvijo,
- s prenosom premoženja in
- s spremembo pravnoorganizacijske oblike – konverzijo.

Združitve in preoblikovanje družb ureja ZGD v členih od 510 do 558.

Oblike združitvev oziroma fuzij **delniških družb**³ so naslednje:

- **pripojitev** in
- **spojitev**

¹ Za povezane družbe štejejo pravno samostojne družbe, ki so v medsebojnem razmerju, tako da ima ena družba v drugi **družbi večinski delež**, je ena **družba odvisna od druge družbe**, gre za **konglomeratske družbe**, sta dve družbi **vzajemno kapitalsko udeleženi**, so družbe **povezane na temelju podjetniških pogodb**.

² (Ur.l.RS št.47/97)

³ Poleg fuzij delniških družb o katerih govori ZGD v 511. členu so posebej urejene združitve komanditnih delniških družb in delniške družbe (ZGD 531.člen), pripojitve d.o.o. k delniški družbi ali komanditni družbi ter pripojitev d.o.o. h komanditni delniški družbi (ZGD 533.člen).

Skupne značilnosti obeh oblik združitve:

- **prenos premoženja** s prevzete na prevzemno družbo oziroma z družb, ki se spajajo na novoustanovljeno družbo;
- družbe, ki se **pripajajo ali spajajo prenehajo obstajati, ne da bi se opravila likvidacija**, kar pomeni, da ne pride do razdelitve premoženja oziroma ostanka po izplačilu upnikov med delničarje;
- **gre za statusne spremembe**, kar pomeni, da gre za **prenehanje družb kot pravnih oseb**⁴ in s tem njihovega jamstva za dotlej sprejete odgovornosti. Odgovornost za obveznosti teh družb se uredi na novo.

Pravno sposobnost pridobi pravna oseba z ustanovitvijo, vpisom v ustrezn register in traja vse do prenehanja pravne osebe, ko se ta izbriše iz registra. Poslovna sposobnost se kaže v tem, da "lahko pravni subjekt sam z lastno izjavo volje vstopa v pravna razmerja in tako pridobiva pravice in obveznosti v pravu. Pri pravni osebi je poslovna sposobnost vezana na posamezne organe pravne osebe, ki izjavljajo voljo v imenu pravne osebe (Bohinc et.al. 1999: 24).

1.2 Spojitve delniških družb

Spojitev je način **združitve** delniških družb, pri katerem pride do prenosa premoženja več družb, ki se spajajo, na novo ustanovljeno družbo, katera velja za **prevzemno**. S prenosom premoženja prejšnjih družb le te prenehajo obstajati.

Spojitev ureja ZGD v 530. členu in med drugim določa, da se za spojitev delniških družb smiselno uporabljajo določbe ZGD o pripojitvi in smiselno določbe, ki urejajo **ustanovitev delniške družbe**.

»Zakon sicer ne določa, da mora biti na novo ustanovljena družba delniška družba, vendar glede na to, da bi se za preneseno premoženje izdale delnice prejšnjim lastnikom prevzetih družb, je ta oblika zagotovo najprimernejša« (Bohinc 1999: 189).

Prevzete družbe, ki se spajajo, prenehajo obstajati ob vpisu nove družbe v register, **ne da bi bil potreben izbris iz njihovega registra**. Vendar pa mora uprava novo ustanovljene družbe prijaviti spojitev za vpis v register vseh družb, ki se spajajo. Spojitev se sme vpisati šele potem, ko je bila vpisana nova družba.

Poseben pogoj, ki ga morajo izpolniti družbe, ki se spajajo, je ta, da mora biti vsaka od družb, ki se spajajo, vpisana v register **najmanj 2 leti**.

Spojitev morajo potrditi skupščine vsake od družb, ki se spajajo, ker pa gre za ustanovitev nove družbe, morajo **potrditi še njen statut in imenovanje organov** te družbe.

1.3 Pripojitev delniških družb

Pripojitev je tisti način združitve delniških družb, pri katerih pride do prenosa premoženja ene ali več družb (**prevzeta družba**) na drugo družbo (**prevzemna družba**)⁵.

⁴ **pravna oseba** je posebna družbena tvorba, ki ji pravni red priznava status pravnega subjekta s **pravno in poslovno sposobnostjo** – je nosilec pravic in obveznosti.

⁵ (2. alineja 511. člena ZGD-F)

»Družba, na katero se prenaša premoženje, mora **povečati osnovni kapital za vrednost prenesenega premoženja**« (Bohinc 1999: 185).

S pripojitvijo prevzeta družba preneha obstajati, ne da bi se opravil postopek likvidacije prevzete družbe, medtem ko prevzemna družba z inkorporirano prevzeto družbo nadaljuje pravno subjektiviteto kot pravni naslednik prevzete družbe.

»Dopoljnjeni 511. člen, ki opredeljuje oba tudi doslej urejena pojma pripojitev in spojitvev, uvaja v opredelitev združitve izrecno, da gre za prenos premoženja z **univerzalnim pravnim nasledstvom**...

Pri tem zakonsko določilo ne pojasnjuje pojma univerzalnega pravnega nasledstva; iz teorije je namreč jasno, da gre za razliko od singularnega pravnega nasledstva, kjer gre za prenos posameznih delov premoženja, pri univerzalnem prenosu za **prenos premoženja in obveznosti (aktive in pasive) oziroma**, da prevzemna družba postane tako novi upnik kot tudi novi dolžnik po samem zakonu, ne glede na pravno-poslovno ureditev« (Bohinc 2000: 7).⁶

2. Teoretski pristopi k združitvam in prevzemom

Obstajata dve vrsti teoretičnih pristopov k združitvam in prevzemom, ki se razlikujeta predvsem v občutljivosti glede na nacionalne in regionalne analitično signifikantne kontekste:

1. »Nizkokontekstualni« pristopi, ki niso občutljivi na nacionalne ali regionalne specialne okoliščine, temveč se opirajo na univerzalne lastnosti. Te univerzalnosti izhajajo iz vesplošnih ekonomskih in tehnoloških sil, ki jih motivirajo univerzalne človeške potrebe in vzvodi. Ti tvorijo določen operativni kontingent, ki tvori funkcionalni imperativ za organizacijsko zgradbo in menedžerske procese, ne glede na nacionalno umeščenost. Tudi v prihodnje se pričakuje naraščajoča konvergenca menedžerskih praks, saj se v državah razvijajo industrijske in postindustrijske ekonomije s podobnimi političnimi sistemi in življenjskim slogom posameznikov, to je konvergenca, ki se krepi pod vplivom globalizacije v poznem dvajsetem stoletju (Child v Child et. al. 2001: 33).
2. »Visokokontekstualni« pristopi, ki priznavajo največji pomen nacionalnim kulturam ali institucionalnim sistemom, ki vplivajo na organizacijske razlike. Izhajajo iz predpostavke, da so menedžerski in organizacijski sistemi vgrajeni v nacionalne okoliščine, ki jih je mogoče prepoznati kot kulturološke ali institucionalne. Predpostavljajo nacionalno edinstvenost v organizacijskih strukturah, sistemih in vedenju in pričakujejo, da nacionalne organizacijske razlike vztrajajo ne glede na ekonomski in tehnološki razvoj (Halls v Child et. al. 2001: 33).

2.1 »Nizkokontekstualni« pristopi

Z intenzivno globalizacijo ekonomije in pod vplivom tehnoloških sprememb se podirajo informacijske in komunikacijske meje, ljudje pa vse bolj izražajo podobne zahteve do organizacij in dela, v smislu izpolnjevanja, zadovoljevanja osnovnih psiholoških potreb in pričakovanj.

⁶ I Strokovno posvetovanje, združitve in prevzemi gospodarskih družb, Portorož 2000

2.1.1 Ekonomski, tehnološki, psihološki univerzalizem

Med nizkokontekstualnimi pristopi k združitvam in prevzemom, ki se opirajo na izhodišče univerzalnih lastnosti organizacij, so najvidnejši ekonomski, tehnološki in psihološki:

1. **Ekonomska teorija** se osredotoča na razporeditev redkih virov, z namenom doseganja koristi prek mehanizma trga. Formalno organizacijo **ekonomskih aktivnosti podjetij pojasnjujejo kot racionalni odziv na razmere na trgu**:
 - Chandler (1997) pripisuje razvoj modernega »poslovnega podjetja z več enotami« rasti trgov, novim proizvodom, tehnologiji transporta in razvoju profesionalnih menedžerjev. Ti koordinirajo aktivnosti, ki jih je pred tem uravnaval trg;
 - Djelič (1998) govori o »različici racionalizacije«, v kateri sklop globalnih in univerzalnih ideologij vodi v naraščajočo **podobnost menedžerskih in organizacijskih ureditev**;
 - Ekonomska perspektiva obravnava menedžment in organizacijo **kot fenomen na mikro nivoju**. Ekonomske teorije redkokdaj priznavajo pozitivno vrednost nacionalnim specifikam, če že, pa jih pojmujejo zgolj kot okoliščine, kot tržne nepopolnosti, ki omejujejo optimalno ekonomsko obnašanje ali kot oportunitizem, ki ustvarja ekonomsko disfunkcionalno vedenje (Chandler, Djelič v Child et. al. 2001: 34).
2. **Tehnološke spremembe in razvoj** so glavno gibalno kapitalizma (Schumpeter 1943, Toffler 1971). Dicken (1998) dodaja, da je »tehnologija brez dvoma najpomembnejši faktor, ki označuje internacionalizacijo in globalizacijo ekonomske aktivnosti« (Dicken v Child et. al. 2001: 35). Nekateri teoretiki menijo, da tehnologija omogoča odmik od ustaljenih poti pri ravnanju z informacijami, kar vpliva na oblikovanje učinkovite organizacije (Fulk in de Sanctis v Child et. al. 2001: 35). Appelgateova (1995), ki raziskuje na področju »oblikovanja in upravljanja organizacije v informacijski dobi«, ugotavlja, da lahko napredek v informacijski tehnologiji, podprt s spremembami v sposobnostih delovne sile razreši probleme, ki so doslej preprečevali transformacijo iz birokratske v organsko, če ne celo virtualno organizacijo. Appelgateova (1995) tako meni, da so »napredek v informacijski tehnologiji in **sorodne zasnove informacij, znanja in učenja ustvarili nezadržan premik k novim oblikam organizacije**« (Appelgate v Child et. al. 2001: 35). Omeniti je potrebno tudi pojav **tehnološkega determinizma** med teoretiki (Knights in Murray 1994), ki torej trdijo, da različne **proizvodne tehnologije določajo posebne organizacijske strukture ter vedenja, ne glede na lokalni kontekst** (Knights in Murray v Child et. al. 2001: 36).
3. Perspektiva **psihološkega univerzalizma** predpostavlja, da imamo vsi ljudje enotne potrebe in motivacijske strukture. Znotraj podjetij ima psihološki univerzalizem močan vpliv na razvoj organizacije dela in prav tako sisteme nadzora in nagrajevanja. Številne univerzalne psihološke teorije in koncepti, kot sta Maslowa (1943) teorija »hierarhije potreb« in Adamsova (1965) »teorija pravičnosti« so standard v učbenikih menedžmenta in organizacijskega vedenja. Zato je v razvitih državah, kot je Velika Britanija, prisotna konvergenca psihološke teorije, ki se odraža v **priporočilih k manj hierarhičnim strukturam in k odprti komunikaciji**, da bi **okrepili pripadnost zaposlenih ter z večjo transparentnostjo zagotovili sprejemanje ciljev in občutek vrednosti** (Child et. al. 2001: 37).

Zanimivo teoretično prepletanje tehnološkega determinizma in komunikacijskih orodij za prepričevanje, ki je usmerjeno na izhodišča psihološkega univerzalizma, sta preučevala Leonardi in Jackson (2004). V članku Tehnološki determinizem in zajezitev razprave (ang. discursive closure)⁷ ob organizacijskih združitvah, sta opisala na dveh primerih združitve v industriji visoke tehnologije, kako lahko **menedžment strateško uporabi zgodbo o tehnološkem determinizmu**, torej o tehnološki neizbežnosti, z njo utemelji v javnih razpravah svojo menedžersko odločitev za spremembo – združitve in s tem odstrani vse možne alternativne zgodbe, s privilegiranjem izbrane ideologije. Vodje so se strateško oprijeli zgodbe in z načrtnim upravljanjem »imidža podjetja« oziroma zunanjega vtisa »ustvarili pri različnih javnostih (komitentih, delničarjih, vladi) privlačno sliko nove organizacije ter s tem utrdili prepričanje o dobronamernosti spremembe« (Alvesson v Leonardi in Jackson 2004: 627).

»Ne glede na to, ali tehnološki determinizem pravilno opisuje naravo sveta, je močna zgodba, ki jo lahko uporabijo člani organizacije zato, da organizacijsko spremembo postavijo v okvir neizbežnosti in zato neizpodbitnosti« (Leonardi in Jackson 2004: 616).

Empirični del magistrskega dela v sedmem poglavju pristopa k tematiki združitve, pripojitve in prevzemov nizkokontekstualno, saj na mikro nivoju organizacij iščemo **podobnost menedžerskih in organizacijskih ureditev** (ekonomski univerzalizem), nato **sorodne zasnove znanja in učenja ter iz tega izhajajoče oblike organiziranosti** (tehnološki univerzalizem), ter z vidika psihološkega univerzalizma pojasnjujemo, ali lahko pri združitvah in prevzemih ter pripojitvah zaznamo **konvergenco k manj hierarhičnim strukturam in k odprti komunikaciji**, ne glede na nacionalnost, pripadnost regiji ali institucionalno podlago.

V povezavi z izsledki Leonardija in Jacksona (2004) je toliko bolj zanimivo razkriti pravo zgodbo o tem, kaj združitve, prevzemi in pripojitve prinesejo deležnikom. Za kar je potreben dodaten visokokontekstualni pristop k pojavu, ki ga predstavljajo izsledki zbrane literature in empiričnih raziskav številnih avtorjev.

2.2 »Visokokontekstualni« pristopi

V nasprotju z nizkokontekstualnimi pa visokokontekstualni pristopi poudarjajo nacionalne razlike. Predpostavka visokokontekstualnih pristopov je, da imajo menedžerske prakse različne nacionalne karakteristike, ki izhajajo iz kulturoloških preferenc ter vključenih institucij različnih družb. Najvplivnejši med njimi sta kulturološka teorija in institucionalna teorija (Child et. al. 2001: 39).

2.2.1 Kulturološka, institucionalna teorija

1. Kulturološka teorija postavlja nizkokontekstualno perspektivo v konkretno kulturno okolje, saj so ekonomična raba, osebna motivacija in načini interpretacije in uporabe informacij povezane s kulturo.
 - Poudarja pomembne razlike v **menedžerskih praksah ob prevzemih**, ki vključujejo različne nacionalnosti in regionalne kulture. Najmočneje se te

⁷ Mehanizmi za omejitev razprave, kot jih je opredelil Deetz (1992) so: diskvalifikacija, naturalizacija, nevtralizacija, izogibanje temi, legitimizacija in pacifikacija. Glej poglavje 3 Razlogi za združitve in prevzeme.

razlike odražajo pri terminskem določanju strateških usmeritev (kratkoročne, dolgoročne strategije), centralizaciji avtoritete, modelih komunikacije in sistemih nagrajevanja (Child et. al. 2001: 40).

- Zagovarja stališče, da je potrebno presoditi **strateško in kulturno ujemanje še pred vstopom v povezavo** (Schraeder in Self 2003: 511).
 - Nadalje opozarja na **korelacijo med problemi ob po-prevzemni spremembi in širino »kulturnega prepada« med prevzemnim in prevzetim podjetjem**. (Child et. al. 2001: 39), na **»kulturno neujemanje«** (Ernst in Young v Appelbaum et. al. 2000: 651) in iz nje izpeljuje, da je **»kultura lahko faktor uspeha ali zloma ob združitvi«** (Fralicx in Bolster v Schraeder in Self 2003: 511) ter, da lahko traja **prilaganje novi kulturi tudi sedem let** (Covin et. al. v Appelbaum 2001: 653).
 - Dolan in Garcia (2002) pa opozarjata, da je le upravljanje z vrednotami (ang. management by values) **tisto, ki omogoča preoblikovanje kulture** v organizacijah do te mere, da bodo sposobne obvladovati strateške organizacijske spremembe (Dolan in Garcia 2002: 101).
2. Institucionalni teoretiki poudarjajo, da imajo **menedžment in podjetja različne institucionalne podlage**, ki se razlikujejo od družbe do družbe. Ključne institucije so država, pravni sistem, finančni sistem in družina, ki skupaj tvorijo značilno socialno organiziranost države in njenega gospodarstva. Oblike teh inštitucij in njihova ekonomska vloga vplivajo na oblikovanje različnih »nacionalnih poslovnih sistemov« ali različic kapitalizma (Whitley, Orru et. al. v Child et. al. 2001: 43). Za mednacionalno analizo menedžmenta institucionalna teorija s poudarjanjem zgodovinske utelešenosti socialnih struktur in procesov prinaša, kot navajajo Child et. al. (2001), dve pomembni usmeritvi:
- Prvič, institucionalna teorija predpostavlja, da socialno in ekonomsko organizacijo oblikuje zgodovinska razvojna **logika, ki jo je težko spremeniti** (Biggart in Guillén 1999). Kar pomeni, če podjetja, javne organizacije itd. v državi omogočajo, podpirajo in usmerjajo nacionalne institucije, je mogoče pričakovati kontraste med tem, kako se podjetja posamezne države odzovejo na obvladovanje takšne spremembe.
 - Drugič, Biggart in Guillén (1999) poudarjata, da socialna organiziranost države »deluje kot skladišče za koristne vire in sposobnosti«, povedano drugače, socialna organiziranost vpliva na sposobnost države, da izvede določeno obliko proizvodnih ali drugih ekonomskih aktivnosti zanesljivo in učinkovito. »Nacionalne institucije, kot sta **izobraževalni sistem in struktura socialnih odnosov, lahko skozi vpliv na stopnjo možnosti uveljavitve ali priznavanja dosežkov v družbi** sooblikujejo sposobnost države, da utemelji ustvarjanje ekonomske vrednosti na inovativnosti, ne pa na masivni proizvodnji« (Biggart in Guillén v Child et. al. 2001: 43,44).

Hunt (1990), Larsson in Finkelstein (1999) so glede na disciplino, iz katere izvirajo raziskovalci, na naslednji način **klasificirali študije združitve in prevzemov**:

1. **Ekonomisti in finančni strokovnjaki**; raziskovalci te veje (Hall 1979, Mahajan et. al. 1994) menijo, da lahko združitve in prevzemi **dodajo vrednost podjetju** in maksimizirajo njegov tržni delež in donosnost, skozi velikost (ekonomija obsega) in nadzor trga (večji tržni delež, manjša odvisnost). Njihove raziskovalne hipoteze so testirane z uporabo računovodskih meril ali meril trga delnic. Del te raziskovalne veje raziskuje motive za združitve in prevzeme (Pablo et. al. 1996, Brouthers et. al. 1998, Hunt 1988).
2. **Strokovnjaki strateškega menedžmenta**; večinoma preučujejo vidike metode diverzifikacije, z osredotočanjem na konsistentnost združitve in prevzema s

strategijo podjetja (Clemente in Greenspan 1998, Clarke 1987, Ramaswamy, 1997). Druga linija raziskav (Fritzson et. al. 2000, Ashkenas in Francis 2000, Rifkin 1998, Fisher 1998) se osredotoča na procese združitve in prevzemov (kot so izbira tarče, uspešna implementacija itd.) Večji del teh raziskav ponuja nasvete, kako narediti iz združitve in prevzema uspeh (Marks 1997, Anslinger in Kopeland 1996, Gall 1991, Fairfield 1992).

3. **Behavioristični (vedenjski) znanstveniki**; ta raziskovalna veja se ukvarja predvsem z dvema nivojema analiz. Prvi je korporativna kultura (Schraeder in Self 2003, Appelbaum et. al. 2000, Burns in Rosen 1997, Bijlsma-Frankema 2001, Chatterjee et. al. 1992, Griffith 2000). Raziskovalci preučujejo teme, kot so podobnosti/razlike med kulturami in predpisujejo, kako združiti različne kulture. Druga veja raziskav (Nikandrou et. al. 2000, Kerr 1995, Bourantas in Nikandrou 1997, Appelbaum et. al. 2000) pa preučuje vpliv združitve in prevzemov na občutljivejše vidike, kot so **morala zaposlenih in razvoj kariere** (Hunt, Larsson in Finkelstein v Papadakis 2005: 237-238).

V naslednjem poglavju bo poudarek na teorijah organizacijske kulture v razmerah združitve, pripojitve in prevzemov, pri čemer se ti pristopi pogosto prepletajo z institucionalnimi, kot je na primer naslednji, ki izdvaja institucionalne omejitve zahodnjaških podjetij.

»**Kulture mnogih zahodnjaških podjetij** ne omogočajo pridobiti kvalifikacij, ki so **potrebne za menedžment povezav**. Resnično, če sledimo njihovo glavno vodilo, je vsaka situacija, v kateri podjetje nima neizpodbitnega nadzora nad operacijami slaba in se zato upirajo izgubi avtonomije, ki izvira iz vstopanja v kooperativno strategijo. Menedžerji niso pripravljeni prerazporediti uporabe nekaterih strateških virov, ki bi jih sicer lahko uporabljali sami in ki jih lahko celo uporabijo partnerji za izboljšanje njihovega skupnega konkurenčnega položaja. Sprememba negativnega pogleda nekaterih menedžerjev na povezovanje je zatorej temeljna naloga« (Lajara et. al. 2003: 70,71).

2.3 Vloga organizacijske kulture

V teorijah vloge organizacijske kulture pri združitvah, pripojitvah in prevzemih sta se oblikovala dva pristopa. Prvi temelji na predpostavki, da je potrebno kulturno ujemanje med podjetjema presojati pred povezavo, saj prevelike razlike, ki so nepremostljive, vodijo v neuspeh. Weber (1996) je ugotovil, da »večja kot je **kulturna razlika med timi vršnega menedžmenta**, nižja je učinkovitost in slabši je finančni rezultat izvedene združitve« (Weber v Appelbaum 2001: 652).

Na drugi strani se pojavljajo teorije, ki zagovarjajo mnenje, da je ob primernem »harmoničnem vodenju« (Fralicx in Bolster 1997) mogoče skozi »akulturacijo«, ki razrešuje kulturne konflikte nesodelovanja, vzpostaviti »hibridno kulturo« (Salk 1997) ali »tretjo kulturo« (Graen in Hui 1996). Nekateri pa celo poudarjajo, da ima določena stopnja neujemanja lahko pozitiven vpliv na pričakovan uspeh (Shanely in Correa 1992). Vsem pa je skupno, da tega vidika združevanj, pripojitev in prevzemov nikakor ne smemo prezreti.

»Medtem ko **kulturološki konflikt** zelo pogosto odigra pomembno vlogo pri neuspehu združitve, je prezrt, ko se preučujejo koristi morebitne združitve. Kot primer, po objavi namere dogovora AOL/Time Warner je naslovni članek v

časniku Wall Street Journal razpravljala o morebitnih determinantah uspeha ali neuspeha združitve (kot so sinergije, stroški, odzivi tekmecev itd.) Edini jasni razpravi o možnem konfliktu kultur je v obsežnem članku bil namenjen le odstavek o tem, kako »različni osebnosti« predsednikov uprav v AOL Steve Case in Time Warner Gerald Levin odsevata kulturološke razlike med obema družbama« (Murray et. al. v Nguyen in Kleiner 2003: 449).

Cartwright in Cooper (1992) sta **med prvimi izpostavila pomen organizacijske kulture**, z oceno, koliko le ta prispeva k razumevanju fenomena združitve, tako z vidika vpliva na delovanje organizacije kot z vidika menedžerjev in zaposlenih. Posebej je bila poudarjena kulturna kompatibilnost (ujemanje), ki zadeva izbiro partnerja, integracijske postopke in izide podjetniških podvigov (Sharma 2005: 562).

Nekateri avtorji pa poudarjajo naslednje: »Če je kultura prezrta ali so kulturne razlike prevelike, lahko to z eno potezo uniči posel« (Fralicx in Bolster v Appelbaum 2001: 651). »Zato je imperativ, da morajo biti **spremembe v dobrobit zaposlenih**, saj so to ljudje, ki se bodo morali prilagoditi dolgoročni viziji in jo vzeti za svojo« (Appelbaum 2001: 651).

»Kultura vsebuje niz prepričanj, ki so skupna vsem članom družbene skupine; ta spoznanja so pridobljena skozi socialno učenje in proces socializacije, vključuje vrednote, skupno razumevanje, vzorce prepričanj in pričakovanj« (Rousseau v Chew in Sharma 2005: 562).

Podrobno definicijo organizacijske kulture poda Schein:

»Kultura je globlja raven *temeljnih predpostavk in prepričanj* (podčrtala D.M.A.), ki so skupne članom organizacije, ki delujejo na nezavedni ravni, ter so samoumevni načini percepcije sebe in svojega okolja. Te predpostavke so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanem okolju in na probleme notranje integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo« (E. Schein 1987 v Mesner Andolšek 1995: 21).

Je večplastni konstrukt s temeljnimi predpostavkami in vrednotami v najglobljih nevidnih plasteh, medtem ko so artefakti in vzorci vedenja bolj površinski odrazi kulture (Chew in Sharma 2005: 562).

Schein (1986) govori o dveh ravneh pojava kulture. O prvi, najbolj vidni, ki jo tvorijo produkti, kot so tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih, ter o drugi ravni, ki jo predstavljajo vrednote. Slednje pa lahko definiramo kot »nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je« (Schein 1986 v Mesner Andolšek 1995: 22).

Bolj oprijemljiva in lažje razumljiva **definicija organizacijske kulture** je v svojem bistvu »**način, kako ljudje delujejo v organizaciji**« (Fralicx in Bolster v Appelbaum et. al. 2000: 651). Pojem zaobjema »**formalne in neformalne procese odločanja v hierarhiji moči**« (Fralicx in Bolster ibid) in način, kako ljudje na različnih nivojih (moči) vstopajo v medsebojne povezave (Sherer ibid).

Preseneča dejstvo, da se je smer raziskovanja združitve in prevzemov preusmerila z ekonomskih v sociološke značilnosti šele po ugotovljenih neizpolnjenih ekonomskih

učinkih, kot navaja Pablo (1994). Raziskovalci izkazujejo intenzivno zanimanje za človeške in kulturne lastnosti združitvev in prevzemov, saj tradicionalne razlage niso uspele pojasniti fenomena visokega nivoja neuspeha (Pablo v Schraeder in Self 2003: 511). Fralicx in Bolster pa menita: »**Kultura je lahko faktor uspeha ali zloma ob združitvi**« (Fralicx in Bolster v Schraeder in Self 2003: 511).

Niso zgolj raziskovalci tisti, ki kažejo zanimanje za kulturne posledice povezane z združitvami in prevzemi, kaže, da so tovrstno občutljivost razvili tudi investicijski krogi. »Tudi **investitorji in trg** kažejo povečano občutljivost na kulturne posledice združitvev in prevzemov. Dober primer je združitev podjetij Daimler-Benz in Crysler. Začetna navdušenja nad predlogom so pospremila svarila, da utegnejo kulturne razlike zatreti uspeh predlagane zveze« (Simonian v Schraeder in Self 2003: 512).

Prav zato Sirower in Lipin (2003) opozarjata, da »neustrezno komuniciranje združitvev in prevzemov prevečkrat izpostavi pomanjkljivo pripravljenost vršnega menedžmenta, na kar se investitorji ustrezno odzovejo. **Komunikacijska strategija lahko odloča o uspehu vsega, od privolitve delničarjev do zagotavljanja zlitja kultur dveh različnih organizacij**« (Sirower in Lipin 2003: x⁸).

Ob napovedih združitvev in prevzemov je mogoče le slutiti kulturno težavnost, vendar »je organizacijska sprememba, ki izvira iz ustvarjanja strateške povezave, pogojena z odnosom zaposlenih do nje, ti odnosi pa so pogojeni z vrednotami posameznika ali vrednotami korporativne kulture. Literatura strateškega menedžmenta nenehno navaja kulturo kot morebitno notranjo oviro, ki preprečuje implementacijo, še posebej, ko strateški posegi trčijo ob ustaljene vrednote« (Lajara et. al. 2003: 70).

Vedno več je dokazov, menijo pri Earnst in Young (1994), da je **kulturna nekompatibilnost** največji specifični razlog za pomanjkanje načrtovane produktivnosti, odhod ključnih menedžerjev in dolgotrajne konflikte pri konsolidaciji (združevanju) podjetij (Ernst in Young v Appelbaum et. al. 2000: 651).

2.3.1 Presoja kulturnih razlik pred povezavo

Po identifikaciji potencialnega partnerja sledi navadno postopek skrbnega pregleda (ang. due dilligance). »Ta proces tipično zaznamuje zelo podrobna analiza finančnih podatkov ciljnega podjetja (tarče), tržnega deleža (prisotnosti na trgu) in pregled pravnih vidikov« (Kralinger v Schraeder in Self 2003: 513). **Kljub dokazom pomembnosti kulturnega** ujemanja pri uspehu združitvev in prevzemov pa Carleton (1997) ni potrdil v svojih raziskavah, da bi podjetja uporabila **pregled kulturnega ujemanja kot sestavni del skrbnega pregleda** (Carleton v Schraeder in Self 2003: 513).

Mirvis (1985) podkrepi izsledke Carletona, tako da izpostavi pomembne **kontekstualne faktorje**, ki bi morali biti del skrbnega pregleda, saj vplivajo na integracijo dveh organizacij. Ob skrbnih pregledih bi morali preučiti:

- **odnose med vršnim (ang. top) menedžmentom** - odnose poročanja, sprejemanja odločitev in prožnosti;
- **združljivost, ujemanje poslovnih sistemov**, ki se nanaša na tehnološko infrastrukturo bodočega podjetja;

⁸ Internetni vir www.fei.org

- pomembni tretji element - **obstoj kulture**, ki bo podpirala integracijo poslovnega sistema;
- zadnji element - **cilje**, ki jih želita sodelujoči strani doseči z integracijo v bodoče podjetje (Mervis v Schraeder in Self 2003: 513).

»Uspeh ali neuspeh povezave je odvisen od elementov, ki jih uporabijo menedžerji v načrtu, vključujoč izbiro najprimernejšega partnerja za povezavo, določitev vsakodnevnih menedžerskih opravil, kor so postavitve strategije, koordinacija aktivnosti s partnerjem, razreševanje konfliktov« (Lajara et. al. 2003: 62).

V pred-združitveni fazi, ko je bila odločitev sprejeta, ne pa še objavljena in pravno izvedena, je **najpomembnejša priprava**. Pri tem morajo **tesno sodelovati vodstvo in oddelki UČV** ter izdelati načrt aktivnosti, ki upošteva dejstvo, da je lahko **kultura prelomni dejavnik uspeha ali neuspeha** in ima daljnosežne posledice za spodbujanje in obstoj nove entitete (Tatenbaum v Appelbaum 2001: 651). Te (kulturne) spremembe morajo biti korenito drugačne od sprememb, ki so trenutno v veljavi (Pritchett in Pound v Appelbaum 2001: 651). Podpirati morajo **pričakovano vedenje**, vse dokler nova kultura ne postane sekundarnega pomena v kasnejših fazah (v fazah med združevanjem in po združitvi) (Pritchett in Pound v Appelbaum 2001: 652).

Chew in Sharma (2005) sta preučevala **organizacijsko kulturo skozi vidik vršnega menedžmenta**, predvsem zaradi štirih razlogov po Webu (1996):

- vršni menedžerji igrajo najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju kulturnih vrednot;
- kulturne razlike na ravni vršnega menedžmenta bodo najbolj vplivale na uspeh združitve;
- največja verjetnost vzpostavitve kontakta med prevzemnikom in tarčo je na ravni menedžerjev;
- top menedžment je intenzivno vključen v proces integracije (Chew in Sharma 2005: 562).

Če je vršni menedžment⁹ **kulturno neobčutljiv**, ne prepozna medkulturnih razlik, pomeni, da se ne zaveda nevarnosti, kaj šele, da bi novo kulturno paradigmo sodelovanja širil na vse nivoje organizacije. Še slabše pa je, če se ne zaveda svojih kulturnih specifik, še posebej, če te niso sodelovalne oziroma so orientirane navznoter.

Kabanoff (1992) je v svoji študiji uporabil štiri **tipe organizacij glede profilov vrednot**: »Elitni«, »Meritokratski«, »Voditeljski«, »Kolegialni«. Vrednostni profil determinirata dva faktorja: stopnja **enakosti** naproti **neenakosti** v strukturah ter **pravičnosti** nasproti **egalitarizmu** v procesih.

1. **Kolegialni profil** opisuje organizacijo, kjer je **glavna skrb povezanost**. Moč, nagrade in viri so enakovredno razporejeni. Temelji na zavezanosti k skupnim vrednotam in na individualni odgovornosti za dejanja, kar daje podlago za usmerjenost k doseganju ciljev, ne pa toliko k oprijemljivim nagradam. V organizaciji je relativno malo kontrole nad aktivnostmi zaposlenih (na primer profesionalna birokracija).
2. Glavna skrb članov v organizaciji **meritokratskega profila** je **povezanost in produktivnost**. Na ta tip se navezujejo integracijsko orientirane kakovosti kolegialne kulture, vendar s poudarjanjem dosežkov in nagrajevanjem za te

⁹ Pod pojmom vršni menedžment ali najvišje vodstvo (ang. top management) je pojmovana uprava in izvršni direktorji področij.

- dosežke. Niz kolegialnih interpersonalnih vrednot je kombiniran z močnim nizom vrednot izpolnjevanja nalog (na primer začetki Silicon Valley).
3. **Elitni profil** opisuje organizacijo z visoko razvito strukturo avtoritete, nagrad kot tudi močno **skoncentrirane moči pri vrhu**. Je **najmanj integracijsko orientirana**, kultura z močnim razlikovanjem, kjer vrednote ekonomskih dosežkov nadvladajo nad interpersonalnimi medosebnimi (primer klasične mehanske birokracije).
 4. **Vodstveni profil** ima številne podobne karakteristike kot elitni, le da je stroga avtoriteta dosežena z nastavitvijo vodilnega kadra (primer vojaške organizacije), ki deluje kot sila za kohezijo, povezanost (Kabanoff v Chew in Sharma 2005: 563).

Če menedžment in zaposleni niso imeli predhodnih izkušenj s partnerjem morebitne povezave, je potrebno uporabiti določeno "orodje" za empirično preučitev kultur v dveh podjetjih. V raziskavi prevzemov v Singapurju sta Chew in Sharma (2005) za ugotavljanje vrednot organizacijske kulture uporabila slovar za vsebinsko analizo po Kabanoffu (1991), s štetjem pogostosti posameznih besed oziroma besednih zvez v letnih poročilih (Kabanoff v Chew in Sharma 2005: 579).

Predpostavka opisanega ugotavljanja organizacijske kulture v podjetju in hkrati omejitev postopka je, da ni morebitnega razhajanja med dejanskimi razmerami v podjetju in tistimi, ki jih deklarira vodstvo, morda po nasvetu korporativnega PR-ja, za ustvarjanje deležnikom všečnega vtisa »imidža«. Zato posamezni teoretiki svetujejo **predhodno poslovno in strateško sodelovanje**, saj se lahko le na podlagi tega prepozna ustreznega partnerja za združitev, pripojitev ali prevzem.

Morebitne partnerje za združitev ali prevzem označuje iskanje določenega **tipa strateškega ujemanja**. »Strateško ujemanje je mogoče široko opredeliti kot podobnost med organizacijskimi strategijami ali dopolnjujočimi se strategijami, kar predstavlja podlago za morebitno strateško sinergijo« (Schraeder in Self 2003: 511).

Bistvena zahteva za **uspešnost načrta sodelovanja** je, da ima izbrani partner tiste notranje zmogljivosti, potrebne za izvedbo aktivnosti, ki so del dogovora... »Partnerjev strateški profil je potrebno dopolniti s študijo ujemanja glede skladnosti njegovih ciljev in motivacije z našimi in z vidika organizacijskega dopolnjevanja« (Douma et. al. v Lajara et. al. 2003: 62).

Obstajajo številne značilnosti, (poštenost, pozitivna razpoložljivost, učinkovitost itd.), ki so v principu temeljne in še posebej **cenjene po nekajletnem sodelovanju**.

»Ker je predhodno kompatibilnost dveh podjetij zelo težko oceniti, je primerno uporabiti določene postopke. Tako lahko ugotovimo, ali se osebe brez zadržkov pogovarja med sabo v fazi pogajanj. Neformalno sodelovanje z drugo organizacijo pred formalizacijo strateške povezave, seveda pri nesorodnih proizvodih ali trgih, pri katerih ni direktne konkurence, je lahko dober način za oceno kompatibilnosti in bodočega razvoja, saj lahko le z dnevnim stikom ocenimo partnerjeve navade in usmeritve« (Lei, Parkhe v Lajara et. al. 2003: 62).

Bleeke in Ernst (1993) sta postavila naslednjo **tipologijo organizacijske korporativne kulture, z analizo vloge, ki jo ta igra v strateških povezavah** in prav tako pri združitvah in prevzemih, z vidika sposobnosti **posredovanja in sprejemanja večšin oziroma sposobnosti učenja**:

1. Tip I **zna zlahka prenašati veščine, ni pa jih sposoben sprejemati**. To so navadno podjetja z zelo jasno hierarhično organizacijo, v kateri je komunikacija vedno od vrha navzdol. To **pomanjkanje fleksibilnosti** utegne biti problematično v strateških povezavah.
2. Tip II **je sposoben prenašati in sprejemati veščine**. Takšne organizacije so dobro usposobljene za doseg dogovorov o sodelovanju.
3. Tip III **ni sposoben niti prenašati niti sprejemati veščin**. Specifična kultura takšnih podjetij preprečuje tako sodelovanje kot strategijo združevanja in prevzemov.
4. Tip IV **je sposoben sprejemati veščine, ni pa jih zmožen prenesti**. Ta podjetja so ustrezno usposobljena za učenje na podlagi sklepanja strateških povezav, a imajo težave z združitvami in prevzemi (Bleeke in Ernst v Lajara et. al. 2003: 71).

Z uporabo te klasifikacije je razvidno, da je kombinacija dveh organizacij tipa I problematična, saj bosta oba hierarhična sistema drug drugemu skušala vsiliti svojo kulturno paradigmo, nobeden od njiju pa veščin ni sposoben sprejemati.

2.3.2 Kultura v združitveni fazi

Po oceni in opredelitvi vrednot organizacijske kulture je najpomembnejši korak **v fazi pred združitvijo odločitev, kateri model** organizacijske kulture bo stopil v veljavo (The Advisory Board Company 1997). Novonastalo podjetje lahko sprejme:

- rabo **ene izmed** obeh kultur;
- oblikovanje kulture, ki uporabi **najmočnejše vidike** obeh kultur;
- oblikovanje povsem nove kulture, ki za podlago ne uporabi **nobene izmed obstoječih kultur** (Appelbaum 2001: 652).

Eden izmed načinov, kako definirati novo organizacijsko strukturo in kulturo je z imenovanjem **multidisciplinarnega tima, v katerem so izvršni direktorji**, ki bodo ostali v novi enotni instituciji. Prvi problem nastopi, kadar je kvalificiranih direktorjev za omenjeni tim preveč, drugi pa, če izbrani menedžerji niso ozaveščeni in usposobljeni za uspešno združitve dveh institucij. Ob združitvi dveh podjetij je neizbežna odločitev o tem, kdo bo ostal in kdo ne, zato se je potrebno o tem odločiti hitro (Daniel et. al. v Appelbaum 2001: 653).

Ni odveč poudariti, da je uspešna združitve na podlagi izbrane kulture možna le, če v takem timu sodeluje čim več menedžerjev iz tipa II. po Bleeke in Ernst (1993), sicer je težko doseči dogovor o prihodnjem sodelovanju.

Z zagotovitvijo, da bodo ostali ustrezni direktorji (na podlagi predhodno določenih kriterijev) se bodo povečale možnosti za prave odločitve, tako glede združevanja kot tudi povečala možnost uspeha združitve. Izvršne direktorje je potrebno ustrezno usmerjati, kot opozarjata Smye in Grant (1989), kajti »kjer ni jasnih meja in definicij glede zadolžitve in odgovornosti, bodo zmeda in neaktivnost ohromile organizacijo« (Smye in Grant v Appelbaum 2001: 653).

Nahavandi in Malehzadeh (1988) sta s pomočjo prirejenega modela, ki ga je razvil Berry (1983) pojasnila, kako bo potekala »**akulturacija**« med dvema podjetjema, ki se združujeta. Glavne faktorje, ki bodo o tem odločili, je mogoče oceniti z lestvicama, ki merita prvič, privlačnost kulture prevzemnega podjetja in drugič, kako močno prevzeto podjetje ceni svojo kulturo. Naslednji korak pa je merjenje stopnje večkulturnosti podjetij in stopnje sorodnosti (z operativnega vidika). Na podlagi tega

bo sledil eden izmed načinov akulturacije; integracija, separacija, asimilacija ali pa dekulturacija (Nahavandi in Malehzadeh v Appelbaum 2001: 652).

Po določenem obdobju skupnega dela dveh podjetij v povezavi se mora (Salk 1997) vzpostaviti **hibridna kultura**, ki povezuje številna najosnovnejša pravila in vrednote, ki so skupne obema partnerjema, še posebej, če povezava vzpostavlja skupno podjetje (Salk v Lajara et. al. 2003: 73).

Ob preučevanju procesa akulturacije sta Cartwright in Cooper (1996) ugotovila, da imajo **participativne kulture** najmanj težav. Nasprotno pa je najslabši primer, ki lahko privede do akulturacije, ko skušajo kombinirati **dve avtokratski kulturi**, še posebej, če je ena izmed njih patriarhalna, saj so v tem tipu kulture zaposleni privrženi le lastnikom produkcijskih sredstev (podjetja).

Graen in Hui (1996) poudarjata pomembnost nastanka »tretje kulture«, ki sestavlja načela in vrednote obeh partnerjev, z namenom zagotovitve uspeha povezave (Graen in Hui, Cartwright in Cooper v Lajara et. al. 2003: 74).

Ob srečanju dveh kultur prihaja neizbežno do **akulturacije**. Skozi akulturacijo vzpostavljata stik dve organizaciji in prek te razrešujeta kulturne konflikte in probleme, ki izhajajo iz sodelovanja (Lajara et. al. 2003: 73).

Rezultati te interakcije, kot ugotavljata Nahavandi in Malehzadeh (1994), pa so naslednji:

- Asimilacija – večina zaposlenih prepozna kulturo drugega podjetja kot privlačnejšo od njihove lastne, zato so jo pripravljene opustiti.
- Integracija – večina zaposlenih obeh podjetij želi obdržati določene elemente svoje kulture, hkrati pa so pripravljene sprejeti tudi elemente druge kulture, za katere menijo, da so boljši. V tem primeru se utegnejo pojavljati konflikti zaradi neuravnoteženosti elementov iz vsakega od podjetij v novi kulturi združene organizacije.
- Separacija – oba partnerja želita obdržati svoje lastne kulturne vrednote. V tem primeru se utegne zgoditi, da partnerja te razlike tolerirata ali pa med njima prihaja do kulturnih trkov.
- Dekulturacija – zaposleni enega ali obeh podjetij so nezadovoljni s svojo kulturo, kot jih tudi ne pritegnejo vrednote drugega podjetja. Takšen najmanj želen in najneugodnejši rezultat nakazuje, da nobeden od partnerjev ni pripravljen sodelovati in da ne želijo sodelovati v projektu (Nahavandi in Malehzadeh v Lajara et. al. 2003: 73,74).

Hofstede (1989) je ugotavljal podobnosti in razlike med kulturami na podlagi petih dimenzij: razdalje moči, individualizma, izogibanja negotovosti, maskularnosti/feminilnosti in kratkoročne/dolgoročne orientiranosti. Iz te analize so poskusili ugotoviti avtorji učinke podobnosti nacionalnih kultur na uspešnost delovanja mednarodnih povezav (Hofstede v Lajara et. al. 2003: 75).

Pothukuchi et. al. (2002) so preučevali vpliv dimenzije **razlik med nacionalno in organizacijsko kulturo** na delovanje mednarodnih povezav in ugotovili, da izvirajo domnevni negativni učinki kulturnih razlik na uspešnost mednarodnih povezav bolj iz **razlik v organizacijskih kulturah kot pa v nacionalnih kulturah** (Pothukuchi et. al. v Lajara et. al. 2003: 75).

Lahara et. al. (2003) zato izpostavljajo pomembno dilemo v fazi implementacije strateške povezave: »se lahko in ali se mora organizacijska kultura modificirati, če ni skladna s strategijo, za katero se je podjetje odločilo, ali mora prav nasprotno zavrniti vsako strategijo, ki ne spoštuje vrednot, ki jih je privzela organizacija« (Lajara et. al. 2003: 70,71)?

Claver Cortes (1995) meni, da je razrešitev te dileme odvisna od treh vidikov:

1. Nujnosti uvedbe nove strategije (ali gre za kritično dejstvo, ki odločilno vpliva na preživetje);
2. Intenzitete moči obstoječe organizacijske kulture (ki je povezana s starostjo organizacije);
3. Stopnje protislovnosti med kulturo in strategijo (Cortes v Lajara et. al. 2003: 71).

Pablo (1994) je izdvojil, poleg kulturnih, še naslednje pomembne značilnosti, ki so izziv integracijski dinamiki: značilnosti nalog, kulturne značilnosti, politične značilnosti in demografske značilnosti.

1. Izziv nalog; prvi izziv pri integriranju operacij dveh ločenih podjetij je **kompatibilnost bodočih poslovnih sistemov** (Mirvis 1985). Naslednji so težave zaposlenih, ki se skušajo prilagoditi novim postopkom in standardom dela (Marks in Mervis 1992). Razlike v stilu vodenja in računovodske prakse lahko prispevajo k napetostim v integracijskem procesu (Cartwright in Cooper v Schraeder in Self 2003: 514).
2. Demografski izziv; demografska razpršenost lahko predstavlja velike izzive zaradi **komunikacije in razdelitve virov**. Geografsko raznoliko podjetje pa se mora soočiti še z vrsto lokalnih zakonov in predpisov, še posebej prihaja to do izraza pri mednarodnih prevzemih in združitvah (Schraeder in Self 2003: 515). Odločilno vpliva na kulturne vidike tudi velikost podjetja. Barker in Duhaime (1997) podkrepita to ugotovitev z raziskavo, v kateri navajata, da imajo večje **organizacije kompleksnejši notranji sistem**, kot posledica tega pa je strukture moči in organizacijske postopke težje spreminjati (Barker in Duhaime v Schraeder in Self 2003: 515).
3. Politični izzivi; način, kako **je uporabljena moč** med integracijo združenih ali pripojenih podjetij igra pomembno vlogo pri oblikovanju percepcije pripadnikov organizacije in vpliva na končni uspeh združitvenih prizadevanj (Schraeder in Self 2003: 515). Če je **moč** uporabljena tako, da **vsiljuje nova pravila**, postopke in pričakovanja predstavnikom podjetja, bo naletela na **zavračanje in odpor** zaposlenih, kar povzroči izgubo morebitnih sinergij (Marks in Mervis 1992 *ibid*). Carleton podkrepi to trditev z navajanjem študije, ki so jo izvedli pri Coopers and Lybrand. V primeru 100 neuspešnih združitvev in prevzemov je **80 odstotkov menedžerjev priznalo, da so različne menedžerske prakse in stili** v prvi vrsti prispevali k integracijskim težavam (Carleton 1997 *ibid*).
4. Kulturni izzivi; Cartwright in Cooper (1993) trdita, da **uspešno delovanje pred združitvijo, podkrepjeno z močno organizacijsko kulturo ne zagotavlja**, da se da kulturo z **lahkoto prenesti** na drugo organizacijo. **Trditev podkrepita z ugotovitvijo, da kulture ni mogoče spreminjati, še posebej, če je ta močna** (Cartwright in Cooper v Schraeder in Self 2003: 515).

2.3.3 Posledice kulturne transformacije

Celo ob najboljših okoliščinah lahko združitve tako spremenijo naravo, orientacijo in značilnosti enega ali obeh združitvenih partnerjev, da je potrebnih najmanj pet do

sedem let, da se zaposleni asimilirajo v novo entiteto (Covin et. al. v Appelbaum 2001: 653).

Gilmore et. al. (1997) so raziskovali organizacije, izpostavljene kulturni transformaciji. Po šestletnem opazovanju širokega spektra organizacij so ugotovili naslednje štiri »stranske učinke«:

1. **Vedenjsko inverzijo** (preobrat); je zaznamovalo ponovno obujanje hierarhije, uvedene pod krinko slogana »empowermenta« (podeljevanja moči na nižje nivoje).
2. **Razočaranje in krivdo**; je bilo mogoče zaslediti pri posameznikih, ki so krivili druge za izzive ali neuspehe, povezane z zahtevanimi spremembami.
3. **Polarizacijo ugleda**; ta se je izražala kot nagnjenost k razvrednotenju starih praks in nagnjenost k negativnim mnenjem o teh ter v pozitivnem vrednotenju novih praks.
4. **Ambivalentno avtoriteto**; ta se je odražala v konfliktnih zahtevah, kot je na primer, da naj **bi zaposleni, sicer brez potrebnih pooblastil** za to, bili samostojni pri odločitvah, imeli moč odločanja in prevzemanja odgovornosti (Gilmore et. al. v Schraeder in Self 2003: 516).

Precej brez olepšav opisuje težavnost preskoka z ene na drugo kulturo Philip Atkinson (2005). Poudarja: »Ugotovili bodo (menedžerji), da je to, kar so vsa leta počeli, narobe«, kar pa je ob združitvah in prevzemih po njegovem redko izrečeno, vendar več kot očitno:

»Premik od kulture, ki temelji na maksimi »zavaruj svojo rit« (v originalu Cover your ass), kjer je krivda norma in so kaznovalni ukrepi vsakodnevni pojav, je zelo težaven. Prevzemanje kulture, v kateri se aktivno spodbuja iskanje in prepoznavanje problemov ter prevzemanje tveganja, je nekaterim menedžerjem in nadzornikom zelo tuje. Ne morejo verjeti, da je kulturo mogoče spremeniti. Kar vso stvar dodatno oteži je dejstvo, da so bili nekoč za star način ravnanja (iskanje krivca in kaznovanje, zaradi zaščite samega sebe) nagrajeni« (Atkinson 2005: 19).

Kot je razvidno iz nadaljevanja, v katerem je opisano primerno vodenje, je prevzgoja iz zgoraj opisanega tipa vodij v tip harmoničnega težavna.

Fralicx in Bolster (1997) menita, da je mogoče **kulturni šok ob združitvah in prevzemih** minimizirati z zavedanjem o tem, kam je podjetje namenjeno, s priznavanjem različnosti kultur v posamezni organizaciji, s poštenostjo in potrpežljivostjo in s **sozvočnim harmoničnim vodenjem** za spodbujanje nove kulture (Fralicx in Bolster v Schraeder in Self 2003: 517).

Goleman (2002), katerega koncept »**čustvene inteligence**« je zagotovo ena prodornejših idej, in njegovi soavtorji so povzeli izsledke najnovejših psiholoških, nevrobioloških in antropoloških raziskav, da bi pokazali, kako lahko razpoloženje vodje vpliva energetske ali pa razvrednoti celotno organizacijo. Poudarjajo, da nobena tehnika vodji ne pomaga, če ne pozna samega sebe. Prav s tem je podkrepljena trditev, da je »**prodorno vodenje osebnih narave**.«

»Resonančni vodje usmerjajo vrednote, so prožnejši in bolj neformalni ter tudi bolj odprti in iskreni, kot so bili vodje včasih. Bolj so povezani z ljudmi. Dobesedno žarčijo resonanco. Strastno so zagreti za načrtano poslanstvo,

njihova strast pa je nalezljiva. Okrog sebe spontano širijo navdušenje in vlivajo energijo tistim, ki jih vodijo» (Goleman 2002: 258).

Ker so zaposleni v moderni organizaciji v vedno večji meri intelektualni delavci (ang. knowledge specialists), mora biti organizirana kot organizacija enakih, kjer se posameznika presoja glede na prispevek k skupnim nalogam in ne glede na kakršno koli superiornost ali inferiornost. Moderna organizacija ne more biti organizacija šefov in podrejenih (Drucker 1995: 80).

Collingwood je s svojim konceptom »**proncljivega oziroma prodornega vodenja**« precej blizu opisu menedžerja, ki bo kos izzivom sprememb... »Proncljivo, prodorno vodenje je multivalentno - hkrati nakazuje več usmeritev:

1. **Preseže star način razmišljanja** in išče nove rešitve obstoječih problemov.
2. **Prebije se skozi medosebne ščite**, ki jih postavljamo v bran pred pristnimi medčloveškimi odnosi.
3. Je vodenje, ki se prebije skozi cinizem, ki ga mnogi ljudje čutijo glede svoje zaposlitve. Vodja jim pomaga najti smisel in pomen v tem kar počnejo.
4. Odpravi omejitve, ki jih postavljajo naši dvomi in strahovi, tako da dosežemo več, kot smo kdaj koli verjeli, da je mogoče« (Collingwood 2001: 8).

Tudi Hall (1995) je mnenja, da nikakor ne drži, da se kulturnih konfliktov ne da razrešiti. Parkhe (1991) ugotavlja, da se mora proces začeti s poskusom razumevanja partnerjevega načina razmišljanja, vedenja in s prizadevanji, pri katerih so programi **usposabljanja za razumevanje kulture** dragocena pomoč. Swierczek (1994) poudarja pomembnost **multi-kulturoloških veščin menedžerjev**, ki delajo za povezavo. Drugi avtorji prav tako opozarjajo, da se podjetje lahko spremeni, ali da je mogoče vsaj primorati podjetje, da se njegova organizacijska kultura razvije tako, da se ti problemi zmanjšajo (Hall, Parkhe, Swierczek v Lajara et. al. 2003: 73).

Mogoče je uporabiti številne **mehanizme za prilagajanje dveh kultur** partnerjev v kontekstu strateške povezave;

- izobraževanje in usposabljanje;
- rituale in praznovanja;
- skupno soudeležbo pri ugodnostih, kot so status in priznanja, saj lahko ti pripomorejo k prilagoditvi partnerjevega vedenja in kode obnašanja.
- k procesu lahko pripomore tudi zaposlovanje novih delavcev. V skrajnem primeru lahko podjetje najame storitve svetovalnega podjetja, ki zagotovi priporočila in programe za razreševanje konfliktov (Lajara et. al. 2003: 73).

Glede mnenja, kaj kulturna transformacija, če do nje sploh nujno pride, pomeni za uspeh povezave, so mnenja deljena.

»Čeprav bi bilo intuitivno sklepati, da bo **popolno kulturno ujemanje** ali visoka stopnja podobnosti prinesla **najboljše po-integracijske rezultate**, se pojavlja tudi argument, da ima **določena stopnja nestrinjanja glede ciljev lahko pozitiven vpliv** na pričakovan uspeh« (Shanely in Correa v Schraeder in Self 2003: 513). To je podkrepljeno z logiko, da neskladja, ki temeljijo na višjem nivoju znanja ali izkušenj, lahko prispevajo h komplementarnem odnosu in posledično k sinergijam, ki sta jih deležni obe združeni podjetji. »Četudi je nekoliko nestrinjanja koristnega, pa je to potrebno zavestno priznati in skrbno upravljati skozi celoten proces«, dodajata Shanely in Correa (1992).

Barkema in Vermeulen (1997) podata sklep, da so »kulturne razlike glede negotovosti in dolgoročne/kratkoročne orientacije bolj škodljive za stabilnost povezave in delovanje, kot razlike z vidika vrednot, ki se nanašajo na individualizem/kolektivizem, moški/ženski princip in razdaljo moči« (Barkema in Vermeulen v Lajara et. al. 2003: 63).

Chaterje et.al (1992) pa nakazujejo, da je **integracija** pri prevzemih, ki zajame **konglomeratne korporacije**, zelo verjetno **omejena na planiranje in finančne sisteme**. Dodajajo, da ostajajo drugi oddelki in sektorji neodvisni in nanje organizacijska kultura drugega podjetja nima vpliva. Kot **nasprotje konglomeratnih** pa postavljajo Chaterje et. al. (1992) za primer **združitve in prevzeme sorodnih podjetij**, ki izkusijo **višjo stopnjo kulturne integracije**, saj želi novo podjetje med prejšnjima ustvariti **sinergijo** (Chaterje et. al. v Schraeder in Self 2003: 513).

Tudi Bueno (1991) ugotavlja, da vsaka statusnopravna sprememba ne prinaša nujno kulturnih trenj. »Kulturni problemi postanejo še posebej odločilni pri združitvah in prevzemih podjetij, saj se morata obe kulturi integrirati v eno ali pa mora posamezna kultura absorbirati drugo« (Bueno v Lajara et. al. 2003: 72).

Dodajmo še izsledke študije integracije kultur, ki empirično potrjuje navedbe avtorjev tega poglavja. Študijo, ki jo povzemata Harding in Rovit (2004), je izvedlo podjetje Bain&Company Inc.¹⁰ V splošnem je veljalo, da **reševanje kulturnih vprašanj ne postavi podjetja v manjvredni položaj (doseganje nižjih presežnih donosov za delničarje)** v primerjavi s podjetji, ki se jim s temi vidiki ni potrebno ukvarjati, vendar pa je proaktivni pristop tisti, ki omogoči doseganje boljših rezultatov. Prevzemne dogovore so raziskovalci Bain&Company Inc. razvrstili glede na cilj – večji obseg ali razpon poslovanja (ang. scale, scope) ter glede na tip in pomembnost kulturnega vidika, predvsem so upoštevali dejavnike:

- geografske – domač ali čezmejen prevzem, jezikovne prepreke;
- generalno menedžersko filozofijo – kulturno ujemanje, stili vodenja, vrednote podjetja, usmerjenost k strankam;
- organizacijo – velikost, matrična struktura naproti silosni strukturi;
- sisteme nadomestil in spodbud – politika povračila stroškov, paketi ugodnosti in bonitete, proces nagrajevanja za dosežke;
- delovno okolje – tehnologija v uporabi, povprečna starost, koda oblačenja, itd. (Harding in Rovit 2004: 187).

Kulturne vidike ter pristop k integraciji so Bain&Company Inc. primerjali s presežnimi donosi za delničarje v letu po objavi združitve. Ugotovili so naslednje:

1. **Kulturni vidiki ne vplivajo pomembno na uspeh dogovora**; prevzemniki, ki jim ni bilo potrebno reševati kulturnih vprašanj, so z vrednostjo delnice le za odstotek presegali povprečje v sektorju, prevzemniki, ki so se morali soočiti s kulturnimi vidiki pa so bili 0,5% pod sektorskim povprečjem¹¹.
2. **Proaktivno reševanje kulturnih vprašanj ima močan vpliv**; raziskovalci so našli velike razlike med dogovori, pri katerih so že ob skrbnem pregledu prepoznali kulturna vprašanja in se jim ob integraciji posvetili, kot pa v tistih dogovorih, kjer tega niso naredili, ne glede na kompleksnost kulturnih vprašanj. S proaktivnim pristopom so dosegli za 5,1 odstotka višji donos za delničarje, kot je

¹⁰ Podjetje Bain&Co je zajelo 125 tako domačih kot čezmejnih prevzemov ameriških delniških družb v obdobju od 1996-2000. Ti prevzemi so bili izvedeni v enem letu po objavi. Nakupna cena posameznega je bila prek 1 milijarde dolarjev in je za več kot deset odstotkov presegla tržno kapitalizacijo prevzetega podjetja (kar pomeni, da je bil prevzem za prevzemnika zelo pomemben).

¹¹ Primerjali so ceno delnice prevzemnih podjetij glede na indeks delnic primerljivega sektorja.

znašalo sektorsko povprečje, posli, v katerih niso uspeli prepoznati in uskladiti kulturnih vprašanj, pa so ustvarili v primerjavi s sektorskim povprečjem za 2,4 odstotka nižji donos za delničarje.

- Toliko pomembnejše razlike v presežnih donosih delničarjem so se pokazale, če je bil **menedžerski tim prevzemnika proaktiven** pri prepoznavanju in reševanju kulturnih vprašanj (ustvarili so 5,3 odstotka višji donos, kjer menedžerski tim ni nastopil proaktivno pa minus 8,6 odstotka);
 - Celo pri transakcijah, kjer je menedžerski tim prevzemnika proaktivno preučil kulturo, vendar ni ugotovil kulturnih vprašanj, je znašal presežni donos delničarjem 4,4 odstotka nad povprečnim presežnim donosom vseh poslov, pri tistih, kjer ni ravnal proaktivno pa 2 odstotka pod povprečjem.
3. **Proaktiven pristop h kulturnim vprašanjem** ima še večji vpliv **pri prevzemih s ciljem ekonomije obsega**, kjer je najpomembnejša asimilacija. Pri tovrstnih prevzemih so s proaktivnim pristopom h kulturni integraciji presegli sektorsko povprečje za 5,1 odstotka, v podjetjih brez opisanega pristopa pa so bili 7,9 odstotka pod povprečjem. Razlog: popolna integracija proizvodnih virov in zaposlenih z namenom doseganja ekonomije obsega. V uspešnih poslih ekonomije obsega prevzemniki niso le proaktivno pristopili k doseganju kulturne integracije, temveč so si to prizadevali doseči z uveljavljanjem svoje kulture v podjetju tarči, če pa so prilagodili svojo kulturo, da bi se uskladila s kulturo tarče, so to storili do zelo omejene stopnje.
 4. Pri dogovorih, ki so imeli za cilj razširitev dejavnosti (ang. scope), je bilo prav tako pomembno **čim prej obravnavati kulturna vprašanja**. Podjetja s proaktivnim pristopom so presegla povprečje relevantnega sektorja za 5,1 odstotka, podjetja brez načrta za reševanje kulturnih razlik pa zaostajala za 0,5 odstotka za povprečjem poslov razširitve dejavnosti. Vendar pa se najboljši pristop k reševanju kulturnih vprašanj pri poslih razširitve dejavnosti opazno razlikuje od prevzemov s ciljem ekonomije obsega. Najuspešnejši prevzemni posli s ciljem razširitve dejavnosti so imeli eno izmed naslednjih podlag: namerno so ohranili in namenoma pustili kulturi združenih podjetij ločeni ali pa so ustvarili skupno novo kulturo. Ključna je bila stopnja prekrivanja dejavnosti. Ob močnem prekrivanju je bila izgradnja nove kulture kritična za doseganje organizacijske vsote, ki je bila večja od vsote posameznih sestavnih delov. Ob manjšem prekrivanju pa je bilo razumno ohraniti ločeni kulturi (Harding in Rovit 2004: 185-192).

3. Razlogi za združitve in prevzeme

Desetletja ostajajo združitve in prevzemi menedžmentu privlačna ideja, ki jo ob utemeljevanju koristi največkrat uspejo prodati skupščini delničarjev. Avtorji nizajo številne napovedane koristi, ki pa jih je zelo težko realizirati.

»Ko združitve in prevzemi ne uspejo, je zelo pomembno ugotoviti, ali so se podjetja podala v združitve zaradi napačnih razlogov in ali je lahko prav to pojasnilo, zakaj določeni dogovori niso izpolnili pričakovanj« (Gaughan 2005: 41)?

Gaughan (2005) navaja eno najbolj temeljitih razvrstitev motivov za združitve in prevzeme:

1. **Doseganje rasti** – najhitrejši način doseganja rasti je združitev ali prevzem drugega podjetja, namesto notranje rasti, ki je znatno počasnejša. Vendar ima takšna rast svojo ceno – to je premija, ki jo mora pobudnik plačati za pridobitev kontrolnega deleža tarče. Ni mogoče z gotovostjo trditi, da ti stroški presegaajo stroške notranje ekspanzije.

2. **Sinergija** – obstajata dve obliki sinergije, operativna in prihodkovna sinergija.
 - *Operativna sinergija* se navezuje na kombinacijo podjetij, ki lahko v skupni entiteti realizirata boljšo učinkovitost, na primer z znižanjem povprečnih stroškov.
 - *Prihodkovna sinergija* predpostavlja, da bo skupna entiteta sposobna realizirati višje prihodke, kot bi jih v seštevku posamični podjetji. Slednje je težje doseči, zato se večina prevzemnikov osredotoči na operativne sinergije z uvedbo pozdružitvenih programov zniževanja stroškov. Trg se na napovedano doseganje prihodkovne sinergije zato največkrat odzove s skepso.
3. **Ekonomski**, kot so diverzifikacija, doseganje tržne moči (večjega tržnega deleža), vertikalna integracija:
 - z **diverzifikacijo** želi podjetje ublažiti volatilitnost, negotovost, z razpršitvijo na več področij poslovanja. Podjetje mora oceniti, ali so stroški korporativne diverzifikacije upravičeni, saj lahko delničarji podjetja dosežejo relativno hitro takšno diverzifikacijo znotraj lastnega investicijskega portfelja in to z manj truda in nižjimi stroški. Raziskovalne študije ne govorijo v prid koristim diverzifikacije, z izjemo tipov transakcij, pri katerih gre za sorodne diverzifikacije (razširitev dejavnosti na sorodno).
 - **tržna moč** (monopol) omogoča podjetju, da lahko dvigne ceno nad konkurenčno raven (realizira presežni dobiček). Raziskave ne potrjujejo, da bi bil to cilj v Z&P, a je bil motiv prisoten v nekaterih poslih, ki so močno konsolidirali letalsko industrijo. Velika podjetja, ki so nastala skozi številne združitve, pa niso dobičkonosna in izgubljajo svoj tržni delež na račun manjših rivalov, kar le še podkrepi dejstvo, da je tržna moč zelo kratke življenjske dobe, če sploh obstaja.
 - **vertikalna integracija** omogoči, da se podjetje približa svojim dobaviteljem (*integracija navzdol*) ali trgu (*integracija navzgor*). Ti dogovori so nekakšno zaščitno ravnanje, s katerim si podjetje zagotovi zanesljivo dobavo oziroma zanesljiv dostop do trga. Vprašanje pa je, koliko je to stroškovno učinkovito.
4. Drugi specialni motivi:
 - **krepitev raziskovalno razvojnih programov R&D** (v farmaciji);
 - **menedžersko precenjevanje** – kaže, da je večino propadov združitev v četrtem in petem valu združitev mogoče pripisati ničemur drugemu kot menedžerskem precenjevanju. Slednje je povzročilo, da so podjetja plačevala previsoke premije za tarče, ki niso bile vredne stroškov posla (Gaughan 2005: 105-107).

Nekatera podjetja, kot je naslednji primer, povsem konkretizirajo razloge oziroma cilje, ki jih z združitvijo in prevzemom želijo realizirati.

Mishra in Goel (2005) sta povzela naslednje logične razloge za podporo združitvi dveh podjetij petrokemijskega The Reliance Industries Limited (RIL) ter rafinerije Reilance Petroleum limited (RPL),¹² Med njimi so bili:

1. Oblikovati **močno prodajno mrežo**; RPL je bil z vidika stroškovne učinkovitosti in dobičkonosnosti precej pred konkurenti. Vendar pa so bili ti v prednosti glede razvejene prodajne mreže. RPL bi za razvoj mreže potreboval najmanj pet let ob močnem denarnem pritoku, ki pa ga je lahko zagotovil RIL z boljšo kreditno bonitetno oceno in bi se lahko zadolžil po ugodnejših pogojih. Združena entiteta bi si tako izboljšala razmerje dolg-kapital¹³.
2. Doseči boljšo **finančno vzdržljivost**; RIL je gojil ambicijo diverzificirati dejavnost v sektor telefonije, biotehnologije in energetike, kar bi zahtevalo ogromno

¹² v poglavju o vplivu na deležnike 5.1 Delničarji povzemam dejanske rezultate za delničarje.

¹³ finančno vzvodje - razmerje med dolžniškim in lastniškim kapitalom.

- denarno investicijo. Obetal si je, da bi se lahko po združitvi velik del denarnega toka, ki ga je ustvaril RPL, kanaliziralo v te podjetniške priložnosti.
3. **Razpršiti tveganja**; rafinerija nafte je ekonomsko logična le, če zajame celotno verigo naftnega posla, od črpanja, rafinerije, trženja in distribucije. RIL se je pred združitvijo ukvarjal z izrabo naravnih virov in proizvodnjo v petrokemiji, RPL pa je bil omejen na rafinerijo, predelavo nafte. Prihodek RIL je bil odvisen predvsem od cene nafte, ob združitvi z RPL pa bi se zavarovali pred nihanji cen nafte in zmanjšali nihanja prihodkov. RPL bi izboljšal podjetniški portfelj in pridobil širši spekter poslov- črpanja nafte, proizvodnje, petrokemije in telekomunikacij.
 4. Druge koristi; Združitev RIL in RPL naj bi predvidoma prinesla občutne **prihranke pri obdavčitvi** prodaje in obdavčitvi dohodka, izboljšala prihodke, povečala bilančno vsoto in zmanjšala spremenljivost, nestabilnost prihodkov (Mishra in Goel 2005: 72).

Posebno klasifikacijo z vidika možnosti oziroma hotenja realizacije sinergije pa so oblikovali investicijski bančniki, ki so največkrat vključeni v finančno izvedbo združitve oziroma prevzema, ko je potrebno zagotoviti sredstva za financiranje posla.

Po definiciji **investicijskih bančnikov**, kot navaja Stephen (1999), obstajajo tri različne kategorije »transakcij združitev in prevzemov«:

1. **Strateški prevzemi**, oziroma pripojitve vključujejo **operativne sinergije**, kar pomeni, da bosta podjetji v povezavi donosnejši, kot bi bili vsako zase. Operativne sinergije so rezultat kombinacije dotedanjih konkurentov, saj ima prvo podjetje proizvode ali talente, ki uspešno dopolnjujejo drugo podjetje.¹⁴
2. **Finančni prevzemi**, ki **ne vključujejo operativnih sinergij**. Ponudnik za odkup je navadno prepričan, da je podjetje pod-vrednoteno zaradi slabega menedžmenta, zato tovrstne prevzeme nekateri imenujejo tudi **disciplinske prevzeme**.¹⁵ Finančni prevzemi so največkrat strukturirani kot odkupi s finančnim vzvodom. V večini tovrstnih odkupov na primer posameznik ali skupina pod vodstvom menedžmenta odkupi vse delnice podjetja, s katerimi se trguje na prostem trgu in tako olastnini podjetje. Te transakcije največkrat financirajo z najemom kreditov.
3. **Konglomeratni prevzemi**; vpleteni podjetji nimata nobenih razvidnih možnosti za doseganje operativne sinergije, zato so bližje obliki finančnega prevzema. Vendar pa te prevzeme motivira možnost finančnih sinergij, ki novemu podjetju **znižajo stroške kapitala** in s tem ustvarjajo vrednost, kljub temu, da z operativnega vidika združitev ne prinese nobenih koristi (Stephen 1999: 669, 670).

Haspeslagh in Jemison (1991) pa razlikujeta dva pristopa k oblikovanju odločitev za prevzem:

1. **Konvencionalni, racionalni pristop**, ki temelji na *ekonomski, strateški in finančni evalvaciji* prevzemnega predloga, iz njih pa je izpeljana predpostavka ustvarjanja vrednosti. Upravičenost pripojitve oziroma prevzema se pojasnjuje v okviru *strateških ciljev*, kako bodo s prevzemom ti cilji doseženi, in v okviru virov *ustvarjanja nove vrednosti* – poudarek je na **oceni pričakovanih stroškov in prihodkov prevzema**. Po opisanem racionalnem pristopu je prevzemno podjetje črna škatla, odločitev za prevzem, ki je izšla iz te črne škatle, pa je splošno

¹⁴ Kot primer strateških prevzemov navaja Stephen IBM, ki je v letu 1995 kupil Lotus, saj je po njegovem mnenju Lotus notes ustrezal strategiji IBM-ovega softverskega poslovanja.

¹⁵ Kot primer disciplinskega prevzema Stephen izpostavlja primer, ko je T. Boone Pickens, predsednik uprave Mesa Petroleum I. 1983 dal ponudbo za nakup podjetja Gulf Oil. Tamkajšnji menedžment je namreč širil obseg črpanja nafte v času, ko je bilo ob takratni ceni nafte slednje povsem nedonosno.

sprejeto mnenje v podjetju. Kakršno koli *nesoglasje* med različnimi akterji v podjetju – izvršnimi direktorji, operativnim menedžmentom in ostalimi, je preprosto zglajeno. Ob tej predpostavki je prevzem rezultat procesov racionalnih odločitev, ki jih je sprejelo prevzemno podjetje kot enotna homogena enota za odločanje. Racionalni koncept prevzema zajema naslednje faze: določitev strateških ciljev, iskanje/ogleda, strateško, finančno evalvacijo, pogajanja, sporazum in integracijo (Haspeslagh in Jemison v Sudsaranam 1995: 43).

2. **Pristop k prevzemu kot organizacijskem procesu** se od racionalnega loči po tem, da upošteva **organizacijski kontekst kot pomemben element**, tako v pred-prevzemnem odločanju kot tudi v fazi po-prevzemne integracije. **Procesna dimenzija** dodaja **mehkejši pristop** k racionalno strateško orientiranemu, s **pogledom v dogajanje v črni škatli** (Haspeslagh in Jemison *ibid*).

3.1 Razlogi za alternativne strategije

Podjetja po teoriji vrednosti¹⁶ nenehno sledijo zapovedi ustvarjanja čim višje sedanje vrednosti. Vrednost ustvarjajo seveda za lastnike kapitala – delničarje. To naj bi bilo merilo za odločitev, ali je primerno izbrati strategijo prevzema oziroma združitve ali menedžment povzroči zaradi neizbire druge alternative delničarjem oportunitetne stroške, ne pa donosa.

Kajti Stephen (1999) opozarja, da po izreku Modigliani-Miller lahko v razmerah popolnega trga kapitala združitve oziroma prevzem ustvari vrednost le, če so prihodki po obdavčitvi kombiniranega podjetja večji kot seštevek dohodkov po obdavčitvi dveh posameznih podjetij pred združitvijo (Stephen 1999: 667).

Zato se postavi vprašanje, ali velja navedba »Med podjetji, ki se borijo za preživetje v konkurenčnem poslovnem okolju, so združitve in prevzemi med najbolj učinkovitimi strategijami **za rast podjetij in povečevanje vrednosti za delničarje**. Spodbudili so jih liberalizacija trga kapitala in globalizacija konkurence« (Mishra in Goel 2005: 69).

Naj kot izziv prejšnji trditvi izpostavimo dvom, **ali so to res najbolj učinkovite strategije**, glede na negativne rezultate, v primerjavi z rezultati partnerskih povezav in povezav z distribucijskimi partnerji?

Kot navajajo Harbison et. al. (2000) je vodilni raziskovalec partnerskih strategij Booz-Allen&Hamilton razkril prepričljive finančne rezultate ustvarjanja in uspešnega upravljanja partnerstev:

1. Strateška partnerstva so ustvarila pri 2000 najuspešnejših podjetjih v zadnjem desetletju skoraj 17 odstotkov donosa na investicije, kar je 50 odstotkov več, kot je znašala povprečna donosnost investicij.
2. Petindvajset podjetij, ki so bila najbolj aktivna v partnerstvih, je dosegalo 17,2-odstotno donosnost kapitala, za 40 odstotkov več, kot je znašal povprečen donos podjetij Fortune 500. Petindvajset v partnerstvih najmanj aktivnih podjetij je zaostajalo za povprečjem podjetij Fortune 500, saj so imela povprečen donos na kapital le 10,1 odstotka (Harbison et. al. v Galbreath 2000: 122).

¹⁶ Teorija ustvarjanja vrednosti opredeljuje podjetje kot ekonomsko enoto, katere cilj je maksimizacija profita oziroma v splošnem rečeno maksimizacija sedanje vrednosti podjetja.

Galbreath (2000) opozarja, da se je samo v zadnjih dveh letih oblikovalo nad 20.000 strateških partnerstev, več kot polovica izmed teh pa je nastala med poprejšnjimi tekmeči. Galbreath pripisuje eksplozijo partnerstev dvema faktorjema:

- **časovnim omejitvam in finančnim pritiskom** na podjetja, ki si nenehno prizadevajo povečati konkurenčnost, kljub omejenim virom;
- številnim dolgoletnim **zgrešenim prevzemom**, ki so bili predragi (Galbreath 2000: 122).

V čem se partnerski dogovori razlikujejo od prevzemov, združitvev in pripojitev? Prva asociacija je zagotovo razmerje moči. Buono (2003) opozarja na naslednje:

»V večini strategij združitvev in prevzemov še zmeraj prevladujejo finančne analize, pravne presoje, igre za moč med dominantnimi skupinami, v katerih posamezniki tekmujejo za pozicijo in vpliv. Namesto, da bi se osredotočili na inherentne disfunkcije (v kombinirani organizaciji se lahko pojavijo zaradi neformalne moči, ki jo imajo člani organizacije), kot so nizka produktivnost, slaba kakovost, zmanjšana pripadnost, prostovoljni odhodi iz podjetja, s tem povezani skriti stroški ter prezrti potenciali – se v preveč podjetjih prebijajo skozi pointegracijske procese« (Buono 2002: 90).

Dvom o tem, da je mogoče z združitvijo oziroma prevzemom preprosto zmanjšati ali popolnoma odpraviti odvisnosti od virov, sta na podlagi najpogosteje povzemanega dela Pfefferja in Salancika (1978) »The External Control of organisations: A Resource Dependence Perspective« izpostavila Casciaro in Piskorski (2005).

»Organizacije lahko popolnoma **absorbirajo omejitve skozi združitve in prevzeme** (Pfeffer et. al. v Casciaro in Piskorski 2005: 168). »**Delno absorpcijo omejitev pa lahko dosežejo skozi formalne dolgoročne pogodbe, kot so skupne naložbe** (ang. joint venture)« (Pfeffer in Leong 1977 ibid).

Glavna predpostavka te teorije odvisnosti organizacije od virov je, da je preživetje organizacij odvisno od njihove sposobnosti, da pridobijo kritične vire iz okolja. Da bi zmanjšale negotovost pritoka teh virov, skušajo organizacije preoblikovati svojo odvisnost z naslednjimi taktikami:

1. Unilateralnimi, tako da se izognejo viru omejevanja, s tem da zmanjšajo zanimanje za ta vreden vir, pridobijo alternativni vir ponudbe ali oblikujejo koalicije.
2. Druge taktike pa preoblikujejo odvisnost, tako da se direktno usmerijo na stranko v partnerstvu, ki jo omejuje in so:
 - taktika kooptacije, skozi katero odvisna organizacija stabilizira pritok vrednih virov s socializacijo članov omejevalne organizacije ali skozi izmenjavo drugih vrednih dobrin, kot so status, prijateljstvo in informacije.
 - taktika absorpcije omejitve (Pfeffer in Salancik 1978) vključuje podeljevanje pravic nadzora nad viri, ki povzročajo odvisnost, odvisnemu akterju. (Casciaro in Piskorski ibid)

Casciaro in Piskorski (2005) sta redefinirala teorijo odvisnosti od virov (Pfeffer in Salancik 1978), saj menita, da je »ta bolj privlačna metafora, kot pa podlaga za dokazljivo empirično raziskavo« (ibid: 167).

Avtorja sta v študiji združitvev in prevzemov v ZDA v obdobju med 1985 in 2000, ugotovila: »čprav je medsebojna odvisnost ključno vodilo za združitve in prevzeme,

je neravnovesje moči prepreka za njihovo formacijo« (ibid:168). »Operacije z **absorpcijo omejitev, kot so združitve, prevzemi in skupne naložbe, so sad odvisnosti in njenega nasprotja, moči**. Glavno spodbuda za absorpcijo omejitev je odvisnost, medtem ko neravnovesje moči to absorpcijo omejitve preprečuje«¹⁷ (ibid).

Casciaro in Piskorski (2005) dvomita, zakaj bi se bil pripravljen močnejši partner odpovedati moči, zato da bi pridobil dostop do virov, če je rezultat nasproten, saj s tem odvisni organizaciji podeli direktno kontrolo nad svojimi dragocenimi viri? V nasprotju s kooptacijo, pri kateri močnejša organizacija pridobi dragoceni vir z zasedbo pozicije v nadzornem svetu odvisnega podjetja, obenem pa ohrani direktno kontrolo nad viri, ki so kritičnega pomena za odvisno organizacijo (Casciaro in Piskorski 2005: 168).

Dejanski potek podeljevanje moči je razviden v poglavju o posledicah za deležnike, in sicer menedžment, ki se le redko obdrži, ne le na vodilnem položaju v podjetju, ki ga je podvrigel združitvi ali prevzemu, temveč tudi sicer težko ohrani vodilno pozicijo in nadaljuje direktorsko kariero. Morda strateška partnerstva uspevajo zaradi manjšega neravnovesja moči ob hkratni uravnoteženi medsebojni odvisnosti.

4. Vzroki za neuspeh združitev in prevzemov

Glede tega, kaj je sploh merilo uspeha oziroma neuspeha prevzema Child et. al. (2001) navajajo dva glavna pristopa:

1. Ustvarjanje vrednosti za delničarje; tako primeri iz Velike Britanije kot ZDA dokazujejo, da prevzemi ustvarijo vrednost za delničarje prevzetega podjetja ne pa prevzemnega (Sudarsanam 1995 v Child et. al. 2001: 21).
2. Tradicionalni podjetniški kazalniki, kot sta dobičkonosnost in tržni delež; v povprečju številne raziskave kažejo, da združitve in prevzemi vodijo v zmanjšanje dobička tako prevzetega kot prevzemnega podjetja in prav tako zmanjšanje tržnega deleža. Porter (1987) je ob preučitvi prevzemov v ZDA med 1950 in 1986 ugotovil, da je v več kot 56,5 % prevzemov sledila odprodaja, pri nesorodnih prevzemih pa celo v treh četrtinah primerov. Zato je pripomnil: »le odvetniki, investicijski bančniki in izvorni prodajalci so imeli koristi v večini teh prevzemov, ne pa delničarji« (Porter 1987 ibid).

Mishra in Goel (2005) sta povzela naslednje študije, v katerih navajajo avtorji zelo **različne vzroke za ničelne, negativne** ali pozitivne donose kombinirane entitete po združitvi:

1. **Hipoteza precenjevanja sposobnosti menedžmenta** (Roll, 1986) pravi, da imajo napovedi prevzemov **nični presežni donos** kombinirane entitete, saj je prevzem zgolj prenos vrednosti od delničarjev ponudnika k delničarjem tarče (Roll v Mishra in Goel 2005: 70).
2. **Teorija prostega denarnega priliva** (Jensen, 1986), trdi, da je presežni donos kombinirane entitete **negativen**. Saj menedžerji, namesto, da bi izplačali presežni denar, ga investirajo v projekte z negativno sedanjo neto vrednostjo (Jensen ibid).

¹⁷ Kako močan je bil učinek glavnih variabel v modelu, ki sta ga postavila Casciaro in Piskorski (2005) je pokazala njuna analiza napovedi spremembe verjetnosti združitve, povzročene z vzajemno odvisnostjo in neravnovesjem moči. Pri neravnovesju moči je znašala napoved verjetnosti združitve pri srednji vrednosti (mediani) distribucije 0,0014. Pri prvem standardnem odklonu od srednje vrednosti je znašala verjetnost 0,00075, kar pomeni da je povečanje neravnovesja moči za en odklon od srednje vrednosti znižal verjetnost združitve za 53 odstotkov. Pri vzajemni odvisnosti je znašala napoved verjetnosti združitve pri mediani 0,0015, pri prvem standardnem odklonu od mediane pa 0,0021, kar pomeni, da je povečanje medsebojne odvisnosti za en standardni odklon prispevalo k povečanju verjetnosti združitve za 42 odstotkov.

3. **Mendžerska teorija** (Mitchell in Lehn 1990); prav tako predpostavlja **negativen presežni donos** kombinirane entitete, saj menedžerji **zavestno preplačajo prevzem**. »Oklepajo se prevzema, da bi maksimizirali svojo **lastno korist** na stroške delničarjev prevzemnega podjetja... Ta motiv je bil opažen pri združitvah v ZDA, kadar so se podjetja podala v prevzeme z namenom ustvarjanja imperija ali zmanjševanja tveganja« (Mitchell in Lehn v Mishra in Goel 2005: 71).
4. **Sinergijska hipoteza** (Bradley et. al. 1990, Seth 1990) pravi, da ima napoved prevzema sicer **pozitivne neto presežne donose**, vendar ciljno podjetje, tarča zadrži levji delež dobičkov v primerjavi s prevzemnim podjetjem. Še več, stopnja konkurence med podjetji ponudniki zmanjša povprečno korist prevzemnika na ničelno raven (ibid).

»Eden izmed faktorjev, ki mu je mogoče pripisati krivdo za neuspeh teh poslov je sociokulturna, človeška plat združitve, tako imenovana *mehka past*« (Buono in Bowdich v Piekari et. al. 2005: 330).

4.1 Zdržitveni sindrom

Pristop, ki neuspeh združitve in prevzema ne omejuje zgolj na rezultate v negativnih ali ničelni donosih, teorijo zdržitvenega sindroma, sta postavila Marks in Mervis, ki sta preučevala pozdržitveni integracijski proces v več kot 50 organizacijah skozi 15 let. Ugotovila sta: »zdržitveni sindrom je glavni razlog za razočaranje nad izidi sicer dozdnevno dobro pripravljenih združitve in prevzemov« (Marks in Mervis v Marks 1997: 268).

Zdržitveni sindrom se po Maksu in Mervisju kaže v »stresnih reakcijah izvršnih direktorjev, v razvoju orientiranosti v krizni menedžment in v trku kultur v sestavljeni organizaciji« (ibid). Zdržitveni sindrom povzročijo neizbežne neurejene razmere v prvih dneh in mesecih združitve. Če podjetja sindromu ne posvetijo pozornosti, se odrazi kot poslabšanje dela, finančnih in operativnih rezultatov. Kar pa je še pomembnejše, opozarjata avtorja, je to, da se zdržitveni sindrom pojavi, četudi partnerja skrbno pripravita integracijski načrt, da bi zmanjšala upor in ustrezno poskrbita za učinke na zaposlene.

»Znaki stresa zaposlenih so prisotni v vseh kombinacijah, tudi v najprijaznejših in najbolj vodenih. Manifestacije zdržitvenega sindroma se pojavijo v vseh različicah kombinacij, naj so to združitve ali prevzemi, prijazni/sovražni, domači/mednarodni, zajamejo podjetja enakih, različnih velikosti, itd. Tudi zaradi osebne vpletenosti v organizacijske združitve in prevzeme je potrebno spodbujati zavedanje o številnih simptomih »zdržitvenega sindroma«. Med dvanajstimi indikatorji so: prezaposlenost samih s sabo, predstavljanje najslabšega, stresne reakcije, krizni menedžment, omejene komunikacije, iluzija nadzora, trk kultur, mi proti njim, večvrednost proti manjvrednosti, napadi in obrambe, zmaga naproti porazu, odločitve po inerciji z barantanjem in po privzetem vzorcu« (Marks in Mervis v Marks 1997: 268).

4.2 Hipoteza menedžerskega precenjevanja

»Obstajajo dokazi, da te odločitve (za družitev/prevzem) bolj služijo top menedžmentu, ki išče v tem potrditev svojega ega in razvoja kariere« (Donaldson in Preston 1995 v Schraeder in Self 2003: 513).

Child et.al (2001) navajajo naslednje razloge, zakaj podjetja nadaljujejo s prevzemi, čeprav ne prinesejo koristi. »Menedžerji dostikrat zmotno, preveč optimistično ocenijo vrednost prevzema. Verjetno jih bolj motivira povečevanje njihovega lastnega premoženja kot pa delničarskega, saj jih mikajo nagrade izgradnje imperija. Večje podjetje je namreč povezano z večjimi bonitetami, možnostmi napredovanja in z osebnim prestižem« (Child et. al 2001: 21).

Mestoma sem v magistrskem delu že omenjala precenjevanje menedžerjev kot vzrok za neuspeh združitve in prevzemov. Gaughan (2005) navaja, da »nobena razprava o uspehu ali propadu združitve, še posebej propadu, ni popolna brez raziskave hipoteze o precenjevanju menedžmenta ob prevzemih« (Gaughan 2005: 75).

Avtor hipoteze menedžerskega precenjevanja Richard Roll (1986) je preučeval prisotnost vloge precenjevanja ali menedžerske prevzetnosti ob prevzemnih aktivnostih in podal ugotovitev, da menedžerji sledijo pri združitvah in prevzemih svoje lastne interese in je to njihov primarni motiv, ekonomski motiv podjetja, ki ga upravljajo, pa je sekundarnega pomena. Roll je uporabil to hipotezo, da bi pojasnil, zakaj so menedžerji pripravljene plačati premijo za podjetje, čeprav je njegova tržna vrednost znana in korektna. Menedžerski ponos namreč povzroči pri menedžerju prepričanje, da je njegova ocena pravilnejša od tržne (Roll 1986 *ibid*).

Po Rollu (1986) je mogoče prepoznati v empiričnih raziskavah, ali je bil motiv prevzema precenjevanje po naslednjem:

1. **Cena delnic prevzemnega podjetja pade** takoj, ko trg izve za prevzem; to naj bi se zgodilo zato, ker prevzem ni v najboljšem interesu delničarjev prevzemnega podjetja in ne predstavlja učinkovite alokacije njihovega premoženja.
2. **Cena delnic podjetja-tarče naraste** zaradi boja za nadzor; to naj bi bilo posledica dejstva, da je prevzemno podjetje pripravljeno plačati, ne le premijo, temveč tudi premijo, ki presega vrednost tarče.
3. **Sestavljen učinek** rastoče vrednosti tarče in padajoče vrednosti prevzemnika je predvidoma **negativen**. Pri čemer so všteti tudi stroški za dokončanje postopka prevzema (Roll v Gaughan 2005: 76).

Hipotezo precenjevanja menedžmenta potrjujejo naslednje študije (Gaughan 2005):

- Dodd (1980) je našel statistično pomembne negativne donose prevzemnika po objavi načrtovanega prevzema.
- Moeller et. al. (2004) so ugotovili, da večja podjetja, pri katerih bi lahko sklepali, da jih vodijo prevzetni menedžerji, ponujajo višje premije in pogosteje tudi sklenejo tak posel kot pa manjša podjetja.
- Hayward in Hambrick (1997) sta na primeru 106 velikih podjetij potrdila, da je prevzetnost vršnih direktorjev pozitivno povezana z velikostjo plačane premije. Študija je poskusila izdvojiti kvantitativna merila, ki bi odražala psihološke faktorje, ti pa precenjevanje oziroma prevzetnost. Merili so jo s spremenljivkami; nedavni dosežki podjetja, lastna pomembnost vršnega menedžmenta (ki se je odražala kot hvaljenje v medijih ali kot razlika v nagradi med vršnim menedžerjem in naslednjim nižjim po rangu) ter neizkušenos vršnega menedžmenta (merjena s številom let na poziciji) (Gaughan 2005: 77,78).

V poglavju, kjer opisujemo posledice za deležnike in tudi vršni menedžment, je razvidno, da ima tudi precenjevanje svojo ceno, ki jo plača tudi menedžment.

4.3 Pomen pred-/po-prevzemnih dejavnikov za uspeh

Zakaj združitve oziroma prevzemi propadejo ali uspejo? Katera faza je najbolj občutljiva? Več teorij, podkrepljenih z raziskavami, niza naslednje možne razloge:

1. **Nezadostna kakovost planiranja;** Uspeh združitve neposredno korelira z **ravnijo in kakovostjo planiranja**. Podjetja ne namenijo dovolj časa analizi in napovedim bodočih trendov na trgu in prav tako integracijskim vidikom. Pogosto **zaobidejo objektivno analizo lastnih slabosti, prednosti, priložnosti, nevarnosti in s tem tvegajo neuspeh transakcije že na samem začetku**. Ne zagotovijo dovolj virov, potrebnih za uresničevanje strateških ciljev. Mnogo transakcij pa propade ali so resno ovirane zaradi **nezadostnega skrbnega pregleda** podjetja tarče (Oon v Nguyen in Kleiner 2003: 447).
2. **Nekatere raziskave kažejo, da je največ nevarnosti za propad združitve prav med procesom integracije** (Simpson v Nguyen, Kleiner 2003: 447). Integracija je neuspešna iz naslednjih razlogov: neprimerne vodenja in strategije. Študija Arthur Andersen je pokazala, da je menedžment skoraj intimno vključen v pogajanja o transakciji, **ko pa je posel sklenjen, preusmerijo pozornost drugam** (Simpson 2000 ibid: 448).

»Predvsem poslovneži menijo, da je za nezmožnost doseganja sinergij ob združitvi krivo **slabo načrtovanje ali nedosledno opravljen skrbni pregled**. Zagotovo lahko oboje privede do neuspeha, vendar je zgrešenost združitve in prevzema najpogosteje povezana z **nesposobnostjo integracije korporativnih kulturnih razlik**, s postavljanjem **nerealističnih pričakovanj, demotivacijo zaposlenih** in s preveč pomanjkljivostmi« (Spivack v Bechtel in Squires: 250).

Porter (1987) je med drugim v svojih raziskavah 33 podjetij ugotovil, da direktorji pogosto **»prezrejo test koristi«** (ena izmed enot bo pridobila konkurenčno prednost) v svojih strateških analizah in se oprimejo bolj subjektivne obrazložitve **»mahanja v pozdrav in logike pozdravnih fanfar«** (Porter v Schraeder in Self 2003: 513).

Holden (2001) je na podlagi svojih menedžerskih izkušenj v primeru Devrojevega prevzema podjetja Teepak ugotovil naslednje **vzroke za neuspeh**:

1. K **procesu integracije so pristopili prepozno**, da bi bila uspešno izvedena, strategija prevzemnika kot dobrosrčne organizacije se je izkazala za neproduktivno, saj je menedžerski tim prevzetega podjetja uporabil svoja **»zlata padala«** in kakor hitro se je dalo zapustil podjetje.
2. Zaradi prepozne pristopa k strukturnim spremembam se je **upor do teh sprememb, ko so bile predlagane, le še okreпил**.
3. Pomanjkanje **jasno začrtanih poslovnih procesov**, ki bi bili sposobni podpreti delovanje mednarodnega na več lokacijah delujočega podjetja, je spodkopalo zaupanje vodstvu.
4. Močno so **podcenili »trk različnih organizacijski kultur«**.
5. Organizacijski spremembi, ki je pomenila kombinacijo Devrojeve **regionalne strukture s centralizirano globalno strukturo** podjetja Teepak, niso namenili potrebne pozornosti (Holden 2001: 624).

Mitchel Lee Marks in Philip Mervis (1997) sta ob preučitvi pozdružitvenih integracijskih procesov v več kot 50 organizacijah¹⁸ v 15 letih in v veliki večini

¹⁸ Marks in Mervis sta preučila združitve in prevzeme, ki so zajeli vse industrijske skupine, organizacije vseh velikosti, prijateljske in sovražne dogovore, ki so segali prek nacionalnih meja.

združitvev in prevzemov našla zbir lastnosti, ki so posegle v sposobnost menedžerjev in preprečile, da bi dosegli obljubljeni sinergijo ter finančne rezultate kombiniranih podjetij:

1. Podcenjevanje **razsežnosti integracijskih vidikov** in problemov, ki nastopijo ob združevanju dveh organizacij.
2. Podcenjevanje **izčrpavanja virov in njihovega oviranja pri delovanju**, potrebnem za prehod od pred v pozdružitveni status.
3. Podcenjevanje **trdovratnosti in globine človeških vidikov**, ki se sprožijo z združitvijo ali prevzemom (Marks in Mirvis v Marks 1997: 267).

Raziskava, ki jo je izvedel Angvin (1999) kaže, da se **rezultata zgolj s pred- prevzemnimi dejavniki ne da v popolnosti pojasniti**. V tem, kako so prevzemi zasnovani, ali so prijateljski ali sovražni, se kaže le malo razlik pri ugotavljanju donosov za delničarje prevzemnega podjetja. Ugotovil je, da dosegajo boljše prevzemne rezultate podjetja z dobrim poslovanjem, medtem ko ključni strateški vidik – ali gre za prevzemanje sorodnega podjetja, nima tehtnega pomena (Angvin v Child et. al. 2001: 22).

Haspeslag in Jemison (1991) utemeljujeta, da je ustvarjanje vrednosti odvisno od tega, kako ustrezno prevzemnik uporabi prevzete sposobnosti. S perspektive, ki temelji na sposobnostih, ni izziv zgolj pridobiti sposobnosti, temveč je izziv te **sposobnosti ohraniti, prenesti in jih uporabiti** tako, da krepijo konkurenčno prednost. Vse te tri operacije ohranjanje, prenos in aplikacija so usidrane v organizacijski in kulturni kontekst prevzetega in prevzemnega podjetja. Haspelslag in Jemison (1991) pa poudarjata, da »čeprav je strateško ujemanje pri prevzemu podlaga za možnost ustvarjanja vrednosti, je dobro **upravljanje prevzemnega procesa** tisto, ki podpre dejansko ustvarjanje vrednosti« (Haspeslag in Jemison v Child et. al. 2001: 23).

5. Posledice združitvev in prevzemov za deležnike in skupine v organizacijah

Novejše raziskave kažejo na to, da imajo združitve in prevzemi **negativni učinek** na ekonomsko uspešnost nove entitete (Cartwright in Cooper, Marks, Tatenbaum v Appelbaum et. al. 2000: 639).

Najpogosteje se posledice prevzemov in združitvev meri z vidika ustvarjanja ekonomske vrednosti za lastnike ali pa z vidika konvencionalnih meril uspešnosti podjetja, dobičkonosnosti in tržnega deleža. Vendar **delničarji** niso edini deležniki, ki občutijo posledice teh sprememb. Res pa je, da je negative učinke za ostale skupine težko neposredno meriti, sicer bi bile ob upoštevanju izgube s področja človeških virov najverjetneje ocene še toliko nižje.

Haspeslag in Jemison (1987) sta opozorila:

»V primerjavi z menedžerji, zaposlenimi, investicijskimi bančniki, komercialnimi bančniki in odvetniki, ugotavljava, da se posveča delničarjem najmanj pozornosti, saj so najbolj oddaljeni od prevzema in imajo zatorej najmanj vpliva...

Če za kritični element v prevzemnem procesu vzamemo vplivnost, potem so vršni menedžment obeh podjetij in zunanji svetovalci najpomembnejši element. Če je kriterij presoja, kakšne posledice ima ta transakcija za posameznike, so

zagotovo najpomembnejši menedžerji in zaposleni obeh podjetij. Dodatno obstajajo posredni deležniki – dobavitelji, skupnost, zunanji svetovalci. Vse te skupine imajo svoj delež v izidu prevzemov. Ironija pri vsem je, da so delničarji tisti, ki lahko najmanj izrazijo svojo voljo in so najbolj oddaljeni od dogajanja« (Haspeslag in Jemison 1987: 54).

Ocene uspeha združitve in prevzemov se gibljejo okoli 20 % do 60 % (Britanski inštitut za menedžment, Hunt, Marks, Weber v Appelbaum et. al. 2000: 649).

5.1 Delničarji – vse za povečanje vrednosti za delničarje?

Ob združitvah in prevzemih ne smemo prezreti, da imamo pravzaprav tri kategorije delničarjev, delničarje ponudnika, tarče in nato kombinirane entitete. Ob naštetih pa še najmanj dve: strateške dolgoročne delničarje in kratkoročne špekulativne delničarje. Uspešnost z njihovega vidika kaže na zelo različne možnosti interpretacije uspeha.

»Čeprav obstajajo številne popularne metode merjenja vrednosti, ki jo ustvarjajo združitve, je **kratkoročna uspešnost kotacije ponudnika, tarče in kombinirane entitete najpogosteje uporabljena metoda**. Kratkoročna kotacija delnic je vsesplošno sprejeta, kot najbolj zanesljiv dokaz ustvarjanja vrednosti, saj se na učinkovitem trgu kapitala cena delnic hitro prilagodi novi informaciji in upošteva vse pričakovane spremembe vrednosti, ki jih bo združitve predvidoma prinesla« (Campbell et. al. v Mishra in Goel 2005: 69).

Namesto upoštevanja **aktualnih donosov delnic v nekaj dneh** se nekatere študije avtorjev (Mandelker 1974, Langetieg 1978, Dodd 1980, Malatesta 1983, Eckbo, 1986, Pettway, Richard in Yamada 1986, Bradley, Desai in Kim 1988) osredotočajo na **nenormalne (presežne) donose**, ki jih opredeljujejo kot razliko med aktualnimi donosi, zmanjšanimi za donose, ki bi jih investitorji lahko dosegli z investiranjem na trg kot celoto.

Tudi pri ustvarjanju vrednosti za delničarje ob združitvah in prevzemih se postavlja vprašanje **špekulativne narave trga kapitala**, ki dostikrat sploh ne odraža vrednosti podjetja, ki kotira na borzi, temveč odraža neko konstrukcijo realnosti, trgovanja z internimi informacijami o morebitnih prevzemih. Tako so delničarji prepuščeni na milost in nemilost informacij na trgu kapitala, ali kot opozarja Asquit (1983), »trg kapitala bo ustvaril vrednost združitve, če bodo nove informacije utrjevale uspeh združitve, vendar jo bo tudi uničil, če bodo informacije negativne (Asquith v Mishra in Goel 2005: 71).

Mandelker (1974) povezuje navedene presežne donose delnic delničarjev tarče »edinstvenim virom«, ki jih ima tarča na danem popolnoma konkurenčnem prevzemnem trgu. Na takšnem trgu bo prevzem izkazal neto sedanjo vrednost projekta nič, saj bi bil pričakovani donos prevzema natanko takšen kot donos katere koli investicijske aktivnosti s podobnim tveganjem. Le če ima ciljno podjetje izjemne vire, bo realiziralo pozitivne presežne donose, medtem ko bo podjetje ponudnik deležno normalnih donosov, torej ne presežnih donosov (Mandelker v Mishra in Goel 2005: 70).

Napovedi združitve pa imajo v povprečju rezultat ničnega oziroma negativnega **presežnega donosa za podjetje ponudnika** (Jensen in Ruback 1988, Jarrell et. al. 1988, Mitchell in Stafford 2001) zaradi naslednjih razlogov:

1. **Velikost podjetja:** Menedžerska teorija maksimizacije velikosti trdi, da menedžerji maksimizirajo rast v fizični velikosti podjetja, namesto dobička in koristi za delničarje. V tem procesu se ukvarjajo z aktivnostmi, ki imajo negativno neto sedanjo vrednost. Če trg združitve ni zanesljivo morje sinergijskih priložnosti, je pričakovati, da bo menedžment, ki maksimizira rast, projekt prevzemov potisnil onkraj točke, ki maksimizira vrednost delničarjem (Mueller, Malatesta v Mishra in Goel 2005: 70).
2. **Razmerje med tveganjem in donosom:** Firth (1980) povezuje negativen pozdružiten učinek za delničarje podjetja ponudnika z razmerjem med tveganjem in donosi. V času takoj po najavi združitve investitorji podjetja ponudnika predpostavljajo, da stroški z združitvijo, in tveganje v zvezi s tem, presegajo koristi (donosnost). Rezultat je negativen presežni donos delničarjem podjetja ponudnika (Firth ibid).
3. **Fiksno menjalno razmerje:** Negativne donose podjetju ponudniku je navadno opaziti v primeru fiksnega menjalnega razmerja, ki je povezano s cenovnim pritiskom na združitve in arbitrarno kratkoročno prodajo v času napovedi združitve (Dodd, Asquith ibid).

Mishra in Goel (2005) sta ugotavljala, kakšni so bili donosi delničarjem podjetja ponudnika RIL in podjetja tarče RPL.¹⁹ Spremljala sta **kumulativni presežni donos delničarjem** v obeh podjetjih v obdobju 20 dni pred in 20 dni po združitvi. Kumulativni presežni donos delničarjem RPL je ostal v obravnavanem obdobju pozitiven, donos delničarjem RIL pa negativen. S tem sta podkrepila teorijo, da prinaša združitve negativne donose delničarjem ponudnika in pozitivne delničarjem tarče. Nato sta ugotavljala **presežni donos kombiniranega RIL-RPL podjetja** in ugotovila, da je bil negativen. Podjetje je doseglo povprečno kumulativno izgubo, tako merjeno s tržno kapitalizacijo kot merjeno s knjižno vrednostjo delnic. Raziskavo sta sklenila z ugotovitvijo: »Združitve RIL in RPL je potrdila **menedžersko hipotezo**, ki pravi, da so negativni presežni donosi kombiniranega podjetja posledica težnje izgrajevanja imperija« (Mishra in Goel 2005: 78).

Kaur (2002) opozarja na precej pomembno dejstvo: »Cena delnic podjetja ponudnika pred prevzemom je **odvisna od percepcije investitorjev**, ali bo prevzem koristen ali ne. Cena delnic podjetja ponudnika **po prevzemu** pa je odvisna od **uspeha prevzema**« (Kaur v Mishra in Goel 2005: 70).

Harding in Rovit (2004)²⁰ sta preučevala, ali sta **porast/upad donosnosti delnic ob objavi prevzema** povezana s **kasnejšo uspešnostjo posla z vidika presežnih donosov delničarjem**. Ugotovila sta, da med rastjo ali upadom prihodka na delnico (ang. earning per share) ob objavi in presežnimi donosi delničarjem v letu po objavi ni nobene korelacije. Prevzemi, ki so ob objavi povzročili napihnjene prihodke na delnico, niso kasneje generirali višjih donosov delničarjem in prav tako posli, ki so ob

¹⁹ Pred 1. marcem, združitvijo RIL in RPL, sta bila RIL vodilno podjetje na trgu poliestrov in petrokemije v Indiji z več kot 50 % deležem, RPL rafinerija v Jamnagaru pa je bila s 27 milijoni ton proizvodnje letno največja azijska rafinerija, visoko stroškovno učinkovita in je realizirala veliko višje marginalne donose kot konkurenca.

²⁰ Preučila sta 98 ameriških prevzemov delniških družb med 1996 in 2000, ki so bili vredni nad milijardo dolarjev, njihova nakupna cena pa je bila 10 % nad tržno kapitalizacijo (s tem so zagotovili, da so bile tarče prevzemniku res pomembne). Prevzeme so razdelili v tri skupine: 1. Spodbudne (accretive): posli prevzema, ki so takoj napihnjeli prihodke na delnico (stopnja rasti prihodka delnic tarče, deljena s stopnjo rasti delnic prevzemnika je bila več kot ena); 2. Nespodbudne (delutive): posli prevzema, ki so nemudoma zmanjšali prihodke na delnico; 3. Nevtralne: posle, ki niso imeli pomembnega vpliva na dohodek na delnico.

objavi razvrednotili prihodek na delnico, niso nujno napovedali nižjih donosov delničarjem. Med 98 posli je bilo 31 »nespodbudnih« (ang.delutive), vendar so kljub temu v 47 % nespodbudni posli presegli povprečne delničarske donose vseh prevzemov za več kot 10 % (Harding in Rovit 2004: 186,187).

Rezultate sta Harding in Rovit pripisala naslednjim možnim vzrokom:

1. Posli, ki ne napihnejo prihodka na delnico, naj bi vključevali kupovanje rasti, trg pa nagrajuje rast.
2. Prevzemi, ki takoj napihnejo prihodek na delnico, imajo v ozadju nižanje stroškov, pri čemer podjetja precenijo možne prihranke in podcenijo težavnost nižaja stroškov.
3. Nenazadnje, predstavlja sumničavost trga do poslov, ki znižajo ob objavi prihodek na delnico, močan pritisk na menedžment, da strožje analizira in izvršuje transakcije - in posledično vcepi več discipline zaradi težavnosti (Harding in Rovit 2004: ibid).

Z vidika oportunitetnih stroškov in »dizekonomije« gigantov, nastalih z združitvami in prevzemi, opozarja na slabosti kritično Brock (2005), ki se sprašuje, »kakšni so dosežki četrststoletne konsolidacije podjetij (v ZDA)« (Brock 2005: 13)? Nanizal je naslednje posledice:

1. Označuje jih **20 trilijonov dolarjev** monumentalnih **oportunitetnih stroškov**, porabljenih za prenašanje lastniških delnic na obstoječa podjetja, ki bi jih lahko vložili v razvoj novih proizvodov ali proizvodnih metod.
2. Mega združitve so bile povsem **neuspešne v zagotavljanju učinkovitosti, sinergije, ekonomičnosti**. Namesto tega so zablodile v birokratske more, ki jih zaznamujejo dizekonomije ekstremnih organizacijskih obsegov in razvejenosti. (finančne izgube, znižanje kakovosti, upad inovativnosti, znižanje tržne vrednosti delnic²¹). Finančni »supermarketi« so ob združitvi s finančnimi giganti povzročili globoke **konflikte interesov**, ki so jih združena podjetja neusmiljeno izkoriščala, tako da so **ukanila na milijone individualnih vlagateljev**, s tem ko so promovirala nakup podjetij kot Enron, Worldcom, Global Crossing, čeprav so vedela, da so tik pred zlomom.
3. Opozarja na **škodljive učinke monopolizacije trgovine**, ki se kaže v izkoriščanju pridelovalcev hrane.
4. Sviri, da ta vrsta konsolidacije povzroča **večjo ranljivost družbe**, ki je odvisna od nekaj mastodontskih organizacij.
5. Super velika ameriška podjetja postajajo velika in njihove operacije vplivajo na množice. Z vidika praktične politike so postala prevelika, da bi lahko dovolili njihov propad. Kljub svojim liberalnim izhodiščem je Alan Greenspan izrazil globoko skrb nad »realnostjo, megabank, nastalih z rastjo in konsolidacijo, ki so tako kompleksne, da predstavljajo nenormalno veliko sistemsko tveganje, tako za nacionalno kot mednarodno ekonomijo, če bi propadle« (Greenspan v Brock 2005: 14).

»Ekstremni gigantizem grozi, da bo sprožil efekt Alice v čudežni deželi ali obratni ekonomski Darwinizem, ko je preživetje zagotovljeno za najdebelejše in ne tiste v najboljši kondiciji, ter za največje, ne pa najboljše« (Brock 2005: ibid).

²¹ Brock 2005 navaja primer veličastne združitve AOL in Time Warner, ki je uspela uničiti impresivnih 200 milijard \$ tržne vrednosti združenega podjetja.

5.2 Zaposleni

Kako doživljajo zaposleni združitve in prevzeme, je zelo subtilna tema, saj se v raziskavah najpogosteje pojavljajo navedbe pojavov, kot so strah, stres, nezaupanje, izguba identitete, opiranje na sodelavce ob odsotnosti primerne vodnje.

Strateške povezave prinašajo napoved serije sprememb v kooperativnem organizacijskem vedenju. Te spremembe predstavljajo morebiten vir problemov in konfliktov z zaposlenimi v podjetju, ki lahko privede do propada povezave, če niso pravilno razrešeni (Marks in Mirvis v Lajara et. al. 2003: 64).

»V še tako dobrih okoliščinah združitve spremeni naravo, orientacijo in značilnosti enega oziroma obeh partnerjev združitve, kar pomeni, da je potrebnih pet do sedem let, da se počutijo **zaposleni popolnoma asimilirani v združeni entiteti**« (Covin et. al. v Nguyen in Kleiner 2003: 449).

Kanter (1994) poudarja vključenost vseh zaposlenih v proces spremembe. Poleg izvršnih direktorjev, ki so zadolženi za pogajanja, sodelujejo pri povezovanju tudi tisti, ki bodo delali skupaj s pripadniki drugega podjetja. Ti zaposleni lahko predstavljajo grožnjo dogovoru, ki ga je sklenil vršni menedžment, zaradi številnih razlogov:

- Zaposleni, ki niso sodelovali pri pogajanjih so **nezadostno obveščeni** o strategiji sodelovanja, zato jim ni tako blizu kot vršnemu menedžmentu. Ne dojamejo strateškega konteksta, v katerem se je razvila povezava;
- Zaposleni nižjih nivojev utegnejo biti **manj svetovljanski** in **nimajo izkušenj sodelovanja z drugimi kulturami**;
- Splošno pravilo je, da se le peščica profesionalcev, posebej v podjetjih z zelo neodvisnimi enotami, posveti povezovanju v celoti, saj večino izvršnih direktorjev in zaposlenih ocenjujejo po rezultatih v sedanjem podjetju, tako da **se ne morejo primerno posvetiti nalogam za povezavo**.
- Obstajajo **zaposleni, ki nasprotujejo povezavi**, še posebej v podjetjih z zelo neodvisnimi enotami ali profesionalnimi skupinami, z interesi, ki se razlikujejo od interesov organizacije kot celote (Kanter v Lajara et. al. 2003: 64).

Zaposleni želijo, da se z njimi ravna spoštljivo, opozarja Lake (1997), saj se le tako lahko poistovetijo z novo organizacijo, ki jih sprejme za člane novega tima in želijo **da v novi organizaciji ohranijo status in prestiž** (Lake 1997 v Appelbaum 2001: 653). Le tako se lahko ohrani **zaupanje**, ki je »pomemben del socialne interakcije in je še posebej pomembno pri prevzemih« (Nikandrou et. al. 2000: 334).

Uspešna združitve se ne bo razvila zgolj s pomočjo finančnega in strateškega načrtovanja, temveč tudi s tem, ko bo zajela skladnost med **izraženimi preferencami zaposlenih** glede strategije implementacije združitve (Appelbaum, 2001: 652).

Mervis in Marks (1992) sta prepoznala tri **po-združitvene miselnosti**, ki resno vplivajo na tim (nastal ob združitvah in prevzemih) ter njegovo kontinuiteto pri izgradnji:

1. Miselnost »pripravljenih«; prevzemajo jo navdušeni zaposleni s ciljem, ki vidijo pozitivne vidike združitve in v njej možnost novih načinov izvajanja nalog.
2. Zaposleni z »neizpolnjenimi hotenji« so tisti, ki niso dobili zelenih delovnih mest in so obtičali v mrtvem kotu. Potrebujejo čas za razmislek o tem, kam želijo v prihodnje.

3. »Zapostavljenik« so močno pesimistični. V novih razmerah vidijo le poslabšanje, kot da so preživeli katastrofo, ne vedo, kako naprej, čeprav nadaljujejo z opravljanjem dela (Mirvis in Marks v Appelbaum 2001: 654).

5.2.1 Negotovost in stres

Stres, napetosti in negotovost so sestavni del integracijske faze (pri prevzemih). Povečana odsotnost, nizka morala, zadovoljstvo in privrženost, neproduktivno obnašanje, sabotaže in absentizem so negativni pojavi, ki spremljajo številne prevzeme (Morrison in Robinson 1997, Robinson in Rousseau 1994).

Mirvis in Marks (1992) navajata, od kod izvirajo **problemi prilagajanja**:

1. Iz bojazni zaposlenih, da bodo **izgubili nadzor nad razmerami**, pred morebitno izgubo službe in finančnimi obveznostmi, povezanimi s tem. V negotove razmere jih vodi nov menedžment in nov tim, kar je prav tako moteče in povzroča zaskrbljenost (Mirvis in Marks v Nguyen in Kleiner 2003: 449).
2. Drugi strahovi so povezani z **izgubo učinkovitih in bližnjih sodelavcev** tima in s prihodom novih članov in nadzornikov. Ker so prisiljeni delovati v novih timih pod novim nadzorom, se med zaposlenimi razvije strah pred prevzemanjem tveganj in opozarjanjem na občutljive teme. Prevzamejo razmišljanje »mi in oni« in je tako **zaupanje novim članom** minimalno (ibid).

Podjetja, ki so okužena s takim načinom vedenja, plačajo visoko **ceno izgube kooperativnosti in iniciativnosti** med zaposlenimi v novem podjetju. V začetku predvidene sinergije je težko doseči. Konflikte in nestrinjanja je težko razreševati, če sploh, in ta trenja so vse pogostejša. »Po združitveno združevanje je najtežje obdobje, v katerem poskuša nov tim napredovati in delati kot celota« (Appelbaum et. al. v Nguyen in Kleiner 2003: 449).

Nekatere raziskave, ki ugotavljajo razlike med zaposlenimi prevzetega in prevzemnega podjetja, nakazujejo, da so **zaposleni prevzetih podjetij ali manjšega partnerja združitve soočeni z več stresa**, saj so **podvrženi dolgotrajnejši in bolj negativni spremembi** (Hogan in Overmyer-Day 1994 v Panchal in Cartright 2001: 424).

V raziskavi Sheile Panchal in Susan Cartwright²² se je izkazalo prav nasprotno. Zaposleni dominantnega podjetja so izkazovali nižjo stopnjo pripadnosti združeni organizaciji, kot pa zaposleni podrejenega podjetja, podobno kot slednji pa so se odzivali tudi novo zaposleni. Ugotovili sta, da je združitev dveh trgovskih podjetij omogočila zaposlenim prevzetega podjetja **priložnost za izboljšanje njihove socialne identitete in spodkopala identiteto zaposlenih prevzemnega podjetja** (Panchal in Cartwright 2001: 429).

Podrobneje sta Sheile Panchal in Susan Cartwright (2001) po izsledkih, da je združitev pomenila večji stres za zaposlene prevzemnega podjetja, preučili kulturi obeh in ugotovili, da so bili za kulturo prevzetega podjetja značilni **neformalni odnosi, fleksibilnost in usmerjenost k napredku**, medtem ko je bila kultura prevzemnega podjetja bolj **strukturirana, tradicionalna in vzvišena**. Postavljata domnevo, da so zaposleni prevzetega podjetja prav zaradi vzpostavljenih **osebnih odnosov s sodelavci** lažje zmogli spremembo (stres). Opisani vir podpore je bil njim

²² Izhajali sta iz teorije socialne identitete, ki pripisuje pozitiven odziv podrejene skupine na priložnosti, katere prinaša združitev, za izboljšanje socialne identitete.

bolj dostopen, kot pa zaposlenim v prevzemnem podjetju. Še več, ker je kultura prevzetega podjetja poudarjala fleksibilnost, so bili zaposleni bolj odprti za spremembo in prilagodljivi. Zaposleni prevzemnega podjetja pa so bili vajeni delovati le v razločno strukturiranem in stabilnem okolju in je bilo obvladovanje spremembe zanje veliko težje (Panchal in Cartwright 2001: 429, 430).

V primerjavi z združitvami ali drugimi oblikami strateških kapitalskih povezav sodijo prevzemi po mnenju nekaterih avtorjev (Nikandrou et. al. 2000:335)²³ »med najbolj travmatične oblike organizacijske spremembe. Izdano zaupanje in naraščajoča negotovost vodijo zaposlene k sebičnemu obnašanju. Prav v tem času je **vodenje** tisto, ki pripomore k **uspešni integraciji** prevzetega podjetja«.

Podobno poudarjata pomembnost ustreznega vodenja Marks in Mirvis (1992): »čeprav lahko združitveni stres oslabi, lahko po drugi strani tudi aktivira in je lahko, če je **učinkovito voden - preusmerjen v produktivno delo**« (Marks in Mirvis v Panchal in Cartwright 2001: 431).

S pravilnim ravnanjem lahko pozdružitveni stres povzroči pozitivno izkušnjo za vse zaposlene. Predvsem pa morajo zaposleni **zaupati menedžerju sprememb**.

Mayer et. al. (1995) utemeljujejo, da ocena, ali je zaupnik vreden zaupanja ni zaupanje *per se*, vendar je prvi korak v poskusu razumevanja izgradnje zaupanja. To, **kako bodo zaposleni dojemali in si razlagali razmere po prevzemu, bo vplivalo tako na njihovo potrebo po zaupanju** in njihovo oceno, ali je menedžment vreden zaupanja (Mayer et. al v Nikandrou et. al. 2000: 335).

Nikandrou et. al. (2000)²⁴ so ugotovili glede **percepcije zaupanja zaposlenih prevzetega podjetja v menedžment prevzemnega** novega podjetja naslednje:

1. **Percepcijo zaupanja poveča pogostost komunikacije**, tako pred kot po prevzemu in koristnost informacij, dobri odnosi z zaposlenimi prevzemnega podjetja, manjša ekonomska negotovost in večja strpnost do sprememb, **negotovost delovnega mesta** pa ni signifikantno vplivala na zaupanje do menedžmenta (Nikandrou et. al. 2000: 343). V začetni fazi prevzema je pomembnejša ciljna in vsebinsko korektna informacija, v kasnejši fazi prilagajanja pa pogostost informacij.
2. Potrebno je upoštevati zakonitost **dinamike prevzema in zaupanja** v menedžment. Saj je, kot opozarja Schrivastava (1986), prvi korak k integraciji sprememba postopkov in sistemov, temu sledi fizična integracija, nato pa menedžerska in sociokulturna integracija, ki sta najtežavnejši in časovno izčrpajoči (Schrivastava v Nikandrou et. al. 2000: 340).
3. **Glede hitrosti implementacije** sprememb ob prevzemih so Nikandrou et. al. (2000) ugotovili, da ne morejo potrditi hipoteze, da počasna implementacija sprememb **poveča negotovost in povzroči težave** pri odnosih med zaposlenimi prevzetega podjetja in novega podjetja, prav tako pa tudi ne, da je primernejša strategija hitra implementacija, le dejavniki vpliva na zaupanje se nekoliko razlikujejo. Ob hitri implementaciji sprememb je najpomembnejši pokazatelj zaupanja v

²³ Nikandrou et. al. 2000 so na vzorcu 133 grških podjetij ugotavljali, kaj vpliva na zaupanje zaposlenih v management po prevzemu in kaj le ta lahko stori, da izboljša dožemanje, da je organizacija vredna zaupanja.

²⁴ Hipoteze so preverjali na podlagi meritev naslednjih spremenljivk: dožemanja, koliko je novi management vreden zaupanja, komunikacije (pogostost komuniciranja, pred po prevzemu in koristnost informacije), odnose med zaposlenimi (novi-stari sodelavci; odprtosti komunikacije, podobnost načina razmišljanja, sodelovanje in obojestransko zaupanje), dožemanja negotovosti (glede ekonomskega položaja, glede varnosti delovnega mesta), strpnosti do sprememb in kontrolnih spremenljivk implementacije spremembe (hitrosti), države prevzemnega podjetja (grško, tuje) in leta prevzema.

menadžment ekonomska (ne)gotovost, sledijo pa odnosi z zaposlenimi in pogostost komunikacij. Pri počasni implementaciji pa pojasnjujejo kar 48 % variance zaupanja v menadžment štirije signifikantni kazalniki: odnosi z zaposlenimi, strpnost do sprememb, uporabnost informacij o prevzemu in pogostost komunikacij po prevzemu.

4. **Zaupanje v menadžment se po več kot petih letih po prevzemu zmanjša.** Takrat na zaupanje najbolj signifikantno vplivajo **dobri odnosi z zaposlenimi, zmanjšana ekonomska negotovost in večja strpnost do sprememb.** Hipotezo, da se s časoma negotovost zmanjša, so morali ovreči (Nikandrou et. al. 2000: 347). To potrjujeta tudi Schweiger in DeNisi (1991), ki sta ugotovila, da se **negativni učinki združitve in prevzemov z leti stopnjujejo** (Schweiger in DeNisi v Nikandrou et. al. 2000: 348).

5.2.2 Komuniciranje z zaposlenimi

Pogostost, korektnost in pravočasnost komunikacije z zaposlenimi lahko pripomorejo k izgradnji zaupanja vrednega menadžmenta.

»Zaradi zamud v komunikaciji so zaposleni vznemirjeni ali celo sovražni do združitve, kar oteži tudi vse nadaljnje procese komuniciranja«, opozarja Marks (1999). Nekatere zamude pri komuniciranju so celo namerne, saj se menadžment boji, da bi predčasna napoved združitve utegnila povzročiti znižanje produktivnosti, sabotaže ali odhod zaposlenih in se boji tudi škode, ki bi jo lahko novica povzročila vrednosti delnic podjetja. Vendar pa zgolj napoved združitve povzroči veliko negotovosti in špekulacij. »Nato se zavrti mlin pregovornih pisarniških govoric, ki zablokirajo sicer učinkovit program korporativnega komuniciranja« (Marks v Nguyen in Kleiner 2003: 450).

Sinetar (1981) razlikuje med vrstami komunikacij, glede na njihovo primernost v posamezni fazi:

1. V začetni fazi priporoča **nenehno komunikacijo**, interakcijo z oddelki ali manjšimi skupinami posameznikov, ugotavljanje njihovih skrbi in odgovarjanje na vprašanja. Poudarek naj bo na **osebni komunikaciji** (ang. one on one).
2. V naslednji po-združitveni fazi priporoča **komunikacijo, ki organizira**. Slednja naj vključuje specifične informacije o časovnih in tehničnih vidikih integracije, povezane z združitvijo. V tej fazi so še posebej **dragoceni timi** in priporočljiva interna glasila z obrazložitvijo posameznih elementov integracije v novonastalo družbo.
3. Zadnja faza je tranzicijska faza, kjer je najpomembnejša **neposredna komunikacija** (Sinetar v Schraeder in Self 2003: 516).

Med zaposlenimi, ki so primorani sodelovati z novimi člani tima in nadzorniki, se pogosto razvije **strah pred sprejemanjem tveganja in opozarjanjem na občutljive teme**. Utegnejo prevzeti miselnost »mi proti njim« (Mirvis in Marks 1992 v Appelbaum 2001: 654). Rezultat je seveda odsotnost povratne komunikacije in težavnost sodelovanja.

Sinetar (1981) zato poudarja pomen povratne, recipročne komunikacije že v začetni fazi, z oddelki, skupinami in posamezniki. Težava nastopi, če je organizacijska kultura gojila princip »zavaruj svojo zadnjico²⁵« in komunikacija ni otežena zgolj

²⁵ Glej stran 20.

zaradi spremenjenih okoliščin novega sodelovanja, kot jih opisujeta Mirvis in Marks (1992).

Schweiger in DeNisi (1991) utemeljujeta, da **slaba komunikacija** med združitvijo in prevzemom **intenzivira stres pripadnikov** organizacije, zaradi negotovosti glede njihove prihodnosti. Avtorja nakazujeta, da je **negotovost** tista, ki **ustvarja stres** med pripadniki organizacije, **ne pa dejanske spremembe**, povezane z združitvijo. (Schweiger in DeNisi v Schraeder in Self 2003: 516).

Schneider in Dunbar (1992) opozarjata na **vlogo medijev**, ki jo ti igrajo pri oblikovanju **socialnega konteksta** za združitev in prevzem. Saj vodstvo organizacije na nek način komunicira posredno prek medijev tudi z zaposlenimi. Mediji lahko povečajo negotovosti ali jih zajeziijo, glede na predstavljen novinarski pogled. Zato je za organizacije priporočljivo, da njihovi vodje uporabijo ta vir skozi sporočila za javnost in intervjuje, s katerimi usmerjajo medije, da objavljajo informacije, ki so skladne s cilji, nameni in načrti, predstavljenimi članom organizacije. Na medijske informacije, ki so v nasprotju z navedenim, je potreben hiter in odločen odziv, ki razjasni anomalije (Schneider in Dunbar v Schraeder in Self 2003: 517).

5.2.3 Vključenost zaposlenih v integracijski proces

Partnerstvo pomeni vključenost, zato je to edini način, na katerega lahko vodje in podrejeni vstopijo v prihodnost ob združitvah in prevzemih.

»Zaposleni morajo postati odgovorni udeleženci odločanja, načrtovanja in spreminjanja svojih delovnih razmer ter narave svojih delovnih nalog, tako kratkoročno kot tudi dolgoročno«, menita Blanchard in Waghorn (1996). Dodajata, da se partnerstvo med vodji in delavci najlažje vzpostavi z »močjo izbire«. Le ta se v primeru kariere lahko uporabi le, če vodja predvidi vsaj nekaj možnih poti razvoja delovnega mesta in je odprt za spremembe. Blanchard in Waghorn menita, da je **mogoče vključiti energijo v spreminjanje organizacije le tako, da: »spremenimo ljudi v partnerje in jih vpletemo neposredno v sprejemanje odločitev«** (Blanchard in Waghorn 1996: 5).

Korsgaard et. al. (1995) poudarjajo, da lahko vodje oblikujejo mnenje članov organizacije tako, da iščejo, priznavajo in se odzovejo na prispevek teh posameznikov. V študiji se je izkazalo, da **upoštevanje prispevka posameznika** močno korelira s **percepcijo poštenosti, povečano zavezanostjo k odločitvam in povečanim zaupanjem do vodij** (Korsgaard et. al. v Schraeder in Self 2003: 517).

»V družbi znanja je najverjetnejša predpostavka – in najverjetnejše tista, v skladu s katero bodo morale delovati vse organizacije – da potrebujejo delavca znanja bolj, kot le ta potrebuje njih. Torej je naloga organizacije, da trži svoja delovna mesta na takšen način, da bo pridobila čim višjo kakovost. Odnos postaja vse bolj soodvisnost, v kateri mora odkriti delavec znanja, kaj podjetje potrebuje. Na drugi strani se mora naučiti tudi organizacija, kaj **zaposleni znanja potrebuje, zahteva in pričakuje«** (Drucker 1996: 216).

Naslednja študija opisuje, kako je mogoče z nepremišljeno potezo zaposlene, ki imajo vse potrebne kompetence za opravljanje svojega dela, ob združitvi oziroma prevzemu izključiti iz organizacijskih procesov in razvrednotiti njihovo profesionalno

delo. Piekkari et. al. (2005) so v raziskavi posledic uvedbe enotnega korporativnega jezika v mednarodni združitvi dveh nordijskih bank (Finske Merita Bank in Švedske Nordbanken) opozorili na **dezintegrativne učinke** sprejema odločitve o rabi enega korporativnega jezika, še posebej na organizacijske nivoje pod vršnim menedžmentom.

»Nesposobnost komuniciranja v korporativne jeziku namreč povzroči različne vzorce **socialne vključenosti ali izključenosti**, saj so zaradi neznanja jezika nekateri zaposleni marginalizirani, po drugi strani pa lahko služi jezik kot vir neformalne strokovne moči« (Piekkari et. al. 2005: 334).

Z vidika UČV izbira korporativnega jezika pošilja sporočilo; višje ešalone organizacije je mogoče doseči le ob pogoju aktivnega obvladovanja korporativnega jezika (Marshan-Piekkari et. al. v Piekkari et. al. 2005: 334).

Piekkari et. al. (2005) so ugotovili, da je imela uvedba enotnega jezika pri čezmejni združitvi dveh bank (finske in švedske) naslednje posledice na področju UČV:

1. **Ocenjevanja delovne uspešnosti**; sicer zelo strokovni in koristni zaposleni so dajali vtis molčečnosti in neinteligentnosti. Njihove strokovne kompetence so bile skrite za jezikovno prepreko in kazale na podpovprečni uspeh pri delu. To se je še posebej opazilo pri letnih ocenjevalnih razgovorih, ki so jih Švedski opravljali s podrejenimi finsko govorečimi zaposlenimi.
2. **Jezikovno usposabljanje in razvoj menedžmenta**; finški menedžerji niso imeli zadostnega znanja. Sledile so velike investicije v jezikovno izobraževanje švedskega jezika, ki pa ga je kasneje zaradi težav nadomestila angleščina. Izobraževanje so morali omejiti le na zaposlene, ki so imeli dnevni stik s švedsko govorečimi sodelavci. Ob novem zaposlovanju je nov korporativni jezik povzročil dilemo, čemu dati večjo težo, aktivnemu znanju jezika ali drugim profesionalnim pogojem.
3. **Karijerne poti in napredovanje**; oblikovalo se je prepričanje, da posamezniki napredujejo zahvaljujoč znanju švedščine, brez zadostnega strokovnega znanja. Čeprav so pripisovali kroženju med delovnimi mesti in nalogam čez mejo velik pomen, so se zaposleni le redko podali v del skupnega podjetja čez mejo. Sčasoma lahko izbira enega korporativnega jezika povzroči učinek steklenega stropa, ki prepreči zaposlenim nadarjenim za menedžment napredovanje v organizaciji.
4. **Ključni zaposleni**; z znanjem korporativnega jezika so postali nekateri »čuvarji vrat, tisti, ki sedijo na križiščih številnih komunikacijskih kanalov, imajo položaj reguliranja« (Pettigrew 1971 v Piekkari et. al. 2005: 334) informacijskih tokov in potencialno nadzor nad odločitvami. Vendar se je za nekatere švedsko govoreče Fince prednost spreobrnila v slabost, saj so postali preobremenjeni z vlogo »strojev za prevajanje«. Znanje jezika je delovalo kot dvorezni meč: razširilo je običajen opis nalog in odgovornosti delovnega mesta, razširilo število komunikacij in odnosov, izboljšalo dostop do informacij, povečalo karijerne možnosti in mobilnost zaposlenih (Piekkari et. al. 2005: 334).

5.2.4 Psihološka pogodba, pravičnost in ogroženost identitete

Zaznane negativne posledice sprememb, kot so združitve prevzemi in pripojitve, so enake kot pri kršitvah psihološke pogodbe. Na nek način gre v pogosto primerih prav za to.

»Teorija psihološke pogodbe se osredotoča na subjektivna prepričanja glede recipročnih vzajemnih pričakovanj med delodajalcem in zaposlenimi« (Rousseau v Searle in Ball 2004: 709). Takšne pogodbe so družbeno konstruirane interpretacije realnosti, ki vsebuje tacitne faktorje, kot so pričakovanje napredovanja, usposabljanja in dosežkov. Zatorej je **psihološka pogodba širši pojem kot formalna zaposlitvena pogodba** (ibid).

Percepcija izpolnjevanja pričakovanj v psihološki pogodbi ima izrazito vlogo pri **oblikovanju zaupanja** (Lindsfold, Pugh et. al., Rotter v Searle in Ball 2004: 709). Herriot et. al. (1998) poudarjajo, kako spremembe oziroma **tranzicije znotraj psihološke pogodbe temeljijo na predpostavki zaupanja**, kot je **zaupanje v pozitiven izid za zaposlenega**, ki ga vodi ustrezno usposobljen menedžment na iskren in dobronameren način (Herriot et. al. ibid). Neizpolnitev teh pričakovanj povzroči napete, cinične in čustvene odzive, ki vodijo v razblinjenje iluzij in v nezaupanje do ljudi v organizaciji (Andersson in Bateman, Rousseau v Searle in Ball 2004: 709).

Searle in Ball (2004) sta na primeru združitve ugotovila prehod od zaupanja k nezaupanju. Zaupanje se je sprevrglo v nezaupanje zaradi naslednjih **neizpoljenih elementov interakcijske pravičnosti**²⁶: odsotnosti izkazovanja spoštovanja do zaposlenih, odsotnosti zagotavljanja informacij in neizpolnjevanja obljub. Zasluge za to je imel lokalni menedžment, ki je kritično erodiral zaupanje, saj se ni posvečal socialni občutljivosti spremembe (Searle in Ball 2004: 717).

Sinotar (1981) meni, da je potreben **»soliden načrt za ljudi«**, s katerim se določi komunikacija s člani organizacije skozi celoten proces, z namenom, da se zagotovi zadržanje nadarjeni posameznikov in ohrani občutenje reda. Podrobno in neposredno mora opisovati, kakšne **posledice bo imela za člane predlagana integracija**. Natančneje mora vsebovati tudi pričakovane **rezultate in temeljna pravila** (Sinotar v Schraeder in Self 2003: 517).

Z združitvijo povzročeno osebno prilagajanje zahteva **kognitivno in emocionalno ločitev** od predzdružitvene organizacije in **uskladitev samega sebe z novo »neznano« organizacijsko realnostjo** (Weick et. al v Milward in Kyriakidou 2004: 13).

V študiji, ki je preučevala **psihološko pogodbo in občutenje izdaje** med zaposlenimi, sta Morrison in Robinson (1997) poudarila pomembnost vloge **realističnih predstavitev dela** pri zmanjševanju napačnih pričakovanj in dojemanj odgovornosti in strukture zaposlitve. Ugotavljata, da to vodi k večji **pripadnosti članov organizacije**, saj le ta **kaže skrb zanje** (Morrison in Robinson v Schraeder in Self 2003: 517).

»Med **združitvijo je na preizkušji integriteta vseh principov identitete** (grožnja kontinuiteti, samozavesti, opaznosti, učinkovitosti in samozaznavnim kompetencam), še posebej (kar je pogost primer), ko gre za spremembo zaposlitve, vloge ali statusa« (Milward in Kyriakidou 2004: 15).

²⁶ **Interakcijska pravičnost** opredeljuje **poštenost ravnanja s tistimi**, ki so podvrženi tranziciji. **Distributivna pravičnost** se osredotoča na izzide odločitev, kot je **dojemanje nujnosti restrukturiranja in posledično odpuščanj**. **Proceduralna pravičnost** se nanaša na **poštenost postopkov**, uporabljenih pri odločanju, katere zaposlene bodo obdržali, katere pa odpustili.

Podobno ugotavlja Barbara Curry (2003), da prihaja v času sprememb do destabilizacije in restabilizacije identitete zaposlenih, zato mora **menedžment povečati svojo občutljivost na izkušnje zaposlenih v procesu spremembe** (Curry 2003: 558).

Milward in Kyriakidou (2004) opozarjata na **aktivno upravljanje psiholoških pogodb** med združitvami in prevzemi, saj je le tako mogoče podpreti spremembo z vidika izmenjave - od perspektive napredovanja v zameno za pripadnost in zvestobo, do osebnega razvoja v zameno za mobilnost med delovnimi mesti (job transferability) in fleksibilnost. **»Privlačnost nove organizacijske paradigme je mogoče ustvariti s povezovanjem identitet in karier skozi psihološko pogodbo«** (Milward in Kyriakidou 2004: 20).

5.2.5 Pomen odnosov med sodelavci in generacijami

Marks in Mervis (1992) menita, da je mogoče pristopiti k posameznim izzivom združitvev in prevzemov z združevanjem posameznikov **v time** in z **navduševanjem** za bodočo organizacijo. To pripomore k preseganju miselnosti **»mi proti njim«**, ki se oblikuje med integracijo. Sodelovanje in prepričevanje so učinkovite strategije, ki podprejo implementacijo načrtovanih sprememb (Nutt v Schraeder in Self 2003: 517).

Številna velika podjetja so in še prosperirajo, ker so prilagodljiva in se odzivajo na spreminjajoče se okolje. Organizacije kot General Electrics, Sony in IBM so nekako uspele **inkorporirati v svoje hierarhije** številne zelo **radikalne menedžerske inovacije**. V zadnjih petdesetih letih smo bili priča najmanj trem valom, valu menedžerskega gibanja v smislu odnosov z zaposlenimi **»human relations movement«**, menedžmentu, ki je bil usmerjen k zaposlenim, sledil je **analitični menedžment**, ki je bil usmerjen k vodenju s številkami, vendar je bil njegov rezultat zgolj okrepitev hierarhičnih struktur, kar so opisali največji kritiki kot **»paralizo zaradi analize«**. Tretjo večjo manadžersko spremembo v 1970-ih je prinesel pojav t. i. (Lipman Blumen, Leavitt) **»vročih« skupin** oziroma, kot so jih nekateri poimenovali **skupnosti prakse** (ang. communities of practice). Opisali so jih kot predane, majhne, nalogi usmerjene skupine. Ideja sama sicer obstaja vsaj toliko časa kot človeško sodelovanje in že Lockheed je odkril vrednost kvazi avtonomnega dela skupin. Vendar so prišle **»vroče skupine«** v ospredje šele z razvojem visoke tehnologije v Silicon Valley. Sprva so korporacije prezirale time mladih in se spotikale ob njihove nepredvidljive delovne urnike in prehranske navade s picami in Kokakolo. Toda mladi (v Applu povprečno stari 26 let) so bili hitri, drzni, genialni in popolnoma usmerjeni k nalogi. **Osvajalni pohod omenjenih skupin je velike hierarhične korporacije prisilil**, da so na sam vrh seznama organizacijskih ciljev umestili **hitrost in inovacijo** in to **nad tradicionalna načela, kot so red in produktivnost** (Harold J. Leavitt 2003: 98).

Prilagodljivost na spremenjene razmere zaradi združitvev in prevzemov se razlikuje glede na starost zaposlenih.

»Starejši zaposleni morebiti ne razumejo, prepoznajo ali niso naklonjeni novim organizacijskim okoliščinam. Še več, zaposlenim, za katere je **značilna kariera vzpenjanja (po hierarhični lestvi)**, **primanjkuje tehničnih znanj, ki pogosto postanejo sestavni del sploščenih organizacijskih struktur«** (Siegel 2000: 244), kot je na primer delo v timih.

Drugače spremembe dojema **mlajša generacija X**. Tulgan (1996) poudarja, da si morajo **vodje predstavljati svet skozi oči življenjske izkušnje te generacije, za katero je značilno:**

1. Odzivnost; generacija X je bila vzgojena v kulturi takojšnje odzivnosti in negotovosti. Zato njeni pripadniki pričakujejo, da se bo **okolje takoj odzvalo na njihov input**. Rezultate spremlja tako agresivno, ker želi takojšnjo povratno informacijo, ki bo omogočila meriti uspeh in ustrezno prilagoditi nadaljnji pristop.
2. Informacije; naučili so se razmišljati in komunicirati v plimi informacij, ki jih prinaša sofisticirana tehnologija in omogoča razpolagati z njimi na vedno bolj preprost način. Zato generacija X **procesira informacije** na drugačen način kot predhodnje, na srečo je ta sposobnost sredstvo za preživetje v 21. stoletju.
3. Samostojnost; generaciji X je postalo jasno, da se ne more zanesti, da bi katera koli uveljavljena inštitucija na dolgi rok zagotavljala varnost. Zato so mladi previdni pri investiranju v zaposlitveni odnos pri delodajalcu in prav tako previdni pri investiranju v kakršen koli odnos v večjih inštitucijah. Ključni vidik generacije X je, kako preživeti v ekonomiji, ki jo zaznamujeta izginjanje delovnih mest in pokojninskega zavarovanja (Tulgan 1996 : 32).

Za večino iz generacije X pomeni pozicionirati sebe kot edinega lastnika svojih sposobnosti, **maksimizirati kakršno koli zaposlitveno priložnost**, tudi kratkoročno, učiti se iz katerega koli vira, **sprejemati nove izzive**, spreminjati nerazvojna delovna mesta v priložnosti, dodajati veščine k repertoarju, spoznavati in navduševati nove ljudi, ustvarjati otipljive rezultate, dokazovati drugim in potrjevati samim sebi, da povečujejo svojo vrednost kot del delovne sile (ibid).

»Nove organizacije morajo **preseči polarnost senior-junior** in ustvariti mešanico **relacije sponzorstva in mentorstva**. V tradicionalni organizaciji - zadnjih stotih let- je tvorila ogrodje oziroma notranjo strukturo **kombinacija ranga in moči**. V nastajajočih novih organizacijah bo to **vzajemno razumevanje in vzajemna odgovornost**« (Drucker 1995: 16).

Siegel (2000) je ugotavljal, ali **kolegialni odnosi sodelavcev** (ang. peer relationships) in mentorstvo v profesionalnih okoljih **krepijo profesionalno rast v stresnih razmerah zaradi združenj in prevzemov**. »Med združevanjem, korporativnim re-inženiringom in hitro tehnološko spremembo uporabljajo podjetja manj virov, medtem pa od zaposlenih zahtevajo, da prevzamejo več odgovornosti in širši obseg nalog« (Siegel 2000: 243).

Kram in Hall (1989) sta ugotovila, da **mentorstvo pomaga** posamezniku pri spopadanju z organizacijsko spremembo in omogoči učinkovito prilagoditev takšnim spremembam, ki zahtevajo drugačne učne procese kot pred spremembo (Kram in Hall 1989, ibid).

»Mentorstvo v tradicionalnem smislu vključuje poučevanje (transfer znanja in veščin) in svetovanje (reševanje organizacijskih kariernih/osebnih vprašanj) med izkušenim mentorjem in manj izkušenim varovancem. Po drugi strani pa **odnos v kolegialnem mentorstvu sodelavcev** vključuje dva posameznika na isti profesionalni in karierni ravni ter nudi takšno mentorsko podporo, kot so coaching in razvoj kariere ter osebni razvoj« (Viator in Scandura 1991 v Siegel 2000: 243).

Analiza, ki so jo izvedli Siegel et. al (1998), je preučevala, zakaj posamezniki oblikujejo in ohranjajo odnose med sodelavci v kontekstu organizacijske negotovosti, ki jih povzroči združitev ali prevzem, in ugotovili, da so **funkcije odnosa med sodelavci skoraj ekskluzivno skoncentrirane na psihosocialno področje**. Te psihosocialne funkcije so: razvoj osebnega občutenja zaupnosti, kompetenc in sprejemljivosti delovnega mesta, mentorstvo pa lahko pripomore tudi h krepitvi kariere, tako da poveča posameznikove sposobnosti za prevzem vloge vodilnega v njegovem profesionalnem področju (Kram v Siegel 2000: 243).

Študija združitve dveh kulturno različnih računovodskih svetovalnih podjetij, ki je zajela 32 računovodskih strokovnjakov, je pokazala podoben pojav: **negotovost zaradi združitve je sploščila običajno**, jasno definirano hierarhično strukturo, kar pomeni, da je **strah pred prihodnostjo naredil vse bolj enakovredne**, še posebej, v razmerah, ko je novo podjetje izločevalo zaposlene in nivoje menedžerjev (Siegel 2000: 244).

Tudi Lotz in Donald (2004) sta potrdila v raziskavi **prevzete organizacije**, da se po količini ali tipu stresa, ki so ga doživeli, in po zadovoljstvu s komunikacijo nivoji menedžerjev, nadzornikov in zaposlenih med sabo niso razlikovali. Vir stresa je torej bil enoten za vse ravni zaposlenih. Rezultat sta pojasnjevala z dvema možnima razlagama:

1. Ugotovila sta, da se je **fokus s pozicij v organizacijski hierarhiji obrnil na prevzemnika** in je zato možno, da so se med tem procesom **preoblikovale meje med zaposlenimi**. Kar je prva možna razlaga za dobljene rezultate.
2. Druga možna razlaga je ta, da so postali zaposleni v prevzetem podjetju bolj **kohezivna skupina** in so zato oblikovali podobno zaznavo prevzema. Možno je, da je prevzem v tej študiji zblížal menedžment in zaposlene v boju proti skupnemu sovražniku - prevzemniku. To interpretacijo podpirajo tudi prejšnje raziskave, po katerih so prevzemi povečali intra-organizacijsko kohezivnost in okrepili upiranje spremembam (Appelbaum, Gandell, Shapiro, Belisle in Hoeven, Newman in Krzystofiak, Zhu et. al. v Lotz in Donald 2004: 5)²⁷.

Clawson (1996) ugotavlja, da se s sploščevanjem organizacije in s tem, ko se birokratske piramide preoblikujejo v ovalne in okrogle strukture, **osebje obrača po usmeritve** (ang. guidance) **k svojim sodelavcem** (Clawson v Siegel 2000: 244). Odnosi med sodelavci nudijo emocionalno podporo z vzajemnim svetovanjem in pomagajo profesionalcem, tako prejemnikom kot posredovalcem te funkcije, s čimer razvijejo neprekinjen občutek kompetenc in identitete (ibid: 249). Izsledki Siegllove (2000) raziskave so naslednji:

1. Posamezniki še posebej cenijo psiho-socialne vidike odnosov s sodelavci med in po združitvi.
2. Neformalni odnosi s sodelavci zadovoljijo različne profesionalne potrebe v različnih kariernih fazah.
3. Kontekst (združitev) ustvarja potrebo po določenih priučenih lastnostih, odnos med sodelavci (ang. peer relationship) zagotovi sredstva za nastanek teh lastnosti, ki se razvijejo v želen izid.
4. Odnosi med sodelavci ne odpravijo stresa, preprosto ga ublažijo; minimalni stres in frustracija pa so zdravi (Siegel 2000: 252).

²⁷ Morda ima prav opisana kohezivnost zasluge za to, da doživljajo zaposleni v prevzetem podjetju nižje ravni stresa kot zaposleni v prevzemnem podjetju. Glej izsledke Shiele Panchal in Susan Cartwright (2001) na str. 41.

5.3 Vršni menedžment

Vršni menedžment mora po mnenju Haspelslaga in Jemisona (1987) prevzem (združitve) dojemati kot domeno korporativne strategije, da pa to doseže, mora biti pripravljen zavzeti novo perspektivo, takšno, ki nasprotuje uveljavljenim resnicam, na katere prisega. Ta perspektiva temelji na šestih vidikih:

1. Ne **uspejo** prevzeti, pač pa **prevzemne strategije**;
2. **Delničarji** so še **najmanj pomembni element odločanja**;
3. **Menedžerji** poskušajo **zajeti, namesto, da bi ustvarjali vrednost**;
4. **Strateška analiza** odigra zelo **majhno vlogo** pri uspešnih prevzemnih strategijah;
5. **Ničesar se ne da** ugotoviti oziroma **naučiti o prevzemih v splošnem**;
6. **Podjetja se ne naučijo** vsega, česar bi se lahko **iz svojih napak** (Haspelslag in Jemison 1987: 53).

Način, kako se menedžer sooči **z razmerami (združitve, prevzemi)** in **kako ohranja interakcijo z zaposlenimi**, lahko predstavlja razliko, ki odloči o tem, **ali bo ohranil skupino motiviranih in pripadnih zaposlenih** ali bo končal s skupino, katere brezizhodnost ogroža njihovo produktivnost in pripravljenost ostati v podjetju (Messmer 2006: 15).

Appelbaum et. al. (2000) poudarjajo, da je potrebno k združitvam in prevzemom **pristopiti z behaviorističnega vidika**. Združitve in prevzemi so namreč zelo skrbno načrtovani s finančnega in pravnega vidika, kar torej vodi k sklepu, da je mogoče **slabe rezultate pripisati prav slabemu načrtovanju UČV**. Behaviorističen pristop usmerja menedžment skozi procese združitve in prevzemov, s poudarkom na pomenu komunikacije, korporativne kulture in njenega vpliva na zaposlene ob združevanju dveh podjetij in sprememb ter odzivov zaposlenih nanje.

Pravo komunikacijo, ki zajema »rabo verbalnih in neverbalnih znakov in simbolov, da bi vzpostavili razumevanje« (Veccio in Appelbaum v Appelbaum et. al. 2000: 649) je ob združitvah in prevzemih zelo težko zagotoviti, saj komunikacijski proces naleti na številne ovire. Ena takšnih je »združitveni sindrom« (Marks in Mervis 1985,1997), ki se kaže kot **povečana centralizacija in zmanjšana komunikacija menedžmenta z zaposlenimi** (Marks in Mervis v Appelbaum et. al. 2000: 650).

Tudi Nguyen in Kleiner (2003) navajata, da je moč sprejemanja odločitev centralizirana. Komunikacija navzdol je formalna in nezadostna. **Direktorji in menedžerji se izolirajo od zaposlenih**. »Vsako zagotovilo, da bodo spremembe obvladali brez težav in korektno, zvenijo prazno zaskrbljeni delovni sili« (Nguyen in Kleiner 2003: 448). Sledi nenavaden preobrat. Posel združitve in prevzema je sklenjen, **vršni menedžment pa se nato ogradi od nadaljnje izvedbe posla** in »postane integracija odgovornost srednjega menedžmenta, brez potrebnih pooblastil za uporabo virov in sprejemanje kritičnih odločitev (Nguyen in Kleiner 2003: 448).

Študija izvedenske hiše Arthur Anderson je ugotovila naslednje, čeprav je top menedžment intimno vključen v pogajanja o transakciji, se njihova pozornost preusmeri stran, takoj ko je posel sklenjen (Simpson v Nguyen in Kleiner 2003: 448).

5.3.1 Kriza menedžmenta ob združitvi/prevzemu in pomanjkanje jasne vizije

Zaradi vseobsežnosti sprememb nastopijo po združitvi številni problemi prilagoditve (Mirvis in Marks v Appelbaum 2001: 653). Še posebej je to izrazito, če katera izmed skupin (recimo izvršni direktorji) v podjetju doživlja združitev kot izgubo, ki jo enačita Kubler-Ross (1969) s procesom žalovanja za bližnjim in se odraža v štirih fazah:

- **zanikanje; izvršni direktorji ne sprejmejo** dejstva, da bo do združitve dejansko prišlo in upajo, da bo ponudba umaknjena.
- sledi **jeza; direktorji so dejansko jezni na prevzemno** podjetje ali vodstvo, ki je dopustilo prevzem.
- **pogajanja; direktorji razvijejo nerealistične predloge, ki ohranjajo nedotakljivost njihove avtonomije in moči.**
- **sprijaznjenje;** v tej fazi se menedžerji zavedo, da bo do združitve dejansko prišlo in da se morajo **nanjo pripraviti** (Kubler-Ross v Appelbaum 2001: 653).

Brez prave vizije (vodstva) se prihodnost sprevrže v serijo aktivnosti, ki ne vodijo k nobenemu posebnemu cilju ali dosežku (Nguyen in Kleiner 2003: 450).

Zanimiva in povsem razumljiva je Holdenova ugotovitev, da je »veliko lažje integrirati operativno enoto, ki je sposobna meriti in spremljati svoj lasten prispevek k organizaciji. Povsem v kontrastu s temi enotami pa je poskus integracije pisarn vodilnih, ki so polne neposredno nadrejenih, ki jim je glavna skrb, **kako zavarovati svoja delovna mesta (pozicije)**« (Holden 2001:624).

V po-združitvenem obdobju je **vodenje podvrženo krizi**. Kakšna je definicija menedžerja v krizi, ugotavljata Nguyen in Kleiner (2003). »To je menedžer, ki ga **pretirano skrbi zase**, mu zmanjkuje namena in poguma ima šibko pripadnost, ne zaupa nikomur in ničemur in je prepočasen, da bi sprejemal odločitve« (Marks v Nguyen in Kleiner 2003: 448).

Prav v tem času potrebujejo zaposleni učinkovitega vodjo, natančneje **vodjo z izrazitim vplivom**, ki močno korelira z zadovoljstvom zaposlenih. Vendar je menedžment prav v tem občutljivem **času izoliran in zato snuje samouničujoče poteze** (Marks 1997, ibid).

Top vodstveni tim napačno oceni ali popolnoma ignorira prioritete in nasprotne strategije druge strani; pretrga **tok nujnih informacij in se izolira od podrejenih**. Vse to je simptomatično za »skupinsko miselnost«, ki je rezultat sprejemanja nepreizkušenih predpostavk in stremljenja h konsenzu, brez preizkusa možnih posledic (Marks 1997: ibid).

»Menedžmentu daje dober občutek, če ustvarjajo vtis, da so vzeli usodo v svoje roke in razvili načrt za preživetje krize. Vendar pa daje **krizni menedžment direktorjem le iluzijo, da imajo vse pod nadzorom**, v resnici pa vse vodi k težavam. Medtem ko so direktorski timi v svojih bodočih bojnih pisarnah, so zaposleni v eni ali obeh organizacijah na prepihu« (Nguyen in Kleiner 2003: 448).

Kot ugotavlja Drucker, se morajo **menedžerji v postkapitalistični družbi naučiti voditi v situacijah, ko nimajo poblastil za ukazovanje in v razmerah, ko niso niti nadzirani in niti sami ne nadzirajo**. Kar je temeljna sprememba.

»V literaturi o vodenju se še vse preveč govori o vodenju podrejenih. Vodij se več ne vrednoti glede na to, koliko ljudi je njim odgovornih, temveč kakšna je kompleksnost dela, kakšne informacije vodja uporablja in ustvarja in glede na različne **vrste odnosov (vezi)**, ki so potrebni, da je delo opravljeno« (Drucker 1995: 2).

Menedžerji ali linijski vodje izgubljajo položaj pogodbenika, ki je v imenu organizacije ponudnik delovnega mesta, kariere itd. in posredno povpraševalec po veščinah, sposobnostih, znanjih podrejenega. V razmerah repozicioniranja, še posebej ob združitvah in prevzemih, je vprašljiv tudi obstoj psihološke pogodbe med menedžerji in organizacijami. Zato se pojavi dvom o tem, kako naj menedžerji, ki občutijo, da je bila njihova psihološka pogodba z organizacijo kršena, sklepajo psihološke pogodbe s svojimi podrejenimi? To lahko uspeva le kompetentnemu in zaupanja vrednemu menedžmentu.

5.3.2 Zaupanja vreden in kompetenten menedžment

Shirley (1973) poudarja pomembnost **zaupanja v menedžment** kot determinanto odziva zaposlenih na predlagane spremembe (Shirley v Schraeder in Self 2003: 518). Kouzes in Posner (1993) utemeljujeta, da je najpomembnejša lastnost, ki naj jo imajo vodje, **kredibilnost**, ki sta jo definirala kot mešanico **poštenosti, kompetenc, vizije in navdiha** (Kouzes in Posner 1993: ibid).

»Dejansko lahko trdimo, da je mejnik za implementacijo učinkovite strategije povezovanja primeren menedžment, ki skuša **obdržati polno sodelovanje zaposlenih**, vendar pa je proces zelo nevaren, saj se **organizacije tako kot posamezniki upirajo spremembam**« (Lajara et. al. 2003: 64).

Najpomembnejša naloga v fazi povezovanja je **ustvariti takšno vzdušje, ki je naklonjeno inovacijam in spremembam**, vsi zaposleni, ki so zadolženi za združitev, se morajo zavedati **pomena, ciljev kot tudi pozitivnega in negativnega vpliva**, ki ga bo imela zanje povezava (Ansoff in McDonell v Lajara et. al 2003: 65).

Številni menedžerji starega kova pa so prepričani, da je mogoče **inovativnost in kreativnost zaposlenih**, ki sta nujni za izpolnjevanje organizacijskih ciljev, **doseči s povečanjem njihove pripadnosti organizaciji**. Še toliko bolj je to pomembno v razmerah združitve in prevzemov, vendar je potrebno ločiti več vrst pripadnosti.

Meyer in Allen (1984) govorita o **»afektivni« pripadnosti**, ki implicitno predpostavlja, da mora imeti zaposleni organizacijske vrednote in cilje ter o **pripadnosti »vztrajanja«**, ki pa se poraja iz dveh ločenih elementov. Prvi predpostavlja, da je zaposleni na nek način investiral sebe v organizacijo, vzpostavil določen način vedenja, ki ga veže na organizacijo. Drugi vidik predpostavlja, da ni boljše zaposlitvene alternative zunaj podjetja. Takšna vztrajnostna pripadnost se lahko izrodi v **»negativno pripadnost«**. Ta se kaže v nizki stopnji pripravljenosti izpolnjevanja nalog, ki jih postavlja organizacija, po drugi strani pa v namenu, da zaposleni ostane v organizaciji (Meyer in Allen v Newell 2000: 231).

Ker se življenjske in delovne razmere spreminjajo, in s tem vplivajo na spremembo pričakovanj (neizpolnjena psihološka pogodba), lahko predvidimo v času recesije in racionalizacij **premik od afektivnega tipa pripadnosti k vztrajnostni pripadnosti** (Newell 2000: 231).

Iz navedenega lahko povzamemo logično ugotovitev. Če v organizaciji zaradi zgodovine neizpolnevanja psiholoških pogodb prevladuje negativna vztrajnostna pripadnost zaposlenih, potem je zaradi nizke stopnje pripravljenosti izpolnjevanja nalog, še posebej, če so te spremenjene ali pa podvojene v razmerah združitvev in prevzemov, težko uspešno izpeljati kakršno koli spremembo.

Čeprav menedžerji menijo, da obstaja močna povezava med pripadnostjo in storilnostjo, tega raziskovalni rezultati ne potrjujejo. Kot je ugotovil Guest (1992), je med njima zelo majhna marginalna korelacija. Prav tako je nizka korelacija med pripadnostjo in fluktuacijo zaposlenih ter med pripadnostjo in absentizmom. Dejansko je **zadovoljstvo z delom močnejše povezano s storilnostjo**, kot pa je pripadnost (Newell 2000: 231).

Vodje največkrat pozabljajo pri združitvah in prevzemih na **element vključenosti, element sooblikovanja ali celo preoblikovanja dela**, torej na interaktivnost odnosa, ki lahko edino poveča zadovoljstvo z delom.

Marvin Weisborg (1996) meni naslednje: »Najhitrejši način za **povečanje dostojanstva, smisla in občutka pripadnosti na delovnem mestu je, da vključimo ljudi v preoblikovanje njihovega dela**. To je obenem tudi dolgoročno najkrajša pot k nižjim stroškom, k dvigu kakovosti in zadovolnejšim strankam« (Weisborg v Blanchard in Waghorn 1996: 5).

»V času naraščajočega konkurenčnega pritiska in strožjega nadzora stroškov, ki ga spremljajo preoblikovanja, racionalizacije in zmanjševanje hierarhičnih nivojev, **organizacije niso več pripravljene in niti sposobne zagotavljati varnosti zaposlitve** ter nuditi možnosti napredovanja v tradicionalnem smislu« (Goffee in Scase v Newell 2000: 232). Iz tega niso izvzeti niti menedžerji, še posebno tisti, ki si pod kariero razlagajo zgolj in samo sistem karierne lestve.

»Za izgradnjo uspešne organizacije moramo **moč nadomestiti z odgovornostjo**. Ni mi po godu raba pojma menedžer oziroma vodja, ker asociira na podrejene. Raje uporabljam besedo izvršni, ki navaja na **odgovornost za določeno področje** in ne nujno prevlado nad ljudmi« (Drucker 1995: 15).

Z razširitvijo obveznosti posameznega delovnega mesta in z zmanjšanjem števil podpornega osebja ob hkratnem obvladovanju organizacijskih sprememb se **intenzivira tudi delo menedžerjev**, pri čemer njihove pozicije niso stabilne. Nekateri avtorji napovedujejo menedžerjem precej temačno prihodnost. Scase in Goffee (1992) ugotavljata, da **se spreminja psihološka pogodba med menedžerji in organizacijami**, ki jih zaposlujejo, vse bolj v smeri zaostrene kontrole in večjega delovnega bremena, organizacije pa v zameno za to ne nudijo ničesar (Scase in Goffee v Newell 2000: 232).

Iz vsega navedenega se nakazujejo potrebne **vodstvene kompetence za obvladovanje sprememb ob združitvah in prevzemih**. Menedžer naj bi bil zaupanja vreden, sposoben med zaposlenimi doseči afektivno pripadnost, z vključevanjem zaposlenih v preoblikovanje njihovega dela, hkrati zdržati pritiske intenzivnejšega dela ter nenehnega spreminjanja psihološke pogodbe, biti sposoben komunikacije in interakcije z zaposlenimi. Iz naslednje študije je razvidno, da nekatera podjetja celo presoajajo, ali imajo za združitvev in prevzem izpolnjene pogoje, z vidika ustreznega menedžmenta. Kell in Lansberg (2005) navajata, da vedno večje

število podjetij izvaja to, kar je Volvo v letu 2001 - **pri zunanjem izvajalcu naročijo natančno**, na podlagi intervjujev izvedeno **ocenjevanje izvršnih direktorjev**.

Kell in Landsberg (2005) sta na primeru združitve Volva in Renaulta leta 2001²⁸ opisala **strateško vlogo, ki jo je UČV odigralo pri identifikaciji tveganja** - ki bi ogrozilo obljubljeni rezultate - morebitnega **pomanjkanja ustreznih vodstvenih kapacitet vršnega menedžmenta** (Kell in Landsberg 2005: 48).

Pri Volvu so se zavedali, da je pomembna tudi **dinamika tima vršnih menedžerjev**, ki bo moral pokazati vrhunske rezultate v mednarodnem okolju in tudi tega, kot je navedel Svenson, »da si lahko zelo uspešen vodja v enem tipu kulture, kar pa ne pomeni, da boš uspešen tudi v drugačni kulturi« (Svenson v Kell in Landsberg 2005: 48), zato so izvedli **oceno vodstvenih sposobnosti članov bodočega menedžerskega tima**. »Prvi korak pri izgradnji učinkovitega tima izvršnih direktorjev, ki bo realiziral potencialne združitve, je bil«, kot navajata Kell in Landsberg (2005), »**ocena vodstvenih sposobnosti članov bodočega tima menedžerjev**«. Z natančno strukturiranim ocenjevanjem so dosegli naslednje:

- **ugotovili kompetence ključnih direktorjev** in posebne vodstvene veščine;
- **preverili stopnjo njihove skladnosti** z nameravano strategijo;
- **identificirali disfunkcionalne elemente v bodočih timih** (ibid).

»Še posebej tretja točka je pomemben vidik **pri združenih upravah**, ki jih največkrat vodijo **trmoglavni posamezniki**. Ti imajo sicer zelo izrazite vodstvene sposobnosti, vendar imajo **težave pri sodelovanju s kolegi istega nivoja in z absorpcijo nove filozofije ali kultur**« (Kell in Landsberg 2005: 48).

Vendar pa mora **sodelovanje vršnega menedžmenta** preseči zgolj **formulacijo strategije** za združitve, osebno morajo sodelovati v menedžmentu povezave, v **sodelovalnem vodenju** (ang. cooperation management), izkazovati svojo **pripadnost in navdušenje glede povezave** (Hoffman in Schlosser, Inkpen in Ross v Lajara et. al. 2003: 65).

Izbira ustreznega menedžmenta za strateško povezavo še ni zagotovilo za uspeh. Menedžment povezave je potrebno kot poudarjajo Lorange in Ross (1993) in Lorange (1996) usmerjati in voditi. Naslednji vidiki so še posebej pomembni pri strateških povezavah:

1. **Dodeljevanje zadolžitev** za povezovanje izvršnim direktorjem; Vsako od podjetij mora zadolžiti za povezovanje specializirane izvršne direktorje in inženirje, tako kot je bilo dogovorjeno v pogajanjih. Še več, zadolžiti morata svoje najboljše menedžerje. Dostikrat se zgodi, da dodelijo najslabše menedžerje, ki jih ne želijo v svojih oddelkih, medtem ko za notranje aktivnosti obdržijo najboljše. Slednje nakazuje na to, kako malo je podjetju pravzaprav pomembna povezava. Bolje je dodeliti naloge kooperativne strategije povezovanja čim več zaposlenim, saj lahko tako podjetje nadzoruje aktivnosti združenega podjetja in zagotovi, da je zadoščeno vsem potrebam in ciljem (Geringer in Frayne, Frayne in Geringer v Lajara et. al. 2003: 66). **Sposobnost učenja od partnerskega podjetja** je odvisna od **števila in kakovosti virov**, ki jih podjetje dodeli povezovanju (Lajara et. al. 2003: 66). Izvršne direktorje, ki so **zadolženi za povezovanje, je potrebno rotirati**, ne le zaradi organizacijskega učenja, temveč zato, da **povezava ne**

²⁸ Podpredsednik uprave Volva Kjell Svenson, zadolžen za UČV, je ugotovil, da utegnejo biti ozko grlo vodstvene sposobnosti, saj so imeli pri Volvu veliko tehnično in finančno podkovanih ljudi, malo pa so vedeli o dimenziji vodenja. Ocenil je, da bodo tehnične veščine vršnega managementa sicer pomembne, vendar sekundarne, saj bodo morali v prvi vrsti pritegniti, navdihovati in orkestrirati delo več kot 75.000 ljudi v Franciji, na Švedskem in v ZDA.

- postane preveč odvisna od posameznika**, za katerega se izkaže, da je nenadomestljiv. Priporočljivo je, da vršni menedžment **prepreči »monopolizacijo«** (preprečevanje drugim zaposlenim v organizaciji, da bi sodelovali) **strateškega povezovanja** (Lorange in Ross, 1993, ibid).
2. **Prerazporejanje zaposlenih**; Glede prerazporejanja se morajo podjetja zavedati, da se lahko zaposleni (menedžerji), ki so bili zadolženi za povezovanje vrnejo v organizacijo kadar koli oziroma, ko je konec povezave. Težavni so projekti za določen čas, ko zaposleni, ki so bili dodeljeni povezovanju, po zaključku le tega ne najdejo več prave zaposlitve v organizaciji.
 3. **Razporeditev časa med strateške in operative naloge izvršnih direktorjev**, ki so zadolženi za povezavo. Številni menedžerji se upirajo sodelovanju v povezavi, saj zahtevajo veliko prizadevanj v sedanosti, rezultati pa so vidni šele v prihodnje, in dodatno, ker so vrednoteni po rezultatih, ki jih dosegajo v svoji organizaciji. Zato mora sistem nagrajevanja v podjetju predvideti in upoštevati **zmanjšanje njihove produktivnosti zaradi posvečanja povezavi**.
 4. **Problemi, povezani s pripadnostjo** (ang. loyalty). Precej pogost problem pri organizacijah, ki nastanejo s povezavo, je nezvestoba menedžerjev, ki so bili dodeljeni povezavi, predvsem glede na izpolnjevanje ciljev svojega starševskega podjetja (Li et al. v Lajara et. al. 2003: 67).

Izvršni direktorji, ki jih dodeli podjetje povezavi, morajo biti strokovnjaki s področja funkcij ali aktivnosti, ki so podlaga sodelovanja. Več kot imajo izkušenj z določeno aktivnostjo, lažje bodo razumeli, kaj vedo in česa se morajo naučiti med sodelovanjem, skratka vedeli bodo, kako lahko **kooperativna strategija izboljša konkurenčno prednost podjetja** (McGee et al. 1995: 567).

Poleg strokovnosti, pa morajo imeti, kot opozarja (Lewis 1993), **zaposleni, ki delajo za povezavo**, še naslednje lastnosti:

- **občutek za pogajanja**: talent, da **analizirajo razlike na kreativni način**, da so **sposobni prepoznati skupne ideje in najti rešitve**;
- **fleksibilnost** (prožnost); sposobni so podati različne odgovore in poiskati primerne pristope, glede na potrebe posameznega primera;
- **skromnost, dostopnost**; sposobni so sprejeti in upoštevati ostale kot enakovredne;
- **sprejemati tveganja**; ne bojijo se narediti napak;
- **sposobnost prenove**; sposobnost, da popravijo, ponovno vzpostavijo porušene osebne odnose;
- **integriteto**; biti po naravi pošteni in zanesljivi;
- **občutljivost**; z lahkoto prisluhniti in opazovati pozorno, biti sposobni izluščiti pomembne podatke iz razgovora in neverbalne komunikacije, vedeti, kdaj in kako naj opozorijo na morebitne probleme;
- **potrpežljivost**; sposobni so uspešnega delovanja v nepredvidenih in neprijetnih okoliščinah;
- **radovednost**; nenehno zanimanje za raziskovanje in učenje (Lewis v Lajara et. al. 2003: 67,68).

»Še posebej pomembna je odločitev glede tega, kdo bo zasedel **pozicijo izvršnega direktorja povezave** (ang. Alliance CEO). Glede osebnostnih značilnosti morajo te biti takšne kot pri glavnem izvršnem direktorju, pri čemer je poseben poudarek na tistih prirojjenih sposobnostih, ki se jih ne da naučiti« (Macavoy v Lajara et. al. 2003: 69).

Menedžer povezave mora imeti (Cauley De La Sera 1995) naslednje sposobnosti:

- Biti mora neodvisen in se sposoben oddaljiti od vodenja svojega izvirnega podjetja. Najti mora ravnovesje med interesi povezave in obeh partnerskih podjetij, kar je še posebej težko, če se namerava vrniti v prejšnje podjetje.
- Imeti mora dovolj **moči in avtonomije**, da se odloča in vodi strateško povezavo k ciljem, pri čemer uporablja mehanizme in postopke, čeprav so ti drugačni od tistih, v njegovem izvirnem podjetju.
- **Obema partnerjema** mora dati **enako težo in veljavo**, kar je še posebej težko, kadar je lastništvo asimetrično in mora slediti ukazom iz svojega izvirnega podjetja.
- Mora biti **samozavesten** in se dobro zavedati svoje vloge, kaj predstavlja v povezavi, kakšne so njegove naloge do povezave, partnerskega in njegovega podjetja.
- Mora biti **pošten in privržen povezavi**, da ustvari vzdušje sodelovanja med zaposlenimi, nad katerimi nima neposredne avtoritete. V tem smislu mora postati voditelj (ang. leader).
- Sposoben mora biti ustvariti in spodbujati **vzdušje zaupanja med partnerji**. Mora vedeti, kako vzpostaviti stik z ljudmi, še posebej z različnimi nacionalnimi in korporativnimi kulturami (Cauley De La Sera v Lajara, et. al. 2003: 69).

»Številna podjetja **zato najamejo top menedžerje**, ki so v preteklosti že vodili povezave« (Yosino in Srinivasa Rangan 1996, ibid), kar je lahko svojevrstna potrditev in nagrada menedžerjem, ki so izvedli uspešno povezavo. Vprašanje je seveda, kaj se zgodi z menedžmentom, ki pri tem ne uspe?

5.3.3 Nagrade »združitveno podjetnemu« menedžmentu

Gaughan (2005) opozarja, če diverzifikacija (ob združitvi) ne prinese ničesar razen tega, da **razvrednoti podjetje, trg ne bi smel nagraditi izvršnih direktorjev**, ki so promovirali to strategijo. Če pa vendar podjetje sledi njegovo strategijo, ki nato zmanjša vrednost za delničarje, potem bi moral biti **menedžment kaznovan z znižanjem nagrad**. Študija, ki sta jo izvedli Rose in Shepard (1997) je najprej potrdila, da ima menedžment, ki upravlja podjetje z diverzificirano dejavnostjo, v povprečju 13 % višje nagrade kot tisti, ki vodi podjetje le v eni branži. Kar nakazuje, da je to lahko **menedžerski motiv za diverzifikacijo**. Ob natančnejši preučitvi nagrad menedžerjem, ki so izvedli strategijo diverzifikacije, pa sta ugotovili, da je v daljšem časovnem obdobju povezava med naraščanjem diverzifikacije in rastjo nagrad obratna. Menedžment, ki je povečeval nabor poslovnih operacij, je prejemal nižje plačilo. **Nadzorniki podjetja** so bili sprva površni in se niso pravočasno odzvali na diverzifikacijsko strategijo, vendar pa so vsaj **naknadno kaznovali početje** (Rose in Shepard v Gaughan 2005: 91, 92).

Marks in Mervis (1992) povzemata iz časnika Wall Street Journal izsledke raziskave, ki je ugotovila, da **skoraj polovica izvršnih direktorjev prevzetega podjetja poišče službo drugje v prvem letu, naslednjih 25 odstotkov pa je načrtovalo odhod v treh letih** (Marks in Mervis v Appelbaum 2001: 653).

Naj omenimo le, da redko kateri menedžer odide brez vnaprej dogovorjene nagrade oziroma odpravnine, ne glede na rezultate.

Negativne posledice glede osebnih finančnih koristi nosijo direktorji podjetij tarč, ki so **odobrili združitev ali podlegli sovražnemu prevzemu**. Harford (2003) je preučil usodo 1091 direktorjev podjetij v okviru Fortune 1000, v obdobju od 1988 do 1991. Ugotovil je naslednje, ne le da **direktorji, ki so dopustili združitev oziroma prevzem redkokdaj ostanejo v podjetju**, hkrati obstaja zelo majhna možnost, da bodo imeli direktorsko pozicijo v prihodnje. Izjeme so bili le tisti direktorji, ki so uspeli prodati slabo podjetje oziroma izvesti njegovo združitev z drugim podjetjem. Prav tako pa direktorske kariere niso mogli več nadaljevati direktorji slabih podjetij, ki so uspeli obraniti podjetje pred prevzemom (Harford v Gaughan 2005: 228).

»Ti izsledki so izjemni«, ugotavlja Gaughan, »saj nakazujejo na to, da je **trg direktorjev učinkovit in izloči kot plevel tiste direktorje, ki postavijo svoj osebni interes pred interes delničarjev**« (Gaughan 2005: 228).

5.4 Srednji menedžment, linijski vodje

Pri pomenu menedžmenta ob združitvah in prevzemih so Fried et. al. (1996) izpostavili **vlogo srednjega menedžmenta**, saj so v študiji 91 podjetij ugotovili, da je srednji menedžment **najbolj izpostavljen procesu** (Fried v Schraeder in Self 2003: 518).

»Integracijska faza je čas, ko se je potrebno osredotočiti na prepoznavanje možnih ovir in na ohranjanje zajemanja vrednosti, kar zahteva pozornost vršnega menedžmenta. Dogaja pa se prav nasprotno, saj postane **integracija odgovornost srednjega menedžmenta**, ki pa mu ni **dodeljena moč**, da bi izbral ustrezne vire in sprejemal kritične odločitve« (Nguyen in Kleiner 2003: 448).

Srednji menedžment in nadzorna raven zaposlenih, pa, kot opozarja Atkinson (2005), **niso pripravljeni prevzeti »lastništva« in se posvetiti spremembi**. Že tako menijo, da so bili predolgo »v sendviču« in pod številnimi nepotrebnimi pritiski. Zadostiti morajo tako strateškim zahtevam podjetja, kot se ukvarjati s podrobnostmi na nižjih nivojih, pri čemer gre največkrat za konfliktne zahteve. To je lahko nevzdržno breme, še posebej, **če je prevladujoča kultura »absorpcija konflikta«**, namesto prenosa razreševanja konflikta na višje nivoje menedžerske hierarhije (Atkinson 2005: 19).

Larkin in Larkin (1996) pa ugotavlja, da so **linijski oziroma neposredni vodje najvplivnejši glasniki** pri zagotavljanju podpore spremembi (Larkin in Larkin v Schraeder in Self 2003: 518).

Linijski oziroma neposredni vodje morajo imeti sposobnosti transformacijskega vodenja, sicer se ne morejo spopadati z upiranjem spremembam.

»Za **transformacijsko vodenje** je značilna izmenjava med vodjo in zaposlenim, s katero želita oba pridobiti vzajemno spoštovanje, zaupanje in kakovosten delovni odnos« (Gerstner in Day v Schraeder in Self 2003: 518). Kuhnert (1994) dodaja, da zbirajo transformacijski vodje privrženca z **motivacijo višjega reda in prepričanj**. Izoblikovanje privrženecv - sledilcev se krepí z visoko kakovostjo **izmenjave med vodjo in privrženca**. Transformacijski vodje so sposobni doseči zeleno vedenje, okrepiti izvajanje in povečati zavezanost z nenehnim poudarjanjem teh želja v procesu izmenjave (Kuhnert v Schraeder in Self 2003: 519).

5.5 Upravljanje s človeškimi viri

Kakšne posledice imajo za funkcijo upravljanja s človeškimi viri združitve in prevzemi? Pridobi upravljanje s človeškimi viri strateško pozicijo ali ostaja na ravni administrativne podpore? Ima izmerljiv vpliv na uspešnost podjetja, uspešnost združitvev in prevzemov?

»Vlogo upravljanja s človeškimi viri pri združitvah/prevzemih bi lahko definirali kot **vrsto politik in praks, uporabljenih za omogočanje integracije, pripadnosti, fleksibilnosti in kakovosti delovnega življenja kot tudi namenjenih uresničevanju širših poslovnih ciljev, kot so sprememba organizacijskih vrednot, strukture, produktivnosti in mehanizmov izvedbe**« (Brewster in Tyson v Child et. al. 2001: 166).

Upravljanje s človeškimi viri ima pri združitvah in prevzemih **ključni pomen**, poudarjajo avtorji kot Oshima (2003): »Oddelek za upravljanje s človeškimi viri deluje kot lepilo med posameznimi sestavnimi deli, tako da **skozi proces združitve kritična človeška vprašanja ne ostanejo nerešena**« (Oshima v Szolt 2003: 27).

Swaim (1985) je opozoril na **vklučevanje osebja** upravljanja s človeškimi viri v celoten proces **združevanja in prevzema**, saj lahko le tako razumejo celotni proces in želene rezultate. Z vedenjem so zaposleni v službi upravljanja s človeškimi viri v boljšem položaju za sporočanje ciljev in načrtov zaposlenim med procesom tranzicije (Swaim v Schreder in Self 2003: 518).

Ključnega pomena (ob združitvi/prevzemu) je **zagotoviti močan in učinkovit oddelek** upravljanja s človeškimi viri znotraj podjetja ali pa ga poiskati zunaj (DeVoge in Sprier v Appelbaum 2001: 653). V oddelku upravljanja s človeškimi viri morajo biti ljudje, s katerimi: »se lahko zaposleni posvetujejo v strogi zaupnosti **glede njihovih skrbi ob združitvi**. Svetovalec upravljanja s človeškimi viri mora te pomisleke povzeti in jih posredovati najvišjemu menedžmentu, ki mora nanje odgovoriti neposredno na sestankih z zaposlenimi ali prek glasila za zaposlene« (Smye in Grant v Appelbaum 2001: 653).

Procesna perspektiva združitvev in prevzemov, ki jo poudarjajo avtorji kot Haspeslag, Jemison, Sitkin je postala glavna paradigma raziskav združitvev in prevzemov. Zato se je **raziskovanje usmerilo na »mehkejše socialne, kulturne, psihološke vidike združitvev in prevzemov**« (Stahl in Mendenhall 2005: xiv).

Upravljanje s človeškimi viri je še posebej pomembno med integracijo z vidika:

- obvladovanja hitrosti **integracijskih procesov**;
- demonstracije predanega **dovzetnega vodenja**;
- izgradnje **timov in delovnih skupin**;
- **razvoja sposobnih in motiviranih zaposlenih**;
- doseganja **kulturne integracije**;
- obvladovanja **izbirnih zaposlitvenih postopkov, zadržanja kadrov** in ravnanja s **presežnimi zaposlenimi** (Shweiger in Lippert 2005: 38-42).

Child et. al. (2001) so v mednarodni študiji več kot 200 združitvev in prevzemov podjetij v ZDA, na Japonskem, Nemčiji Franciji in Veliki Britaniji ugotavljali, ali se izkazujejo v teh državah skupne prakse upravljanja s človeškimi viri, kljub nacionalnim razlikam. Ugotovili so opazno **konvergenco po-prevzemnih praks**

upravljanja s človeškimi viri- premike k plačam po učinkovitosti, povečanje usposabljanja in timsko zasnovan razvoj produktov (Child et. al. 2001: 170).

Tudi prakse upravljanja s človeškimi viri v multinacionalkah izkazujejo **naraščajočo pomembnost funkcije upravljanja s človeškimi viri.**

»**Administrativna dediščina** (upravljanja s človeškimi viri), čeprav verjetno na temeljnem nivoju še precej vplivna, **postaja manj deterministična** pri snovanju **sodobnih struktur in vedenj**, kot posledica diskontinuitete, ki jo prinašajo **številni prevzemi, združitve in pripojitve** kot tudi neusmiljen tempo sprememb, ki jih diktira pritisk konkurence v mednarodnem poslovnem okolju. Organizacijske spremembe so postale za menedžerje človeških virov v podružnicah multinacionalnih družb stalnica. Vendar so v raziskavi respondenti navajali, da so **organizacijske strukture** v organizaciji asimetrične in nestabilne. Še več, kaže da povzročajo strukturne spremembe politično lobiranje ključnih menedžerjev v podružnicah, tako menedžerjev človeških virov kot linijskih vodij. To je še posebej prisotno takrat, kadar se ne strinjajo z usmeritvijo sprememb, ki jim jih narekujejo drugi deli mreže multinacionalke« (McGraw 2004: 544).²⁹

Wright (1995) je ugotovil, da so v **podružnicah multinacionalk v večji meri** kot v domačih podjetjih uporabljali **naslednje prakse: usposabljanje, skupna posvetovanja, postopke komuniciranja, decentralizacijo pogajanja in prakse visoke predanosti delu**, da bi odpravili vir nezadovoljstva zaposlenih in zmanjšali njihov interes za sindikalno združevanje (Wright v McGraw 2004: 537).

Porter (1986) je postavil ugotovitev: »Glede upravljanja človeških virov bi lahko pričakovali, da se bodo nacionalna podjetja bolj podrejela lokalnim normam, globalne organizacije pa imele **višjo stopnjo integriranega upravljanja s človeškimi viri**, kot odraz potrebe po aktivnejšem premeščanju ljudi, proizvodov in informacij iz države v državo (Porter v McGraw 2004: 539).

Tradicionalni viri konkurenčne prednosti, kot so patenti in ekonomija obsega (Pfeffer, 1994) niso več viri, s katerimi bi se podjetje izdvojilo. **Zdaj so prakse vodenja ljudi spodbujevalci** (Capelli in Crocker-Heffer 1996), jedrnih (ang. core) kompetenc (Hamel in Prahalad 1994) in sposobnosti (Stalk et. al. 1992), ki pripomorejo k razvoju novih proizvodov, zagotavljajo strankam servis po vsem svetu in **implementirajo primerno organizacijsko strategijo**. Eden izmed glavnih izvršnih direktorjev velikega azijskega podjetja, ki je iskalo nove priložnosti v rastočem Azijsko-pacifiškem koridorju, je opozoril, da je **človeška matrika tista, ki odloča o uspehu novih tveganih podjetij** (The Straits Times v Chew in Sharma 2005: 564).

Fortune je v raziskavi 500 podjetij leta 1992 ugotovil, da ima 151 top **menedžerjev človeških virov pomemben prispevek v korporativnem odločanju**. Od teh izvršnih direktorjev jih je 71 % navedlo, da je njihova dejanska funkcija upravljanja človeških virov v večji meri namenjena **implementaciji poslovne strategije kot nekdanj**. **Številne nedavne študije na velikih vzorcih so pokazale, da podjetja, ki uporabljajo inovativne prakse upravljanja s človeškimi viri, finančno prekašajo podjetja, ki teh ne uporabljajo** (Research Reports v Chew in Sharma 2005: 564).

²⁹ Na primeru avstralskih podjetij je Peter McGraw preučeval, kako se v multinacionalkah, ki seveda nastajajo v procesu prevzemov in združitvev, oblikujejo posebne prakse UČV.

Roberts (1995) je v svoji študiji potrdil, da strategija **upravljanja s človeškimi viri pripomore k 15 % dobička** v povprečnem podjetju (Roberts v Chew in Sharma 2005: 564). Kot neposreden rezultat povečanih računalniških zmogljivosti so namreč možne številne strategije, s katerimi lahko oddelek upravljanja s človeškimi viri prispeva k uspehu najnižje ravni podjetja (Rhodeback 1991: ibid).

Številne empirične študije so preučevale **povezavo med upravljanjem s človeškimi viri in učinkovitostjo podjetja** (Arthur 1994, Delaney in Huseid 1996, Huseid 1995, Huseid in Becker 1996, Huseid et. al. 1997, Pfeffer 1994 v Chew in Sharma 2005: 564). Huseid et. al. (1997) so ugotovili, da je **strateška učinkovitost upravljanja s človeškimi viri pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja**, medtem ko pri tehnični učinkovitosti **upravljanja s človeškimi viri** te povezave niso našli. Tehnična učinkovitost upravljanja s človeškimi viri so bolj konvencionalne prakse upravljanja s človeškimi viri, značilne za večino podjetij, medtem ko predstavljajo strateško učinkovitost upravljanja s človeškimi viri novi koncepti in prakse, ki so v podjetjih manj pogostejše. Prav zaradi tega slednja predstavlja **konkurenčno prednost za podjetje, saj igra glavno in izvorno vlogo, ki odloča o uspešnosti podjetja, vključno z uspehom združitve in prevzema** (Chew in Sharma 2005: 564).

V študiji sta Chew in Sharma (2005) postavila ter potrdila hipotezo: »po združitvi/prevzemu bodo **prevzemne organizacije s strateško učinkovitostjo upravljanja s človeškimi viri glede na finančno uspešnost presegle organizacije, ki dajejo manj poudarka strateški učinkovitosti upravljanja s človeškimi viri**« (Chew in Sharma 2005: 564)³⁰. Avtorja sta uporabila za ugotavljanje učinkovitosti UČV naslednji slovarček za vsebinsko analizo po Kabanoffu (1991) s štejetjem pogostosti posameznih besed oziroma besednih zvez v letnih poročilih:

Ime	Status/vir	Vsebina	Interpretacija
Strateška UČV učinkovitost			
Team	kategorija	[tim] →, sodelovanje, sinergija	time in timsko delo
Sodelovanje zaposlenih/empowerment	sopojavna kategorija	[sodelovanje] ali [posvetovanje], če se pojavi ob kategoriji zaposleni	vključevanje ne-menedžerskih nivojev
Načrtovanje delovne sile razporeditve/fleksibilnost	kategorija	[razporediti], [fleksibilna]	razporeditev delovne sile
Produktivnost delovne sile	kategorija	[učinkovit], [produktivnost]	splošno produktivnost dela
Kakovosten output	kategorija	[kakovost dobrin, proizvodov, storitev]	kakovost proizvedenega
Menedžment/ razvoj, razvojni načrt	kategorija	izobraževanje in razvoj menedžmenta in strokovnjakov	razvoj menedžmenta
Komunikacije med zaposlenimi in managerji	kategorija	Interakcija, [komunicirati]	komunikacija na ravni organizacije
Program usklajevanja družine in dela	kategorija	Dan za družino, klub za rekreacijo, med-oddelčni športi	socialni programi za vse zaposlene
Tehnična UČV učinkovitost			
Bonitete in kompenzacije	kategorija	Bonitete, nadomestila, nagrade, spodbude, bonus, delnice za zaposlene, kompenzacije	bonitete in dodatke za vse zaposlene
Kadrovanje in usposabljanje	kategorija	[usposabljanje], [kadrovanje]	izbiri in usposabljanje zaposlenih
Izobraževanje zaposlenih	kategorija	Izobraževanje, usposabljanje	Izobraževanje/ usposabljanje za zaposlene
Zdravje/varstvo	kategorija	[varnost], zdravje	varnostne in zdravstvene vidike zaposlenih
Industrijski odnosi	kategorija	sindikat	vključevanje v sindikate
Programi širše družbene odgovornosti (dobrodelnost) ^a	kategorija	[sponzor], družbeno koristne storitve, odgovornost, zaveza, [dobrodelnost], donacija	vpetost organizacije v družbene dogodke
Ocenjevanje uspešnosti	kategorija	[ocenjevanje], sistem za upravljanje učinkovitosti	ocena učinkovitosti dela

(Vir: Kabanoff 1991 v Chew in Sharma 2005: 580)

Opombe: a Kot je določeno v slovarju za analizo vsebin v Kabanoff (1991); →: besede v [] so besedni koreni, štejejo se vse besede, ki vsebujejo te korene, npr. manage vključuje »manager, menedžment, managers«, itd.

³⁰ Chew in Sharma sta preučila sekundarne podatke (letnih poročil) 120 podjetij, ki so se združevala (Singapursko in tuje podjetje), prevzeme v katerih je bilo Singapursko podjetje prevzemnik tuje podjetje pa tarča in prevzeme, v katerih je bilo prevzetih več kot 50 odstotkov podjetja med 1984 in 1998. Osredotočila sta se na **prevzemna podjetja**.

Glavna ugotovitev študije je, da so imele **prevzemne organizacije z elitnim oziroma voditeljskim vrednostnim profilom, dopolnjenim s strateško učinkovitostjo upravljanja s človeškimi viri, boljše finančne rezultate kot organizacije z meritokratskim ali kolegialnim vrednostnim profilom.**

Zanimivo bi bilo ugotoviti, ali elitni voditeljski vrednostni profil dopolnjen s strateško učinkovitim upravljanjem človeških virov izkaže boljše finančne rezultate tudi v primeru združevanja dveh enakovrednih podjetij (ang. merger of equals).

5.6 Kupci/stranke

Raziskav, ki bi preučile marketinški vidik združitvev in prevzemov, skoraj ni, ugotavljata Homburg in Bucerius (2005). Izjema je študija, ki sta jo izvedla Capron in Hlland (1999), s katero sta potrdila, da ima **sprememba rabe marketinških virov pomemben vpliv na uspešnost podjetja po združitvi in prevzemu** (Capron in Hlland v Homburg in Bucerius 2005: 95).

Nepremišljeno ravnanje s strankami ima daljnosežne posledice ob združitvah in prevzemih: odhode strank zaradi zniževanja stroškov, zaradi odhoda ključnih kadrov z vidika strank, zaradi neobveščeniosti, poslabšanja kakovosti proizvodov in storitev ter marginalizacije marketinške funkcije.

Bekier in Shelton (2002) sta opozorila, da obstaja pri združitvah in prevzemih resna **nevarnost izgube strank**. Med fazo integracije vso vodstveno energijo izčrpajo interni vidiki, ki povzročijo, da menedžment zanemari naloge, povezane s kupci (Hit, Hoskisson in Ireland v Homburg in Bucerius 2005: 95).

V storitveno orientirani dejavnosti, kot je na primer zavarovalništvo, lahko konsolidacija produktov, procesov in servisa obremeni podporo strankam do te mere, da **negativno vpliva na zadovoljstvo strank in s tem donosnost** (Simpson 2000 v Nguyen in Kleiner 2003: 452).

Pomembnost pravega odnosa s strankami med združitvijo/prevzemom opisuje naslednji primer neizkušenosti menedžerskega tima prevzemnega podjetja (Marks v Nguyen in Kleiner 2003: 448), ki mu je mogoče pripisati vzroke za neuspeh združitve. Leta 1997 je NationBank kupila Barnett Bank Inc. za 1,5 milijarde dolarjev, kar je bilo štirikrat več, kot je znašala njena knjigovodska vrednost. Ker je NB kupila Barnett po tako visoki ceni, je bila pod pritiskom, da izvede po-prevzemno integracijo v čim krajšem možnem času. NationBank je **ubrala bližnjico do ustvarjanja vrednosti z zniževanjem stroškov**. Ne le da strategija klestenja stroškov ni delovala, **odšla je tudi večina strank** Barnett Bank Inc. Aprila 1998 se je NB združila z Bank of America. Tokrat je bil Hugh McCall, predsednik uprave NationBank, odločen, da naredi iz združitve uspeh. Proces po-združitvene integracije so izpeljali bolj previdno. Na takšen postopek se je trg odzval pozitivno (Nguyen in Kleiner 2003: 448).

Tudi Morall (1996) je opozoril na **nevarnost izgube strank na račun zniževanja stroškov**. Na podlagi študije je ugotovil, da »zniževaje stroškov zato, da bi dokazovali, da je bila združitve/prevzem dober posel, ni tako pomembno kot ohranjanje strank« (Morall v Homburg in Bucerius 2005: 95).

Največkrat je **zniževanje stroškov** po združitvi, pripojitvi ali prevzemu **povezano z odhodi zaposlenih oziroma z zmanjševanjem števila zaposlenih**. Comeau-Kirschner (1998) je ugotovil naslednjo posledico za stranke. Podjetja z **manj kot 10-odstotno fluktuacijo** zaposlenih, za več kot 10 odstotkov presegajo **stopnjo ohranjanja strank** kot ta znaša pri tistih podjetjih, ki imajo fluktuacijo 15- ali večodstotno (Comeau-Kirschner v Galbreath 2002: 120).

Stranke torej odidejo zaradi odhoda zaposlenih, pa tudi poslabšanja kakovosti storitev. Močno **orientiranost navznoter pogosto spremlja padec kakovosti storitev** (Urban in Pratt v Homburg in Bucerius 2005: 95).

Zamude pri komuniciranju s strankami imajo prav tako **negativne posledice, ugotovljata** Menn in Pham (2002). Stranke so negotove glede svoje nakupne odločitve, saj ne vedo, kateri proizvodi bodo umaknjeni in kateri bodo preživeli po združitvi. Bojijo se tudi, da servisnega osebja, s katerim delajo, po združitvi ne bo več. Zato **se preusmerijo k drugemu ponudniku**. V primeru združitve med HP in Compacom, ki temelji na finančni logiki zmanjševanja prekrivanja delovnih mest in proizvodnih linij za okoli 2,5 milijard \$, pričakuje HP **okoli 5 % upad prihodka zaradi odhoda strank**. Industrijski analitiki pa napovedujejo celo **15-odstotni upad prihodka** (Menn in Pham v Nguyen, Kleiner 2003: 450).

Homburg in Bucerius (2002) sta preučila vidik marketinške integracije na vzorcu 232 horizontalnih združitvev podjetij iz Avstrije, Švice in Nemčije ter ugotovila naslednje:

1. Po-združitvena integracija povezana z marketingom je **pomembna za uspeh združitve in prevzema**.
2. **Stopnja marketinške integracije ima pozitivne posledice** za prihranek stroškov, vendar pa ti ne **odtehtajo negativnih posledic na trgu** (česar se ne da posplošiti za integracijo ostalih področij; proizvodnjo, logistiko, knjigovodstvo).
3. **Hitrost marketinške integracije** je pozitivna – trditev, da hitri integracijski procesi zmanjšajo negotovost strank in s tem krepijo marketinške rezultate podpirajo rezultati.
4. Povezava med marketinško integracijo in izidom integracije ni enako močna v vseh razmerah. Marketinške raziskave in strateške raziskave morajo dodatno preučiti vpliv moderatorjev³¹.
5. Negativne, z marketingom povezane izide pri visoki stopnji integracije, **zmanjša visoka orientiranost k strankam**.
6. **Marketinška uspešnost je veliko pomembnejši vzvod za finančno uspešnost** po združitvi/prevzemu, **kot so prihranki stroškov** (Homburg in Bucerius 2005: 107).

6. Združitvena/prevzemna zrelost, ocena strateške pripravljenosti

Kaplan in Norton (2004) opozarjata na »strateško pripravljenost organizacije«, brez katere še tako dobra strategija ne more uspeti. Zagotovo pa ne tako kompleksna kot združitve/prevzem. »Strateško pripravljenost« pojmujeta kot »skladnost, ustreznost človeškega, informacijskega in organizacijskega kapitala« (Kaplan in Norton 2004: 54).

³¹ Homburg in Bucerius sta uvedla naslednje moderacijske variable: na ravni podjetja; usmerjenost integracije k strankam, sorodnost marketinškega pozicioniranja obeh podjetij, velikost prevzetega podjetja; na ravni trga/industrije; rast trga pred združitvijo oziroma prevzemom, razlike med produktnimi in storitvenimi podjetji.

Uvodoma sem izpostavila dilemo, ali so se organizacije sposobne učiti sprememb, kot so združitve, prevzemi in pripojitve. Odgovor je da, vendar le, če so tega zmožni njeni neotipljivi viri, oziroma če intelektualni kapital podjetja preraste z izmenjavo med zaposlenimi dveh entitet v socialni kapital (glej poglavje 6.5).

Z vidika učenja in rasti razločujeta Kaplan in Norton (2004) tri kategorije neotipljivih virov, ki so bistvenega pomena **za implementacijo katere koli strategije**:

- človeški kapital: veščine, nadarjenost in znanje zaposlenih;
- informacijski kapital: baze podjetja, informacijski sistemi, mreže in tehnološka infrastruktura;
- organizacijski kapital: kultura podjetja, vodstvo, kako so zaposleni podjetja naravnani k strateškim ciljem podjetja in koliko so zaposleni sposobni izmenjevati znanje (Kaplan in Norton 2004: 55).

Poglejmo podrobneje oceno pripravljenosti človeškega in organizacijskega kapitala.

Pripravljenost človeškega kapitala se po Kaplanu in Nortonu meri tako, da se ugotavlja, ali imajo **zaposleni pravo znanje in nivo veščin** za izvedbo kritičnih notranjih procesov iz strateškega načrta. V prvem koraku se oceni družine strateških delovnih mest – tistih pozicij, na katerih zaposleni z ustreznimi veščinami, talentom in znanjem v največji meri krepijo kritične organizacijske notranje procese. Naslednji korak je določitev specifičnih kompetenc za opravljanje vsakega izmed teh delovnih mest. Razlika med zahtevanimi in dejanskimi kompetencami za učinkovito delo na tem delovnem mestu predstavlja »kompetenčni manjko«, ki meri pripravljenost človeškega kapitala organizacije.

Kot ugotavljata Kaplan in Norton, je **organizacijski kapital** med neotipljivimi viri **najmanj razumljen** in je skladno s tem zelo težko merljiv. Med strateškimi prioritetami, ki so jih organizacije umestile med glavne cilje v podatkovni bazi Balance Scorecard, pa se pokaže konsistentna slika tega organizacijskega kapitala:

- Uspešna podjetja so imela **kulturo**, v kateri so se ljudje globoko zavedali in ponotranjili poslanstvo, vizijo in jedrne vrednote, potrebne za izvedbo strategije podjetja.
- Stremela so k **odličnem voditeljstvu**, na vseh ravneh, takšnemu, da je mobiliziral organizacijo za doseganje strategije.
- Prizadevala so si za jasno **uskklajenost** strateških ciljev s **cilji posameznikov, timov, oddelkov** s spodbudami.

Nenazadnje so ta podjetja promovirala **timsko delo**, še posebej **izmenjavo strateškega znanja** v organizaciji (Kaplan in Norton 2004: 56).

Kaplan in Norton (2004) dodajata, da je »strateška pripravljenost sorodna konceptu likvidnosti, ki jo računovodstvo uporablja za klasifikacijo finančnih in opredmetenih sredstev v bilanci podjetja. Podoben princip je pri **strateški pripravljenosti neotipljivih virov, višja kot je raven njihove pripravljenosti, hitreje pripomorejo k ustvarjanju denarja** (Kaplan in Norton 2004: 56, 57).

6.1 Fleksibilnost kot pogoj za obvladovanje sprememb

Teorijo fleksibilnega podjetja, ki jo je postavil Atkinson, je mogoče uporabiti kot temelj trditve, da izzid združitve in prevzemov ne more biti pozitiven brez dosežene fleksibilizacije, ki je pogosto uporabljen pojem v vseh poglavjih tega dela.

Po Atkinsonu naj bi faktorji, kot so; novejše ekonomske recesije, slabljenje moči sindikatov, tehnološke spremembe in skrajšanje delovnega tedna »spodbudili menedžment, da napravi svoja podjetja bolj fleksibilna« (Atkinson v Vila 2000: 34).

Atkinson opredeljuje štiri oblike fleksibilizacije v podjetju, in sicer:

- **funkcionalno** fleksibilnost,
- **numerično** fleksibilnost,
- **finančno** fleksibilnost (Atkinson v Serlavos 2000: 39).

6.1.1 Funkcionalna fleksibilnost

Funkcionalno fleksibilnost je mogoče opredeliti kot integracijo nalog, večopravilnost in porazdelitev odgovornosti, ki pomeni razporejanje aktivnosti in nalog delovnega procesa zaposlenim (Ignjatović 1995: 120).

Funkcionalna fleksibilnost se (Friedrich et. al. 2000) dosega z naslednjim:

1. Povečevanjem delovnih nalog (ang. job enlargement); kar pomeni, da so naloge dodane kvantitativno, da se združi več delovnih procesov in postane število aktivnosti, ki jih posameznik izvaja, večje (Friederich et. al. 2000: 58).
2. Obogatitvijo delovnih nalog (ang. job enrichment); v ospredju je kvalitativni pomen delovnih nalog. Zaposlenemu se zaupa kompleksnejše naloge z možnostjo odločanja, načrtovanja in kontrol (Friederich et. al. 2000: 59).
3. Kroženjem med delovnimi mesti (ang. job rotation); predstavlja sistematično kroženje med delovnimi mesti v isti organizaciji, s čimer se posameznik usposobi za več del (ibid).

6.1.2 Numerična fleksibilnost

Numerična fleksibilnost je sposobnost podjetij, da hitro in enostavno zmanjšajo ali povečajo število zaposlenih in tako vzpostavijo ravnovesje med dejanskim in potrebnim številom zaposlenih. Gre z uravnavanje števila zaposlenih glede na kvalifikacije in veščine, ki jih podjetje potrebuje (Brewster et. al. 2000: 40).

6.1.3 Finančna fleksibilnost

Finančna fleksibilnost je zmožnost podjetja, da poveže stroške dela z uspešnostjo posameznika ter podjetja, in sicer z načini nagrajevanja, kot so: variabilni del plače, delitev dobička med zaposlene, delnice za zaposlene...(ibid)

6.2 Fleksibilna organiziranost

»Fleksibilnost je hitra **prilagoditev vidikov organiziranosti** v razmerah novih priložnosti ali nevarnosti iz okolja« (Birkinshaw 2000: 5). Birkinshaw (2000) kot fleksibilno opredeljuje mrežno organizacijo, ki je inherentno prožnejša kot hierarhična, vendar mora biti oblikovana tako, da je mogoče doseči prilagajanje in hitro odzivnost. Mrežna organizacija mora razviti naslednje sposobnosti:

- **interne koordinacije** – sposobnost **upravljanja z notranjimi tokovi informacij** pri upravljanju odnosov, tako s strankami kot z dobavitelji;
- **sodelovanja in ne zgolj absorbcije** (v primeru outsourcinga inovativne dejavnosti);
- **razkrivanja zunanjih virov znanja v podjetniškem okolju** (pri koordinaciji zunanjega znanja imajo pomembno vlogo **periferne organizacijske enote**,

potrebne je veliko **notranje koordinacije in različnost skupin**, da se lahko **znanje učinkovito internalizira**;

- **prenosa najboljših internih praks** - mnoga podjetja ne vedo, kaj znajo najbolje, zato se prenos najboljših praks izrodi v **prenos povprečnih praks** (Birkinshaw 2000: 6).

Goold in Campbell (2002) predlagata **test fleksibilnosti**, ki naj bi odgovoril, ali je organizacija oblikovana tako, da omogoča **razvoj novih strategij in prožnost, potrebno za prilagajanje spremembam**. Za slednje ne zadostuje zgolj organizacijski model, ki bi zagotavljal **inovativnost in fleksibilnost**, zahteva tudi **fleksibilno razmišljanje**, precejšnjo **nadarjenost** ter **robustne vire**. Za preizkus fleksibilnosti predlagata naslednji pristop:

1. Identifikacijo petih do desetih večjih **organizacijskih sprememb**, ki bodo nujne v naslednjih treh, petih letih.
2. Prepoznavanje delov organizacije, ki bi se utegnili upreti spremembi. Žarišča upiranja spremembam so pogosta **na nivoju vršnega menedžmenta, zaradi rigidne osebne lojalnosti in utrjenih fevdov**. Lahko se pojavi tudi zaradi **tesno integriranih enot** s kompleksnimi odnosi in postopki, ki jih je težko razplesti.
3. Ugotovitev, ali bi bili v skrajnem primeru sposobni premagati te ovire s **prerazporeditvijo odgovornosti menedžerjev** ali s premikom k bolj neodvisnim in samostojnim poslovnim enotam (Goold in Campbell 2002: 124).

6.3 Odras sprememb fleksibilizacija - razblinjanje delovnih mest in brezoblična kariera

Bridges (1995) opozarja, da je lahko delovno mesto disfunkcionalno, prvič, če ni fleksibilno in drugič, če ne temelji na znanju. Med predpostavkami stare socialne pogodbe je bila temeljna zagotavljanje delovnega mesta. Ena od možnih razlag kariere je prehajanje z enega na drugo delovno mesto. Danes pa je vse bolj značilno, kot ugotavlja Bridges, da so **delovna mesta disfunkcionalna, ker niso fleksibilna**. Zaradi tega **se organizacija ne more učinkovito odzivati na spremembe**. Trg se spreminja, ljudje pa še naprej opravljajo delo svojega delovnega mesta, namesto, da bi se posvečali tistemu, kar je treba najnujneje narediti.

Naslednja **disfunkcija delovnega mesta** se kaže v tem, da današnje delo ni več industrijsko, temveč **temelji na znanju**. Iz vsega tega izhaja, da sodobne organizacije za polni delovni čas zaposlujejo le del ljudi, za preostalo delo uporabijo outsourcing, podizvajalce ali celo prenesejo del opravil na samega komitentata – kot je primer avtomatskih bančnih okenc. Bridges zato govori o sodobni organizaciji kot **»organizaciji brez delovnih mest«** (Bridges v Hesselbein in Goldsmith 1996: 16).

Hall et. al. (1976) opisujejo spremembo kariernega koncepta iz organizacijske v brezoblično kariero (ang. protean career). To pomeni, da se koncept kariere izdvaja iz katere koli organizacije ali več organizacij, v času, in celo od ekskluzivne povezanosti s plačano zaposlitvijo. Tako je nova kariera brez meja:

Brezoblična kariera je proces, ki ga vodi oseba, ne organizacija. Sestavljena je iz različnih osebnih izkušenj pri izobraževanju, usposabljanju, delu v več organizacijah, pri spreminjanju poklicnih področij itd. Večoblična kariera ni nekaj, kar se osebi zgodi v kateri koli organizaciji. Spreminjajoče se osebne karierne izbire in iskanje samoizpolnitve so skupni ali integralni element

njegovega/njenega življenja. Kriterij za uspeh je notranji (psihološki uspeh), ne zunanji (Hall et. al. v Hall 1996: 20).

V konceptu več- oziroma brezoblične kariere sta Mirvis in Hall (1994) našla naslednje prednosti, kar se tiče fleksibilnosti in avtonomije v trenutnem delovnem okolju:

1. Omogoča nov način razmišljanja **o času** skozi kariero. Namesto tradicionalnega koncepta kariere kot linearnih premikov navzgor, serije diskretnih vzponov (Dalton, Thompson, Price 1977), ali ponavljajočega se vzorca, značilnega za posameznika (Driver 1994), zajema koncept brezobličnosti kakršno koli fleksibilno, idiosinkratično karierno smer..., je neke vrste **karierni prstni odtis**.
2. Širi karierni prostor, saj je bila do sedaj kariera omenjana le zvidika plačanega dela v formalni organizaciji. Med družino in delom so bile ustvarjene jasne meje. Ta elastičen koncept pa priznava, da prihaja do **prekrivanja med delovnimi in nedelovnimi vlogami**, ki skupno oblikujejo osebino identiteto in samozavedanje. Drugi vidik prostorske fleksibilnosti je delo doma.
3. Spreminja način razmišljanja o odnosu organizacija - zaposleni.; v konceptu večoblične kariere je **oseba glavna figura, organizacija le ozadje**. Slednja predstavlja kontekst oziroma medij, v katerem posameznik sledi svojim osebnim aspiracijam. Model je primerljiv z modelom svobodnega agenta v športu ali umetnosti. Oseba lahko gre tja, kjer lahko pričakuje večje nagrade, bodisi v obliki delovnih priložnosti, sodelavcev, družine, geografske lokacije dela ali gre preprosto za zamenjavo prizorišča. Obe strani imata svobodo, da prekineta odnos, lahko pa le ta postane dolgoročen in cenjen. To je nekaj povsem drugega kot zgolj relacijska ali transakcijska pogodba (Hall in Mervis 1996: 22).

»Čeprav se zdi, da je »brezoblična« kariera samonikla, samostojno vodena in relacijska, moramo priznati nekaj temnih plati. Nismo vsi usposobljeni, nimamo vzpostavljenih relacij, nismo samozavestni in nimamo preteklih izkušenj, temelječih na psihološkem uspehu, nimamo vsi optimizma, zdravja ali drugih virov, da bi bili nenehno učeči se ter sprejemali učinkovite odločitve za življenjske spremembe...«(Hall 1996: 6).

Tukaj bodo morali, kot svetuje Fletcherjeva (1996), odigrati svojo vlogo v organizacijah **strokovnjaki za kariere**. Njihova naloga je ustvariti takšne organizacijske pogoje, ki bodo spodbujali razvoj sposobnosti, potrebnih za vzpostavitev »relacij vraščanja« (ang. growth-in-connection). Prevzamejo naj naslednje pobude:

- Pojasnjujejo in sporočajo naj pomen **relacijskih veščin**. Slednjega se ne da doseči z ukazovanjem, proces mora teči od vrha navzdol. Obstaja precej dokazov, da so vodilni, ki se zavedajo sami sebe, so reflektivni in večji medosebnostnih odnosov, učinkovitejši pri svojem delu in vodenju drugih.
- Priznajo in nagradijo naj vrednost, ki jo k organizacijski učinkovitosti dodajajo **aktivnosti povezovanja**;
- Posvečajo naj se vidikom **integriranja dela in življenja**... Čeprav opredelitev relacijskih praks nakazuje, da se povezave vraščanja (growth in connection) pojavljajo v organizacijskem kontekstu, je dejstvo, da se ta tip učenja poraja v osebnih odnosih, nato pa prenaša na organizacijsko prizorišče (Fletcher 1996: 122-125).

Na pomen spodbujanja fleksibilnosti opozarja tudi Barbara Curry (2003), saj so, kot sem že navajala v prejšnjih poglavjih, postale organizacije delodajalec, ki več ne zagotavlja dosmrtnih zaposlitve. Kako naj bodo **oblikovana delovna okolja**, da ne bodo spreobračala zaposlenih v posameznike, ki ne bodo mogli izživeti svoje ustvarjalnosti, ki bodo postajali vse bolj cinični, sebični in nezanesljivi, kar je dokazan pojav pri združitvah in prevzemih. Ključni so:

1. Izgradnja takšne organizacijske kulture in politik zaposlovanja za **spodbujanje fleksibilnosti** in »kooperativnih naborov« delovnih mest, ki bodo zaposlenim dovoljevali **zasedbo več pozicij** ali **kombinacijo zaposlitve pri več kot eni organizaciji** (4 blok ure pri posameznem delodajalcu ali dnevne dogovore).
2. Spodbujanje zaposlenih k neodvisnosti glede na pripadnost in poistovetenje – **identifikacijo s stroko, obrtjo ali storitvijo** in organizacijo.
3. Spodbujanje sodelavcev, da se vidijo kot kolegi, ki so **mobilni in prehajajo med organizacijami**, tako da si **lastijo opravljeno delo in dosežke**, ne pa pisarn.
4. **Oblikovanje kariernih in profesionalnih združenj** več organizacij. Vodje bi morali omogočiti, da bi njihovo podjetje gostilo prodajne ali področne konference, tako da bi dobili priložnost mreženja vsi zaposleni, ne le menedžment in posamezniki, ki jih navačijo za vodilna delovna mesta.
5. **Podjetja morajo vgraditi v svoje organizacije kulturo sočutja** (Curry 2003: 568).

6.4 Pripravljenost kadrovske funkcije na izzive združitvev in prevzemov v Sloveniji

Je kadrovska funkcija v slovenskih podjetjih pripravljena na izzive združitvev in prevzemov?

Z vidika omenjenih pobud, katere naj bi prevzeli pri razvoju karier strokovnjaki in s tem omogočili vraščanje zaposlenih v spreminjajoče se okoliščine, si pogledimo rezultate Mednarodne primerjalne študije Upravljanje človeških virov (Svetlik 2001), ki temelji na bazi Cranet, iz katere so izvedene tudi hipoteze in ugotovitve magistrskega dela, predstavljene v sedmem poglavju. S pridržkom, da je empirični del raziskave združitvev in prevzemov opravljen v svetovnem merilu in ne posebej za Slovenijo, zaradi zagotavljanja primerne velikosti vzorca.

Kakšna je v slovenskih organizacijah, ki so sodelovale v raziskavi³², kadrovska stroka. Je reflektivna, veščča medosebnih odnosov, se vodenje še vedno pojmuje kot delovno mesto? **Je dovolj strateška, da omogoča ustrezno podporo združitvam in prevzemom?**

Če želimo odgovoriti, koliko **so kadrovski strokovnjaki reflektivni**, bi moral biti zagotovljen pogoj vrednotenja dela oddelka za kadrovske, človeške vire. »Le slaba tretjina organizacij sistematično vrednoti uspešnost delovanja oddelkov za človeške vire. V največji meri se pri vrednotenju uspešnosti upošteva mnenje najvišjega vodstva (24,9%), mnenje zaposlenih kot kaže ni toliko pomembno (5,4%).« (Mesner Andolšek v Svetlik 2001: 23,24). V kolikor si oddelek za kadrovske oziroma človeške vire ne postavlja predse ogledala v obliki ocene svojega dela, ne moremo govoriti o reflektivnosti kadrovskih strokovnjakov.

Hkrati rezultati kažejo, da **organizacije ugotavljajo manjko veščin upravljanja in vodenja ljudi**. Največ, in sicer (69,5 %) organizacij, je odgovorilo, da bo v naslednjih

³² V Sloveniji je bilo v raziskavo vključenih 205 organizacij z več kot 200, oziroma v javni upravi z več kot 100 zaposlenimi.

treh letih usposabljanje na tem področju zelo pomembno (Trbanc v Svetlik 2001: 113).

Glede povratne zanke informacij, ki omogoča **reflektiven pristop k vodenju zaposlenih**, kar 41,4 % organizacij **ne uporablja raziskav stališč zaposlenih**. (Stanojević v Svetlik 2001: 157), kar je **v nasprotju z idejo vključenosti in prevzemanja soodgovornosti**, ki sta temeljni prvini vzpostavljanja zaupanja ob združitvah in prevzemih.

6.5 Združitev in prevzem z vidika intelektualnega (socialnega) kapitala

Če gledamo na podjetje (Barney v Gupta in Ross 2001: 297) **kot temelječe na virih** (ang. resource based view), lahko združitve in prevzeme vidimo kot možnost, da podjetje zelo hitro preoblikuje svoj portfelj virov. **Vse pogosteje so neoprijemljivi viri glavni motiv združitve in prevzemov**. Posli, ki imajo za cilj sinergijske učinke, ki zahtevajo transfer znanja, strateških sposobnosti in tehnologije, dajejo podjetju izjemno priložnost za učenje ob tem, ko se znajde zunaj svojega strateškega, organizacijskega in kulturnega konteksta. Klasični pristopi skrbnih pregledov največkrat zanemarijo intelektualni kapital ali pa mu ne posvetijo dovolj pozornosti, saj ga je težje prepoznati in oceniti kot pa otipljive stvarne vire (Gupta in Ross 2001: 297).

Gaughan (2005) kot primer uspešne oblike združitve, in sicer sorodne diverzifikacije³³, navaja diverzificirano entiteto, ki ima dragocene informacijske vire. »Na teh virih temelječa podjetja so sposobna **prenašati znanje in intelektualno lastnino znotraj novega enotnega korporativnega okvira**, ne da bi se jim bilo pri tem treba bati, da jim bodo odtujile vrednost teh virov nesorodne enote. Kaže, da so prav zato študije, ki sta jih izvedla Morck in Yeung (1997), potrdile, da prinaša diverzifikacija pozitivne učinke, če sta tako tarča kot prevzemnik del informacijsko intenzivne industrije (Morck in Yeung v Gaughan 2005: 92).

Child, Faulkner in Pitkethly (2001) opozarjajo v zvezi s prevzemi, da lahko neenakovredna karakteristika partnerjev pri prevzemih postane breme, če vodenje prevzetih podjetij ni dovolj previdno. S prevzemi si obetajo pridobiti visoko učinkovite **neotipljive vire ustvarjalnosti, know-how-a, dolgoročne odnose s strankami in javnostmi**, da bi povečali svojo konkurenčno prednost (Child et. al. 2001: 17).

Vrednost odnosov, vključujoč tiste s strankami, zaposlenimi, dobavitelji ter partnerji, je ključni prediktor bodoče rasti podjetja, ugotavlja Galbreath (2002) in zato poudarja, da je potrebno **neotipljive vire v obliki odnosov**, zato, da bi ti ustvarjali vrednost, upravljati z upoštevanjem naslednjih pravil:

1. Ustvarjanje vrednosti se začne s tem, da podjetje **ceni svoje stranke**;
2. **Z zaposlenimi ravna kot z viri, ki ustvarjajo vrednost**;
3. **Ne sme prezreti dobaviteljev**;
4. **Partnerstvo je pomembnejše kot kdaj koli prej** (Galbreath 2002: 118-122).

Razvojna priložnost podjetij je v socialnem kapitalu, katerega del je znanje. Dokler je znanje lastnina posameznika, ne moremo govoriti o socialnem temveč o človeškem kapitalu, kajti lastnost prvega je, da je v lasti vseh, ki v odnosu (izmenjava znanja) sodelujejo, in ni nihče ekskluzivni lastnik socialnega kapitala.

³³ Glej poglavje 3. Razlogi za združitve in prevzeme

Zaposleni prihodnosti pa tudi uspešnih združitvev in prevzemov bodo posamezniki, menedžerji ali strokovnjaki z znanjem, ki imajo vzpostavljene močne vezi z akterji v podjetju, tistimi ki imajo moč in ugled (ang. resourceful alters) ter bodo prevzemali vlogo mediatorjev, ki kultivirajo vezi z drugimi (alters), s tem pridobijo njihovo zaupanje in so deležni določenega dobička (informacije, znanje) za uspešno mediacijo. Slednji bodo omogočili oblikovanje **socialnega kapitala**, temelječega na znanju, katerega logika je neodvisno od uradne organizacijske strukture.

»Izhodiščna ideja socialnega kapitala je, da socialne vezi med ljudmi omogočijo, da so njihovi resursi na voljo drug drugemu. Zmožnost, da se poveča za akterja dostop do dobrine, daje socialnim vezem vrednost v ekonomskem smislu, kar označuje socialni kapital« (Coleman v Rus 1999:17).

Gupta in Roos (2001) opozarjata, »da vodi neustrezna presoja **neotipljivega izvora konkurenčne** prednosti v tveganje, da bo na koncu **združitvev ali prevzem uničila ta izvor**, namesto da bi ga negovala in okrepila« (Gupta in Ross 2001: 297).

Utemeljujeta, da mora biti jedrni **intelektualni kapital** (v nadaljevanju IK) v samem **izvoru sinergij** z veliko vrednostjo. Analiza ustvarjanja vrednosti na podlagi teh sinergij zahteva **ovrednotenje virov intelektualnega kapitala in pogojev, ki spremljajo njegovo izmenjavo** (Gupta in Ross 2001: 297).³⁴

»**Intelektualni kapital** je izjemen zbir otipljivih in neotipljivih virov in njihovih transformacij (Bontis, Bontis et. al. v Gupta in Ross 2001: 298). S perspektive intelektualnega kapitala lahko sinergijo definiramo kot interakcijo dveh virov kapitala iz poprej suverenih samostojnih organizacij, ki tvori okrepljen kombiniran učinek ustvarjanja vrednosti in konkurenčnosti, kar je večje kot vsota njunih posamičnih učinkov. Ključna za uresničenje sinergije je **interakcija virov** v več oblikah, ki se jih da strniti v izraz »trgovanje, izmenjava virov«. Slednje predstavlja vse načine interakcij intelektualnega kapitala za realizacijo sinergij« (Haspeslagh in Jemison, Chi v Gupta in Ross 2001: 298).

Definicija, pojasnjujeta Gupta in Ros (2001), je izposojena iz **teorije socialne izmenjave**, kjer je ta opredeljena kot **prostovoljna transakcija**, ki vključuje prenos virov med dvema ali več akterji za vzajemno korist. Razlikovati je mogoče tri mehanizme za izmenjavo virov:

1. **Transfer**; prejemanje ali podajanje virov v nov kontekst, v katerem so ti učinkoviteje uporabljeni in imajo večji učinek;
2. **Izmenjava**; izmenjava virov, ki jih podjetje trenutno poseduje, zunaj meja podjetja;
3. **Učenje**; vključuje ponovitev, podvojitvev (replikacijo) vira na podlagi usmeritev trenutnega posedovalca vira, kar vključuje **poučevanje in aktivnosti učenja**.

Vsi viri v podjetju so organsko povezani med sabo v tehnološki in človeški (kulturno politični) sistem podjetja na podlagi organizacijskih rutin in aktivnosti.

Gupta in Ross (2001) sta zato »**transformacijo virov**« opredelila kot aktivnosti, rutine in interakcije med viri (Gupta in Ross 2001: 298).

Na primeru sta najprej identificirala v podjetjih, ki so se združevala, jedrni intelektualni kapital »miselno voditeljstvo« (ang. thought leadership) s pomočjo

³⁴ Poskusila sta s študijo primera, v katerem je veliko svetovalno podjetje (generalist) prevzelo malo svetovalno podjetje, temelječe na raziskavah (specialist) oblikovati orodje za identifikacijo jedrnega intelektualnega kapitala in oceno njegovih sinergijskih priložnosti v povezavi z integracijskim managementom.

navigacija intelektualnega kapitala. Nato sta ugotavljala razlike med epistemološkimi modeli predstavnikov podjetja specialistov in podjetja generalistov. »Z vidika usode združenega podjetja je zelo pomembno dejanje zavedanje epistemoloških modelov in zagotavljanje podpornih pogojev za transfer znanja« (Gupta in Ross 2001: 308).

Raziskava, ki sta jo izvedla Gupta in Ross (2001), izhaja iz predpostavke, da se korenine konkurenčne prednosti **razraščajo iz jedrnega intelektualnega kapitala**. Testirala sta intelektualni kapital specialističnega podjetja z vidika njegove jedrnosti, tako da sta s pomočjo navigatorja IK izdvojila tiste vire in njihove transformacije, ki ustvarjajo največ vrednosti. **Slednji so bili človeški viri**, in sicer viri:

- **kompetenc** z naslednjimi komponentami: tehnično sposobnostjo, sposobnostjo omogočanja, podjetniško sposobnostjo in prodajno sposobnostjo.
- **intelektualne gibkosti** (prožnosti, fleksibilnosti) s komponentami: zmožnostjo inoviranja, zmožnostjo preoblikovanja teorije in idej v prakso, sposobnostjo samostojnega razmišljanja, mnogostranskosti.
- **odnosa** s komponentami: **kulturološko prilagodljivostjo, sposobnostjo dela v timu, pripravljenostjo izmenjave** (deliti), **željo po učenju** in razvoju osebnosti, kreativnostjo, odprtostjo in pripravljenostjo poskusiti nove stvari na nepoznanem področju (Gupta in Ross 2001: 301).

Postavila sta ogrodje za oceno **potenciala ustvarjanja vrednosti kot funkcijo** (ustvarjanje vrednosti = f (pogojev za izmenjavo in vzvodje IK; transformacijske negibnosti) **pogojev za menjavo in krepitev (leveraging) IK ter transformacijske inercije negibnosti** (Gupta in Ross 2001: 302).

Gupta, Ross (2001) sta opredelila naslednje **pogoje, ki morajo biti izpolnjeni za izmenjavo in uravnavanje intelektualnega kapitala**:

1. Kritičnost za strateški namen; IK mora imeti potencial za sinergijo. Ko se zaradi integracije oblikuje posebna strateška logika, lahko zahtevajo strateške potrebe spremenjene pogoje za vire, kar pomeni, nekaj jedrni IK ni nujno pomemben za prihodnost. Zato sta strategiji lahko dve, krepitev poglobljanje IK, torej ohranjanje obstoječega IK ali razširitev IK, ki pomeni pridobivanje IK, ki je drugačen od obstoječega.

Strategija poglobljanja IK predstavlja spremembo v strateški logiki, ki je odvisna od ustaljenih poti, razširitev IK pa spremembo v strateški logiki, ki prekine z ustaljenim.

2. Fleksibilnost; Izmenjani IK ima potencial za sinergijo le, če je sposoben ustvariti številne rezultate (outpute). Gupta in Ross (2001) opredeljujeta fleksibilnost kot načine, na katere je mogoče kombinirati vire z drugimi viri ali transformacijami (Easton in Araujo v Gupta in Ross 2001: 302).

Ob združitvah in prevzemih je **fleksibilnost** delna rešitev problemov strateškega menedžmenta v dinamičnem in negotovem okolju. **Ex ante** pomagajo **fleksibilni viri IK upravljati kognitivne** izzive ob izbiranju virov v okoliščinah visoke posledične nejasnosti glede tega, kateri IK bo strateško uporaben v prihodnosti. Takrat ko se managerji ne morejo z gotovostjo odločiti o tem, ima z izbiro fleksibilnih virov, ki jih je mogoče vključiti v niz alternativnih rab, podjetje večje možnosti, da se bo učinkovito odzvalo na bodoče spremembe (Sanches in Heene 1996 *ibid*: 303).

3. Dostopnost; IK mora biti dostopen, preden ga je mogoče izmenjevati in uravnavati (ang. leverage). Medtem ko je pogoj dostopnosti razumljiv pri fizičnih virih, tega pri neotipljivih virih ne moremo vzeti samoumevno.

Avtorji kot Inkpen (1998) poudarjajo nujnost dostopnosti znanja v primeru prenosa znanja pri strateških povezavah. Vidik dostopnosti je še posebej kritičen za transfer

»miselnega voditeljstva« (ang. thought leadership) od specialistov k generalistom, saj morajo biti ljudje iz specialističnega podjetja pripravljeni prenašati svoje znanje (Inkpen 1998: ibid).

4. Omejena zmogljivost; Zato da se sinergija ob uporabi IK realizira, mora biti izmenjava in uravnavanje virov IK znotraj meja zmogljivosti. Te so pri stvarnih virih jasno opredeljene, surovine, fiksni viri in recimo zmogljivost dostavne mreže imajo jasno določene meje. Omejitev zmogljivosti IK pa je nejasna. Kadar je izmenjava skoncentrirana na poučevanje določenega znanja, se organizacije močno razlikujejo po tem, kakšna je njihova zmožnost različnih oblik učenja (Makhija in Ganesh 1997: 519). Največkrat se v literaturi pojavlja **spodobnost učenja kot absorpcijska spodobnost podjetja** (Cohen in Levingtal 1990: ibid).

5. Koordinacijska prožnost je spodobnost menedžmenta, da koordinira (preusmeri, preoblikuje, prezaposli) nove strateške rabe fleksibilnih IK virov. Stil in spodobnost integriranja menedžmenta dveh podjetij in spodobnost upravljanja soodvisnosti korektno, je ključna determinanta za ustvarjanje vrednosti pri združitvah in prevzemih (Haspeslag in Farquhar 1987). Koordinacijska fleksibilnost podjetja izvira iz spodobnosti podjetja, da spremeni svojo podjetniško poslovno logiko managerske prakse in IK, kadar to prinaša strateško prednost (Haspeslag in Farquhar v Gupta in Ross 2001: 303).

Transformacijsko negibnost, nepremičnost sta opredelila kot drugo dimenzijo, ki jo je potrebno upoštevati pri analizi sinergije. To so omejitve in ovire, ki preprečujejo izmenjavo IK. Glede na Lumertovo (1997) definicijo transformacije virov je inercijo mogoče opredeliti kot pomanjkanje plastičnosti, ki se kaže v močnem vztrajanju pri obstoječi obliki in funkciji (Lumert v Gupta in Ross 2001: 304).

Gupta in Ross utemeljujeta, da razlike v **epistemoloških pristopih** (Venzin et. al. 1998) neposredno korelirajo s transformacijsko inercijo pri izmenjavi intelektualnega kapitala, ki je intenziven v znanju. **Epistemološki pristop se nanaša na to, kako se v podjetju razvija znanje.** Venzin et. al. (1998) ločijo tri različne pristope:

1. Kognitiven; Kognitivisti menijo, da je identifikacija, zbiranje in centralna diseminacija - širjenje informacij glavna aktivnost za razvoj znanja. Organizacije vidijo kot odprte in razvijejo natančno podobo svojih vnaprej definiranih svetov skozi asimilacijo novih informacij. Znanje se razvije po univerzalnem pravilu, vendar pa je kontekst prihajajočih informacij pomemben.

2. Konektivističen; Deli s prvim pristopom številne lastnosti, s to razliko, da ne uporablja univerzalnih pravil. Le ta temeljijo na timu in se razlikujejo lokalno. Organizacije vidi kot skupine samo-organiziranih mrež, ki so odvisne od komunikacij. Konektivisti menijo, da je znanje vsebovano v povezavah in se zato osredotočajo na tok samo-organiziranega širjena informacije.

3. Avtopoetičen; S tega vidika je kontekst informacijskih inputov nepomemben, saj jih vidijo le kot podatke. Organizacija je sistem, ki je hkrati odprt (za podatke) in zaprt (za informacije in znanje). Slednjega se ne da prenašati zlahka, saj zahteva notranjo interpretacijo v sistemu, skladno z individualnimi pravili. Avtopoetiki zato razvijajo individualno znanje in ta proces nastajanja spoštujejo tudi pri drugih.

Gupta in Ross (2001) sta na primeru združitve specialistične svetovalne firme z generalistično ugotovila naslednje; v primeru transferja »miselnega voditeljstva« tacitnega znanja ni **mogoče zlahka sporočati in deliti z drugimi, saj je močno osebno, globoko zakoreninjeno v dejanjih in posameznikovi vključenosti v specifičen kontekst** (Nonaka 1994). Na primeru sta ugotovila, da posamezniki iz specialističnega podjetja tvorijo homogeno skupino z močno nagnjenostjo k

avtopoetičnosti, sekundarno pa h konektivizmu. Prav nasprotno pa posamezniki generalističnega podjetja izkazujejo manj avtopoetičnosti in močnejše tendence h kognitivizmu. Posledično je velik razkorak med epistemološkima modeloma pomenil pomembne izzive, povezane z različnimi mehanizmi učenja (Gupta in Ross 2001: 305).

Na podlagi teorije Venzin et al. (1998) sta ugotovila Gupta in Ross naslednje posledice za **transfer miselnega voditeljstva med generalističnim in specialističnim podjetjem:**

1. Prejemnik je generalistično podjetje s kognitivističnim pristopom k znanju. Tacitno znanje mora postati eksplicitno, zato da bo prišlo do transferja. Ker utegne biti znanje skrito prav zaradi pomanjkanja reprezentacijskih (predstavnostnih) sposobnosti, bo zahteval transfer tacitnega znanja okrepitev reprezentacijskih zmožnosti ali redefinicijo mehanizmov za izbiro podatkov.
2. Oddajnik, podajalec znanja je specialistično podjetje z avtopoetičnim pristopom k znanju. Skrito tacitno znanje je le deloma prenosljivo. Za transfer tacitnega znanja se lahko uporabi princip intenzivne »izkušnje na lastni koži« z naslednjimi instrumenti:
 - Učenja z zgledom; sprejemanje, refleksija in oponašanje obstoječih postopkov.
 - Metafor, analogije, modelov; Uporaba slikovnega gradiva, ki predstavlja tacitno znanje.
 - Skupne vizije; skupinske razprave o osrednjih predpostavkah (Gupta in Ross 2001: 306).

Gupta in Ross (2001) sta preučevala tudi, kako naslednji dejavniki vplivajo na prenos intelektualnega kapitala:

1. Kompleksnost jedrnega IK; Kompleksnost se nanaša na število medsebojno odvisnih virov in transformacij, povezanih z IK. Barney (1996) poudarja, če so viri in zmožnosti, ki ustvarjajo konkurenčno prednost, kompleksne mreže odnosov med posamezniki, skupinami in tehnologijami, je posnemanje zelo težavno. Med izmenjavo intelektualnega kapitala ustvarja višja stopnja kompleksnosti večjo negotovost in zato omejuje transformacije (Simonin 1999). Kompleksnost pa vpliva tudi na razumevanje celostnega jedrnega intelektualnega kapitala. Gupta in Ross sta zato v raziskavi utemeljevala, da **stopnja kompleksnosti intelektualnega kapitala korelira s transformacijsko inercijo** (Gupta in Ross 2001: 306).
2. Izkušnje s transformacijami spremenjenih virov: **Raven izkušenj**, ki jih ima podjetje s spreminjanjem konteksta transformacij virov, **negativno korelira s transformacijsko inercijo**. Singh in Zollo (1998) sta ugotovila, da je tacitno znanje, ki ga je podjetje akumuliralo s poprejšnjimi prevzemi, vplivalo na po-prevzemno uspešnost, če so bile izkušnje homogene. Simonin (1999) je empirično dokazal, da **pretekle izkušnje privedejo do pojava izrazite oblike sodelovalnega know-how-a**, ki pripomore k doseganju boljših rezultatov v kasnejših povezavah v podjetju. Ta know - how vpliva na sposobnost podjetja, da razume in osvoji primerne postopke za zbiranje informacij, interpretacijo in razpršitev (posredovanje širšemu krogu).
3. Organizacijska ohlapnost; Gupta in Ross utemeljujeta na preučnem primeru, da sta organizacijska **ohlapnost in dostopnost zaupnih virov negativno povezana s transformacijsko inercijo menjave**. Haspelslag in Jemison (1991) sta ugotovila, da nekaj ohlapnosti v po-prevzemni integraciji predstavlja podlago za obvladovanje operativnih in strateških negotovosti, saj zagotavlja tako

zavarovanje kot manevrski prostor in **prepreči prezgodnje fiksacije na kratkoročne rezultate.**

4. Organizacijska kulturna oddaljenost in vzdušje za izmenjavo: **Razlike v organizacijski kulturi pozitivno korelirajo s transformacijsko inercijo.** Organizacijska kultura predstavlja poglavitni vir kompleksnosti v po-združiteni integraciji in organizacijska literatura poudarja, kako je kulturno ujemanje nujno za uspešno menjavo strateških virov (Haspeslag in Jemison 1991, Veiga et al. 2000). S tem pravzaprav sporočajo, da je kultura za organizacijo prav takšnega temeljnega pomena, kot je osebnost za posameznika in da ima stopnja ujemanja med organizacijama direkten vpliv na sposobnost združitve, da ustvari vrednost (Cartwright in Cooper v Gupta in Ross 2001: 307).

7 Empirični izsledki raziskave na podlagi baze Cranet

7.1 Podatki o organizacijah

Za preverjanje delovnih po-dhipotez sem uporabila kombinacijo različnih metodoloških pristopov. Empirični del temelji na podatkih mednarodne primerjalne študije Cranet (2001), ki jo za Slovenijo koordinira Center za proučevanje organizacij in človeških virov. **V vprašalniku Cranet (2001) so navajala podjetja naslednje spremembe v zadnjih treh letih;**

- statusnopravni spremembi: **pripojitev** in spojitev (**združitev**) ter
- kapitalsko spremembo: **prevzem.**

V vzorcu podjetij, ki so sodelovala z odgovori pri raziskavi, je struktura glede sprememb naslednja:

Od skupno 8483 podjetij je imelo v zadnjih treh letih vsaj eno statusnopravno oziroma kapitalsko spremembo 3196 podjetij:

- 1676 je pripojilo drugo podjetje;
- 538 se jih je združevalo z drugim podjetjem
- 253 jih je pripojilo drugo organizacijo in se združevalo;
- 443 je bilo prevzetih s strani drugega podjetja;
- 151 jih je pripojilo drugo organizacijo in bilo prevzetih;
- 39 se jih je združilo in bilo prevzetih;
- v 96 organizacijah/podjetjih so bili deležni vseh treh sprememb.

Brez sprememb pa je bilo 5287 organizacij.

7.2 Konceptualizacija

Potrebno je omeniti naslednje omejitve analize, izvedene na podlagi mednarodne primerjalne študije Cranet (2001).

1. Izbira podhipotez je metodološko podrejena vsebinskim sklopom vprašalnika in merskim lestvicam spremenljivk, med katerimi so bile le redke intervalne ali razmernostne. Številne spremenljivke so izvedene ali sestavljene iz posamičnih spremenljivk vprašalnika ali pa rekodirane za potrebe določene hipoteze. Preverjanje podhipotez s programskim paketom SPSS zato temelji predvsem na bivariantni, le redko na multivariantni analizi.

V metodološkem delu ugotavljam, kako so statusnopravne oziroma kapitalske spremembe povezane, če sploh so z naslednjim:

- vlogo UČV (z vpeljavo indeksa strateške vloge), saj je strateško UČV glavni spodbujevalec uvajanja relacijskih veščin, **ustreznega vodenja** in obvladovanja sprememb;
- samo-ocenjeno uspešnostjo (kotacija delnic, prihodki, dobiček..., delež stroškov dela v operativnih stroških), ki vpliva na odnose z delničarji in zaposlenimi;
- razvojem zaposlenih (izobraževanjem, izpopolnjevanjem, razvojem kariere);
- negativnimi posledicami za zaposlene (presežki, odpuščanja),
- fleksibilnostjo v treh pojavnih oblikah (z uvedbo indeksov funkcionalne, numerične in finančne fleksibilnosti; s poudarkom na funkcionalni fleksibilnosti, saj le ta zagotavlja učenje in relacijski ter izkustveni prenos znanja);
- spodbujevalnimi programi za zaposlene (nagrajevanje, motivacija zaposlenih);
- komuniciranjem z zaposlenimi (obstoj dvosmerne komunikacije); ki je predpogoj za vključenost v sooblikovanje spremembe, pripadnost in zmanjševanje stresa, zaradi negotovosti;
- spremembo vloge linijskih vodij (morebitnim prenos odgovornosti in odločanja na nižje nivoje - empowerment), ki do neke mere dokazuje sploščevanje hierarhične strukture (relacijsko, namesto ukazovalnega vodenja);
- usmerjenostjo h komitentom (fleksibilnostjo do strank), z vidika ohranjanja primernega odnosa s strankami;
- tržnimi razmerami, v katerih podjetje deluje (kot pokazatelj okoljske spodbude k spremembi).

2. Primerjava podjetij v paru ni možna. Zato analiza podatkov ne omogoča visokokontekstualnega pristopa, ki bi paroma ugotavljal razlike med menedžerskimi praksami, organizacijskimi kulturami, vlogami upravljanja s človeškimi viri, načini komuniciranja in posledično te razlike povezal z uspehom ali neuspehom združitve, prevzema ali pripojitve.

3. Za ugotavljanje dejanskih posledic za podjetje bi morala biti zagotovljena primerjava pred in po spremembi. Tako pa je možen le univerzalni pristop, s predpostavko, da ima posamezna vrsta statusnopravne oziroma kapitalske spremembe univerzalne posledice za vsa podjetja (nizkokontekstualni teoretični pristop).

Kljub naštetim omejitvam podatki mednarodne primerjalne študije Cranet (2001) omogočajo dovolj natančen vpogled v podjetje, in sicer prav v obdobju treh let združitve, prevzema oziroma pripojitve, torej v fazi integracije, ki je po mnenju številnih teoretikov kritična za uspeh spremembe (Simpson 2000, Spivack 2000, Haspeslag in Jemison 1991, Marks in Mervis 1997).

7.3 Hipoteze

HI: V organizacijah, ki so se združile, bile prevzete ali so pripajale je mogoče prepoznati specifične posledice za deležnike in mehanizme, postopke za podporo spremembi.

Posledice za podjetje kot celoto, torej vse njegove deležnike, ter posledice za posamezne deležnike ugotavljam s pod-hipotezami od 1. do 20., zadnja 21. pod-

hipoteza pa ugotavlja povezanost med statusnopravnimi spremembami in razmerami na trgu (glej tabelo 7.4).

- H1 : Statusnopravna oziroma kapitalska sprememba (SPK) vpliva na uspešnost organizacije.
- H2 : Zmanjševanje števila zaposlenih in metode zmanjševanja so povezani z vrsto spremembe.
- H3 : Nižji deleži stroškov dela v operativnih stroških so povezani z zmanjševanjem števila zaposlenih.
- H4 : Vrste SPK sprememb različno vplivajo na uspešnost organizacije.
- H5 : SPK spremembe vplivajo na vlogo UČV v organizaciji.
- H6 : Med organizacijami, ki so doživele SPK spremembe obstaja razlika v vlogi UČV.
- H7 : Vloga UČV je povezana z uspešnostjo organizacije.
- H8 : Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na spremenjeno vlogo linijskih vodij.
- H9 : Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na numerično fleksibilnost podjetja.
- H10 : Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na funkcionalno fleksibilnost podjetja.
- H11 : Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na finančno fleksibilnost podjetja.
- H12 : Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na fleksibilnost podjetja do strank.
- H13 : Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na usposabljanje zaposlenih.
- H14 : Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na pomembnost usposabljanja zaposlenih.
- H15 : Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na usmeritev usposabljanja zaposlenih.
- H16 : SPK spremembe vplivajo na komuniciranje v podjetju.
- H17 : Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na spodbujevalne programe za zaposlene.
- H18 : Uspešnost organizacije vpliva na uporabo spodbujevalnih programov.
- H19 : Uspešnost organizacije je odvisna od usmerjenosti h komitentom.
- H20 : Organizacije, ki so se združevale, pripajale ali bile prevzete so usmerjene h komitentom.
- H21 : Razmere na trgu (rastoč, nespremenljiv, upadajoč) vplivajo na prevzeme, združitve in pripojitve.

H3: Uspešnost statusnopravno ali kapitalsko spremenjenih organizacij je potrebno presojati z vidika posledic za vse deležnike, ne le delničarje.

Druga hipoteza, logično nadaljevanje prve, argumentira, da uspešnosti spremembe ne moremo obravnavati parcialno.

7.4 Izhodišče raziskave in model

V razmerah globalizacije, visoke konkurenčnosti in pospešenih tehnoloških sprememb je hitro strateško spreminjanje organizacije edina možnost za obstoj. Brez ustreznega upravljanja s človeškimi viri (v nadaljevanju UČV) v podjetju in upoštevanja vseh deležnikov so te spremembe nemogoče ali celo škodljive.

Ene izmed zelo hitrih strateških sprememb so nedvomno **združitve, prevzemi in pripojitve**, ki postajajo vodilnim vse bolj privlačne, saj lahko z njimi kratkoročno odpravijo vrsto problemov - eliminirajo konkurenco z nakupom tekmeča, diverzificirajo svoje poslovanje v sorodni dejavnosti ali pa se z združitvijo obranijo prevzema. Tako si začasno povečajo manevrski prostor. V raziskavi ugotavljam, ali

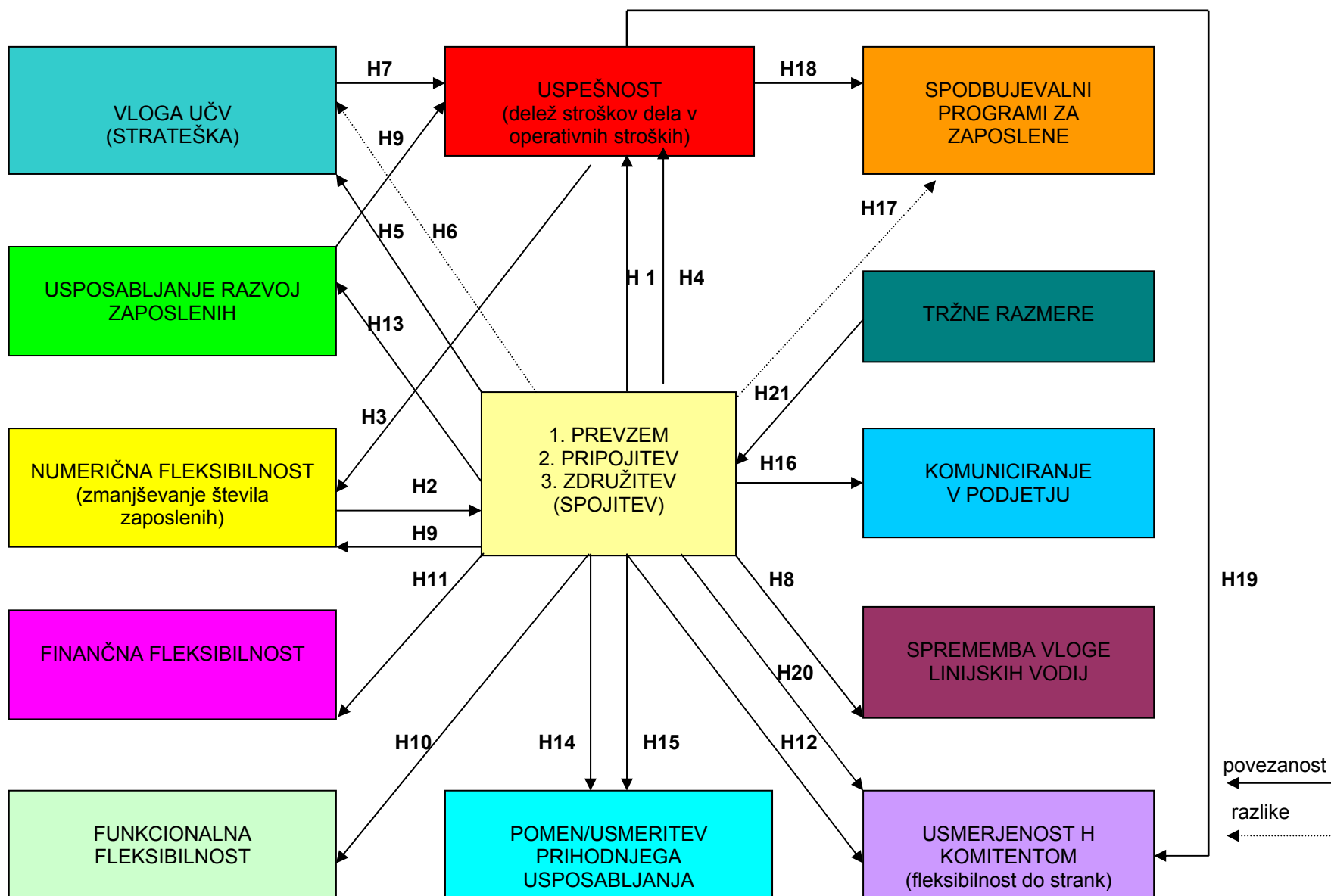
tudi s tem povečajo funkcionalno fleksibilnost (pridobitev novih proizvodnih enot, znanj, razvoja in raziskav, s čimer skrajšajo razvojni produkcijski cikel), numerično fleksibilnost (uravnavanje števila zaposlenih), finančno fleksibilnost (variabilno nagrajevanje v obliki delnic, delitve dobička, delnic med zaposlene, boljše finančno vzvodje, davčne koristi, izboljšane kreditne sposobnosti).

Z načrtovano spremembo podjetja začasno zmanjšajo zunanjo negotovost visoko konkurenčnega okolja in jo preselijo v lastni sistem – v novo nastalo družbo in s tem **povečajo entropijo sistema**. V postzdružitvenem procesu jih ovirajo različnost vrednot, velikosti sistemov, okorela organiziranost v obliki hierarhije, nezmožnost povratnega komuniciranja, osredotočenost na notranje probleme, namesto na razvoj storitev oziroma proizvodov in na stranke, ter problem ponovne delitve moči, kar se odraža v centralizaciji funkcij, če jih naštejemo le nekaj.

»Stroškovne in prihodkovne sinergije ob združitvi je zelo težko ohranjati, v nemalo primerih zato, ker menedžerji posvečajo skrb finančnim vidikom združitvev in prevzemov, prezrejo pa pomembne »človeške vidike« v tem procesu« (Buono in Bowditch v Augvilera in Dencker 1999: 3).

Ugotavljamo torej, v kolikšni meri so **uporabili v organizacijah usmerjene aktivnosti, s katerimi se zagotavlja učinkovita podpora izpostavljenim skupinam** in se **približali uspešnemu vodenju procesa spremembe**.

Tabela 7.4 Izhodiščni model



7.5 Rezultati

H1: Statusnopravna oziroma kapitalska sprememba (SPK) vpliva na uspešnost organizacije.

Veljavnost prve hipoteze preverjam z ugotavljanjem povezanosti statusnopravne oziroma kapitalske spremembe z uspešnostjo organizacije (merjeno kot odstotni deleži stroškov dela v operativnih stroških ter merjeno z ustvarjenim dohodkom).

Tabela 7.5.1: Kontingenčna tabela - ena/nobena statusnopravna sprememba * ustvarjen dohodek

Ena izmed ali nobena sprememba		dohodek preteklih treh let					Skupaj
		povzročil večje izgube	nezadosten za pokritje stroškov	zadosten za izravnavo	zadosten za dobiček	precej nad stroški	
ne	N	106	369	453	1519	1214	3661
	%	2,9	10,1	12,4	41,5	33,2	100,0
pripojila	N	16	72	92	526	785	1491
	%	1,1	4,8	6,2	35,3	52,6	100,0
se združila	N	14	43	40	157	141	395
	%	3,5	10,9	10,1	39,7	35,7	100,0
bila prevzeta	N	25	44	31	143	142	385
	%	6,5	11,4	8,1	37,1	36,9	100,0
Skupaj	N	161	528	616	2345	2282	5932
	%	2,7	8,9	10,4	39,5	38,5	100,0

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Nadalje ugotavljam razlike v stroških med podjetji z različnimi oblikami statusnopravnih sprememb ali brez le teh ter jih testiram z analizo variance.

Tabela 7.5.2: Ugotavljanje razlik med skupinami - stroški dela % od operativnih stroškov

Odvisna spremenljivka: stroški dela kot % od operativnih stroškov (Games Howell)

(I) ena izmed/nobena sprememba	(J) ena izmed/nobena sprememba	Razlike med sr.vrednostmi skupin (I-J)	Std. napaka	Stat. pomembnost
ne	pripojila	8,583(*)	,857	,000
	se združila	,217	1,501	,999
	bila prevzeta	10,141(*)	1,479	,000
pripojila	ne	-8,583(*)	,857	,000
	se združila	-8,367(*)	1,623	,000
	bila prevzeta	1,557	1,602	,765
se združila	ne	-,217	1,501	,999
	pripojila	8,367(*)	1,623	,000
	bila prevzeta	9,924(*)	2,021	,000
bila prevzeta	ne	-10,141(*)	1,479	,000
	pripojila	-1,557	1,602	,765
	se združila	-9,924(*)	2,021	,000

* Razlike med srednjimi vrednostmi skupin so pomembne pri .05.

Pomembne razlike glede deležev stroškov dela, ki odpadejo na operativne stroške, so med organizacijami, ki so pripojile in tistimi, brez sprememb. Slednje imajo višji povprečni delež stroškov dela v operativnih stroških. Prav tako so statistično pomembne razlike med organizacijami, ki so se združile in tistimi, ki so pripojile. Organizacije, ki so se združevale imajo v povprečju višje stroške, kot tiste, ki so pripajale. Med organizacijami, ki so pripojile in bile prevzete ni pomembnih razlik, prav tako jih ni med tistimi, ki so se združile in tistimi brez sprememb (glej tabelo 7.5.2).

Vendar je mogoče rezultat pripisati vplivu razporeditve podjetij iz različnih dejavnosti in zdrži primerjava le znotraj dejavnosti, kot je razvidno v tabeli 7.5.4, ki poleg

razporeditve podjetij po dejavnosti in spremembah prikazuje v zadnjem stolpcu povprečne stroške dela v % od operativnih stroškov za dejavnost.

Tabela 7.5.3: Kontingenčna tabela - ena izmed/nobena sprememba * dejavnost

Dejavnost		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	Skupaj	% str. dela v oper. stroških
Kmetijstvo gozdarstvo	N	75	22	16	4	117	31,86
	%	1,50	1,30	3,00	0,90	1,50	
Energetika vodni viri	N	136	47	18	5	206	26,89
	%	2,60	2,80	3,40	1,10	2,60	
Kemijska proizvodnja, rudarstvo	N	202	100	25	27	354	30,23
	%	3,90	6,10	4,70	6,20	4,60	
Kovinska industrija	N	765	360	80	111	1316	33,09
	%	14,80	21,80	15,10	25,30	16,90	
Druga industrija	N	712	292	61	93	1158	28,67
	%	13,80	17,70	11,50	21,20	14,90	
Gradbeništvo	N	292	86	27	14	419	37,33
	%	5,70	5,20	5,10	3,20	5,40	
Trgovina na drobno distribucija	N	413	164	41	41	659	37,08
	%	8,00	9,90	7,70	9,40	8,50	
Promet in zveze	N	230	85	19	30	364	45,23
	%	4,50	5,10	3,60	6,80	4,70	
Bančništvo in finance	N	366	159	61	31	617	50,29
	%	7,10	9,60	11,50	7,10	7,90	
Osebne, gospodinjске storitve	N	84	22	6	2	114	55,30
	%	1,60	1,30	1,10	0,50	1,50	
Zdravstvo	N	317	33	49	5	404	63,75
	%	6,20	2,00	9,20	1,10	5,20	
Druge storitve RTV	N	211	58	12	6	287	50,36
	%	4,10	3,50	2,30	1,40	3,70	
Izobraževanje	N	217	23	24	5	269	66,48
	%	4,20	1,40	4,50	1,10	3,50	
Lokalna uprava	N	470	14	26	6	516	54,26
	%	9,10	0,80	4,90	1,40	6,60	
Vlada	N	223	7	13	5	248	60,69
	%	4,30	0,40	2,50	1,10	3,20	
Drugo	N	371	163	44	42	620	41,37
	%	7,20	9,90	8,30	9,60	8,00	
Drugo javno	N	19	0	0	0	19	72,13
	%	0,40	0,00	0,00	0,00	0,20	
Nerazporejeno	N	51	17	8	11	87	41,91
	%	0,99	1,03	1,51	2,51	1,12	
Skupaj	N	5154	1652	530	438	7774	42,36
	%	100	100	100	100	100	

Tabela 7.5.4: Primerjava srednjih vrednosti stroškov dela v % od operativnih stroškov

str. dela % od oper. (srednja vrednost)	vse dejavnosti	kmetijstvo ribištvo	energetika vodni viri	kemij.pr. rudarstvo	kovinska industrija	druga industr.	gradbe-ništvo	trgovina distrib.
ne	45,03	31,25	28,85	29,39	33,63	30,19	38,76	37,52
pripojila	36,50	30,55	19,38	28,66	34,15	25,46	32,47	35,15
se združila	45,10	22,11	25,77	35,45	28,79	25,05	42,33	45,61
bila prevzeta	35,01	30,00	45,00	24,28	27,61	25,22	36,00	40,00
skupaj	42,86	29,71	26,88	29,07	32,95	28,34	37,88	37,55
povpr. dejavnosti	42,36	31,86	26,89	30,23	33,09	28,67	37,33	37,08
str. dela % od oper. (srednja vrednost)	promet zveze	banke finance	osebne storitve	zdravstvo storitve	druge stor. RTV	izobraževanje	lokalna uprava	vlada
ne	46,81	50,30	55,47	64,79	51,64	67,31	54,94	60,05
pripojila	42,72	50,59	54,42	50,33	54,36	54,97	58,78	61,25
se združila	44,67	52,36	68,25	65,94	47,13	74,24	64,14	67,50
bila prevzeta	51,86	48,69	67,00	83,33	33,00	74,33	38,67	62,50
Total	46,13	50,49	56,18	64,08	51,33	67,07	55,32	60,69
povpr. dejavnosti	45,23	50,29	55,30	63,75	50,36	66,48	54,26	60,69

Gledano v celoti (glej tabelo 7.5.4) imajo **najvišje stroške dela v % od operativnih stroškov** podjetja **brez sprememb in tista, ki so se združila**. Pregled po dejavnostih, pa pokaže:

1. Najmanj so z vidika stroškov dela v % operativnih stroškov **stroškovno učinkovita** v svojih dejavnostih podjetja:

- **brez sprememb** v kmetijstvu-ribištvu ter drugi industriji,
- **prevzeta podjetja** v energetiki-vodnih virih, prometu-zvezah, zdravstvenih storitvah in izobraževanju.
- **združena podjetja** v kemijski proizvodnji-rudarstvu, gradbeništvu, trgovini-distribuciji, bančništvu-financah, osebnih storitvah, lokalni upravi in vladi.
- **podjetja, ki so pripajala** v kovinski industriji, v drugih storitvah-RTV.

2. Najbolj so stroškovno učinkovita v svojih dejavnostih podjetja:

- **brez sprememb** (organizacije) v vladi;
- **prevzeta podjetja** v kemijski proizvodnji-rudarstvu, kovinski industriji, bančništvu in financah, drugih storitvah RTV in lokalni upravi.
- **združena podjetja** v kmetijstvu-ribištvu, drugi industriji
- **podjetja, ki so pripajala** v energetiki-vodnih virih, gradbeništvu, trgovini-distribuciji, prometu-zvezah, osebnih storitvah, zdravstvenih storitvah, izobraževanju, drugi industriji.

Sprejem H1: Med podjetij so glede ustvarjenega dohodka statistično pomembne razlike. Največ podjetij, ki so **pripajala**, se umešča med tista, ki so ustvarila dohodek **znatno nad stroški**, medtem ko se podjetja, ki so **bila prevzeta**, povečini umeščajo med tista **z izgubo ali večjo izgubo**. Podjetja **brez sprememb** pa so najbolj zastopana med tistimi, ki so ustvarila **zadosten dohodek za izravnavo ter zadosten dohodek za dobiček**.

H2: Zmanjševanje števila zaposlenih/metode so povezani z vrsto spremembe.

Hipotezo preverjam s pomočjo spremenljivke, ki je pokazatelj spremembe št. zaposlenih v zadnjih treh letih za več kot 5 %. S χ^2 testom ugotavljamo povezavo med SPK spremembo in zmanjšanjem števila zaposlenih.

Tabela 7.5.5: Kontingenčna tabela - sprememba št. zaposlenih * ena izmed/nobena sprememba

Ena izmed ali nobena sprememba		sprememba števila zaposlenih			Skupaj
		zmanjšalo	ostalo enako	povečalo	
ne	N	190	2025	248	2463
	%	7,7%	82,2%	10,1%	100,0%
pripojila	N	48	440	108	596
	%	8,1%	73,8%	18,1%	100,0%
se združila	N	18	177	28	223
	%	8,1%	79,4%	12,6%	100,0%
bila prevzeta	N	21	130	11	162
	%	13,0%	80,2%	6,8%	100,0%
Skupaj	N	277	2772	395	3444
	%	8,0%	80,5%	11,5%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Rezultat, ki kaže povezanost **med spremembo številom zaposlenih in statusnopravno spremembo**, je pričakovan (glej tabelo 7.5.5). V večjem delu organizacij, ki niso doživele spremembe, se tudi število zaposlenih ni spreminjalo, medtem ko se je v tistih, ki so pripajala, povečevalo, v prevzetih pa zmanjševalo.

V nadaljevanju poskušamo ugotoviti s kontingenčno tabelo, ali so metode zmanjševanja zaposlenih povezane s statusnopravno/kapitalsko spremembo.

Tabela 7.5.6: Kontingenčna tabela - zamrznitev zaposlovanja * ena izmed/nobena sprememba

		ena izmed ali nobena sprememba				Skupaj
zamrznitev zaposlovanja*		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	3295	1060	306	236	4897
	%	67,3%	21,6%	6,2%	4,8%	100,0%
da	N	1981	616	232	207	3036
	%	65,3%	20,3%	7,6%	6,8%	100,0%
Skupaj	N	5276	1676	538	443	7933
	%	66,5%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%

Pri uporabi **zamrznitve zaposlovanja** (glej tabelo 7.5.6) se podjetja signifikantno razlikujejo. Najmanj so posegala po njej podjetja brez sprememb in tista, ki so pripajala, v največji meri pa so tako uravnavali število zaposlenih v podjetjih, ki so bila prevzeta in v tistih, ki so se združila.

Tabela 7.5.7: Kontingenčna tabela - predčasno upokojevanje *ena izmed/nobena sprememba

		ena izmed ali nobena				Skupaj
predčasno upokojevanje*		ne	pripojila	združila	bila prevzeta	
ne	N	3683	1081	320	257	5341
	%	69,0%	20,2%	6,0%	4,8%	100,0%
da	N	1595	595	218	186	2594
	%	61,5%	22,9%	8,4%	7,2%	100,0%
Skupaj	N	5278	1676	538	443	7935
	%	66,5%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Najmanj so **predčasno upokojevala** podjetja brez sprememb, bolj podjetja, ki so pripojila (glej tabelo 7.5.7).

Tabela 7.5.8: Kontingenčna tabela - prostovoljni presežki*ena izmed/nobena sprememba

		Ena izmed ali nobena				Skupaj
prostovoljni presežki*		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	3711	1138	348	251	5448
	%	68,1%	20,9%	6,4%	4,6%	100,0%
da	N	1566	538	190	192	2486
	%	63,0%	21,6%	7,6%	7,7%	100,0%
Skupaj	N	5277	1676	538	443	7934
	%	66,5%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Najmanj so zmanjševali število zaposlenih s **prostovoljnimi presežki** v podjetjih brez sprememb, največ v podjetjih, ki so bila prevzeta, se združila in pripajala (glej tabelo 7.5.8).

Tabela 7.5.9: Kontingenčna tabela - prisilni presežki*ena izmed/nobena sprememba

		Ena izmed ali nobena				Skupaj
prisilni presežki*		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	3916	1080	352	247	5595
	%	70,0%	19,3%	6,3%	4,4%	100%
da	N	1358	596	186	196	2336
	%	58,1%	25,5%	8,0%	8,4%	100%
Skupaj	N	5274	1676	538	443	7931
	%	66,5%	21,1%	6,8%	5,6%	100%

* Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Metodo **prisilnih presežkov** so uporabili največ v podjetjih, ki so pripajala in bila prevzeta (glej tabelo 7.5.9).

Tabela 7.5.10: Kontingenčna tabela - prerazporeditev*ena izmed/nobena sprememba

		Ena izmed ali nobena				Skupaj
prerazporeditev v okviru organizacije		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	3511	1081	330	282	5204
	%	67,5%	20,8%	6,3%	5,4%	100%
da	N	1768	595	208	161	2732
	%	64,7%	21,8%	7,6%	5,9%	100%
Skupaj	N	5279	1676	538	443	7936
	%	66,5%	21,1%	6,8%	5,6%	100%

V primeru prerazporeditev zaposlenih v okviru organizacije so med podjetji manjše, **statistično nepomembne razlike** (glej tabelo 7.5.10).

Tabela 7.5.11: Kontingenčna tabela - pomoč pri zaposlitvi *ena izmed/nobena sprememba

		Ena izmed ali nobena				Skupaj
pomoč pri zaposlitvi pri drugih delodajalcih*		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	4655	1365	429	354	6803
	%	68,4%	20,1%	6,3%	5,2%	100,0%
da	N	620	311	109	89	1129
	%	54,9%	27,5%	9,7%	7,9%	100,0%
Skupaj	N	5275	1676	538	443	7932
	%	66,5%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%

Glede **pomoči pri zaposlitvi pri drugih delodajalcih** se podjetja signifikantno razlikujejo. Najmanj so posegala po tem instrumentu zmanjševanja števila zaposlenih podjetja brez sprememb, v največji meri pa so tako uravnavali število zaposlenih v podjetjih, ki so pripajala in v tistih, ki so se združila (glej tabelo 7.5.11).

Tabela 7.5.12: Kontingenčna tabela - ukinitvev podaljševanja pogodb za določen čas * ena izmed/nobena sprememba

		Ena izmed ali nobena				Skupaj
ukinitvev podaljševanja pogodb za določen čas*		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	3678	1139	316	254	5387
	%	68,3%	21,1%	5,9%	4,7%	100,0%
da	N	1601	537	222	189	2549
	%	62,8%	21,1%	8,7%	7,4%	100,0%
Skupaj	N	5279	1676	538	443	7936
	%	66,5%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%

Ukinjanje podaljševanja pogodb za določen čas so uporabili v največji meri v podjetjih, ki so bila prevzeta in v tistih, ki so se združila. Razlike so statistično značilne (glej tabelo 7.5.12).

Tabela 7.5.13: Kontingenčna tabela - prenos na zunanje izvajalce*ena izmed/nobena sprememba

		Ena izmed ali nobena				Skupaj
prenos na zunanje izvajalce*		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	4250	1312	427	333	6322
	%	67,2%	20,8%	6,8%	5,3%	100,0%
da	N	1025	364	111	110	1610
	%	63,7%	22,6%	6,9%	6,8%	100,0%
Skupaj	N	5275	1676	538	443	7932
	%	66,5%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%

* Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Vse metode zmanjševanja zaposlenih so v večji meri prisotne v organizacijah s statusnopravnimi oziroma kapitalskimi spremembami kot v tistih brez njih. Povezava med naštetimi metodami zmanjševanja zaposlenih in spremembami je statistično značilna, razen v primeru prerazporeditev v okviru organizacije, kjer je na meji.

H3: Nižji deleži stroškov dela v operativnih stroških so povezani z zmanjševanjem števila zaposlenih.

V nadaljevanju me zanima, ali je mogoče povezati nižje stroške dela v operativnih stroških z zmanjševanjem števila zaposlenih, kar preverjam z analizo variance nato pa post-hoc ugotavljam še razlike med pari skupin.

Tabela 7.5.14: Statistika skupin podjetij

stroški dela kot % od operativnih stroškov

število zaposlenih	N	Srednja vrednost	Std. odklon	Stand. napaka
zmanjšalo	243	40,43	20,021	1,284
ostalo enako	1672	45,89	23,003	,563
povečalo	237	41,38	21,828	1,418
Skupaj	2152	44,78	22,645	,488

Tabela 7.5.15: Analiza variance (One-Way ANOVA)

stroški dela kot % od operativnih stroškov

	Vsota kvadratov	df	Srednja vrednost kvadratov	F	Stat. pomembnost
Med skupinami	9394,932	2	4697,466	9,231	,000
Znotraj skupin	1093608,880	2149	508,892		
Skupaj	1103003,812	2151			

Tabela 7.5.16: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami - po stroških dela kot % od operativnih stroškov

odvisna spremenljivka: stroški dela kot % od operativnih stroškov (Games-Howell)

(I) št. zaposlenih	(J) št. zaposlenih	Razlike med sr.vrednostmi skupin (I-J)	Std. napaka	Stat. pomembnost
zmanjšalo	ostalo enako	-5,460(*)	1,402	,000
	povečalo	-,953	1,913	,872
ostalo enako	zmanjšalo	5,460(*)	1,402	,000
	povečalo	4,508(*)	1,525	,009
povečalo	zmanjšalo	,953	1,913	,872
	ostalo enako	-4,508(*)	1,525	,009

* Razlike med srednjimi vrednostmi skupin so pomembne pri .05.

Kaže da imajo nižji delež stroškov v operativnih stroških tako podjetja, ki so zmanjševala število zaposlenih, kot tudi podjetja, ki so povečevala število zaposlenih (glej tabelo 7.5.16). Odgovor, zakaj, bi lahko dal le podatek, koliko so se pri tem spreminjali operativni stroški.

Predpostavljam, da so razlike v uspešnosti med organizacijami, ki so se pravno spremenile (združitev ali pripojitev) in tistimi, ki jih je kapitalsko prevzela druga organizacija, zato testiram:

H4: Vrste SPK sprememb različno vplivajo na samoocenjeno uspešnost organizacije.

Uspešnost so ocenila podjetja, tako da so se umestila v tri kategorije (spodnjo, zgornjo polovico in med zgornjih 10 % po: kakovosti storitev, produktivnosti, profitabilnosti (dobičkonosnosti), glede na čas razvoja novega proizvoda in kotacijo

na borzi. S kontingenčnimi tabelami ugotavljam povezave med oblikami sprememb oziroma odsotnostjo le teh in uspešnostjo po samo ocenjenih kategorijah in jih testiram s testom χ^2 .

Tabela 7.5.17: Kontingenčna tabela - kakovost storitev * ena izmed/nobena sprememba

uspešnost kakovost storitev		ena izmed ali nobena sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
spodnja polovica	N	203	59	24	20	306
	%	66,3%	19,3%	7,8%	6,5%	100,0%
zgornja polovica	N	2104	671	217	183	3175
	%	66,3%	21,1%	6,8%	5,8%	100,0%
zgornjih 10 %	N	1995	816	223	193	3227
	%	61,8%	25,3%	6,9%	6,0%	100,0%
Skupaj	N	4302	1546	464	396	6708
	%	64,1%	23,0%	6,9%	5,9%	100,0%

Povezava med ocenjeno uspešnostjo po **kakovosti storitev** in eno izmed ali nobeno SPK spremembo **je statistično značilna**. Ne glede na statusnopravno spremembo ali brez nje se jih je večina umeščala vsaj v zgornjo polovico. Med podjetji, ki so se po lastni oceni razvrstila med zgornjih 10% po kakovosti proizvodov oziroma storitev je največ tistih, ki so **pripojila** (glej tabelo 7.5.17).

Tabela 7.5.18: Kontingenčna tabela - produktivnost * ena izmed/nobena sprememba

uspešnost raven produktivnosti*		ena izmed ali nobena sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
spodnja polovica	N	522	135	57	53	767
	%	68,1%	17,6%	7,4%	6,9%	100,0%
zgornja polovica	N	2256	792	238	212	3498
	%	64,5%	22,6%	6,8%	6,1%	100,0%
zgornjih 10 %	N	1282	568	136	121	2107
	%	60,8%	27,0%	6,5%	5,7%	100,0%
Skupaj	N	4060	1495	431	386	6372
	%	63,7%	23,5%	6,8%	6,1%	100,0%

Povezava med uspešnostjo, ocenjeno glede **ravni produktivnosti**, in SPK spremembo **je statistično pomembna**. Med podjetji, ki so se po lastni oceni razvrstila med **zgornjih deset %** po produktivnosti je največ tistih, ki so **pripojila**, ostala pa **zaostajajo** (glej tabelo 7.5.18).

Tabela 7.5.19: Kontingenčna tabela - donosnost * ena izmed/nobena sprememba

uspešnost dobičkonosnost*		Ena izmed ali nobena				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
spodnja polovica	N	827	240	87	112	1266
	%	65,3%	19,0%	6,9%	8,8%	100,0%
zgornja polovica	N	1648	654	172	150	2624
	%	62,8%	24,9%	6,6%	5,7%	100,0%
zgornjih 10 %	N	1100	588	135	106	1929
	%	57,0%	30,5%	7,0%	5,5%	100,0%
Skupaj	N	3575	1482	394	368	5819
	%	61,4%	25,5%	6,8%	6,3%	100,0%

Povezava med uspešnostjo, ocenjeno glede **profitabilnosti (dobičkonosnosti)**, in SPK spremembo **je statistično značilna**. Med podjetji, ki so se po lastni oceni

* Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

razvrstila med **zgornjih deset %** po produktivnosti je največ tistih, ki so **pripojila**, nato podjetja, ki so se združevala (glej tabelo 7.5.19).

Tabela 7.5.20: Kontingenčna tabela - čas razvoja proizvoda*ena izmed/nobena sprememba

		ena izmed ali nobena				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
uspešnost čas raz. novega proizvoda						
spodnja polovica	N	577	215	66	64	922
	%	62,6%	23,3%	7,2%	6,9%	100,0%
zgornja polovica	N	1619	686	161	172	2638
	%	61,4%	26,0%	6,1%	6,5%	100,0%
zgornjih 10 %	N	856	381	96	86	1419
	%	60,3%	26,8%	6,8%	6,1%	100,0%
Skupaj	N	3052	1282	323	322	4979
	%	61,3%	25,7%	6,5%	6,5%	100,0%

Po uspešnosti glede časa razvoja novega proizvoda, povezava med uspešnostjo in statusnopravno spremembo **ni statistično značilna** (glej tabelo 7.5.20).

Tabela 7.5.21: Kontingenčna tabela - stopnja inovativnosti *ena izmed/nobena sprememba

		ena izmed ali nobena sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
uspešnost stopnja inovativnosti*						
spodnja polovica	N	771	246	77	92	1186
	%	65,0%	20,7%	6,5%	7,8%	100,0%
zgornja polovica	N	1688	676	182	157	2703
	%	62,4%	25,0%	6,7%	5,8%	100,0%
zgornjih 10 %	N	1008	451	127	100	1686
	%	59,8%	26,7%	7,5%	5,9%	100,0%
Skupaj	N	3467	1373	386	349	5575
	%	62,2%	24,6%	6,9%	6,3%	100,0%

Povezava med uspešnostjo po inovativnosti, in SPK spremembo **je statistično pomembna**. Med podjetji, ki so se po lastni oceni razvrstila med **zgornjih deset %** po inovativnosti je največ tistih, **ki so pripojila in se združila** (glej tabelo 7.5.21).

Tabela 7.5.22: Kontingenčna tabela - kotacija na borzi * ena izmed/nobena sprememba

		Ena izmed ali nobena				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
uspešnost kotiranje na borzi*						
spodnja polovica	N	272	172	35	57	536
	%	50,7%	32,1%	6,5%	10,6%	100,0%
zgornja polovica	N	458	292	83	72	905
	%	50,6%	32,3%	9,2%	8,0%	100,0%
zgornjih 10 %	N	329	260	48	37	674
	%	48,8%	38,6%	7,1%	5,5%	100,0%
Skupaj	N	1059	724	166	166	2115
	%	50,1%	34,2%	7,8%	7,8%	100,0%

Kotacija na borzi je vprašljiv kazalnik uspešnosti, saj vsa podjetja ne kotirajo na borzi in tako preveč podjetij izpade iz primerjave, čeprav so doživela statusnopravno oziroma kapitalno spremembo.

Med podjetji, ki kotirajo na borzi in so doživela SPK spremembo ali nobene, se po uspešnosti v največji meri uvrščajo v **zgornjih 10 odstotkov podjetja, ki so pripojila**. Največ teh, ki so bila **prevzeta** in podjetij brez sprememb, se umešča v

* Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

spodnjo polovico, v zgornjo polovico po kotaciji na borzi pa največji delež tistih, ki so se **združevala**. Povezava je statistično značilna (glej tabelo 7.5.22).

Tabela 7.5.23: Kontingenčna tabela - dohodek * ena izmed/nobena sprememba

dohodek preteklih treh let		Ena izmed ali nobena sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
povzročil večje izgube	N	106	16	14	25	161
	%	65,8%	9,9%	8,7%	15,5%	100,0%
nezadosten za pokritje stroškov	N	369	72	43	44	528
	%	69,9%	13,6%	8,1%	8,3%	100,0%
zadosten za izravnavo	N	453	92	40	31	616
	%	73,5%	14,9%	6,5%	5,0%	100,0%
zadosten za dobiček	N	1519	526	157	143	2345
	%	64,8%	22,4%	6,7%	6,1%	100,0%
precej nad stroški	N	1214	785	141	142	2282
	%	53,2%	34,4%	6,2%	6,2%	100,0%
Skupaj	N	3661	1491	395	385	5932
	%	61,7%	25,1%	6,7%	6,5%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Med podjetji, ki so ustvarila dohodek precej nad stroški, je največji delež pripadel podjetjem, ki so **pripajala**. Pri podjetjih, ki so ustvarila dohodek, zadosten za dobiček ali zadosten za izravnavo, so prevladovala podjetja brez SPK sprememb, največ podjetij, ki so bila prevzeta, pa se je umestilo med tista, ki so zabeležila večje izgube in katerih dohodek ni zadostoval za pokritje stroškov. Tudi podjetja, ki so se združevala, se povečini soočajo z večjo izgubo. Povezava med **dohodkom in vrsto SPK spremembe je statistično značilna** (glej tabelo 7.5.23).

V nadaljevanju z diskriminantno analizo ugotavljam, ali obstajajo razlike med podjetji, ki se uvrščajo v skupine po statusnopravni spremembi, glede na izbrane neodvisne spremenljivke.

Za neodvisne spremenljivke vzamemo indikatorje uspešnosti; dohodek preteklih treh let, uspešnost, kakovost storitev, uspešnost raven produktivnosti, uspešnost profitabilnost uspešnost čas razvoja novega proizvoda, uspešnost stopnja inovativnosti in uspešnost kotiranje na borzi.

Tabela 7.5.24: Diskriminantna analiza - lastne vrednosti

Funkcija	Lastna vrednost	% Variance	Kumulativa %	Kanonična Korelacija
1	,044(a)	75,4	75,4	,204
2	,009(a)	15,3	90,8	,094
3	,005(a)	9,2	100,0	,073

a Prve 3 kanonične diskriminantne funkcije so bile uporabljene v analizi.

Imamo štiri skupine in 7 merjenih spremenljivk. Dobili sem tri diskriminantne funkcije, od katerih prva pojasnjuje 75,4% variabilnosti med skupinami (glej tabelo 7.5.24).

Tabela 7.5.25: Statistična značilnost diskriminantnih funkcij

Test funkcij	Wilks' Lambda	χ^2	df	Stat. pomembnost
1 skozi 3	,945	90,459	21	,000
2 skozi 3	,986	22,532	12	,032
3	,995	8,478	5	,132

Statistično značilni sta prvi dve diskriminantni funkciji, ki torej statistično značilno ločita med štirimi skupinami podjetij (glej tabelo 7.5.25).

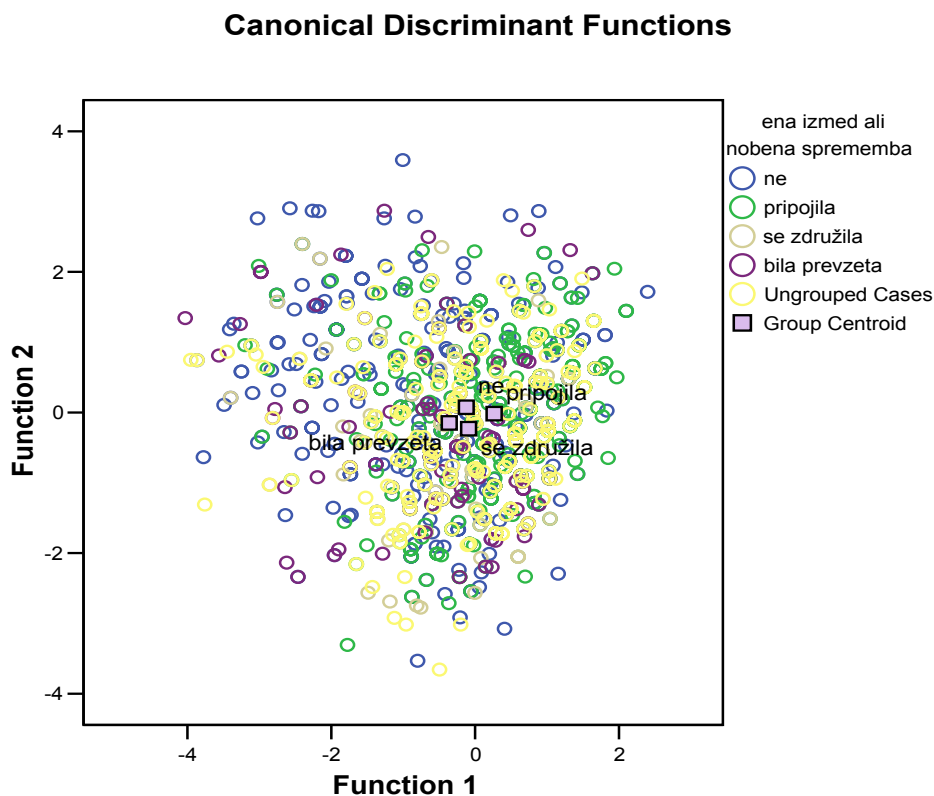
Tabela 7.5.26: Korelacije med diskriminantno spremenljivko in merjenimi spremenljivkami

funkcija	1	2	3
dohodek preteklih treh let	,859(*)	-,382	-,166
uspešnost raven produktivnosti	,543(*)	,509	,165
uspešnost profitabilnost	,520(*)	,006	,369
uspešnost čas razvoja novega proizvoda	,059	,294(*)	,053
uspešnost stopnja inovativnosti	,164	-,071	,609(*)
uspešnost kotiranje na borzi	,457	,410	,588(*)
uspešnost kakovost storitev	,154	-,066	,393(*)

*Največje absolutne korelacije med posamezno spremenljivko in katero koli diskriminantno funkcijo.

Prva diskriminantna spremenljivka (glej tabelo 7.5.26) pozitivno korelira z vsemi spremenljivkami, najmočneje s prvimi tremi spremenljivkami, meri **torej uspešnost podjetja glede na dohodek v preteklih treh letih, glede na raven produktivnosti in profitabilnost**. Večja vrednost na prvi diskriminantni spremenljivki pomeni večjo uspešnost, merjeno po teh treh spremenljivkah. Druga diskriminantna funkcija pa korelira pozitivno z uspešnostjo glede na čas razvoja novega proizvoda.

Graf 7.5.1: Centroidi skupin podjetij



Povprečna vrednost prve diskriminacijske funkcije, ki meri **uspešnost** glede na dohodek v preteklih treh letih, na raven produktivnosti in profitabilnost, **upada od podjetij, ki so pripajala, nato podjetij, ki so se združila, potem podjetij brez sprememb do podjetij, ki so bila prevzeta**. Podjetja, ki so bila prevzeta izkazujejo najnižjo uspešnost po treh kategorijah. Druga »razvojna« diskriminacijska funkcija upada od podjetij, ki niso doživela nobene spremembe nato podjetij, ki so pripajala, potem podjetij, ki so bila prevzeta do podjetij, ki so se združila. Torej so slednja **po času razvoja novega proizvoda najmanj uspešna** (glej graf 7.5.1). Diskriminantno analizo bi lahko sklenila z ugotovitvijo, da statusnopravne/kapitalske spremembe niso v prid dinamiki razvoja proizvodov, vendar je potrebno opozoriti, da so lestvice

neodvisnih spremenljivk šibke ordinalne (vrednosti od 1 do 3) in razen dohodka preteklih let (vrednosti od 1 do 5), zato niso najbolj primerne za to analizo.

Tabela 7.5.27: Rezultati klasifikacije v skupine

		ena izmed ali nobena sprememba	Napovedana razmestitev v skupino				Skupaj
			ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
Izvorno	N	ne	167	260	143	199	769
		pripojila	68	281	107	120	576
		se združila	22	44	35	27	128
		bila prevzeta	13	34	32	48	127
		Ne-grupirani	67	112	65	86	330
	%	ne	21,7	33,8	18,6	25,9	100,0
		pripojila	11,8	48,8	18,6	20,8	100,0
		se združila	17,2	34,4	27,3	21,1	100,0
		bila prevzeta	10,2	26,8	25,2	37,8	100,0
		Ne-grupirani	20,3	33,9	19,7	26,1	100,0

a 33,2% od izvorno razvrščenih primerov jih je pravilno klasificiranih.

Pravilno je v štiri skupine uvrščenih 33,2% podjetij. Med podjetji, ki so pripojila drugo, jih je pravilno umeščenih 48,8%, od podjetij, ki so bila prevzeta je v četrto skupino pravilno umeščenih 37,8% in od podjetij, ki so se združila 27,3 % (glej tabelo 7.5.27).

Pričakujem, da ima upravljanje s človeškimi viri v statusnopravno oziroma kapitalsko spremenjenih organizacijah strateško vlogo, zato testiram hipotezo:

H5: SPK spremembe vplivajo na vlogo UČV v organizaciji.

Za potrebe analize uvajam indeks strateške vloge UČV iz spremenljivk vprašalnika Cranet 2001 (glej tabelo 7.5.28), s predpostavko, da je UČV strateško, če:

- je vodja UČV v kolegiju oziroma upravi;
- ima zapisane, transparentne in sporočene politike svojega področja;
- ima zapisano strategijo UČV;
- in nosi odgovornosti za odločitve, sprejete na področjih, za katere je zadolžen.

Rezultat je Indeks fleksibilnosti z vrednostmi od 0 do 15. Distribucija 8946 podjetij je blizu normalne razporeditve.

Tabela 7.5.28: Indeks strateške vloge UČV

Pokazatelj strateškega UČV		Pokazatelj strateškega UČV	
Članstvo vodje UČV v upravi	S1v3	Prisotnost zapisane strategije UČV	S1v7c
Prisotnost izoblikovane in zapisane politike Plača in ugodnosti	S1v6a	Vključenost vodje UČV v oblikovanje posl. strategije od začetka/skozi svetovanje	S1v8
Prisotnost izoblikovane in zapisane politike Pridobivanje kadrov	S1v6b	Odgovornost za sprejete odločitve glede Plač in ugodnosti	S1v13a
Prisotnost izoblikovane in zapisane politike Usposabljanje in razvoj	S1v6c	Odgovornost za sprejete odločitve glede Pridobivanja in izbire kadrov	S1v13b
Prisotnost izoblikovane in zapisane politike Komuniciranje zaposlenih	S1v6d	Odgovornost za sprejete odločitve glede Usposabljanja in razvoja	S1v13c
Prisotnost izoblikovane in zapisane politike Razvoj menedžmenta	S1v6g	Odgovornost za sprejete odločitve glede Odnosov z zaposlenimi	S1v13d
Prisotnost izoblikovane in zapisane politike Fleksibilni načini dela	S1v6f	Odgovornost za sprejete odločitve glede Porasta krčenja št. zaposlenih	S1v13e
Prisotnost izoblikovane in zapisane politike Enakost/raznolikost možnosti	S1v6e		

S **t-test metodo za neodvisne vzorce** ugotavljam, ali se povprečne vrednosti Indeksa strateške vloge UČV razlikujejo.

Tabela 7.5.29: T-test za neodvisne vzorce

Indeks strat. UČV	Levene: test enakosti varianc			t-test enakosti srednjih vrednosti				
	Domneva	F	Stat. pomembnost	t	df	Stat. pomem. (2-stranska)	Razlika med sr. vrednostmi	Std. napaka razlik
	enakosti varianc	,193	,661	-2,970	5804	,003	-,265	,089
neenakosti varianc			-2,969	5051,0	,003	-,265	,089	

Organizacije (glej tabelo 7.5.29), ki so doživele vsaj eno statusnopravno spremembo imajo višjo srednjo vrednost Indeksa strateške vloge UČV (8,41). Razlike med skupinama podjetij so statistično značilne (0,003).

V nadaljevanju ugotavljam, ali se bodo izkazale razlike med vrstami SPK sprememb:

H6: Med organizacijami, ki so doživele SPK spremembe, je razlika v vlogi UČV.

Razlike ugotavljam z analizo variance. Pričakujem, da imajo v organizacijah, ki so pripajale ali se združevale UČV bolj strateško vlogo kot v tistih, ki so bile prevzete.

Tabela 7.5.30 Ugotavljanje razlik med skupinami - Indeks strateške vloge UČV

Ovisna spremenljivka: Indeks strateške vloge UČV (Bonferroni)

(I) sprememba	(J) sprememba	Razlike med povprečni skupin (I-J)	Std. napaka	Stat. pomembnost
ne	pripojila	-,316	,111	,027
	se združila	-,116	,179	1,000
	bila prevzeta	-,098	,195	1,000
pripojila	ne	,316	,111	,027
	se združila	,200	,195	1,000
	bila prevzeta	,218	,210	1,000
se združila	ne	,116	,179	1,000
	pripojila	-,200	,195	1,000
	bila prevzeta	,019	,253	1,000
bila prevzeta	ne	,098	,195	1,000
	pripojila	-,218	,210	1,000
	se združila	-,019	,253	1,000

* Razlika med povprečji je pomembna na stopnji 0,05.

Statistično značilne razlike v povprečni vrednosti indeksa strateške vloge UČV se kažejo le med podjetji **brez SPK spremembe** in podjetji, ki so **pripajala**. Slednja imajo nekoliko višji povprečni indeks (glej tabelo 7.5.30). Hipotezo sprejem deloma.

Tabela 7.5.31: Prikaz opisnih statistik neodvisnih spremenljivk v regresijskem modelu

	Srednje vrednosti	Standardni odklon	N
Indeks strateške vloge UČV	8,27	3,306	1787
Pomembnost dolgoročnejših strateških področij [†]	,0379916	,93867803	1787
formalni načrti karier ^d	,30	,460	1787
načrti nasledstva ^d	,44	,496	1787
kroženje med delovnimi mesti ^d	,38	,486	1787
program napredovanja za vodje ^d	,42	,493	1787
program pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje ^d	,26	,441	1787
starost organizacije	95,37	252,949	1787
% sprememba števila zaposlenih	18,01	19,633	1787
% sredstev, namenjenih usposabljanju	2,949	2,8554	1787
% zaposlenih na usposabljanju	47,970	30,6973	1787
vsaj ena pravno-stat sprememba ^d	,43	,495	1787
ocenjevalni centri ^d	,20	,401	1787
izvajanje usposabljanja z internim osebjem ^d	,92	,269	1787
usposabljanje izvajajo linijski vodje ^d	,94	,244	1787
usposabljanje izvajajo zunanji izvajalci ^d	,98	,142	1787
usposabljanje na DM ^d	,96	,184	1787
usposabljanje z mentorstvom ^d	,76	,429	1787
usposabljanje z računalniškimi programi ^d	,72	,449	1787

Z regresijsko analizo z metodo ENTER želim ugotoviti, katere posamezne neodvisne spremenljivke vendarle vplivajo na Indeks strateške vloge UČV (glej tabelo 7.5.31). Opisne spremenljivke z oznako d so dihotomke ali dihotomizirane opisne spremenljivke. V regresijski model sem vključila tudi faktor »pomembnosti dolgoročnejših strateških znanj« s H15. Tako želim ugotoviti morebitno zvezo med prisotnostjo statusnopravne spremembe in Indeksom strateške vloge UČV.

Tabela 7.5.32: Regresijski koeficienti

Model	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t	Stat. pomembnost
	B	St. napaka	Beta		
1					
(konstanta)	3,341	,634		5,274	,000
Pomembnost dolgoročnejših strateških znanj	,191	,078	,054	2,455	,014
formalni načrti karier	1,247	,164	,174	7,618	,000
načrti nasledstva	,263	,152	,039	1,726	,085
kroženje med delovnimi mesti	,705	,156	,104	4,517	,000
program napredovanja za vodje	,308	,158	,046	1,956	,051
program pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje	,267	,175	,036	1,523	,128
starost organizacije	,000	,000	,011	,515	,606
% sprememba števila zaposlenih	-,004	,004	-,023	-1,054	,292
% sredstev, namenjenih usposabljanju	-,020	,026	-,017	-,779	,436
% zaposlenih na usposabljanju	,016	,002	,153	6,691	,000
vsaj ena pravno-stat sprememba	,023	,147	,003	,154	,878
ocenjevalni centri	,672	,184	,082	3,659	,000
izvajanje usposabljanja z internim osebjem	1,396	,286	,114	4,877	,000
usposabljanje izvajajo linijski vodje	,154	,315	,011	,490	,624
usposabljanje izvajajo zunanji izvajalci	,916	,510	,039	1,796	,073
usposabljanje na DM	,321	,402	,018	,797	,425
usposabljanje z mentorstvom	,226	,180	,029	1,259	,208
usposabljanje z računalniškimi programi	,452	,171	,061	2,644	,008

a Odvisna spremenljivka: Indeks strateške vloge UČV.

Regresijski model je statistično značilen na stopnji 1% tveganja. Korelacija med odvisno spremenljivko in skupino neodvisnih (predikatorjev) je 0,437. Z izbranimi spremenljivkami sem uspela pojasniti 19,1 % variabilnosti Indeksa strateške vloge UČV. Kot kažejo regresijski koeficienti beta, ki predstavljajo stopnjo čiste zveze med posamezno neodvisno in odvisno spremenljivko, **spremenljivka vsaj ena statusnopravna sprememba ne vpliva statistično pomembno na Indeks strateške vloge UČV** (glej tabelo 7.5.32).

Hipotezo je potrebno, čeprav, je t-test za neodvisne vzorce pokazal statistično značilne razlike med podjetji z in brez statusnopravnih oziroma kapitalskih sprememb, ovreči.

Na stopnji $P < 0,05$ vplivajo na Indeks strateške vloge UČV »pomembnost dolgoročnejših strateških področij pri usposabljanju«, »program napredovanj za vodje«. Na stopnji $P < 0,01$ pa statistično značilno vplivajo na Indeks strateške vloge prisotnost »formalnih kariernih načrtov«, »kroženje med delovnimi mesti«, »% zaposlenih na usposabljanju, prisotnost »ocenjevalnih centrov«, »izvajanje usposabljanja z internim osebjem« in zanimivo »usposabljanje z računalniškimi programi«. Vse našete spremenljivke imajo pozitiven vpliv.

Sklepam, da so organizacije, v katerih ima UČV pomembno vlogo in se zavedajo pomena upravljanja s človeškimi viri, uspešnejše. Preverjam:

H7: Vloga UČV je povezana z uspešnostjo organizacije (5 kategorij uspešnosti).

Tabela 7.5.33: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami kakovosti storitev – Indeks strateške vloge UČV

Odvisna spremenljivka: Indeks strateške vloge UČV (Games Howell)*

(I) kakovost storitev	(J) kakovost storitev	Razlike med povprečji skupin (I-J)	Std. napaka	Stat.pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	,225	,230	,592
	zgornjih 10 %	-,077	,231	,941
zgornja polovica	spodnja polovica	-,225	,230	,592
	zgornjih 10 %	-,302(*)	,094	,004
zgornjih 10 %	spodnja polovica	,077	,231	,941
	zgornja polovica	,302(*)	,094	,004

Tabela 7.5.34: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami produktivnosti - Indeks strateške vloge UČV

Odvisna spremenljivka: Indeks strateške vloge UČV (Games Howell)

(I) raven produktivnosti	(J) raven produktivnosti	Razlike med povprečji skupin (I-J)	Std. napaka	Stat.pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,046	,145	,945
	zgornjih 10 %	-,465(*)	,154	,007
zgornja polovica	spodnja polovica	,046	,145	,945
	zgornjih 10 %	-,419(*)	,104	,000
zgornjih 10 %	spodnja polovica	,465(*)	,154	,007
	zgornja polovica	,419(*)	,104	,000

Tabela 7.5.35: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami profitabilnosti - Indeks strateške vloge UČV

Odvisna spremenljivka: Indeks strateške vloge UČV (Games Howell)

(I) profitabilnost	(J) profitabilnost	Razlike med povprečji skupin (I-J)	Std. napaka	Stat.pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,173	,126	,355
	zgornjih 10 %	-,752(*)	,134	,000
zgornja polovica	spodnja polovica	,173	,126	,355
	zgornjih 10 %	-,578(*)	,111	,000
zgornjih 10 %	spodnja polovica	,752(*)	,134	,000
	zgornja polovica	,578(*)	,111	,000

Tabela 7.5.36: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami po času razvoja novega proizvoda - Indeks strateške vloge UČV

Odvisna spremenljivka: Indeks strateške vloge UČV (Games Howell)

(I) čas raz. novega proizvoda	(J) čas razv. novega proizvoda	Razlike med povprečji skupin (I-J)	Std. napaka	Stat.pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,095	,132	,754
	zgornjih 10 %	-,691(*)	,149	,000
zgornja polovica	spodnja polovica	,095	,132	,754
	zgornjih 10 %	-,596(*)	,122	,000
zgornjih 10 %	spodnja polovica	,691(*)	,149	,000
	zgornja polovica	,596(*)	,122	,000

Tabela 7.5.37: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami po inovativnosti – Indeks strateške vloge UČV

Odvisna spremenljivka: Indeks strateške vloge UČV (Games Howell)*

(I) inovativnost	(J) inovativnost	Razlike med povprečji skupin (I-J)	Std. napaka	Stat.pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,375(*)	,125	,008
	zgornjih 10 %	-,887(*)	,136	,000
zgornja polovica	spodnja polovica	,375(*)	,125	,008
	zgornjih 10 %	-,512(*)	,115	,000
zgornjih 10 %	spodnja polovica	,887(*)	,136	,000

*Razlika med povprečji je pomembna na stopnji 0,05.

	zgornja polovica	,512(*)	,115	,000
--	------------------	---------	------	------

Tabela 7.5.38: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami kotacija na borzi – Indeks strateške vloge UČV

Odvisna spremenljivka: Indeks strateške vloge UČV (Bonferroni)

(I) kotacija na borzi	(J) kotacija na borzi	Razlike med povprečni skupin (I-J)	Std. napaka	Stat.pomembnost
spodnja polovica	zgornja polovica	-,261	,192	,526
	zgornjih 10 %	-,850(*)	,202	,000
zgornja polovica	spodnja polovica	,261	,192	,526
	zgornjih 10 %	-,590(*)	,178	,003
zgornjih 10 %	spodnja polovica	,850(*)	,202	,000
	zgornja polovica	,590(*)	,178	,003

* Razlika srednjih vrednosti je pomembna pri stopnji 0,05,

Hipotezo H7 lahko v celoti sprejemem, saj se v vseh ocenjenih uspešnostih (kakovost storitev, kotacija na borzi, čas izdelave, produktivnost, profitabilnost, inovativnost) (glej tabele od 7.5.33 do 7.5.38) podjetja z najvišjimi povprečnimi indeksi UČV umeščajo v večini v zgornjih 10 %. **Indeks strateške vloge UČV najbolj statistično pomembno diferencira vse skupine organizacij glede na inovativnost**, glede na kakovost storitev so razlike statistično pomembne le med podjetji, ki se umeščajo med zgornjo polovico in zgornjih 10 %.

Predvidevam, da se je v organizacijah, ki so šle skozi omenjene spremembe, vloga linijskih vodij spremenila, v primeru brez sprememb ali prijaznejših sprememb povečala, sicer pa zmanjšala in zato postavim hipotezo:

H8: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na spremenjeno vlogo linijskih vodij.

S kontingenčnimi tabelami ugotavljam povezave med oblikami sprememb oziroma odsotnostjo le teh ter spremenjeno vlogo linijskih vodij in jih testiram s testom χ^2 .

Ugotavljam t. i. stopnjo horizontalne centralizacije po posameznih področjih UČV.

Tabela 7.5.39: Kontingenčna tabela - vloga linijskih vodij pri plačah in ugodnostih * ena izmed/nobena sprememba

plača in ugodnosti		ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
zmanj. vloga linijskih vodij	N	178	90	26	32	326
	%	54,6%	27,6%	8,0%	9,8%	100,0%
enaka vloga linijskih vodij	N	3571	1063	355	292	5281
	%	67,6%	20,1%	6,7%	5,5%	100,0%
povečana vloga linijskih vodij	N	1323	484	139	111	2057
	%	64,3%	23,5%	6,8%	5,4%	100,0%
Skupaj	N	5072	1637	520	435	7664
	%	66,2%	21,4%	6,8%	5,7%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Vloga linijskih vodij **na področju plač in ugodnosti** (glej tabelo 7.5.39) **se je zmanjšala** v vseh podjetjih s spremembo, največ v podjetjih, ki so pripajala. Ni pa se spreminjala predvsem v podjetjih brez statusnopravne/kapitalske spremembe. Povezava je statistično pomembna.

Tabela 7.5.40: Kontingenčna tabela - vloga linijskih vodij pri usposabljanju in razvoju * ena izmed/nobena sprememba

usposabljanje in razvoj		ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
zmanj. vloga linijskih vodij	N	227	103	29	41	400
	%	56,8%	25,8%	7,3%	10,3%	100,0%
enaka vloga linijskih vodij	N	2899	843	286	238	4266
	%	68,0%	19,8%	6,7%	5,6%	100,0%
povečana vloga linijskih vodij	N	1963	689	208	152	3012
	%	65,2%	22,9%	6,9%	5,0%	100,0%
Skupaj	N	5089	1635	523	431	7678
	%	66,3%	21,3%	6,8%	5,6%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

V največjem delu prevzetih podjetij se je **vloga linijskih vodij pri usposabljanju in razvoju zmanjšala**. Vloga linijskih vodij se ni spreminjala predvsem v podjetjih brez spremembe (glej tabelo 7.5.40).

Tabela 7.5.41: Kontingenčna tabela vloga linijskih vodij pri odnosih z zaposlenimi/ sindikati/sveti delavcev * ena izmed/nobena sprememba

odnosi z zaposlenimi/ sindikati/ sveti delavcev		ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
zmanj. vloga linijskih vodij	N	223	112	26	25	386
	%	57,8%	29,0%	6,7%	6,5%	100,0%
enaka vloga linijskih vodij	N	3692	1137	371	314	5514
	%	67,0%	20,6%	6,7%	5,7%	100,0%
povečana vloga linijskih vodij	N	1053	352	108	85	1598
	%	65,9%	22,0%	6,8%	5,3%	100,0%
Skupaj	N	4968	1601	505	424	7498
	%	66,3%	21,4%	6,7%	5,7%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Največji delež podjetij, v katerih se je vloga linijskih vodij pri odnosih z zaposlenimi oziroma sindikati **zmanjšala** pripada podjetjem, ki so pripajala. Vloga linijskih vodij se ni spreminjala predvsem v podjetjih brez spremembe (glej tabelo 7.5.41).

Tabela 7.5.42: Kontingenčna tabela - vloga linijskih vodij pri porastu/krčenju števila zaposlenih * ena izmed/nobena sprememba

porast/ krčenje št. zaposlenih		ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
zmanj. vloga linijskih vodij	N	322	99	39	32	492
	%	65,4%	20,1%	7,9%	6,5%	100,0%
enaka vloga linijskih vodij	N	3386	1076	338	295	5095
	%	66,5%	21,1%	6,6%	5,8%	100,0%
povečana vloga linijskih vod	N	1329	442	145	103	2019
	%	65,8%	21,9%	7,2%	5,1%	100,0%
Skupaj	N	5037	1617	522	430	7606
	%	66,2%	21,3%	6,9%	5,7%	100,0%

*Razlike med organizacijami niso statistično pomembne.

Med podjetji ni statistično značilnih razlik (glej tabelo 7.5.42).

V podjetjih s spremembami ni prišlo do povečanja vloge linijskih vodij, pač pa se je zmanjšala. Hipotezo lahko sprejmemo delno. Podjetja, ki so bila prevzeta so bolj zastopana po deležu tistih, v katerih se je vloga linijskih vodij zmanjšala.

Predvidevamo, da so morale omenjene organizacije vzpostaviti določene mehanizme izmenjave najboljših praks, izmenjave in prenosa znanj, širitve nalog, kroženja med delovnimi mesti, prekvalifikacij (podvajanje funkcij), skratka vpeljati fleksibilne oblike dela, z namenom doseganja ob združitvah/prevzemih obljubljenih rezultatov.

Za potrebe analize sem sestavila **indekse fleksibilnosti**. Izhajajo iz Atkinsonove definicije treh oblik fleksibilizacije na podlagi vprašalnika:

- **a** numerična fleksibilnost;
- **b** funkcionalna fleksibilnost;
- **c** finančna fleksibilnost,

Rezultat so Indeksi treh naštetih fleksibilnosti. Distribucija podjetij je blizu normalne razporeditve pri vseh indeksih.

Dodala sem še:

- **d**: fleksibilnost do strank.

Indeks fleksibilnosti do strank je sestavljen iz spremenljivk, ki odražajo prilagajanje storitev kupcem, omogočanje dodatnih storitev, dostopnost in hitrost ter inovacije.

Tabela 7.5.43: Indeksi fleksibilnosti na podlagi vprašanj

Pokazatelj fleksibilnosti	vprašanje	Pokazatelj fleksibilnosti	vprašanje
Numerična fleksibilnost		Funkcionalna fleksibilnost	
Sprememba št. zaposlenih za več kot 5 %	S2v1a	Prisotnost pre-usposabljanja zaposlenih	S2v3b
Uporaba oblik dela za uravnavanje št. zap		Širši prožnejši opis delovnega mesta	S2v11c
Delo ob vikendih	S2v9a	Prisotnost načrta kroženja med del. mesti	S3v8d
Nadurno delo	S2v9c	Finančna fleksibilnost	
Delitev delovnega mesta	S2v9f	Prisotnost variabilne plače	S4v2a
Fleksibilni delovni čas	S2v9g	Prisotnost delavskih delnic	S4v3a
Oddajanje dela drugim, prenos dejavnosti	S2v9l	Prisotnost udeležbe na dobičku	S4v3b
Krajši delovni čas	S2v10a	Prisotnost skupinskih dodatkov	S4v3c
Začasno priložnostno delo	S2v10b	Prisotnost plačila po zaslugah uspešnosti	S4v3d
Določen čas	S2v10c	Prilagodljivost, fleksibilnost do strank	
Delo v izmenah	S2v10f	Prilagajanje storitev proizv. kupcu	S6v8c
Pogodba o letnem obsegu dela	S2v10g	Dodatne storitve kupcem, dostopnost, hitrost	S6v8d
		Inovacije	S6v8e

Vprašanja so iz vprašalnika Cranet

Z analizo varianc ugotavljam, ali obstajajo razlike med povprečnimi vrednostmi indeksov med posameznimi skupinami podjetij.

H9: Pripojitev, združitve, prevzemi vplivajo na numerično fleksibilnost podjetja.

Tabela 7.5.44: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami - Indeks numerične fleksibilnosti

Odvisna spremenljivka: Indeks numerične fleksibilnosti (Games – Howell)

(I) sprememba	(J) sprememba	Razlike med povprečji skupin (I-J)	Std. napaka	Stat.pomembnost
ne	pripojila	-,666	,095	,000
	se združila	-,075	,180	,976
	bila prevzeta	-,549	,161	,004
pripojila	ne	,666	,095	,000
	se združila	,591	,191	,012
	bila prevzeta	,116	,173	,908
se združila	ne	,075	,180	,976
	pripojila	-,591	,191	,012
	bila prevzeta	-,474	,231	,171
bila prevzeta	ne	,549	,161	,004
	pripojila	-,116	,173	,908
	se združila	,474	,231	,171

* Razlika srednjih vrednosti je pomembna pri stopnji 0,05.

Povezava med **numerično fleksibilnostjo** in SPK spremembo je **statistično značilna** (glej tabelo 7.5.44). Med povprečnimi vrednostmi indeksov numerične fleksibilnosti so med podjetji razlike: **signifikantne med podjetji brez SPK sprememb in podjetji, ki so pripojila, nato med podjetji brez SPK sprememb ter podjetji, ki so bila prevzeta in med podjetji, ki so se združila in tistimi, ki so pripajala.** Podjetja, ki so pripajala so najbolj numerično fleksibilna.

H10: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na funkcionalno fleksibilnost podjetja.

Tabela 7.5.45: Ugotavljanje razlik med skupinami - Indeks funkcionalne fleksibilnosti

Odvisna spremenljivka: Indeks funkcionalne fleksibilnosti (Bonferroni)

(I) sprememba	(J) sprememba	Razlike med povprečni skupin (I-J)	Std. napaka	Stat. pomembnost
ne	pripojila	-,39658(*)	,05112	,000
	se združila	-,27406(*)	,08100	,004
	bila prevzeta	-,38606(*)	,08574	,000
pripojila	ne	,39658(*)	,05112	,000
	se združila	,12253	,08936	,518
	bila prevzeta	,01052	,09368	,999
se združila	ne	,27406(*)	,08100	,004
	pripojila	-,12253	,08936	,518
	bila prevzeta	-,11201	,11280	,753
bila prevzeta	ne	,38606(*)	,08574	,000
	pripojila	-,01052	,09368	,999
	se združila	,11201	,11280	,753

Povezava med funkcionalno fleksibilnostjo in SPK spremembo je **statistično pomembna** (glej tabelo 7.5.45). Podjetja brez sprememb se statistično pomembno razlikujejo po indeksu funkcionalne fleksibilnosti od vseh, ki so se spreminjala. Podjetja s spremembami imajo višje povprečne indekse funkcionalne fleksibilnosti. Najvišje imajo podjetja, ki **so pripajala**.

H11: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na finančno fleksibilnost podjetja.

Tabela 7.5.46: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami - Indeks finančne fleksibilnosti

Odvisna spremenljivka: Indeks finančne fleksibilnosti (Games-Howell)

(I) sprememba	(J) sprememba	Razlike med povprečni skupin (I-J)	Std. napaka	Stat. pomembnost
ne	pripojila	-1,771(*)	,101	,000
	se združila	-,607(*)	,152	,000
	bila prevzeta	-1,077(*)	,166	,000
pripojila	ne	1,771(*)	,101	,000
	se združila	1,164(*)	,171	,000
	bila prevzeta	,694(*)	,183	,001
se združila	ne	,607(*)	,152	,000
	pripojila	-1,164(*)	,171	,000
	bila prevzeta	-,469	,216	,132
bila prevzeta	ne	1,077(*)	,166	,000
	pripojila	-,694(*)	,183	,001
	se združila	,469	,216	,132

* Razlika srednjih vrednosti je pomembna pri stopnji 0,05.

Povezava med finančno fleksibilnostjo in SPK spremembo je **statistično značilna** (glej tabelo 7.5.46). Med povprečnimi vrednostmi indeksov finančne fleksibilnosti **so med podjetji razlike, razen med tistimi, ki so se združila in tistimi, ki so bila**

prevzeta. Najvišji povprečni indeks finančne fleksibilnosti imajo podjetja, ki so pripajala.

H12: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na fleksibilnost do strank.

Tabela 7.5.47: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami - Indeks fleksibilnosti do strank

Odvisna spremenljivka: Indeks fleksibilnosti do strank (Games-Howell)

(I) sprememba	(J) sprememba	Razlike med povprečni skupin (I-J)	Std. napaka	Stat. pomembnost
ne	pripojila	-,066	,014	,000
	se združila	-,012	,026	,968
	bila prevzeta	-,009	,026	,983
pripojila	ne	,066	,014	,000
	se združila	,055	,026	,165
	bila prevzeta	,057	,027	,141
se združila	ne	,012	,026	,968
	pripojila	-,055	,026	,165
	bila prevzeta	,002	,034	1,000
bila prevzeta	ne	,009	,026	,983
	pripojila	-,057	,027	,141
	se združila	-,002	,034	1,000

* Razlika med povprečji je pomembna na stopnji 0,05.

Povezava med prilagodljivostjo do strank (ki označuje usmerjenost h komitentom, prilagajanje) in SPK spremembo **je statistično značilna**. Med povprečnimi vrednostmi indeksov funkcionalne fleksibilnosti **so razlike le med podjetji, ki niso doživela SPK spremembe in podjetji, ki so pripajala. Najvišji povprečni indeks fleksibilnosti imajo podjetja, ki so pripajala** (glej tabelo 7.5.47). Glede fleksibilnosti podjetij, merjene s štirimi indeksi, lahko ugotovim, **da je povezava za vse statistično značilna**.

H13: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na usposabljanje/razvoj zaposlenih.

Predvidevam, da obstajajo razlike med podjetji v intenzivnosti, uporabi načrtnega razvoja in napredovanj ter sredstvih, namenjenih usposabljanju, glede na to, kakšno spremembo SPK so podjetja doživela. S kontingenčnimi tabelami ugotavljam povezanost med uporabo načrtnega razvoja zaposlenih in SPK spremembami.

Tabela 7.5.48: Kontingenčna tabela - formalni karierni načrti * ena izmed/nobena sprememba

formalni karierni načrti		ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	3346	949	326	255	4876
	%	68,6%	19,5%	6,7%	5,2%	100,0%
da	N	1161	524	139	132	1956
	%	59,4%	26,8%	7,1%	6,7%	100,0%
Skupaj	N	4507	1473	465	387	6832
	%	66,0%	21,6%	6,8%	5,7%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Tabela 7.5.49: Kontingenčna tabela - ocenjevalni centri* ena izmed/nobena sprememba

ocenjevalni centri		ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	3659	1062	357	294	5372
	%	68,1%	19,8%	6,6%	5,5%	100,0%
da	N	670	361	99	70	1200
	%	55,8%	30,1%	8,3%	5,8%	100,0%

Skupaj	N	4329	1423	456	364	6572
	%	65,9%	21,7%	6,9%	5,5%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Tabela 7.5.50: Kontingenčna tabela - načrti nasledstva* ena izmed/nobena sprememba

načrti nasledstva*		Ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	2942	743	282	219	4186
	%	70,3%	17,7%	6,7%	5,2%	100,0%
da	N	1560	757	189	172	2678
	%	58,3%	28,3%	7,1%	6,4%	100,0%
Skupaj	N	4502	1500	471	391	6864
	%	65,6%	21,9%	6,9%	5,7%	100,0%

Tabela 7.5.51: Kontingenčna tabela načrti kroženja med delovnimi mesti * ena izmed/nobena sprememba

načrti kroženja med DM*		ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	2968	882	287	234	4371
	%	67,9%	20,2%	6,6%	5,4%	100,0%
da	N	1491	590	179	155	2415
	%	61,7%	24,4%	7,4%	6,4%	100,0%
Skupaj	N	4459	1472	466	389	6786
	%	65,7%	21,7%	6,9%	5,7%	100,0%

Tabela 7.5.52: Kontingenčna tabela programi napredovanja vodje * ena izmed/nobena sprememba

program napredovanja za vodje*		Ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	3008	796	281	227	4312
	%	69,8%	18,5%	6,5%	5,3%	100,0%
da	N	1500	708	189	156	2553
	%	58,8%	27,7%	7,4%	6,1%	100,0%
Skupaj	N	4508	1504	470	383	6865
	%	65,7%	21,9%	6,8%	5,6%	100,0%

Tabela 7.5.53: Kontingenčna tabela - pridobivanje mednarodnih izkušenj vodij* ena izmed/nobena sprememba

Pridobivanje mednarodnih izkušenj za vodje*		Ena izmed ali nobena				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	3527	930	345	268	5070
	%	69,6%	18,3%	6,8%	5,3%	100,0%
da	N	822	504	109	119	1554
	%	52,9%	32,4%	7,0%	7,7%	100,0%
Skupaj	N	4349	1434	454	387	6624
	%	65,7%	21,6%	6,9%	5,8%	100,0%

Povezanost med SPK spremembo oziroma odsotnostjo le te in uporabo načrtov razvoja kadrov je statistično značilna. V največji meri jih uporabljajo v podjetjih, ki so pripajala, najmanj v podjetjih brez sprememb (glej tabele od 7.5.48 do 7.5.53).

* Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Z analizo variance ugotavljam morebitne razlike med povprečnimi vrednostmi spremenljivk, ki merijo intenzivnost (časovno ali finančno) usposabljanja zaposlenih, med posameznimi skupinami podjetij (% sredstev, namenjenih usposabljanju, % zaposlenih na usposabljanju, usposabljuje vodij dni/leto, strokovnjakov/tehnikov dni/leto, režijskih delavcev dni/leto, proizvodnih/fizičnih delavcev dni/leto).

Med variancami je signifikantna razlika pri vseh spremenljivkah, zato v post hoc analizi uporabim metodo Games-Howell.

Tabela 7.5.54: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami – spremenljivke usposabljanja

Odvisna spremenljivka	(I)sprememba	(J) sprememba	Razlike med sr.vrednostmi skupin (I-J)	Std. napaka	Stat. pomembnost
% sredstev za usposabljanje	ne	pripojila	-,5805(*)	,1124	,000
		se združila	-,1192	,1658	,890
		bila prevzeta	-,4908	,2072	,085
	pripojila	ne	,5805(*)	,1124	,000
		se združila	,4613	,1880	,068
		bila prevzeta	,0897	,2254	,979
	se združila	ne	,1192	,1658	,890
		pripojila	-,4613	,1880	,068
		bila prevzeta	-,3716	,2562	,468
	bila prevzeta	ne	,4908	,2072	,085
		pripojila	-,0897	,2254	,979
		se združila	,3716	,2562	,468
% zaposlenih na usposabljanje	ne	pripojila	-4,7903(*)	,9675	,000
		se združila	-3,8311	1,5816	,074
		bila prevzeta	-3,8352	1,7826	,139
	pripojila	ne	4,7903(*)	,9675	,000
		se združila	,9592	1,7186	,944
		bila prevzeta	,9551	1,9052	,959
	se združila	ne	3,8311	1,5816	,074
		pripojila	-,9592	1,7186	,944
		bila prevzeta	-,0041	2,2793	1,000
	bila prevzeta	ne	3,8352	1,7826	,139
		pripojila	-,9551	1,9052	,959
		se združila	,0041	2,2793	1,000

* Razlika med povprečji je pomembna na stopnji 0,05.

Našla sem le razlike v **% sredstev, namenjenih usposabljanju**, in sicer med podjetji, ki so pripajala in podjetji brez SPK spremembe in **pri % zaposlenih na usposabljanju** prav tako med podjetji, ki so pripajala in podjetji brez sprememb. Podjetja, ki so pripajala, uporabljajo višji % sredstev za izobraževanje, prav tako je udeleženih več zaposlenih kot v primeru podjetij brez sprememb (glej tabelo 7.5.54).

H14: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na pomembnost prihodnjega usposabljanja zaposlenih.

Predvidevamo, da podjetja s SPK spremembo pripisujejo različno pomembnost usposabljanju.

S faktorsko analizo iščem skupine podjetij s podobno pomembnostjo usposabljanja zaposlenih in poskusim ugotoviti z diskriminantno analizo, ali so posamezne usmeritve značilne za določeno statusnopravno spremembo.

Področje **usposabljanja iz zdravja, varnosti in delovnega okolja** zakonsko **predpisana vsebina v domala vseh državah**, zato ta spremenljivka ne odraža tega, kar poskušam ugotoviti. Vse druga področja niso zakonsko predpisana in so

stvar odločitve podjetja, koliko pomena jim bodo pripisovali v naslednjih letih. Postopek analize razvrstitve v skupine izvedem zato brez omenjene spremenljivke. Najizrazitejša je razvrstitev **v dve skupini**, glede na to, kakšen pomen pripisujejo podjetja osmim področjem usposabljanja (pomembnost ocenjujejo po petstopenjski lestvici (za namene analize sem jo obrnila; 5=zelo, 4=precej, 3=srednje, 2=ne preveč, 1=sploh ne). Vrednost Wardove kriterijske funkcije najbolj pade na prehodu iz ene v dve skupini.

V prvi skupini je 5448 podjetij, v drugi pa 2695 podjetij, razvrščenih ni bilo 803 podjetij, ker so imela vsaj pri eni izmed osmih spremenljivk manjkajočo vrednost. Prvo skupino predstavljajo podjetja, ki pripisujejo osmim področjem usposabljanja večji pomen, drugo pa podjetja, ki jim pripisujejo manjši pomen.

Tabela 7.5.55: Standardizirane vrednosti centroidov

	Skupina	
	1	2
Zscore: upravljanje vodenje ljudi	,27957	-,55736
Zscore: računalniki nova tehnologija	,21629	-,45312
Zscore: poslovodenje	,38997	-,79854
Zscore: oblikovanje strategij	,41280	-,86295
Zscore: trženje prodaja	,33729	-,72301
Zscore: večšine dela s strankami	,35488	-,74603
Zscore: upravljanje sprememb	,36279	-,73627
Zscore: upravljanje kakovosti	,30830	-,66660

Tabela 7.5.56: Nestandardizirane vrednosti centroidov

Srednja vrednost	Razvrstitev v 2 skupini		
	1	2	Skupaj
upravljanje vodenje ljudi	4,71	4,10	4,51
računalniki nova tehnologija	4,59	4,11	4,43
poslovodenje	4,14	2,99	3,76
oblikovanje strategij	4,37	3,11	3,95
trženje prodaja	4,18	2,92	3,76
veščine dela s strankami	4,56	3,53	4,22
upravljanje sprememb	4,50	3,47	4,16
upravljanje kakovosti	4,42	3,55	4,14

Iz tabele 7.5.56 nestandardiziranih vrednosti centroidov dveh skupin, srednjih vrednosti pomena, ki so ga podjetja pripisala posameznim področjem usposabljanja, je razvidno, da podjetja iz prve skupine v povprečju ocenjujejo, da bo 8 področij usposabljanja precej pomembnih, predvsem vodenje ljudi, računalniki nova tehnologija in delo s strankami. V drugi skupini pripisujejo precejšnjo pomembnost upravljanju/vodenju ljudi ter računalnikom/novi tehnologiji, ostala področja opisujejo bolj kot srednje pomembna, kot ne preveč pomembna pa poslovodenje in trženje/prodaja. Zanima me povezanost med SPK spremembo in pomenom področij usposabljanja, kar ugotavljam s kontingenčno tabelo in preverjam s χ^2 .

Tabela 7.5.57: Kontingenčna tabela - 2 skupini po pomenu usposabljanja * ena izmed/nobena sprememba

2 skupini po pomenu usposabljanja	ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
	ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
N	3129	1070	337	264	4800
%	65,2%	22,3%	7,0%	5,5%	100,0%
N	1648	477	155	143	2423
%	68,0%	19,7%	6,4%	5,9%	100,0%

usposabljanja	%	22,8%	6,6%	2,1%	2,0%	33,5%
Skupaj	N	4777	1547	492	407	7223
	%	66,1%	21,4%	6,8%	5,6%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Povezava je statistično značilna. Nekoliko večji pomen pripisujejo osim področjem usposabljanja podjetja, ki so pripajala, sledijo tista, ki so se združevala, nato podjetja, ki niso doživela nobene izmed sprememb in nazadnje podjetja, ki so bila prevzeta (glej tabelo 7.5.57).

H15: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na usmeritev usposabljanja zaposlenih.

V nadaljevanju ugotavljam s **faktorsko analizo**, ali obstajajo določena **področja usposabljanja**, ki bodo v prihodnosti enako pomembna za posamezno skupino podjetij. V teh skupinah podjetij bom poskusila s pomočjo diskriminantne analize prepoznati posamezno statusnopravno spremembo oziroma odsotnost le te.

Tabela 7.5.58: Skupaj pojasnjene variance merjenih spremenljivk

Faktor	Lastne vrednosti		
	Skupaj	% variance	kumulativni %
1	3,036	37,947	37,947
2	1,048	13,096	51,043
3	,853	10,661	61,704
4	,820	10,253	71,957
5	,752	9,406	81,363
6	,599	7,487	88,850
7	,478	5,976	94,826
8	,414	5,174	100,000

Ekstrakcijska metoda: metoda glavnih osi.

Dva faktorja pojasnjujeta 51,04 % celotne variabilnosti merjenih spremenljivk, prvi 37,94, drugi pa nadaljnjih slabih 14 odstotkov (glej tabelo 7.5.58).

Tabela 7.5.59: Matrika uteži pred rotacijo faktorjev

	Faktor	
	1	2
Zscore: oblikovanje strategij	,671	-,023
Zscore: upravljanje sprememb	,630	,309
Zscore: poslovanje	,601	-,094
Zscore: trženje prodaja	,582	-,514
Zscore: večšine dela s strankami	,574	-,094
Zscore: upravljanje kakovosti	,496	,144
Zscore: upravljanje vodenje ljudi	,437	,237
Zscore: računalniki nova tehnologija	,342	,160

Ekstrakcijska metoda: metoda glavnih osi.

a Ekstrakcija dveh faktorjev. Zahtevanih več kot 25 iteracij.

Tabela 7.5.60: Matrika regresijskih koeficientov

	Faktor	
	1	2
Zscore: upravljanje sprememb	,723	,041
Zscore: upravljanje vodenje ljudi	,523	,054
Zscore: upravljanje kakovosti	,474	-,074
Zscore: oblikovanje strategij	,434	-,335
Zscore: računalniki nova tehnologija	,385	,015
Zscore: trženje prodaja	-,095	-,821
Zscore: poslovanje	,319	-,378
Zscore: večšine dela s strankami	,300	-,366

Ekstrakcijska metoda: metoda glavnih osi. Rotacijska metoda: Poševnokotna s Kaiserjevo normalizacijo.
a Potrebni je bilo 7 iteracij.

Prvi faktor močno pozitivno korelira s spremenljivkami upravljanje sprememb in vodenje ljudi, upravljanje kakovosti, oblikovanja strategij in šibkeje s področjem usposabljanja računalniki, nova tehnologija. Drugi zelo močno negativno korelira s trženjem in prodajo, nato s poslovođenjem in večino dela s strankami (glej tabelo 7.5.60). Prvi faktor imenujem faktor **pomembnosti upravljanja sprememb, ljudi, kakovosti in strategij – pomembnost dolgoročnejših strateških znanj**. Drugi faktor pa **nepomembnost trženja, poslovne administracije in dela s strankami – nepomembnost trženja in strank**.

Tabela 7.5.61 Matrika korelacije med faktorjema

Faktor	1	2
1	1,000	-,520
2	-,520	1,000

Ekstrakcijska metoda: metoda glavnih osi. Rotacijska metoda: Poševnokotna s Kaiserjevo normalizacijo.

Faktorske vrednosti sem preverila po vrstah spremembe in izračunala njihovo povprečje. V nadaljevanju sem s pomočjo diskriminantne analize ugotovila, ali dobljeni faktorji (iz factorske analize) ločujejo med posameznimi vrstami SPK sprememb, oziroma ali je posamezni faktor značilen za določeno vrsto statusnopravne spremembe.

V spodnji tabeli so prikazana povprečja faktorjev za posamezno SPK spremembo oziroma odsotnost spremembe.

Tabela 7.5.62: Povprečne vrednosti faktorjev v štirih skupinah podjetij

ena izmed ali ne		Povprečje	Std. odklon	Veljavni N (listwise)	
				netehtano	tehtano
ne	Pomembnost dolg. strateških področij	-,0442554	1,02230954	4777	4777,000
	Nepomembnost trženjskih znanj	-,0025728	1,04608735	4777	4777,000
pripojila	Pomembnost dolg. strateških področij	,0685473	,92986330	1547	1547,000
	Nepomembnost trženjskih znanj	-,0633817	,89324293	1547	1547,000
se združila	Pomembnost dolg. strateških področij	,0531039	,93303385	492	492,000
	Nepomembnost trženjskih znanj	,0621734	1,01403815	492	492,000
bila prevzeta	Pomembnost dolg. strateških področij	-,0771006	1,00452616	407	407,000
	Nepomembnost trženjskih znanj	-,0220189	,93102210	407	407,000
Skupaj	Pomembnost dolg. strateških področij	-,0153147	,99737140	7223	7223,000
	Nepomembnost trženjskih znanj	-,0122822	1,00703408	7223	7223,000

Tabela 7.5.63: Test enakosti srednje vrednosti skupin

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Stat.pomembnost
Pomembnost dolgoročnejših strateških področij	,997	6,293	3	7219	,000
Nepomembnost trženjskih znanj	,999	2,386	3	7219	,067

Statistično pomembna razlika med različnimi oblikami SPK sprememb se kaže le pri faktorju **pomembnost dolgoročnejših strateških področij**.

Tabela 7.5.64: Diskriminantna analiza - lastne vrednosti

Funkcija	Lastna vrednost	% Variance	Kumulativa %	Kanonična korelacija
1	,003(a)	80,0	80,0	,054
2	,001(a)	20,0	100,0	,027

a V analizi sta uporabljeni prvi dve kanonični diskriminantni funkciji.

Dobimo dve diskriminantni funkciji, pri čemer prva pojasnjuje 80 % variabilnosti, druga pa naslednjih 20 %. Statistično značilna, kot je razvidno iz tabele 7.5.65, je le prva diskriminantna funkcija, ki statistično pomembno loči med štirimi skupinami podjetij.

Tabela 7.5.65: Statistična značilnost diskriminantnih funkcij

Test funkcij	Wilks' Lambda	χ^2	df	Stat.pomembnost
1 skozi 2	,996	25,947	6	,000
2	,999	5,199	2	,074

Tabela 7.5.66: Korelacije med diskriminantno spremenljivko in merjenimi spremenljivkami

Funkcija	1	2
Pomembnost dolgoročnejših strateških področij	,937(*)	,349
Nepomembnost trženjskih znanj	-,355	,935(*)

* Največja absolutna korelacija med posamezno spremenljivko in katero koli diskriminantno funkcijo

Prva diskriminantna spremenljivka korelira (glej tabelo 7.5.66) močno pozitivno s prvim faktorjem **pomembnosti upravljanja sprememb, ljudi, kakovosti in strategij – pomembnost dolgoročnejših strateških znanj, in negativno z nepomembnostjo trženja in strank**. Druga diskriminantna funkcija pa najmočneje pozitivno korelira z nepomembnostjo trženjskih znanj, vendar ni statistično pomembna.

Tabela 7.5.67: Centroidi skupin podjetij

Ena izmed ali nobena	Funkcija	
	1	2
ne	-,031	-,001
pripojila	,096	-,018
se združila	,038	,094
bila prevzeta	-,055	-,031

Nestandardizirane kanonične diskriminantne funkcije ocenjene pri srednjih vrednostih skupine.

Povprečna vrednost prve diskriminantne funkcije je največja pri podjetjih, ki so **pripajala, kar** tem podjetjem bo usposabljanje na področjih upravljanje sprememb, ljudi, kakovosti in strategij **pomembnejše kot ostalim in še najmanj tistim, ki so bila prevzeta**. Povprečna vrednost druge diskriminantne funkcije je **največja pri podjetjih, ki so se združila** in odraža **nepomembnosti trženja, poslovne administracije in dela s strankami** (glej tabelo 7.5.67).

Razvrstitev na podlagi diskriminantne analize: Pravilno je v skupine umeščenih le 13,3 odstotka podjetij, kar pomeni, da s pomočjo diskriminantnih funkcij ne moremo povsem potrditi hipoteze, da posamezna podjetja glede na SPK spremembe pripisujejo različni pomen posameznim področjem usposabljanja.

H16: SPK spremembe vplivajo na komuniciranje v podjetju.

Ugotavljam, ali imajo organizacije, ki so šle skozi te spremembe, bolj razvito komuniciranje z zaposlenimi v obeh smereh (od vodstva zaposlenim in zaposlenih vodstvu). Prav tako, ali se zaradi statusnopravne spremembe oblikuje napisana ali nenapisana politika komuniciranja zaposlenih. Domnevam, da se po statusnopravni/kapitalski spremembi okrepijo oziroma vzpostavijo kanali sporočanja zaposlenih vodstvu, torej povratna zanka komunikacije.

Najprej razvrstimo podjetja (z metodo voditeljev) v dve skupini, glede na to, ali se je **sporočanje zaposlenih vodstvu** povečalo ali zmanjšalo v zadnjih treh letih.

Tabela 7.5.68: Število enot v posamezni skupini

Skupina	1	1311,000
	2	896,000
Veljavne		2207,000
Manjkajoče		6739,000

V prvo skupino je razvrščenih 1311 v drugo 896 podjetij. 6739 jih ni bilo razvrščenih, ker so imele vsaj pri eni izmed spremenljivk manjkajočo vrednost (glej tabelo 7.5.68).

Tabela 7.5.69: Standardizirane vrednosti centroidov skupin

	1	2
Zscore: sporočanje prek neposrednih vodij	-,35595	,54984
Zscore: sporočanje vodstvu prek sindikata	-,10366	-,05883
Zscore: sporočanje vodstvu prek sestankov delavcev	-,44861	,59944
Zscore: sporočanje vodstvu prek delovnih skupin	-,59520	,86315
Zscore: sporočanje vodstvu prek programa predlogov	-,33612	,39997
Zscore: neposredno sporočanje vodstvu	-,22226	,46905
Zscore: sporočanje vodstvu prek raziskav mnenj zaposlenih	-,39700	,32741

Tabela 7.5.69 prikazuje standardizirane vrednosti centroidov dveh skupin, torej povprečne vrednosti standardiziranih spremenljivk podjetij v dveh skupinah.

Prvo skupino sestavljajo enote z negativnimi vrednostmi pri vseh spremenljivkah, torej **z zmanjšanjem sporočanja zaposlenih vodstvu**. **Drugo skupino** pa enote s pozitivnimi vrednostmi, razen pri sporočanju sindikatu, torej **podjetja, ki so okrepila sporočanje vodstvu**.

Tabela 7.5.70: Vrednosti centroidov na nestandardiziranih spremenljivkah

Povprečje	Razvrstitev v dve skupini sporočanja vodstvu		
	manj sporočanja	Več sporočanja	Skupaj
neposredno sporočanje vodstvu	2,13	2,52	2,29
sporočanje prek neposrednih vodij	2,11	2,56	2,29
sporočanje vodstvu prek sindikata	2,03	2,06	2,04
sporočanje vodstvu prek sestankov delavcev	2,03	2,62	2,27
sporočanje vodstvu prek delovnih skupin	2,06	2,87	2,39
sporočanje vodstvu prek programa predlogov	1,91	2,38	2,10
sporočanje vodstvu prek raziskav mnenj zaposlenih	2,15	2,58	2,32

Tabela 7.5.70 prikazuje nestandardizirane vrednosti centroidov dveh skupin, torej povprečne vrednosti spremenljivk v dveh skupinah. V prvi skupini **z manj sporočanja vodstvu** je ostalo skoraj nespremenjeno predvsem pri sporočanju prek sindikata oziroma sveta delavcev ter prek sestankov delavcev. Najmanjšo povprečno vrednost v tej skupini imajo programi predlogov in največjo raziskave mnenj zaposlenih.

V podjetjih **z več sporočanja vodstvu** se je v povprečju najbolj **povečalo sporočanje prek delovnih skupin in prek sestankov delavcev in nato prek mnenjskih raziskav**.

V nadaljevanju ugotavljam, ali obstaja povezanost **med sporočanjem vodstvu in statusnopravno/kapitalsko spremembo**.

Tabela 7.5.71: Kontingenčna tabela - 2 skupini sporočanja vodstvu * ena izmed/nobena sprememba

Razvrstitev v dve skupini		ena izmed ali nobena				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
manj sporočanja vodstvu	N	742	244	97	76	1159
	%	64,0%	21,1%	8,4%	6,6%	100,0%
več sporočanja vodstvu	N	430	200	64	47	741
	%	58,0%	27,0%	8,6%	6,3%	100,0%
Skupaj	N	1172	444	161	123	1900
	%	61,7%	23,4%	8,5%	6,5%	100,0%

*Razlike med skupinami so statistično pomembne.

Manj **sporočanja zaposlenih vodstvu imajo podjetja**, ki niso v zadnjih treh letih doživela **nobene statusnopravne spremembe** (glej tabelo 7.5.71). Sledijo podjetja, ki so bila prevzeta. Nekoliko **več sporočanja vodstvu imajo podjetja, ki so pripojila** drugo podjetje in tista, ki so **se združila**. Lahko ugotovimo, da podjetja, ki se niso statusno pravno/kapitalsko spremenila ne vzpostavijo povratne komunikacije, ki bi tekla od spodaj navzgor - od zaposlenih k vodstvu. Morda je to odraz hierarhičnih odnosov, za katere je značilno pomanjkanje vertikalne komunikacije. Po enakem postopku preučimo še **sporočanje zaposlenim** o pomembnejši problematiki.

Tabela 7.5.72: Število enot v posamezni skupini

Skupina	1	2004,000
	2	2362,000
Veljavne		4366,000
Manjkajoče		4580,000

Tabela 7.5.73: Standardizirane vrednosti centroidov skupin

	Skupina	
	1	2
Zscore: sporočanje zaposlenim prek predstavniških organov	,11421	-,07182
Zscore: sporočanje zaposlenim neposredno ustno	,82588	-,60367
Zscore: sporočanje zaposlenim neposredno pisno	,72186	-,59292
Zscore: sporočanje zaposlenim računalniško	,10418	-,12692
Zscore: sporočanje zaposlenim prek delovnih skupin	,61889	-,53175

Tabela 7.5.73 prikazuje standardizirane vrednosti centroidov dveh skupin, torej povprečne vrednosti standardiziranih spremenljivk enot v dveh skupinah. Prvo skupino sestavljajo podjetja s pozitivnimi vrednostmi, torej s **povečanjem sporočanja zaposlenim** o pomembnejši problematiki. Drugo skupino pa enote z negativnimi vrednostmi, torej podjetja, ki so **zmanjšala sporočanje zaposlenim**.

Tabela 7.5.74: Vrednosti centroidov na nestandardiziranih spremenljivkah

Razvrstitev v dve skupini sporočanja zaposlenim	Povprečje		
	1	2	Skupaj
sporočanje zaposlenim prek predstavniških organov	2,2680	2,1630	2,2112
sporočanje zaposlenim neposredno ustno	2,8972	2,0961	2,4638
sporočanje zaposlenim neposredno pisno	2,8278	2,0601	2,4125
sporočanje zaposlenim računalniško	2,8847	2,7985	2,8381
sporočanje zaposlenim prek delovnih skupin	2,8229	2,1842	2,4773

Tabela prikazuje nestandardizirane vrednosti centroidov dveh skupin, torej povprečne vrednosti spremenljivk enot v dveh skupinah. V obeh skupinah je zaznati povečanje sporočanja. V prvi skupini z več sporočanja zaposlenim se je le to v

zadnjih treh letih povečalo predvsem **pri neposrednem ustnem sporočanju in računalniškem sporočanju**. Najmanjšo povprečno vrednost v tej skupini ima sporočanje zaposlenim prek predstavniških organov. V podjetjih z manj sporočanja zaposlenim je ostalo zadnje tri leta skoraj nespremenjeno neposredno pisno in ustno sporočanje. Najvišjo povprečno vrednost v drugi skupini pa zavzema **računalniško sporočanje**, ki se je v tej skupini **najbolj povečalo**.

V nadaljevanju ugotavljam, ali obstaja povezanost **med sporočanjem zaposlenim in statusnopravno/kapitalsko spremembo**.

Tabela 7.5.75: Kontingenčna tabela - dve skupini sporočanja zaposlenim *ena izmed/nobena sprememba

Razvrstitev v dve skupini		Ena izmed ali nobena sprememba				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
več sporočanja zaposlenim	N	1048	420	158	100	1726
	%	60,7%	24,3%	9,2%	5,8%	100,0%
manj sporočanja zaposlenim	N	1382	458	138	124	2102
	%	65,7%	21,8%	6,6%	5,9%	100,0%
Skupaj	N	2430	878	296	224	3828
	%	63,5%	22,9%	7,7%	5,9%	100,0%

*Razlike med skupinami so statistično pomembne.

Sporočanje zaposlenim je statistično značilno povezano s statusnopravnimi spremembami. V skupini z več sporočanja je najmanj tistih podjetij (glej tabelo 7.5.75), ki niso doživela **nobene statusnopravne spremembe**. Zanje je torej v večji meri značilno **manj sporočanja zaposlenim v zadnjih treh letih**. Nasprotno pa bolj sporočajo zaposlenim v podjetjih, ki so se združila in pripajala.

Tabela 7.5.76: Kontingenčna tabela - izoblikovana politika komuniciranja zaposlenih *ena izmed/nobena sprememba

izoblikovana politika komuniciranja zaposlenih		Ena izmed ali nobena				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
ne	N	1354	358	135	102	1949
	%	69,5%	18,4%	6,9%	5,2%	100,0%
da nenapisana	N	1782	584	169	140	2675
	%	66,6%	21,8%	6,3%	5,2%	100,0%
da napisana	N	1825	677	210	180	2892
	%	63,1%	23,4%	7,3%	6,2%	100,0%
Skupaj	N	4961	1619	514	422	7516
	%	66,0%	21,5%	6,8%	5,6%	100,0%

*Razlike med skupinami so statistično pomembne.

Povezava med spremembami in izoblikovano politiko komuniciranja z zaposlenimi je statistično močno pomembna (0,000). Med podjetji, ki **nimajo izoblikovane politike komuniciranja** zaposlenih, prevladujejo tista brez SPK **spremembe**. Največji delež podjetij z izoblikovano in zapisano politiko komuniciranja zaposlenih je iz podjetij, ki so pripajala, sledijo podjetja, ki so bila prevzeta (glej tabelo 7.5.76).

Ugotovitev sovпада s poprejšnjo. Ne le da imajo podjetja, ki niso doživela **nobene statusnopravne spremembe manj sporočanja** tako zaposlenim kot v obratni smeri sporočanja vodstvu, prav tako se izkaže **odsotnost izoblikovane politike komuniciranja**. Po drugi strani intenzivno komunicirajo v podjetjih, ki so doživljala v zadnjih treh letih SPK spremembe in imajo skladno s tem v večji meri nenapisane ali zapisane politike komuniciranja. Razen izjem. To so **podjetja, ki so bila prevzeta** in imajo v največjem deležu **zapisano politiko komuniciranja** z zaposlenimi, vendar je

zanimivo, da imajo zadnja tri leta manj sporočanja zaposlenih vodstvu in so tudi po sporočanju zaposlenim uvrščajo med podjetja, ki **sporočajo manj**, takoj za tistimi brez statusnopravne spremembe. Morda se je zaradi odsotnosti opisanih komunikacij v prevzetih podjetjih v zadnjem času razvila teorija o nujnosti in pomembnosti **prevzemnega komuniciranja**. Hipotezo, da statusnopravne/kapitalske spremembe vplivajo na komuniciranje z zaposlenimi, lahko v celoti sprejmem.

H17: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na spodbujevalne programe za zaposlene.

Predvidevam, da se organizacije, statusnopravno/kapitalsko spremenjene v zadnjih treh letih, razlikujejo glede uporabe spodbujevalnih programov.

a) Pogostost uporabe spodbujevalnih programov in SPK spremembe

Preverjam vpliv statusnopravnih/kapitalskih sprememb na spodbujevalne programe v podjetjih. Za potrebe analize rekodiram spremenljivke za vsako vrsto spodbujevalnega programa, tako da spremenljivka zavzame vrednost ena ob prisotnosti programa in 0 če tega ni. Nato seštejem vse programe v posameznem podjetju in dobimo rezultate (glej tabelo 7.5.77). Največ možnih programov je 16.

Tabela 7.5.77: Statistika spodbujevalnih programov

skupaj spodbujevalnih programov

	N	Povprečje	Std. odklon	Std. napaka
ne	4871	2,93	2,984	,043
pripojila	1592	4,68	3,486	,087
se združila	501	3,50	3,075	,137
bila prevzeta	409	3,94	3,099	,153
Skupaj	7373	3,40	3,193	,037

Tabela 7.5.78: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami - spodbujevalni programi

(Games Howell)

(I) ena izmed ali nobena	(J) ena izmed ali nobena	Povprečje razlike (I-J)	Std. napaka	Stat.pomembnost
ne	pripojila	-1,750(*)	,097	,000
	se združila	-,569(*)	,144	,001
	bila prevzeta	-1,010(*)	,159	,000
pripojila	ne	1,750(*)	,097	,000
	se združila	1,181(*)	,163	,000
	bila prevzeta	,740(*)	,176	,000
se združila	ne	,569(*)	,144	,001
	pripojila	-1,181(*)	,163	,000
	bila prevzeta	-,441	,206	,140
bila prevzeta	ne	1,010(*)	,159	,000
	pripojila	-,740(*)	,176	,000
	se združila	,441	,206	,140

* Razlika med povprečji je pomembna na stopnji 0,05.

Največ spodbujevalnih programov (glej tabelo 7.5.78) imajo podjetja, ki so **pripajala**, sledijo podjetja, ki so bila prevzeta in nato tista, ki so se združevala. Najmanj jih imajo podjetja, ki v zadnjih treh letih niso doživela nobenih sprememb. Po številu spodbujevalnih programov se signifikantno razlikujejo vsa podjetja glede na SPK spremembo razen podjetja, ki so se združila in tista, ki so bila prevzeta.

b) Posamezni spodbujevalni programi in SPK spremembe

Poglejmo po posameznih spodbujevalnih programih, kako so uporabljeni po podjetjih glede na SPK spremembo (možnih več odgovorov).

Tabela 7.5.79: Kontingenčna tabela - delavske delnice*ena izmed/nobena sprememba

delavske delnice		Ena izmed ali nobena				Skupaj
Vodjem*		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
da	N	832	559	114	96	1601
	%	52,0%	34,9%	7,1%	6,0%	100,0%
ne	N	4455	1117	424	347	6343
	%	70,2%	17,6%	6,7%	5,5%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%
strokovnjakom/ tehnikom*						
da	N	607	356	78	61	1102
	%	55,1%	32,3%	7,1%	5,5%	100,0%
ne	N	4680	1320	460	382	6842
	%	68,4%	19,3%	6,7%	5,6%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%
režiji/ administraciji*						
da	N	581	302	68	53	1004
	%	57,9%	30,1%	6,8%	5,3%	100,0%
ne	N	4706	1374	470	390	6940
	%	67,8%	19,8%	6,8%	5,6%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%
proizvodnim fiz. delavcem*						
da	N	493	250	55	41	839
	%	58,8%	29,8%	6,6%	4,9%	100,0%
ne	N	4794	1426	483	402	7105
	%	67,5%	20,1%	6,8%	5,7%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%

Delavske delnice (glej tabelo 7.5.79) so za vse strukture zaposlenih največ uporabljali v podjetjih, ki so pripajala, najmanj v podjetjih brez sprememb.

Tabela 7.5.80: Kontingenčna tabela – udeležba/dobiček*ena izmed/nobena sprememba

udeležba pri dobičku		ena izmed ali nobena				Skupaj
Vodjem*		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
da	N	1046	641	136	164	1987
	%	52,6%	32,3%	6,8%	8,3%	100,0%
ne	N	4241	1035	402	279	5957
	%	71,2%	17,4%	6,7%	4,7%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%
strokovnjakom/ tehnikom*						
da	N	739	493	105	107	1444
	%	51,2%	34,1%	7,3%	7,4%	100,0%
ne	N	4548	1183	433	336	6500
	%	70,0%	18,2%	6,7%	5,2%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%
režiji/ administraciji*						
da	N	632	438	90	90	1250
	%	50,6%	35,0%	7,2%	7,2%	100,0%
ne	N	4655	1238	448	353	6694
	%	69,5%	18,5%	6,7%	5,3%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%
proizvodnim fiz. delavcem*						
da	N	550	359	80	73	1062
	%	51,8%	33,8%	7,5%	6,9%	100,0%
ne	N	4737	1317	458	370	6882

	%	68,8%	19,1%	6,7%	5,4%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%

Udeležbo pri dobičku kot spodbujevalni program (glej tabelo 7.5.80) so za vse našete strukture zaposlenih v največji meri uporabljali v podjetjih, ki so pripajala, najmanj pa v tistih, kjer ni bilo SPK sprememb. Povezave so statistično značilne.

Tabela 7.5.81: Kontingenčna tabela - skupinski dodatki*ena izmed/nobena sprememba

skupinski dodatki		ena izmed ali nobena				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
vodjem*						
da	N	758	415	96	95	1364
	%	55,6%	30,4%	7,0%	7,0%	100,0%
ne	N	4529	1261	442	348	6580
	%	68,8%	19,2%	6,7%	5,3%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%
strokovnjakom/ tehnikom*						
da	N	714	395	87	94	1290
	%	55,3%	30,6%	6,7%	7,3%	100,0%
ne	N	4573	1281	451	349	6654
	%	68,7%	19,3%	6,8%	5,2%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%
režiji/ administraciji*						
da	N	658	337	75	88	1158
	%	56,8%	29,1%	6,5%	7,6%	100,0%
ne	N	4629	1339	463	355	6786
	%	68,2%	19,7%	6,8%	5,2%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%
proizvodnim fiz. delavcem*						
da	N	715	341	88	90	1234
	%	57,9%	27,6%	7,1%	7,3%	100,0%
ne	N	4572	1335	450	353	6710
	%	68,1%	19,9%	6,7%	5,3%	100,0%
Skupaj	N	5287	1676	538	443	7944
	%	66,6%	21,1%	6,8%	5,6%	100,0%

Skupinske dodatke kot spodbujevalni program so za vse našete strukture zaposlenih v največji meri uporabljali v podjetjih, ki so pripajala, najmanj pa v tistih, kjer ni bilo SPK sprememb. Povezave so statistično značilne.

Tabela 7.5.82: Kontingenčna tabela - plačilo po zaslugah*ena izmed/nobena sprememba

plačilo po zaslugah/uspešnosti		Ena izmed ali nobena				Skupaj
		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
vodjem*						
da	N	1962	916	232	209	3319
	%	59,1%	27,6%	7,0%	6,3%	100,0%
ne	N	3025	724	285	211	4245
	%	71,3%	17,1%	6,7%	5,0%	100,0%
Skupaj	N	4987	1640	517	420	7564
	%	65,9%	21,7%	6,8%	5,6%	100,0%
strokovnjakom/ tehnikom*						
da	N	1874	833	223	182	3112
	%	60,2%	26,8%	7,2%	5,8%	100,0%
ne	N	3120	804	291	237	4452
	%	70,1%	18,1%	6,5%	5,3%	100,0%
Skupaj	N	4994	1637	514	419	7564
	%	66,0%	21,6%	6,8%	5,5%	100,0%
režiji/administraciji*						
da	N	1600	661	182	143	2586
	%	61,9%	25,6%	7,0%	5,5%	100,0%

ne	N	3353	956	326	273	4908
	%	68,3%	19,5%	6,6%	5,6%	100,0%
Skupaj	N	4953	1617	508	416	7494
Nadaljevanje tabele 7.5.82						
	%	66,1%	21,6%	6,8%	5,6%	100,0%
proizvodnim fiz. delavcem						
da	N	1391	495	142	136	2164
	%	64,3%	22,9%	6,6%	6,3%	100,0%
ne	N	3534	1112	364	279	5289
	%	66,8%	21,0%	6,9%	5,3%	100,0%
Skupaj	N	4925	1607	506	415	7453
	%	66,1%	21,6%	6,8%	5,6%	100,0%

Plačilo po zaslugah oziroma uspešnosti kot spodbujevalni program (glej tabelo 7.5.82) so za vse našete strukture zaposlenih, razen proizvodne fizične delavce, v največji meri uporabljali v podjetjih, ki so pripajala, najmanj pa v tistih, kjer ni bilo SPK sprememb. Zanimivo pa je, da po plačilu po zaslugah proizvodnim fizičnim delavcem prednjačijo podjetja, ki so bila prevzeta, vendar povezava za to kategorijo ni statistično značilna.

Hipotezo, da SPK spremembe vplivajo na spodbujevalne programe v podjetjih, v celoti sprejemem.

H18: Uspešnost vpliva na uporabo spodbujevalnih programov.

Tabela 7.5.83: Ugotavljanje pomembnosti razlik med skupinami - skupaj spodbujevalnih programov

Odvisna spremenljivka: skupaj spodbujevalnih programov (Games-Howell)

(I) dohodek preteklih treh let	(J) dohodek preteklih treh let	Povprečje Difference (I-J)	Std. napaka	Stat. pomembnost
povzročil večje izgube	nezadosten za pokritje stroškov	,265	,237	,798
	zadosten za izravnavo	,235	,235	,855
	zadosten za dobiček	-,886(*)	,217	,001
	precej nad stroški	-1,616(*)	,218	,000
nezadosten za pokritje stroškov	povzročil večje izgube	-,265	,237	,798
	zadosten za izravnavo	-,029	,162	1,000
	zadosten za dobiček	-1,150(*)	,134	,000
	precej nad stroški	-1,880(*)	,135	,000
zadosten za izravnavo	povzročil večje izgube	-,235	,235	,855
	nezadosten za pokritje stroškov	,029	,162	1,000
	zadosten za dobiček	-1,121(*)	,131	,000
	precej nad stroški	-1,851(*)	,133	,000
zadosten za dobiček	povzročil večje izgube	,886(*)	,217	,001
	nezadosten za pokritje stroškov	1,150(*)	,134	,000
	zadosten za izravnavo	1,121(*)	,131	,000
	precej nad stroški	-,730(*)	,096	,000
precej nad stroški	povzročil večje izgube	1,616(*)	,218	,000
	nezadosten za pokritje stroškov	1,880(*)	,135	,000
	zadosten za izravnavo	1,851(*)	,133	,000
	zadosten za dobiček	,730(*)	,096	,000

* Razlika med povprečji je pomembna na stopnji 0,05.

Hipotezo potrdim, povezava med uspešnostjo in uporabo spodbujevalnih programov je statistično značilna. Podjetja z različno višino dohodka preteklih treh let (glej tabelo 7.5.83) se razlikujejo po povprečnem številu spodbujevalnih programov. V povprečju jih **največ uporabljajo podjetja z dohodkom precej nad stroški** in se po povprečnem številu spodbujevalnih programov razlikujejo od vseh drugih podjetij.

H19: Uspešnost je odvisna od usmerjenosti h komitentom.

Tabela 7.5.84: Kontingenčna tabela - dodatne storitve kupcem kot pomen za konkurenčnost * dohodek preteklih treh let

		dohodek preteklih treh let					Skupaj
dodatne storitve kupcem*		povzročil večje izgube	nezadosten za pokritje stroškov	zadosten za izravnavo	zadosten za dobiček	precej nad stroški	
niso pomembne	N	9	18	18	65	42	152
	%	5,9%	11,8%	11,8%	42,8%	27,6%	100,0%
dokaj pomembne	N	53	169	197	701	506	1626
	%	3,3%	10,4%	12,1%	43,1%	31,1%	100,0%
zelo pomembne	N	105	342	422	1774	1986	4629
	%	2,3%	7,4%	9,1%	38,3%	42,9%	100,0%
Skupaj	N	167	529	637	2540	2534	6407
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Tabela 7.5.85: Kontingenčna tabela - raznolikost prilagajanje blaga/storitev *dohodek preteklih treh let

		dohodek preteklih treh let					Skupaj
raznolikost blaga/storitev *		povzročil večje izgube	nezadosten za pokritje stroškov	zadosten za izravnavo	zadosten za dobiček	precej nad stroški	
niso pomembne	N	22	60	75	199	185	541
	%	4,1%	11,1%	13,9%	36,8%	34,2%	100,0%
dokaj pomembne	N	60	205	269	1072	967	2573
	%	2,3%	8,0%	10,5%	41,7%	37,6%	100,0%
zelo pomembne	N	74	233	248	1137	1270	2962
	%	2,5%	7,9%	8,4%	38,4%	42,9%	100,0%
Skupaj	N	156	498	592	2408	2422	6076
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Dodatne storitve kupcem ter raznolikost proizvodov/storitev sta statistično značilno povezani z uspešnostjo podjetij, kar je pričakovano (glej tabeli 7.5.84, 7.5.85).

H20: Organizacije, ki so se združevale, pripajale ali prevzemale so usmerjene h komitentom

S kontingenčno tabelo ugotovljamo povezavo med navedenim in testiramo s χ^2 .

Tabela 7.5.86: Kontingenčna tabela - dodatne storitve kupcem pomen za konkurenčnost* ena izmed/nobena sprememba

		ena izmed ali nobena SPK sprememba				Skupaj
dodatne stor.kupcem*		ne	pripojila	se združila	bila prevzeta	
niso pomembne	N	130	17	9	11	167
	%	77,8%	10,2%	5,4%	6,6%	100,0%
dokaj pomembne	N	1205	334	106	105	1750
	%	68,9%	19,1%	6,1%	6,0%	100,0%
zelo pomembne	N	3021	1232	358	303	4914
	%	61,5%	25,1%	7,3%	6,2%	100,0%
Skupaj	N	4356	1583	473	419	6831
	%	63,8%	23,2%	6,9%	6,1%	100,0%

* Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Povezava med SPK spremembo in usmerjenostjo kupcem, ki se kaže kot ocena pomembnosti dodatnih storitev kupcem, je statistično pomembna, in sicer največji delež podjetij, ki so **pripojila ocenjuje, da je to zelo pomembna značilnost** glavnih proizvodov/storitev za njihovo konkurenčnost. Večjemu delu podjetij **brez SPK sprememb** pa to ni pomembno (glej tabelo 7.5.86).

H21: Tržne razmere vplivajo na prevzeme, združitve in pripojitve.

Predvidevamo, da spodbudi določene SPK spremembe rastoči trg.

Tabela 7.5.87: Kontingenčna tabela - značilnost trga za prodajo* ena izmed/nobena sprememba

Trg		Ena izmed ali nobena			Skupaj	
		ne	pripojila	se združila		bila prevzeta
Rastoč	N	2144	946	242	229	3561
	%	60,2%	26,6%	6,8%	6,4%	100,0%
Nespremenljiv	N	1761	498	187	139	2585
	%	68,1%	19,3%	7,2%	5,4%	100,0%
Padajoč	N	676	197	75	65	1013
	%	66,7%	19,4%	7,4%	6,4%	100,0%
Skupaj	N	4581	1641	504	433	7159
	%	64,0%	22,9%	7,0%	6,0%	100,0%

*Razlike med organizacijami so statistično pomembne.

Povezava med SPK spremembo in razmerami na trgu je statistično značilna. Največji delež podjetij na rastočem trgu je tistih, ki so pripajala, na nespremenljivem trgu deluje največ podjetij brez statusnopravnih oziroma kapitalskih sprememb. Na padajočem trgu pa deluje največ podjetij, ki so se združevala. Podjetja, ki so bila prevzeta delujejo tako na rastočem kot na padajočem trgu (glej tabelo 7.5.87).

Hipotezo lahko v celoti sprejmem. Razmere na trgu so kot kaže eden izmed dejavnikov posamezne statusnopravne/kapitalske spremembe ali odsotnosti sprememb, razen pri prevzemih, ki se izvajajo tako na padajočem kot rastočem trgu.

7.6 Povzetek empiričnih ugotovitev

Rezultate empirično raziskave s povzetki hipotez naj ob koncu podkrepim s teoretičnimi navedbami, iz katerih izhaja magistrsko delo.

H1: V organizacijah, ki so se združile, bile prevzete ali so pripajale je mogoče prepoznati specifične posledice za deležnike in mehanizme, postopke za podporo spremembi.

H1: Statusnopravna oziroma kapitalaska sprememba (SPK) vpliva na uspešnost organizacije.

Ugotovila sem, da obstajajo statistično pomembne razlike med povprečnimi deleži stroškov dela v operativnih stroških v organizacijah z in brez sprememb. Povprečni delež stroškov dela v operativnih stroških je **v organizacijah, ki niso doživele SPK spremembe, višji** kot pri tistih, ki so. Vendar velja pri interpretaciji previdnost, saj rezultat lahko pomeni zgolj to, da so med organizacijami s statusnopravnimi spremembami v večji meri zastopane dejavnosti z nižjimi povprečnimi deleži stroškov v operativnih stroških (delovno neintenzivne dejavnosti).

Stroškovna učinkovitost z vidika stroškov dela pravzaprav ne preseneča, saj je iz številnih raziskav razbrati, da večini združitvev prevzemov ali pripojitev **sledi zmanjševanje stroškov**, da bi se opravičil precenjeni nakup delnic. Najhitrejšje zmanjševanje stroškov pa je mogoče doseči predvsem v delovno intenzivni dejavnosti, kot so storitvene, z zmanjševanjem števila zaposlenih. Vendar je to kratkoročni učinek, ki pa ima za posledico upad prihodkov ob izgubi strank.

Zanimivo je, da so podjetja, ki so doživela v zadnjih treh letih eno od sprememb, sama povečini ocenila, da je njihov ustvarjeni dohodek visoko nad stroški. Tu moram opozoriti na omejitve vprašalnika. Prva je ta, da bi bil dobiček na zaposlenega ali pa donosnost kapitala natančnejši in primerljivejši podatek (seveda bi moral biti preračunan na skupno valuto). Druga omejitev je ta, da je delež stroškov dela v operativnih stroških primerljiv le za sorodne dejavnosti, oziroma tiste, ki so imajo podobno delovno intenzivnost.

Gledano v celoti imajo **najvišje stroške dela v % od operativnih stroških** podjetja **brez sprememb in tista, ki so se združila**. Pregled po dejavnostih, pa pokaže:

1. **Najmanj** so z vidika stroškov dela v % operativnih stroškov **stroškovno učinkovita** v svojih dejavnostih podjetja:

- **brez sprememb** v kmetijstvu-ribištvu ter drugi industriji,
- **prevzeta podjetja** v energetiki-vodnih virih, prometu-zvezah, zdravstvenih storitvah in izobraževanju.
- **združena podjetja** v kemijski proizvodnji-rudarstvu, gradbeništvu, trgovini-distribuciji, bančništvu-financah, osebnih storitvah, lokalni upravi in vladi.
- **podjetja, ki so pripajala** v kovinski industriji, v drugih storitvah-RTV.

2. **Najbolj so stroškovno učinkovita** v svojih dejavnostih podjetja:

- **brez sprememb** (organizacije) v vladi;
- **prevzeta podjetja** v kemijski proizvodnji-rudarstvu, kovinski industriji, bančništvu in financah, drugih storitvah RTV in lokalni upravi.
- **združena podjetja** v kmetijstvu-ribištvu, drugi industriji
- **podjetja, ki so pripajala** v energetiki-vodnih virih, gradbeništvu, trgovini-distribuciji, prometu-zvezah, osebnih storitvah, zdravstvenih storitvah, izobraževanju, drugi industriji.

Med podjetji sem glede ustvarjenega dohodka ugotovila statistično pomembne razlike. Največ podjetij, ki so **pripajala, se umešča med tista, ki so ustvarila dohodek znatno nad stroški**, medtem ko se podjetja, ki so **bila prevzeta**, povečini umeščajo med tista **z izgubo ali večjo izgubo**. Podjetja **brez sprememb** so najbolj zastopana med tistimi, ki so ustvarila **zadosten dohodek za izravnavo ter zadosten dohodek za dobiček**.

Podjetja, ki so pripajala oziroma prevzemala, so uspešnejša. Naj dodam ugotovitev, da velja tudi obratno, kot je dokazal Angvin (1999), dosegajo boljše prevzemne rezultate podjetja z dobrim poslovanjem in, kot ugotavljata Haspeslag in Jemison (1991), omogoči dejansko ustvarjanje vrednosti ob prevzemu prav dobro upravljanje prevzemnega procesa.

H2: Zmanjševanje števila zaposlenih in metode so povezani z vrsto spremembe.

Rezultat, ki kaže povezanost med spremembo številom zaposlenih in statusnopravno spremembo, je pričakovan. **V večjem delu organizacij, ki niso doživele spremembe, se tudi število zaposlenih ni spreminjalo**, medtem ko se je v tistih, ki so pripajale, v večji meri povečevalo, v prevzetih pa zmanjševalo.

Pri ugotavljanju povezanosti uporabe metod zmanjševanja zaposlenih s statusno pravno/ kapitalsko spremembo je izsledek naslednji:

- **zamrznitev zaposlovanja** – Najmanj so posegala po metodi podjetja brez sprememb in tista, ki so pripajala, v največji meri pa so tako uravnavali število zaposlenih v podjetjih, ki so bila **prevzeta** in v tistih, ki so se **združila**.
- **predčasno upokojevala** – Je bilo **najmanj prisotno v podjetjih brez sprememb, bolj v podjetjih, ki so pripajala**.
- **prostovoljni presežki** – So bili **najmanj prisotni v podjetjih brez sprememb, največ v podjetjih, ki so bila prevzeta, se združila**, nato v tistih, ki so **pripajala**.
- **prisilne presežke** so uporabili največ v podjetjih, ki so **pripajala** in **bila prevzeta**.
- **pomoči pri zaposlitvi pri drugih delodajalcih** – Najmanj so posegala po tem instrumentu zmanjševanja števila zaposlenih podjetja brez sprememb, v **največji** meri pa so tako uravnavali število zaposlenih v podjetjih, ki so **pripajala** in v tistih, ki **so se združila**.
- **ukinjanje podaljševanja pogodb za določen čas** – So uporabili v največji meri v **podjetjih, ki so bila prevzeta in v tistih, ki so se združila**.

Vse metode zmanjševanja zaposlenih so v večji meri prisotne v organizacijah s statusnopravnimi oziroma kapitalskimi spremembami kot v tistih brez njih. Povezava med naštetimi metodami zmanjševanja zaposlenih in spremembami je statistično značilna, razen v primeru prerazporeditev v okviru organizacije, kjer je na meji.

Če bi metodam pripisali konotacijo prijaznosti ali neprijaznosti do zaposlenih (z vidika povzročene stresa ob uporabi teh metod), bi lahko ugotovili, da prevladujejo neprijazne metode zmanjševanja števila zaposlenih v podjetjih, ki so pripajala in bila prevzeta.

H3: Nižji deleži stroškov dela v operativnih stroških so povezani z zmanjševanjem števila zaposlenih.

Ugotavljala sem, ali je mogoče povezati nižje stroške dela v operativnih stroških z zmanjševanjem števila zaposlenih z analizo variance nato pa post hoc ugotavljanjem razlik med pari skupin.

Kaže, da imajo nižji delež stroškov dela v operativnih stroških tako podjetja, ki so zmanjševala število zaposlenih, kot tudi podjetja, ki so povečevala število zaposlenih. Odgovor, zakaj, bi lahko dal le podatek, koliko so se pri tem spreminjali operativni stroški, zato hipoteze ni mogoče sprejeti.

Morda pa je pojasnilo v naslednjem. Podjetja z manj kot 10-odstotno fluktuacijo zaposlenih, kot ugotavlja Comeau-Kirschner (1998), za več kot 10 odstotkov presegajo stopnjo ohranjanja strank, kot podjetja, ki imajo fluktuacijo 15- ali večodstotno. To pa je z vidika operativnih stroškov zelo pomembno, saj so stroški ohranjanja strank znatno nižji od stroškov pridobivanja novih.

H4: Vrste SPK sprememb različno vplivajo na samoocenjeno uspešnost organizacije.

Uspešnost so ocenila podjetja, tako da so se umestila v tri kategorije (spodnjo, zgornjo polovico in med zgornjih 10 % po: kakovosti storitev, produktivnosti, profitabilnosti (dobičkonosnosti), glede na čas razvoja novega proizvoda in kotacijo na borzi. S kontingenčnimi tabelami sem ugotavljala povezave med oblikami sprememb oziroma odsotnostjo le teh in uspešnostjo po samoocenjenih kategorijah in jih testirala s testom χ^2 . Ugotovitev je naslednja:

- **kakovosti proizvodov oziroma storitev** – Med podjetji, ki so se po lastni oceni razvrstila med zgornjih 10% po kakovosti proizvodov oziroma storitev je največ tistih, ki so **pripajala**.
- **raven produktivnosti** – Med podjetji, ki so se po lastni oceni razvrstila med zgornjih deset % po produktivnosti je največ tistih, ki so **pripajala**, ostala pa zaostajajo.
- **profitabilnosti (dobičkonosnosti)** – Med podjetji, ki so se po lastni oceni razvrstila med zgornjih deset % po produktivnosti je največ tistih, ki so **pripajala**, nato podjetja, ki so se **združevala**.
- **čas razvoja novega proizvoda** – Povezava med uspešnostjo in statusnopravno spremembo ni statistično značilna.
- **inovativnost** – Med podjetji, ki so se po lastni oceni razvrstila med zgornjih deset % po inovativnosti je največ tistih, ki so **pripajala in se združila**.
- **kotacija na borzi** – Med podjetji, ki kotirajo na borzi in so doživela SPK spremembo ali nobene se po uspešnosti **v največji meri** uvrščajo v zgornjih 10 odstotkov podjetja, ki so **pripajala**. Največ teh, ki so bila prevzeta in podjetij brez sprememb se umešča v spodnjo polovico, v zgornjo polovico po dotaciji na borzi pa največji delež tistih, ki so se združevala. Povezava je statistično značilna. (Kotacija na borzi je vprašljiv kazalnik uspešnosti, saj vsa podjetja ne kotirajo na borzi in tako preveč podjetij izpade iz primerjave, čeprav so doživela statusnopravno oziroma kapitalsko spremembo.)
- **ustvarjen dohodek** – Med podjetji, ki so ustvarila dohodek precej nad stroški, je največji delež pripadel podjetjem, ki so **pripajala**. Pri podjetjih, ki so ustvarila dohodek, zadosten za dobiček ali zadosten za izravnavo so prevladovala podjetja brez SPK sprememb, največ podjetij, ki so bila prevzeta pa se je umestilo med tista, ki so zabeležila večje izgube in katerih dohodek ni zadostoval za pokritje stroškov. Tudi podjetja, ki so se združevala se povečini soočajo z večjo izgubo. Povezava med dohodkom in vrsto SPK spremembe je statistično značilna.

Ugotovitev diskriminantne analize je: Povprečna vrednost prve diskriminacijske funkcije, ki meri uspešnost glede na **dohodek v preteklih treh letih, na raven produktivnosti in profitabilnost**, je **upadala** od podjetij, ki so pripajala, nato podjetij, ki so se združila, potem podjetij brez sprememb do podjetij, ki so bila prevzeta. **Podjetja, ki so bila prevzeta izkazujejo najnižjo uspešnost po treh kategorijah**. Druga »razvojna« diskriminacijska funkcija upada od podjetij, ki niso doživela nobene spremembe nato podjetij, ki so pripajala, potem podjetij, ki so bila prevzeta do podjetij, ki so se združila. Torej so podjetja, ki so se združila po času razvoja novega proizvoda najmanj uspešna.

Diskriminantno analizo bi lahko sklenila z ugotovitvijo, da statusnopravne/kapitalske spremembe niso v prid dinamiki razvoja proizvodov, vendar je treba opozoriti, da so lestvice neodvisnih spremenljivk šibke ordinalne (vrednosti od 1 do 3), razen dohodka preteklih let (vrednosti od 1 do 5), zato niso najbolj primerne za to analizo in je bolj merodajen rezultat kontingenčnih tabel.

H5: SPK spremembe vplivajo na vlogo UČV v organizaciji.

Pričakovala sem, da se organizacije pred statusnopravno oziroma kapitalsko spremembo zavedajo težavnosti obvladovanja sprememb na področju ravnanja z ljudmi in da zato prevzame UČV strateško vlogo. Za potrebe analize sem sestavila indeks strateške vloge UČV na podlagi predpostavke, da je UČV strateško, če:

- je vodja UČV v kolegiju oziroma upravi;
- ima zapisane, transparentne in sporočene politike svojega področja;
- ima zapisano strategijo UČV;
- in nosi odgovornosti za odločitve, sprejete na področjih, za katere je zadolžen.

T-test metoda za neodvisne vzorce je pokazala, da imajo organizacije, ki so doživele vsaj eno statusnopravno spremembo, višjo srednjo vrednost Indeksa strateške vloge UČV (8,41) in so razlike med skupinama podjetij statistično značilne (0,003).

H6: Med organizacijami, ki so doživele SPK spremembe obstaja razlika v vlogi UČV.

Razlike sem ugotavljala z analizo variance. Pričakovala sem, da ima v organizacijah, ki so pripajale ali se združevale, UČV bolj strateško vlogo kot v organizacijah, ki so bile tarča prevzema.

Statistično značilne razlike v povprečni vrednosti indeksa strateške vloge UČV se kažejo le med podjetji brez SPK spremembe in podjetji, ki so pripajala. Podjetja, ki so pripajala, imajo nekoliko višji povprečni indeks. Hipotezo lahko sprejemem le deloma.

Z regresijsko analizo z metodo ENTER sem ugotavljala, katere posamezne neodvisne spremenljivke vendarle vplivajo na Indeks strateške vloge UČV. Regresijski model je statistično značilen na stopnji 1% tveganja. Korelacija med odvisno spremenljivko in skupino neodvisnih (prediktorjev) je 0,437. Z izbranimi spremenljivkami sem uspela pojasniti 19,1 % variabilnosti Indeksa strateške vloge UČV. Kot so pokazali regresijski koeficienti beta, ki predstavljajo stopnjo čiste zveze med posamezno neodvisno in odvisno spremenljivko, spremenljivka vsaj ena statusnopravna sprememba ne vpliva statistično pomembno na Indeks strateške vloge UČV.

Hipotezo je potrebno, čeprav, je t-test za neodvisne vzorce pokazal statistično značilne razlike med podjetji z in brez statusnopravnih oziroma kapitalskih sprememb, ovreči.

Na stopnji $P < 0,05$ vplivajo na Indeks strateške vloge UČV »pomembnost dolgoročnejših strateških področij pri usposabljanju«, »program napredovanj za vodje«. Na stopnji $P < 0,01$ pa statistično značilno vplivajo na Indeks strateške vloge prisotnost »formalnih kariernih načrtov«, »kroženje med delovnimi mesti«, »% zaposlenih na usposabljanju«, prisotnost »ocenjevalnih centrov«, »izvajanje

usposabljanja z internim osebjem« in zanimivo »usposabljanje z računalniškimi programi«. Vse našete spremenljivke imajo pozitiven vpliv.

Skladna s tem rezultatom je definicija strateške učinkovitosti UČV, avtorjev Huseid et. al. (1997), po kateri je UČV strateško prav zato, ker je povezano z uspešnostjo podjetja. Definirali so jo kot skupek konceptov in praks, ki so v podjetjih manj pogostejši (glej poglavje 5.5 Upravljanje s človeškimi viri, stran 60).

H7: Vloga UČV je povezana z uspešnostjo organizacije (po petih kategorijah uspešnosti).

Hipotezo lahko v celoti sprejmem, saj so se v vseh ocenjenih uspešnostih (kakovost storitev, kotacija na borzi, čas izdelave, produktivnost, profitabilnost, inovativnost) podjetja z najvišjimi povprečnimi indeksi UČV umeščala v večini v zgornjih 10 %. Indeks strateške vloge UČV najbolj statistično pomembno diferencira vse skupine organizacij glede na inovativnost, glede na kakovost storitev pa so razlike statistično pomembne le med podjetji, ki se umeščajo med zgornjo polovico in zgornjih 10 %.

Podobno ugotavljajo Roberts (1995), da strategija UČV pripomore k 15 % dobička v povprečnem podjetju in Huseid et. al. (1997), da je strateška učinkovitost UČV pozitivno povezana z uspešnostjo podjetja.

H8: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na spremenjeno vlogo linijskih vodij.

S kontingenčnimi tabelami sem ugotavljala povezave med oblikami sprememb oziroma odsotnostjo le teh ter spremenjeno vlogo linijskih vodij in jih testirala s testom χ^2 . Ugotovitve, ali je prišlo do t. i. stopnjo horizontalne centralizacije po posameznih področjih upravljanja s človeškimi viri, so naslednje:

- na področju plač in ugodnosti se je vloga linijskih **vodij zmanjšala v vseh podjetjih s spremembo**, predvsem v podjetjih, ki so **pripajala**. Ni pa se spreminjala predvsem v podjetjih brez statusnopravne oziroma kapitalske spremembe.
- pri usposabljanju in razvoju se je v največjem delu **prevzetih podjetij** vloga linijskih vodij **zmanjšala**. Vloga linijskih vodij se ni spreminjala predvsem v podjetjih brez spremembe.
- pri odnosih z zaposlenimi oziroma sindikati pripada največji delež podjetij, v katerih se je vloga linijskih vodij pri odnosih z zaposlenimi oziroma sindikati zmanjšala, tistim, ki so **pripajala**. Vloga linijskih vodij se ni spreminjala predvsem v podjetjih brez spremembe.

V podjetjih s spremembami ni prišlo do povečanja vloge linijskih vodij, pač pa prav nasprotno. Hipotezo glede spremenjene vloge linijskih vodij lahko sprejmem. Podjetja, ki so **bila prevzeta** so bolj zastopana po deležu tistih, v katerih se je **vloga linijskih vodij zmanjšala**.

Rezultat pravzaprav dokazuje, da se ob spremembah odločanje v zvezi z naštetim centralizira pri vrhu. Čeprav dejansko prevzamejo linijski vodje in srednji menedžment breme integracijskih procesov Fried et. al. (1996), ugotavljata Nguyen in Kleiner (2003), da niso opovnomočeni oziroma ne prejemajo potrebnih pooblastil za odločanje.

H9: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na numerično fleksibilnost podjetja.

Povezava med numerično fleksibilnostjo in SPK spremembo je statistično značilna. Med povprečnimi vrednostmi indeksov numerične fleksibilnosti so med podjetji razlike: signifikantne med podjetji brez SPK sprememb in podjetji, ki so pripojila, nato med podjetji brez SPK sprememb ter podjetji, ki so bila prevzeta in med podjetji, ki so se združila in tistimi, ki so pripajala. Podjetja, ki so pripajala, so najbolj numerično fleksibilna.

H10: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na funkcionalno fleksibilnost podjetja

Povezava med funkcionalno fleksibilnostjo in SPK spremembo **je statistično pomembna**. Podjetja brez sprememb se statistično pomembno razlikujejo po indeksu funkcionalne fleksibilnosti od vseh, ki so se spreminjala. Podjetja s spremembami imajo višje povprečne indekse funkcionalne fleksibilnosti. Najvišjega podjetja, ki **so pripajala**. Torej omenjena podjetja uporabljajo več preusposabljanja, širše prožnejše opise delovnih mest za vse kategorije delavcev ter načrte kroženja med delovnimi mesti.

H11: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na finančno fleksibilnost podjetja.

Povezava med finančno fleksibilnostjo in SPK spremembo je statistično značilna. Med povprečnimi vrednostmi indeksov funkcionalne fleksibilnosti so med podjetji razlike, razen med tistimi, ki so se združila in tistimi, ki so bila prevzeta. Najvišji povprečni indeks finančne fleksibilnosti imajo podjetja, ki so pripajala.

H12: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na fleksibilnost do strank.

Povezava med prilagodljivostjo do strank (ki označuje usmerjenost h komitentom, prilagajanje) in SPK spremembo je statistično značilna. Med povprečnimi vrednostmi indeksov fleksibilnosti do strank so razlike le med podjetji, ki niso doživela SPK spremembe in podjetji, ki so pripajala. Najvišji povprečni indeks fleksibilnosti imajo podjetja, ki so pripajala.

Glede fleksibilnosti podjetij, merjene s štirimi indeksi, lahko ugotovimo, da je povezava statistično značilna za vse fleksibilnosti. Spremembe torej vplivajo na fleksibilizacijo podjetij.

Naj opozorim, da Gold in Campbell (2002) predlagata še pred spremembo test fleksibilnosti, s katerim naj organizacija ugotovi, ali je oblikovana tako, da omogoča razvoj novih strategij in prožnost, potrebno za prilagajanje spremembam.

H13: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na usposabljanje/razvoj zaposlenih.

Povezanost je statistično značilna med SPK spremembo oziroma odsotnostjo le te in:

- uporabo načrtnega razvoja kadrov (s formalnimi kariernimi načrti, uporabo ocenjevalnih centrov, načrtov nasledstva, načrtov kroženja med delovnimi mesti, programov napredovanja za vodje, in pridobivanja mednarodnih izkušenj za vodje). V največji meri jih uporabljajo v podjetjih, ki so pripajala, najmanj pa v podjetjih brez sprememb.
- uporabo ocenjevalnih centrov. V največji meri jih uporabljajo v podjetjih, ki so pripajala in se združila najmanj pa v podjetjih brez sprememb.
- uporabo načrtov razvoja kadrov. V največji meri jih uporabljajo v podjetjih, ki so pripajala, najmanj pa v podjetjih brez sprememb.

Našla sem razlike pri % sredstev, namenjenih usposabljanju, in sicer med podjetji, ki so pripajala in podjetji brez SPK spremembe in pri % zaposlenih na usposabljanju prav tako med podjetji, ki so pripajala in podjetji brez sprememb. Podjetja, ki so pripajala uporabljajo višji odstotek sredstev za izobraževanje, prav tako je udeleženih več zaposlenih kot pa v primeru podjetij brez sprememb.

Deloma se to sklada z ugotovitvijo avtorjev Gupta in Ross (2001), da so prav neoprijemljivi viri glavni motiv združitve in prevzemov, saj cilj sinergijskih učinkov zahteva transfer znanja, strateških sposobnosti in tehnologije, kar daje podjetju izjemno priložnost za učenje ob tem, ko se znajde zunaj svojega strateškega, organizacijskega in kulturnega konteksta.

H14: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na pomembnost prihodnjega usposabljanja zaposlenih.

Predvidevala sem, da podjetja s SPK spremembo pripisujejo različno pomembnost usposabljanju.

Izkazalo se je, da nekoliko večji pomen pripisujejo osmim področjem usposabljanja podjetja, ki so pripajala, sledijo tista, ki so se združevala, nato podjetja, ki niso doživela nobene izmed sprememb, in nazadnje podjetja, ki so bila prevzeta.

Usposabljanje, kot enega kritičnih faktorjev za uspeh pri vodenju procesa spremembe navajata Betchel in Squires (2001). Usposabljanje in izobraževanje mora biti proaktivno in takšno, da so znanje, orientacija in veščine zaposlenih skladni z novim.

H15: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na usmeritev usposabljanja zaposlenih.

S faktorsko analizo sem ugotavljala, ali obstajajo določena področja usposabljanja, ki bodo v prihodnosti enako pomembna za posamezno skupino podjetij. V teh skupinah podjetij sem poskusila s pomočjo diskriminantne analize prepoznati podjetja s posamezno statusnopravno spremembo oziroma odsotnostjo le te. Podjetja, ki so pripajala so pripisovala večji pomen usposabljanju na področju upravljanja sprememb, ljudi, kakovosti in strategij, pri podjetjih, ki so se **združila** pa se je izkazalo, da **najmanjši pomen pripisujejo trženju, poslovni administraciji in delu s strankami.**

Glede, tega kako zelo je pomembno trženje, še posebej pri horizontalnih združevanjih, sta ugotovila Homburg in Bucerius (2002) med drugim, da je

marketinška integracija zelo **pomembna za uspeh združitve in prevzema, ima pozitivne posledice** za prihranek stroškov, vendar pa ti ne **odtehtajo negativnih posledic na trgu**, da je mogoče negativne, z marketingom povezane izide pri visoki stopnji integracije **zmanjšati z visoka orientiranostjo k strankam**, in da je **marketinška uspešnost veliko pomembnejši vzvod za finančno uspešnost** po združitvi in prevzemu, **kot so prihranki stroškov**. Trženjskega oziroma marketinškega vidika in dela s strankami se tudi **na področju usposabljanja** nikakor ne sme zanemariti.

H16: SPK spremembe vplivajo na komuniciranje v podjetju.

Ugotavljala sem prisotnost komuniciranja z zaposlenimi v obeh smereh (od vodstva zaposlenim in zaposlenih vodstvu). Prav tako, ali se zaradi statusnopravne spremembe oblikuje napisana ali nenapisana politika komuniciranja zaposlenih. Domnevala sem, da se po statusnopravni/kapitalski spremembi okrepijo oziroma vzpostavijo kanali sporočanja zaposlenih vodstvu, torej povratna zanka komunikacije.

Ugotovitev je naslednja:

- **Manj sporočanja zaposlenih vodstvu** imajo podjetja, ki niso v zadnjih treh letih doživela **nobene statusnopravne spremembe**. Sledijo podjetja, ki so bila prevzeta. Nekoliko več sporočanja vodstvu imajo podjetja, ki so pripojila drugo podjetje in tista, ki so se združila. Lahko ugotovimo, da podjetja, ki se niso statusno pravno/kapitalsko spremenila ne vzpostavijo povratne komunikacije, ki bi tekla od spodaj navzgor, torej od zaposlenih k vodstvu. Morda je to odraz hierarhičnih odnosov, za katere je značilno pomanjkanje vertikalne komunikacije.
- **Sporočanje zaposlenim** je statistično značilno povezano s statusnopravnimi spremembami. V skupini z več sporočanja je najmanj tistih podjetij, ki niso doživela **nobene statusnopravne spremembe**. Zanje je torej v večji meri značilno **manj sporočanja zaposlenim** v zadnjih treh letih. Nasprotno pa bolj sporočajo zaposlenim v podjetjih, ki so se združila, sledijo podjetja, ki so pripajala in nato podjetja, ki so bila prevzeta.
- Povezava med spremembami in izoblikovano politiko komuniciranja z zaposlenimi je statistično močno pomembna (0,000). Med podjetji, ki nimajo izoblikovane politike komuniciranja zaposlenih, prevladujejo tista, ki niso doživela nobene statusnopravne spremembe. Največji delež podjetij z izoblikovano in zapisano politiko komuniciranja zaposlenih je iz podjetij, ki so pripajala, sledijo podjetja, ki so bila prevzeta.

Če se navežem na ugotovitve avtorjev Lenge in Daft (1988) in Richardson in Denton (1996) menedžerji ne **razumejo odnosa komunikacija in učinkovitost medija komunikacije**. Medij komunikacije je na kontinuumu od enostavnega do bogatega, bogastvo medija pa se meri z njegovo zmožnostjo takojšnjega odziva s povratno informacijo in zmožnostjo istočasnega obvladovanja več informacij z osebnim pristopom. **Najbogatejši komunikacijski medij je prav osebna komunikacija.**

Ugotovitev sovпада s poprejšnjo. Ne le da imajo podjetja, ki **niso doživela nobene statusnopravne spremembe, manj sporočanja** tako zaposlenim kot v obratni smeri sporočanja vodstvu, prav tako se izkaže **odsotnost izoblikovane politike komuniciranja**. Po drugi strani **bolj intenzivno komunicirajo** v podjetjih, ki so doživljala v zadnjih treh letih **statusnopravne spremembe** in imajo skladno s tem tudi v večji meri nenapisane ali zapisane politike komuniciranja. Razen izjeme. To so

podjetja, ki so bila prevzeta in imajo v največjem deležu zapisano politiko komuniciranja z zaposlenimi, vendar pa je zanimivo, da imajo zadnja tri leta manj sporočanja zaposlenih vodstvu in so tudi po sporočanju zaposlenim uvrščajo med podjetja, ki sporočajo manj, takoj za tistimi brez statusnopravne spremembe.

Morda se je tudi zaradi odsotnosti opisanih komunikacij v prevzetih podjetjih v zadnjem času razvila **teorija o nujnosti in pomembnosti prevzemnega komuniciranja**. Hipotezo, da statusnopravne oziroma kapitalske spremembe vplivajo na komuniciranje z zaposlenimi, lahko v celoti sprejemem.

Saj, kot ugotavljata Schweiger in DeNisi (1991), je slaba komunikacija tista, ustvarja negotovost in intenzivira stres, ne pa dejanska sprememba.

H17: Pripojitve, združitve, prevzemi vplivajo na spodbujevalne programe za zaposlene.

Ugotovitev, da se organizacije, statusnopravno/kapitalsko spremenjene v zadnjih treh letih, razlikujejo glede uporabe spodbujevalnih programov, izhaja iz naslednjega:

- Pogostost uporabe spodbujevalnih programov in SPK spremembe; **Največ spodbujevalnih programov** imajo podjetja, **ki so pripajala**, presenetljivo sledijo podjetja, ki so bila prevzeta in nato tista, ki so se združevala. **Najmanj** jih imajo podjetja, ki v zadnjih treh letih niso doživela **nobnih naštetih sprememb**. Po številu spodbujevalnih programov se signifikantno razlikujejo vsa podjetja glede na statusnopravno oziroma kapitalsko spremembo razen podjetja, ki so se združila in tista, ki so bila prevzeta.
- Posamezni spodbujevalni programi in SPK spremembe; Za vse naštete strukture zaposlenih so v največji meri uporabljali **v podjetjih, ki so pripajala**, najmanj pa v podjetjih brez spremembe kot spodbujevalni program: **delavske delnice, udeležbo pri dobičku, skupinske dodatke, plačilo po zaslugah oziroma uspešnosti** (razen za proizvodne fizične delavce).

S tem se potrjuje, da statusnopravne oziroma kapitalske spremembe vplivajo na spodbujevalne programe v podjetjih.

Kaže, da se predvsem prevzemna podjetja zavedajo, tega, na kar opozarjata Betchel in Squires (2001), in sicer, da morajo biti prilagoditve organizacijskih sistemov, ugotavljanja individualne uspešnosti, merjenja, nagrajevanja in priznavanja zaslug konsistentni z novim (z razmerami povečanih obremenitev vseh zaposlenih), če želi vodstvo doseči uspeh pri vodenju procesa sprememb.

H18: Uspešnost vpliva na uporabo spodbujevalnih programov.

Hipotezo potrjujem, povezava med uspešnostjo in uporabo spodbujevalnih programov je statistično značilna. Podjetja z različno višino dohodka preteklih treh let se razlikujejo po povprečnem številu spodbujevalnih programov. V povprečju jih največ uporabljajo podjetja z dohodkom precej nad stroški in se po povprečnem številu spodbujevalnih programov razlikujejo od vseh drugih podjetij.

H19: Uspešnost je odvisna od usmerjenosti h komitentom.

Dodatne storitve kupcem ter raznolikost proizvodov/storitev sta statistično značilno povezani z uspešnostjo podjetij, kar je pričakovano.

H20: Organizacije, ki so se združevale, pripajale ali prevzemale so usmerjene h komitentom.

Povezava med SPK spremembo in usmerjenostjo kupcem, ki se kaže kot ocena pomembnosti dodatnih storitev kupcem, je statistično pomembna, in sicer največji delež podjetij, ki so pripojila ocenjuje, da je to zelo pomembna značilnost glavnih proizvodov/storitev za njihovo konkurenčnost. Večjemu delu podjetij brez SPK sprememb pa to ni pomembno.

Prav takšno pripisovanje pomembnosti usmerjanja k strankam opisuje tudi Kaplan (2001) na primeru prevzemno uspešnega podjetja Cisco, v katerem izvedejo minimalno zahtevano integracijo prevzetih podjetij, od katerih pričakujejo, da so v prvi vrsti usmerjeni k strankam, šele nato matičnemu podjetju.

H21: Tržne razmere vplivajo na prevzeme, združitve in pripojitve.

Povezava med SPK spremembo in razmerami na trgu je statistično značilna. **Največji delež podjetij na rastočem trgu je tistih, ki so pripajala**, na nespremenljivem trgu deluje največ podjetij brez statusnopravnih oziroma kapitalskih sprememb. Na padajočem trgu pa deluje največ podjetij, ki so se združevala. Podjetja, ki so bila prevzeta, delujejo tako na rastočem kot na padajočem trgu.

Naj zadnjo ugotovitev podkrepim z izsledki raziskovalcev Hardinga in Rovita (2004), namreč da realizirajo nadpovprečne rezultate z vidika presežnega donosa delničarjem prav podjetja, ki prevzemajo torej (kupijejo) podjetja tako v recesiji, gospodarski rasti kot v stabilnem okolju.

Hipotezo lahko v celoti sprejemem. Razmere na trgu so kot kaže eden izmed razlogov za utemeljevanje statusnopravne/kapitalske spremembe.

H11: Uspešnost statusnopravno ali kapitalsko spremenjenih organizacij je potrebno presojati z vidika posledic za vse deležnike, ne le delničarje.

V empirični raziskavi in v ob teoretičnem preučevanju se je izkazalo, da merilo uspeha ob statusnopravnih in kapitalskih spremembah nikakor ne more biti le ekonomska uspešnost, merjena z donosnostjo delničarjem. Še toliko bolj, ker je v igri špekulativna narava trga vrednostnih papirjev.

Merilo uspeha statusnopravne oziroma kapitalske spremembe je sposobnost ohranjanja in ustvarjanja vrednosti za vse deležnike podjetja. Kot se je izkazalo v raziskavah, so delničarji še najmanj pomembni, na kar sta opozorila tudi Jemison in Haspeslag (1987). Primerneje bi bilo logitudinalno primerjati prihodke in stroške ali čisti dobiček na zaposlenega v daljšem časovnem obdobju pred in po spremembi.

Ustvarjanja vrednosti nikakor ne smemo enačiti z zmanjševanjem stroškov, pri čemer je prezrta prihodkovna stran zgodbe. Kot so pokazale številne raziskave, ima zmanjševanje stroškov z zmanjševanjem števila zaposlenih (Morall 1996, Comeau-

Kirschner 1998) predvsem s storitvenih dejavnostih (Simpson 2000) in v podjetjih, kjer je jedrna vrednost v intelektualnem kapitalu oziroma višji stopnji socialnem kapitalu, daljnosežne posledice. Vrednost se ustvarja na relaciji zaposleni-zaposleni, zaposleni-produkt oziroma zaposleni-dobavitelj in zaposleni-stranka. V omenjenih relacijah so skrite sinergije in iz teh relacij, če so nepravilno vodene, izhajajo visoki stroški, ki pokopljejo po ocenah strokovnjakov od 40 % do 60 % združitve in prevzemov.

Ne smemo zanemariti oportunitetnih stroškov, ki jih podjetje, če se ne bi odločilo za strategijo pripojitve prevzema in združitve, sploh ne bi imelo. Gaughan (2005) je opozoril, da upravičenost motiva hitrega doseganja rasti, namesto notranje organske rasti, do sedaj še ni bila ugotovljena. Brock (2005) je ocenil, da je četrto-stoletna konsolidacija v ZDA povzročila 20 trilionov dolarjev oportunitetnih stroškov, ki bi jih lahko koristneje uporabili za razvoj ali pa jih investirali uspešno v strateška partnerstva, ki so dokazano donosnejša (Harbison et. al. 2000).

Neupoštevanje in podcenjevanje operativnih tveganj, privede do operativnih stroškov, povezanih z omenjenimi tveganji. Zanimivo je, da se podjetja ob poslovanju lahko zavarujejo ali pozavarujejo pred tveganji neizpolnitve posla z najrazličnejšimi finančnimi instrumenti in garancijami. Z izvedenimi finančnimi instrumenti se lahko zavarujejo pred obrestnim in valutnim tveganjem nekega posla. Instrumenta za zavarovanje pred operativnim tveganjem pa svetovno gospodarstvo še ni odkrilo.

Prvi oportunitetni stroški se začnejo že z neupravičenim preplačilom prevzetega podjetja ali z nerealnim menjalnim razmerjem delnic v primeru združevanja dveh podjetij. Na tej ugotovitvi temelji teorija precenjevanja menedžmenta (Roll 1986). Sledijo stroški iskanja primerne združitvenega menedžmenta, stroški odpravnin za neprimerni menedžment in nazadnje povečani operativni stroški zaradi prilagajanja kultur, stroški dela zaradi ohranjanja ključnega kadra, ki je postavljen pred veliko preizkušnjo, stroški pridobivanja novih kompetenc, ki so postale s spremembo pomembnejše od prej priznanih (npr. uvedba enotnega korporativnega jezika Piekkari et. al. 2005), stroški usklajevanja tehnološke in IT podpore (Sigma NLB), usklajevanja postopkov in procesov na operativni ravni. Dodali bi lahko še stroške fleksibilizacije okorelih hierarhičnih struktur, pravzaprav stroške nelikvidnosti oziroma strateške »(ne)pripravljenosti neotipljivih virov« (Kaplan in Norton 2005).

Med operativne stroške bi lahko prišteli še stroške nesposobnosti sodelovanja in vzdrževanja pravih relacij – zaupnega odnosa, ki je temelj ohranjanja in ustvarjanja vrednosti pri vseh naštetih deležnikih. Z vidika deležnikov znotraj podjetja bi lahko govorili o stroških odpravljanja »združitvenega sindroma« (Marks in Mervis 1958) med zaposlenimi in v zvezi s tem o stroških »negativne vztrajnostne pripadnosti« (Newell 2000).

Z vidika deležnikov zunaj podjetja pa o stroških medijskih kampanj za pridobivanje naklonjenosti investicijskega trga, stroških svetovalnih podjetij in o stroških izgube komitentov/strank zaradi klestenja stroškov v marketingu (Homburg in Bucerius 2005) in zamud pri komuniciranju s strankami (Menn in Pham 2002).

Drugo temeljno hipotezo magistrskega dela lahko v celoti sprejmem. Le z zavedanjem posledic za vse deležnike in prepoznavanjem morebitnih stroškov, ki so le končna merljiva manifestacija težavnosti vzdrževanja pravih relacij z deležniki, je mogoče pristopiti k združitvam in prevzemom ter pripojitvam na odgovoren način.

8. Priporočila za zagotavljanje uspeha združitve in prevzemov

Zbrana strokovna literatura na temo združitve in prevzemov naniza številne ugotovitve in poda smernice za uspešen pristop in izvedbo omenjenih procesov spremembe. Čeprav je empirično dokazano, da k uspehu največ pripomore izkušnja (vsaj v primeru prevzemov), naj ob koncu magistrskega dela navedem nekaj napotkov avtorjev raziskav.

Po analizi 700 najdražjih mednarodnih poslov med letom 1996 in 1998 in na podlagi razgovorov s 107 direktorji teh podjetij je KMPG sestavil naslednja zlata pravila za člane uprav in integracijske direktorje:

1. **Direktorji morajo iz svojih sejnih dvoran;** Uspeh ob združitvi zahteva vodenje na vaje in pripravljenost za akcijo. Izvršni direktorji si morajo sprostiti urnike za srečanja z načrtovalci združitve, za obisk partnerskih proizvodnih prostorov...Še več, jasno morajo pokazati drugim menedžerjem, da ima proces združevanja prednost in mu je potrebno nameniti čas in pozornost. Izvršni direktorji morajo biti v ospredju, biti dostopni novemu osebju in biti aktivni v združenem podjetju (Nguyen in Kleiner 2003: 450).
2. **Postavit morajo smer novemu podjetju;** Negotovost zaradi sprememb je mogoče premagati le z opredelitvijo jasnih ciljev. Takoj po objavi združitve morajo podjetja imenovati integracijski tim, ki pridobi od menedžmenta obeh podjetij informacijo o njihovih pričakovanjih. Vršni menedžment obeh podjetij izmenja mnenja o bodoči viziji, ciljnih, vrednotah in politikah novega podjetja. Ko se uskladijo glede strategije in vizije, jo morajo jasno sporočiti celotni organizaciji. V Ciscu vselej zagotovijo, da je vizija menedžmenta glede industrije jasno definirana, preden začnejo s katero koli združitvijo, prevzemom. Ko je vizija definirana, se obe strani odločita, ali lahko dosežejo komplementarni dogovor med menedžmentom prevzetega podjetja in Cisca (Paulson v Nguyen in Kleiner 2003: 451).
3. **Razumeti morajo čustvene, politične in racionalne vidike;** Empatija do težav, ki so povezane s stresom in z negotovostjo združitve, ne izkazuje le spoštovanja do ljudi in razmer v katerih so, temveč kaže tudi na to, da se vodstvo zaveda, kaj doživljajo ljudje. Vse to pa ustvarja med ljudmi spoštovanje do obveščene vodstva, ki je dobro seznanjeno z vsem in ima vpogled. Zaposleni v dandanašnjih organizacijah ponavadi pogosteje slišijo od svojih nadrejenih, naj stisnejo iz sebe zadnje moči, se zadržijo in se prebijejo skozi, kot pa da bi jim priznali boleče težavne in **dejanske človeške stroške tranzicije**. Ta pristop popolnoma odvrne ljudi, ki se skušajo prilagoditi. **Empatijo do zaposlenih** lahko razvijejo le, če so managerji med ljudmi na vseh nivojih in oddelkih (Marks v Nguyen in Kleiner 2003: 451). Vodje morajo biti **dojemljivi za kulturne vidike**, ker lahko le tako ohranijo ključne zaposlene. Kot navaja Paulson (2001) v knjigi *Inside Cisco: The Real Story of Sustained M&A Growth*, zahteva kulturna integracija čas in jo je najbolje doseči iz oči v oči. Zato so integracijski timi v Ciscu vselej sestavljeni iz obeh podjetij. Namen teh **dvojic** je **mentorstvo menedžerjem** prevzetega podjetja pri osvajanju Ciscovega načina dela. Z njim dela Ciscov veteran in je kot trener ob osvajanju procesa. Ne le da zaposleni prevzetega podjetja pridobi prave

informacije, nevidno se hkrati vrši prenos informacij o Ciscovi kulturi. Cisco celo nekoliko pretirava pri tem, da so zaposleni prevzetega podjetja primerno sprejeti in zagotovi, da imajo vselej nekoga, na katerega se lahko obrnejo v fazi integracije. Redno organizirajo **usmerjevalne sestanke**, na katerih lahko zaposleni zastavljajo vprašanja in dobijo odgovore. Organizirajo tudi **usposabljanje upravljanja sprememb**, zato da se zaposleni prevzetega podjetja lažje spopadejo s spremembami, ki so povezane z asimilacijo v Ciscov sistem (Paulson v Nguyen in Kleiner 2003: 451).

4. **Maksimirati morajo vključenost**; Podpore zaposlenih za izvedbo sprememb je mogoče pridobiti le z njihovo čim večjo vključenostjo v procesu posvetovanja. Tako kot **močno voditeljstvo** je potrebno vklesati v proces **vključenost**. Z vključevanjem operativnega osebja v razvoj idej bo vodstvo okrepilo energijo, motiviranost in omogočilo prepoznavanje morebitnih problemov v zgodnjem obdobju. Bolj kot je integracija kompleksna, več sredstev in virov je potrebnih za njeno izvedbo tako z vidika **upravljaljskega časa, sposobnosti** ter **delovnega kapitala** (ang. working capital). Integracijski tim morajo sestavljati zaposleni s kredibilnostjo in vplivom v organizaciji (Appelbaum et. al. v Nguyen in Kleiner 2003: 452).
5. **Osredotočiti se morajo na komunikacijo**; Jasna, **konsistentna informacija**, podkrepjena z dejstvi, sočutna in pravočasna na več načinov poveča zmogljivost zaposlenih in s tem njihovo produktivnost. Čeprav je organizacijska kultura močno odporna na spremembe, jo je možno spremeniti s pravilno uporabljenim komunikacijskim načrtom, ki mora z zaposlenimi deliti naslednje:
 - a) Skupno vizijo nove družbe;
 - b) Značilnosti in napredovanje projekta integracije in pričakovane koristi;
 - c) Izide in okvirne časovno določene prihodnje odločitve. Hitra in iskrena objava ključnih odločitev pripomore k zmanjšanju negotovosti in privede do spoštovanja. Eno izmed Ciscovih načel za uspešno integracijo je: »Komunikacija zgodaj, pogosto in iskreno« (Nguyen in Kleiner 2003: 452).
6. **Jasno opredeliti vloge in ravni odločanja**; Zato, da bi obdržal ključni kader, se mora menedžment hitro odločiti glede prihodnje strukture, potrditi vloge in identificirati morebitni manjko zahtevanih sposobnosti (kompetenc). Vršni menedžment bo pridobil spoštovanje, če bo pošteno dodeljeval položaje. Zagotoviti mora transparentnost procesov, jasno opredeliti nove vloge in takoj sporočiti odločitve. Jasen odločitveni proces mora temeljiti na preverjenih informacijah in analizah. Po izkušnjah profesionalcev za združitve pri podjetju IBM pomaga vzporejanje zaposlenih z obeh strani združitve zajezi **izgubo intelektualnega kapitala**, ki povzroči izpostavljenost ali izgubo talentov, ki prebegnejo h konkurenci ali postanejo konkurenca (Simpson v Nguyen in Kleiner 2003: 452).
7. **Ohraniti pozornost do strank**; Da bi podjetje ohranilo zaupanje strank, jim mora takoj razkriti svoje **produktne načrte**. Zagotoviti jim mora, da bodo servisi, podporno in prodajno osebje nadaljevali s svojimi storitvami strankam brez prekinitve. Pomoč uporabnikom (ang. help desk) je specifično področje, za katerega mora poskrbeti menedžment ob združitvi, ker je to prva bojna črta, ki ima takojšen vpliv na to, kako stranke dojemajo podjetje.
8. **Biti fleksibilni**; V nekaterih primerih se kulture tako izjemno razlikujejo, da združitve ni najbolj logičen in razumen pristop. Za primer navajamo združitev Tivoli Systems Inc in IBM. Zaposleni v Tivoliju so igrivi in vendar predani svojemu delu. Tam se denimo hodnik v hipu spremeni v igrišče za bowling s platenkami vode. Nasprotno pa so zaposleni IBM preveč lepo oblečeni, da bi se lotili česa

takega. Namesto da bi IBM prilagodil Tivoli svojim navadam, je pooblastil Tivoli za vodenje celotnega posla systemskega menedžmenta. Ta strateški manever je postal precej popularen v velikih podjetjih in je znan kot »nasprotni prevzem« (Emerge International 2002 v Nguyen, Kleiner 2003: 453). Podobno Cisco prevzema uspešna podjetja, takšna s strokovnjaki ali tržno nišo, ki je Cisco ni uspel razviti interno. In je podjetje zelo previdno, da ne uniči številnih neoprijemljivih kakovosti, ki so omogočile uspeh v prvi vrsti. **Minimalna zahtevana integracija** je hitra in spoštljiva, vsaki novi enoti ni le dopuščeno, temveč se od nje pričakuje, da bo v prvi vrsti usmerjena k strankam, ne pa novemu matičnemu podjetju. Cisco je pripravljen dovoliti novo pridobljenemu podjetju, da ohrani svoje izjemne lastnosti (Kaplan v Nguyen in Kleiner 2003: 453).

V organizaciji, ki ni imela transparentne politike zaposlovanja in selekcije novih kadrov, ki ni poznala internega trga delovne sile, ji je mobilnost kadrov znotraj organizacije tuja in nima vpeljanega upravljanja karier ter ocenjevalnih centrov ali kredibilnih selekcijskih postopkov, je težko pričakovati, da bodo zaposleni ob združitvi ali prevzemu zaupali, da bo organizacija v teh spremenjenih pogojih izkazala vse našteje kompetence, ki jih seveda izkustveno nima. Večja je verjetnost, da se bo razreševanje presežnega kadra ob podvajanju delovnih mest odvijalo po starih ustaljenih smernicah, klientelistično, netransparentno in ne po dejanskih sposobnostih zaposlenih.

Kot navaja Marks (2003), so orodja za upravljanje združitvev prevzemov ali racionalizacij (ang. downsizing) popolnoma ista, ko so učenjaki že leta poučevali:

- vizija, diagnoza, tranzicijska struktura, vključenost, komunikacija in povratna informacija;
- z jasno vizijo je mogoče **razporediti vire** organizacije, **koordinirati odločanje** in spodbuditi zaposlene, da se iz območja ugodja podajo na morebiti nagrajeno pot k novemu;
- primerna diagnoza je potrebna za prepoznavanje **razkoraka med trenutnim stanjem in zeleno vizijo**;
- **tranzicijska struktura** je začasna formalna razporeditev virov k posameznim nalogam, je nujnost, ki omogoča, da je prehod skrbno načrtovan in voden.
- **vključenost** je nujna zato, da se ljudje počutijo kot arhitekti snovalci spremembe in ne žrtve le te;
- **komunikacija** zagotovi, da so vsi vključeni usklajeni in poučeni o tem, kaj se dogaja znotraj in zunaj njihovega delovnega okolja;
- komunikacija je **dvosmerna** in zagotavlja **povratno informacijo** o tem, kako dobro je vodena tranzicija, ali ljudje razumejo njen namen in proces, katere predvidene in neprijetne ovire stojijo na poti ter kateri nujni vmesni popravki (korekcije) so potrebni za doseg začetne vizije (Marks, 2003: xii).

Walker (1998) je identificiral naslednje korake za uspeh združitvev in prevzemov:

- **praznovanje majhnih zmag**;
- priznavanje **veljave starim postopkom** (praksam);
- merjenje napredka v rednih časovnih presledkih;
- **vključitev zaposlenih** v upravljanje integracijskega procesa;
- **identifikacija zakoreninjenega vedenja**, ki utegne postati ovira,
- **komuniciranje**, kako bo uresničena integracija in

- **zagotovitev jasnega razloga** za združitev oziroma prevzem (Walker v Schraeder in Self 2003: 516).

Messmer (2002) pa priporoča: »stremite k obveščanju zaposlenih, spodbujajte povratne informacije, bodite odkriti glede prihodnosti in zagotavljajte, da bodo ostali zaposleni osredotočeni. Morda na koncu ne bodo vsi podpirali spremembe – še posebej, če bodo te vplivale na delovna mesta – vendar lahko le tako pridobite največ od izziva in zagotovite najboljši možni začetek za novo rastoče podjetje« (Messmer 2006: 16).

Max Messmer svetuje še naslednje managerske strategije za uspeh združitve ali prevzema podjetij:

1. **Redno komunikacijo**; če zaposleni dobijo le napoved združitve, nadaljnje informacije pa ne sledijo, se pojavijo govorice in sum, da menedžment skriva slabe novice kot recimo odpuščanje. Čeprav menedžment nima vseh dejstev, je potrebno posredovati vse, kar se sme razkriti, tudi vidike, ki so še pod presojo ter časovne okvire. Svetuje previdnost glede napovedovanja izidov, saj lahko izgubi na kredibilnosti ob napačni napovedi rezultata. Ob sporočanju novic naj bodo odkriti, neposredni in takoj obvestijo zaposlene. Priporoča srečanja s skupinami in osebni pristop v primeru odpuščanja posameznikov ali sprememb odgovornosti delovnega mesta.
2. **Vključitev zaposlenih**; le tako bodo zaposleni podpirali združitev. Postati mora glasnik njihovih idej in odzivov. Če imata na primer združeni podjetji različen sistem planiranja virov, je potrebno zbrati argumente zaposlenih za in proti. Tako postanejo odprti za spremembe, saj sodelujejo v procesu odločanja.
3. **Podajanje realistične ocene**; podporo za spremembo je mogoče pridobiti z izpostavljanjem pričakovanih koristi, kot na primer večje možnosti napredovanja v okviru večjega prevzemnega podjetja. Menedžment ne sme pretiravati pri izjavah, kako bo združitev dobra za vse. Ker prinaša tako dobro kot slabo, je bolje opozoriti na posamezne ovire in pojasniti načrte za njihovo premagovanje. V primeru načrtovanih odpuščanj je primerno pojasniti, kakšno podporo in storitve lahko pričakujejo tisti, ki bodo zgubili službo in kaj bo to pomenilo za zaposlene, ki bodo ostali.
4. **Nenehna osredotočenost**; jedrne dejavnosti podjetja ne sme zasenčiti združitev oziroma prevzem. Preverjati je potrebno, ali je vsakodnevno delo opravljeno in zaznati morebitne preobremenitve zaradi sprememb. V tem primeru je potrebno najeti za določen čas nove strokovnjake. To bo preprečilo izgorevanje zaposlenih. (Messmer 2006: X).

Iz napotkov Appelbauma et. al. 2001, kako »odpraviti združevalni sindrom« je razbrati, da naj se zaposleni s plačo in kariero ne bi pretirano ukvarjali. To je zastarela miselnost, ki ne upošteva lastnosti generacije x, generacije zaposlenih, ki jim je dimenzija negotovosti in spremenljivosti pogojev zaposlitve povsem jasna. Nenehno repozicioniranje zanje ni nek na novo nastali moment, nujno povezan z združitvijo in prevzemom.

Odprava **združevalnega sindroma** in z njim povzročanja negotovosti med zaposlenimi, ki se začno pretirano ukvarjati sami s sabo, plačo in kariero, je mogoča, če upošteva naslednje elemente komunikacije (Appelbaum et. al. 2000):

1. Odpravlja naj nezaupanje in negotovost. **Iskrenost, odprtost in neposrednost** so še posebej pomembni (Daniel 1999, DeVoge in Spreier 1999, DeVoge in Shiraki 2000 v Appelbaum et. al. 2001).
2. Izgubi vso kredibilnost, če izrečenih **obljub** ne more izpolniti in jih kasneje menedžment zanika ali umakne.
3. **Komunikacija je ključna pri združevanju dveh nasprotujočih se kultur** (Balmer in Dinnie 1999; DeVoge in Spreier 1999).
4. Spremembe ne zahtevajo le **dobrih ocen** glede tega, kako bodo vplivale na dobiček, produktivnost ali kakovost, temveč predvsem, **kako bodo ti vidiki sporočeni** (Richardson in Denton 1996).
5. Upoštevati je potrebno, da nimajo vse oblike komuniciranja enakega učinka. Lenge in Daft (1988) in Richardson in Denton (1996) opozarjajo, da menedžerji ne **razumejo odnosa komunikacija in učinkovitost medija komunikacije**. Medij komunikacije je na kontinuumu od enostavnega do bogatega, bogastvo medija pa se meri z njegovo zmožnostjo takojšnjega odziva s povratno informacijo in zmožnostjo istočasnega obvladovanja več informacij z osebnim pristopom. Najbogatejši komunikacijski medij je prav osebna komunikacija.
6. Pomembna je **časovna komponenta** komuniciranja. Zgolj napoved Z&P lahko povzroči špekulacije in prepričljive govorice, ki lahko povsem uničijo sicer učinkovit komunikacijski načrt.
7. Davey et. al. (1989) so izpostavili naslednje smernice za povečanje učinkovitosti komunikacije: **pravočasnost, razumljivost, ponavljanje** prek različnih medijev, **kredibilnost** za zaposlene, komuniciranje **razlogov** za organizacijske spremembe, **dobro načrtovanje** in **nepretrganost** ves čas organizacijske transformacije (Appelbaum et. al. 2000: 650).

So-avtorji Harvard Business Reviewa so vodje vprašali, kakšno je dobro vodenje in ugotovili, da se dobro vodenje odraža v dejanjih in ne besedah. In da je izmed vseh najpomembnejši nauk: »Dejanje vodenja je natanko to. Samo dejanje. Gre za pokazati kako, ne ukazovati. Gre za dajanje pravih **vzorov**«.

Prav zaradi tega uvajata Goffe in Jones kot komplement pravemu vodenju **privržence**, saj se »mora vodenje dojemati nič drugače kot del dualnosti oziroma odnosa, relacije. Kajti vodje ne morejo obstajati brez ljudi, ki jim sledijo.«

Avtorja dodajata, da ljudje iščejo, občudujejo in spoštujejo vodje, ki v njih vzbudijo tri vrste **emocionalnih odzivov**:

- Prvi je **občutenje pomembnosti** - privrženci bodo avtoriteti sledili s srcem in dušo, če jim ti znajo sporočati, »vi ste pomembni«, pa naj bo prispevek privrženca še tajko majhen. Ta dinamika prihaja iz človekovega hotenja, biti vreden.
- Sledi občutenje **pripadnosti skupnosti** - Ta občutek se pojavi, ko ljudje čutijo enotnost namena svojega dela in hkrati pripravljenost, da se navežejo drug na drugega kot na človeško bitje. Zelo redki izvršni direktorji so sposobni ustvariti takšno okolje.
- In nenazadnje bodo privrženci priznali, da ob pravemu vodji občutijo **vznemirjenje**. Ljudje si želijo vznemirljivost, izzive, dogajanje blizu roba. To jim ustvarja občutek vpetosti v delo. Številne teorije nas skušajo zmotno prepričati, da so privrženci pasivni. Že res, da privrženstvo pomeni predanost, vendar nikoli brezpogojno. Privrženec pričakuje od vodje, da bo ustvaril občutenje pomembnosti, skupnosti in izzivov - sicer dogovor propade. Navsezadnje, tako

kot je privržencu, je tudi osebi, ki je nad njim po hierarhični lestvici v organizaciji, vodenje popolnoma osebna stvar (Goffee in Jones v Newell 2000: 148).

Millward in Kyriakidou (2004) poudarjata, da je za uspešno združitev potrebno zagotoviti kontinuiteto posameznikove in organizacijske identitete, kar je mogoče le skozi aktivno upravljanje odnosa zaposlitve, in sicer skozi koncept kariere, pojmovane v okviru **relacijske psihološke pogodbe**.

V menedžment psiholoških pogodb za doseganje zelene spremembe (ob združitvah) z vidika izmenjave vpeljujeta Millward in Kyriakidou pojem »**atraktivne bodoče organizacijske identitete**, ki ima moč, da pritegne zaposlene in jih motivira, da se ji pridružijo, saj bo:

- Zagotovila kontinuiteto med preteklostjo, sedanjostjo in prihodnostjo, torej **izgrajevala občutek varnosti** (ang. self-protective);
- Krepila projicirane priložnosti za prepoznavnost, samozavest in učinkovitost - **krepila torej posameznike** (ang. self-enhancement) (Millward in Kyriakidou 2004: 17).

Setovalki Bechtel in Squires (2001) izdvajata naslednje kritične faktorje uspeha pri vodenju procesa spremembe:

- Zasnova **skupne predstave prihodnosti**;
- Oblikovanje trenutne **diagnoze razkoraka** med tem, kakšna je organizacija zdaj in kakšna naj bo v prihodnje;
- **Osredotočenje** na eno ali več tem, ki predstavljajo srž spremembe;
- **Močno vodenje**, ki zagotavlja visoko profilirano **glasništvo za spremembo in vzor za novo kulturo**;
- Doseganje **vklučenosti** navzdol - **še posebej srednjega menedžmenta**;
- Zagotavljanje, da **organizacijska struktura** ni grožnja novi kulturi in **omogoča nove načine dela**;
- **Prilagoditev** organizacijskih sistemov, **individualne uspešnosti, merjenja, nagrajevanja in priznavanja zaslug**, tako da so konsistentni z novim;
- **Proaktivno izobraževanje, usposabljanje**, s čimer se zagotovi, da so **znanje, orientacija in veščine zaposlenih** konsistentni z novim;
- Zagotavljanje **tehnologij, ki podpirajo nove načine izvedb**;
- Razvoj načrta spremembe, ki zagotovi **skupno razumevanje, kako se bo organizacija razvijala skozi spremembo** (Bechtel in Squires 2001: 252).

... temeljna za uspešno izvedbo spremembe je **analiza deležnikov**. Ne zadostuje zgolj preprosta identifikacija le teh, pač pa jih je treba razlikovati (segregirati) glede na vpliv, kakršnega bo nanje imela sprememba, na način, »kaj mi potrebujemo od njih ali kaj bodo morali oni delati drugače«. Nato mora biti narejen prednostni seznam stopnje podpore oziroma servisiranja posameznega deležnika, ker obstaja sicer nevarnost prevelikega posvečanja vsem skupinam in preobremenitve razpoložljivih virov za spremembo. Nekatere zaposlene bo sprememba prizadela bolj (na primer tiste, ki bodo odpuščeni in tiste, ki bodo preživeli odpuščanje). Razumevanje teh razlik in časovno načrtovanje posledic omogočata razvoj usmerjenih aktivnosti, s katerimi se učinkoviteje posvetimo izpostavljenim skupinam (Bechtel in Squires 2001: 252).

8.1 Prepoznavanja lastnih proceduralnih napak in izkustveno učenje

Trendi v aktivnostih združitvev in prevzemov kažejo, da so se nekateri vendarle naučili iz izkušenj preteklih neuspehov, lastnih ali tujih. Marks namreč ugotavlja, da se je **veliko spremenilo v igri združitvev in prevzemov**, odkar je bil prvič opisan sindrom združitvev:

1. **Dogovor** (združitve) je bolj **strateško naravnan**. V vedno večji meri podpira odločitev za kombinacijo dveh organizacij jasna in bistroumna korporativna strategija in **ne zgolj manipulativna špekulacija o ceni delnic** in sestavljanje portfelja.
2. **Tehnološki napredek je vodilo** teh dogovorov. Zato da ohranjajo tempo hitro razvijajoče se tehnologije, je za nekatere organizacije ceneje in seveda hitreje, da tehnologijo prevzamejo, kot pa jo razvijajo doma.
3. **Globalizacija spodbuja k več dogovorom**. Podjetja rastejo in se širijo prek meja, želja po rasti jih vodi na nova ozemlja. S pridobitvijo lokalnega podjetja pridobijo dostop do nove države.
4. **Dogovori se sklepajo med večjimi organizacijami**. Mega združitve velikih korporacij preoblikujejo korporativno okolje. Polovica podjetij s seznama Fortune 500 iz leta 1980 ni preživelo do leta 1990.
5. V igro so vstopile **vse industrije**. Deregulacija, socialne politike in spreminjajoče se navade kupcev so preplavili aktivnosti konsolidacije v vseh industrijah. Finančne storitve, zdravstvo in telekomunikacije so primeri industrij, ki so doživele transformacijo skozi aktivnosti združevanja.
6. **Managerji so bolj vešč pri dogovorih in vodenju integracije**. Dandanes večina vodij črpa iz široke perspektive, pridobljene ob izobraževanju v poslovnih šolah in skozi delovne izkušnje. **To vedenje vključuje sprejemanje vedenjskih in kulturnih vidikov organizacijskega življenja** in prav tako lekcije, ki so se jih naučili na »grd način« skozi izkušnjo združitvev, zmanjševanja zaposlenih in drugih organizacijskih tranzicij, ki niso izpolnile njihovih pričakovanj.
7. **Človeški viri postajajo vse bolj pomembni**. V informacijski družbi temelji vrednost podjetij predvsem na intelektu in kreativnosti človeških virov. Dokaz je industrija visoke tehnologije, kjer so odhodi ljudi iz Apolla, Lotusa in drugih prevzemnih tarč razvrednotili obetano sinergijo. Potreba po ohranitvi tehnološkega talenta je toliko večja, ko se prevzema začetniška podjetja. Danes ljudje namreč ne čakajo, kaj se bo zgodilo, razprejo svoja padala in se rešijo iz zagate (Marks 1997: 271).

Dodajam še empirične dokaze o tem, da v primeru prevzemov deluje učenje iz izkušenj. Bain&Company Inc. je preučila prevzeme, v katere so bile vključene delniške družbe s prihodki nad 500 milijonov \$ v obdobju od 1986 do 2001. Preučevali so prevzemno vedenje v ZDA, Evropi in na Japonskem ter ugotavljali presežne donose delničarjem. Izsledki so bili naslednji:

1. **Pogosti prevzemniki so imeli boljše rezultate**; podjetja, ki so pogosteje prevzemala, so v obdobju 15 let realizirala višje povprečne presežne donose delničarjem kot podjetja, ki so kupovala manj pogosteje ali nikoli. Rezultat je bil podoben tako v ZDA kot v Evropi in na Japonskem.
2. **Kupovali (prevzemali) so v slabih in v dobrih časih**; pogoste prevzemnike v ZDA so raziskovalci razdelili na tiste, ki kupujejo nenehno, na tiste, ki kupujejo ob recesiji, tiste, ki kupujejo ob gospodarski rasti, ter nazadnje na podjetja, ki so kupovala v stabilnem obdobju. Visoko nadpovprečne rezultate so realizirala podjetja, ki kupujejo stalno, saj so preseгла prevzemnike ob rasti za faktor 2,3,

kupce ob stabilnih razmerah pa za faktor 1,8. Ker v Evropi ekonomski cikel ni bil tako izrazit, so razdelili prevzemnike na podjetja, ki so kupovala v obdobju od 1986 - 2001 stalno, potem na tista, ki so kupovala v zgodnjem obdobju, in na tista v poznem obdobju. Nenehni kupci so presegli kasnejše kupce za faktor 1,7 in zgodnje za 1,2.

3. **Sistematično so kupovali po manjših delih;** ameriška podjetja, ki so se usmerila na manjše posle (podjetja, ki so bila manjša od 15 odstotkov njihove velikosti), so presegla podjetja, ki so kupovala tarče velike 35 odstotkov ali več njihove velikosti, kar za faktor 6. V Evropi je ta faktor znašal 1,8, na Japonskem pa je bil rezultat podoben (Harding in Rovit 2004: 179-185).

Temeljna ugotovitev, ki sta jo podala Harding in Rovit (2004), je bila:

»Najslabša možna strategija, ki jo podjetje lahko uporabi je stava na eno ali nekaj velikih poslov. Brez izkušenj igrajo ta podjetja igro kockanja na srečo. Čeprav prevzem podpira močna strategija, je tveganje veliko večje, da bo prevzemnik preplačal, opravil neuspešen skrbni pregled in ne bo zmožeg integracije. K tveganju doprinese izpostavljena težavnost integracije velikega podjetja. Večja kot je tarča, bolj je verjetno, da bo menedžerski tim izgubil nadzor nad obema podjetjema, s posledičnim upadanjem cene delnic in donosnosti. Skoraj tako slabi so donosi tistih, ki se izogibajo prevzemom. Zanimivo je, da so pogosti prevzemniki uspešni z nizom manjših poslov ali s postopnim napredovanjem k večjim poslom« (Harding in Rovit 2004: 185).

SKLEP

Z magistrskim delom sem potrdila, da imajo statusnopravne in kapitalske spremembe posledice za deležnike in da se te razlikujejo glede na vrsto statusnopravne spremembe. Na podlagi teh posledic lahko ugotovim, da statusnopravna sprememba kot taka ni odločilna za uspeh ali neuspeh, temveč je kritičnega pomena strategija, še posebej strateškega UČV, ki omogoči obvladovanje vseh omenjenih posledic za deležnike in kontinuiteto uspešnega delovanja podjetja po spremembi, pri čemer mora zajeti vse deležnike, ne le delničarjev.

Skozi teoretični del magistrskega dela kot tudi pri testiranju hipotez na podlagi vprašalnika Cranet (2001) so posebej izstopala podjetja, ki so pripajala, torej prevzemna podjetja, po naslednjem:

- so stroškovno in dohodkovno učinkovitejša;
- se najvišje (v zgornjih deset odstotkov) umeščajo po kakovosti storitev, ravni produktivnosti, dobičkonosnosti, stopnji inovativnosti, kotaciji na borzi;
- imajo višjo povprečno vrednost indeksa strateške vloge UČV kot podjetja brez sprememb;
- v njih se je vloga linijskih vodij na področju plač in ugodnosti, usposabljanja in razvoja zmanjšala;
- so, merjeno z indeksi funkcionalne, numerične, finančne fleksibilnosti in fleksibilnosti do strank, najbolj fleksibilna;
- v največji meri uporabljajo različne načrte razvoja kadrov (formalne karierne načrte, ocenjevalne centre, načrte nasledstva, kroženja med delovnimi mesti, programe napredovanja vodij, pridobivanja mednarodnih izkušenj vodij);
- uporabljajo višji odstotek sredstev za izobraževanje, prav tako zagotavljajo izobraževanje večjemu odstotku zaposlenih kot v podjetjih brez sprememb;

- pripisujejo osmim področjem usposabljanja zaposlenih največji pomen;
- se je sporočanje vodstvu v zadnjih treh letih povečalo in imajo v največji meri izoblikovano in zapisano obliko komuniciranja;
- uporabljajo največ oblik spodbujevalnih programov;
- v večji meri ocenjujejo, da so dodatne storitve kupcem zelo pomembne za konkurenčnost;
- delujejo tako na rastočem kot padajočem trgu.

Vršni menedžment naj se (Haspelslaga in Jemisona 1987) zave, da je prevzem (združitve) domena korporativne strategije, in da **ne uspejo prevzeti** kot ena od oblik statusno pravne spremembe, **pač pa** prevzemne **strategije**.

Tu je pomemben (Appelbaum et. al. 2000) **behavioristični vidik**. Združitve in prevzeti so namreč zelo skrbno načrtovani s finančnega in pravnega vidika, kar torej vodi k sklepu, da je mogoče **slabe rezultate pripisati prav slabemu načrtovanju UČV**. Obratno lahko sklepamo, da je uspeh prevzemnih podjetij zaslužno skrbno načrtovanje UČV. **Lahko potrdim konvergenco po-prevzemnih praks upravljanja s človeškimi viri, ki jo omenjajo tudi** (Child et. al. (2001).

Dejansko se je v raziskavi potrdilo, da po prevzemu **prevzemne organizacije s strateško učinkovitostjo upravljanja s človeškimi viri glede na finančno uspešnost presežejo organizacije, ki dajejo manj poudarka strateški učinkovitosti upravljanja s človeškimi viri**, kar sta dokazovala tudi Chew in Sharma (2005).

Ugotavljam, da bi bil lahko izsledek univerzalne izkušnje deležnikov v pomoč prihodnjemu holističnemu pristopu k spremembi ex ante. Na podlagi ugotovitev, kakšne posledice so imele pretekle združitve, prevzeti, pripojitve na deležnike, lahko namreč podjetja predvidijo prihodnji odziv in pripravijo ustrezne mehanizme za blažitev negativnih posledic ali pa se odpovejo tvegani spremembi in uberejo alternativno pot strateškega povezovanja.

Analizo posledic za deležnike, izvedeno na podlagi mednarodne primerjalne študije Cranet (2001), bi veljalo razširiti s kvantitativnimi analizami na podlagi vprašalnika, ki bi vseboval več numeričnih spremenljivk in merjenih s petstopenjsko lestvico.

V nadaljnjih raziskavah lahko k dodatnemu razumevanju problematike prispeva visokokontekstualni pristop, ki bi paroma ugotavljal razlike med menedžerskimi praksami, stili vodenja, organizacijskimi kulturami, vlogami upravljanja s človeškimi viri, načini komuniciranja, zadovoljstvom zaposlenih, pred statusnopravno in kapitalsko spremembo in posledično te razlike diad podjetij povezal z uspehom ali neuspehom združitve, prevzema ali pripojitve. Posebej zanimiva bi bila preučitev diade prevzemno in prevzeto podjetje.

Za ugotavljanje dejanskih posledic za deležnike podjetja bi morala biti zagotovljena longitudinalna primerjava pred in po spremembi. Tako je bil možen le univerzalni pristop s predpostavko, da ima posamezna vrsta statusnopravne oziroma kapitalske spremembe univerzalne posledice za vsa podjetja (nizkokontekstualni teoretični pristop), ne glede na velikost, organizacijsko kulturo, institucionalno podlago, nacionalne specifike in vse te naštet lastnosti v podjetju, ki so ga pripojila, se z njim združila ali bila prevzeta.

Kljub določenim omejitvam so podatki mednarodne primerjalne študije Cranet (2001) omogočili vpogled v statusnopravno in kapitalsko spremenjena podjetja, in sicer prav v obdobju treh let združitve, prevzema oziroma pripojitve, torej v fazi integracije, ki je po mnenju številnih teoretikov kritična za uspeh spremembe (Simpson 2000, Spivack 2000, Haspeslag in Jemison 1991, Marks in Mervis 1997).

LITERATURA IN VIRI

I. KNJIGE, ZBORNICI, ČLANKI:

1. **Aguilera R., Dencker J.:** Pre Acquisition motives and post Acquisition behaviour: How the HR function contributes to effective cost and revenue synergies. internetni vir. Human Resources Global management Conference
2. **Altman, Post** (1996): Beyond the Social Contract. **V Hall D.T** (ur): The career is dead – long live the career, 46-71. San Francisco: Jossey Bass Inc.
3. **Appelbaum S. H., Gandell J., Yortis H., Proper S., Jobin F.** (2000): Anatomy of a merger: behavior of organisational factors and processes throughout the pre-during-post-stages (part one). Management Decision 38/9, (2000), 649-661.
4. **Atkinson Philip** (2005): Managing resistance to change, Management Services, Spring 2005, 14-19.
5. **Bechtel R.L. , Squires J. K.** (2001): Tools and techniques to facilitate change. Industrial and Commercial Training, Vol. 33. No 7, 2001, 249-254.
6. **Bendaniel D. J., Rosenbloom A. H.** (1990): The Handbook of International Mergers and Acquisitions. New Jersey: Englewood Cliffs
7. **Birkinshaw J. in Hagström** (2000): The flexible firm, Oxford University Press, N.Y.
8. **Blair Margaret M.** (1995): Ownership and control, rethinking corporate governance for the twenty-first century, The Brookings institution, Washington. D.C.
9. **Blanchard, Waghorn** (1996): Misija mogoče, Založba Taxus, Ljubljana
10. **Bohinc R.** (2000): I. Strokovno posvetovanje Združitve in prevzemi gospodarskih družb, Portorož. Društvo ekonomistov Ljubljana, Pravniško Društvo Ljubljana
11. **Bohinc R.** (1999): Slovenska korporacija v evropskih razmerah. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana: Slovenski raziskovalni inštitut
12. **Bower Josef L.** (2001): Not all M&A are alike – and that matters, Harvard Business Review, Vol.79, No.3, 93-101.
13. **Bowman Cliff & Faulkner David Oakley** (1997): Competitive and corporate Strategy, London: Richard D. Irwin Books
14. **Brewster Cris, Mayrhofer Wolfgang, Moreley Michael** (2000): New Challenges for European Human Resource Management, Macmillan Press, Hapshire, London
15. **Brock James** (2005): Merger Mania and Its Diskontent – The Price of Corporate Consolidation, Multinational monitor, july/avgust 2005, Corporate Accountability Research
16. **Brunsson N., Olsen J.** (1993): The reforming organisation, London, N.Y.: Routledge
17. **Casciaro T., Piskorski M. J.** (2005): Power Imballance, mutual dependance and Constraint Absorption: a closer Look at Resource Dependence Theory, Administrative science Quarterly, 50, 2005, 167-199.
18. **Chew, Irene K.H., Sharma Basu** (2005): The effects of culture and HRM practices on firm performance – Empirical evidence from Singapore. International

- Journal of Manpowers Vol.26, No.6, 2005, 560-581.
19. **Child, Faulkner, Pitkethly** (2001): The management of international Acquisitions, Oxford University Press Inc. N.Y.
 20. **Collingwood, Harriss** (2001): Braketrtough Leadersheep – It's personal, *Harvard Business Review*, London
 21. **Curry Barbara** (2003): Organisational flux and its destabilizing influence on employee identity, *Management Decision*. 41/6, 2003, 558-569.
 22. **David Henry** (2002): Why most Big Deals Don't Pay Off, *Bussiness Week*, Oktober 14.
 23. **Dolan S.L, Garcia S.** (2002): Managing by values – Cultural redesign for strategic organisational change at the dawn of 21st centuri, *Journal of Management Development*, Vol. 21 No. 2, 2002, 101-117.
 24. **Drucker F.Peter** (2001): Menedžerski izzivi v 21. stoletju, Založba GV, Ljubljana
 25. **Drucker P.**(1995): *Managing in a Time of Great Change*. Oxford: Butterworth Heinemann
 26. **Elson Charles M., Lajoux Reed Aleksandra** (2000): *The Art of M&A- Due Diligence*. N.Y: MCGraw Hill
 27. **Fletcher K.J** (1996): A Relational Approach to thre Protean Worker. **V Hall D.T** (ur): The career is dead – long live the career, 105-129. San Francisco: Jossey Bass Inc.
 28. **Friedrich A., Kabst R., Rodehuth M., Weber W.** (2000): *Job rotation: An Empirical Analysis on the Utilisation and Strategic Integration in European Companies, New Challanges for Human Resource. Management*, London: Macmillan Press Ltd.
 29. **Galbreath J.** (2002): Twenty-first century management rules: the management of relationship as intangible assets, *Management Decision*, 40/2, 2002, 116-126.
 30. **Gaughan P.A.** (2005): *What can go wrong and how to prevent it*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
 31. **Goleman D.** (2002): Prvinsko vodenje, GV Založba Ljubljana
 32. **Goold Michael & Cambell Andrew** (2002): Do you have well Designed Organisation?, *Harvard Business Review*, Vol. 80, No.3.
 33. **Green, Milford B.** (1990): *Mergers and Acquisitions - geographical and spatial Perspective*. London, N.Y.:Rutledge
 34. **Grünblatt Mark** (1998): *Finantial markets and Corporate Strategy*. Boston: Irwin McGraw - Hill,
 35. **Gupta Oliver, Ross Göran** (2001): Mergers and acquisitions trough an intellectual capital perspective. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2. No. 3, 2001, 297-309. MCB University Press
 36. **Hall in Mervis** (1996): The New Protean Career. **V Hall D.T** (ur): The career is dead – long live the career, 15-45. San Francisco: Jossey Bass Inc.
 37. **Handy Charles** (1996): *Beyond certainty*. Boston: Harvard Business School Press
 38. **Hansen in von Oetinger** (2001): Introducing T-shaped Managers, *Knowledge Management's Next Generation*, Harvard Business Review, London
 39. **Harding D., Rovit S.**(2004): *Mastering the merger*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
 40. **Haspeslag P. C., Jemison D. B.** (1987): *Acquisitions – Myths and Reality*, Sloan Management Review, 53-58.
 41. **Holden Richard** (2001): Managing people's values and perceptions in multicultural organisations, *Employee Relation*, Vol 13, No.6, 614-626.

42. **Homburg Cristian, Bucerius Matthias** (2005): A marketing perspective on mergers and acquisitions: How marketing integration affects postmerger performance, *Journal of marketing*, - Vol.69, (January 2005), 95-113.
43. **Haspelslag P., Jemison D.** (1987): *Acquisitions Myths and Reality*., Sloan Management Review. No.53, Winter
44. **Habech, Kröger, Tram** (2000): Čas združitvev – sedem strategij za uspešno integracijo po združitvi, DZS, prevod izvirnika (Jasna Kešpret) After the merger. Pearson Education Ltd.
45. **Hesselbein, Goldsmith, Beckard** (1996): *Leader of the future*, N.Y.: Peter F. Drucker Foundation
46. **Ignjatovič Miroljub** (2000): Družbene posledice povečanja prožnosti trga delovne sile, doktorska disertacija, Fakulteta za družbene vede, Univerza v Ljubljani
47. **Kell Thomas, Landsberg Max** (2005): The biggest risk of all, *Business Strategy Review*, September 2005, 48-50.
48. **Kaplan R.S., Norton D.P.** (2004): Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets, *Harvard Business Review*, Vol. 82, No.2, 52-63.
49. **Lajara et. al.** (2003): Human resources management. *Employee Relations*. Vol. 25 No.1, 2003, 61-80.
50. **Leavitt, Harold J.** (2003): Why Hierarchies Trive, Vol.81, No.3, 96-102. *Harvard Business Review*, London
51. **Leonardi P.M., Jackson M. H.** (2004): Technological determinism and discursive closure in organisational mergers, *Journal of Organisational Change Management*, Vol.17, No. 6, 2004, 615-631.
52. **Lotz T., Donald F.** (2004): Stress and communication across job levels after an acquisition, *South African Journal of Business Management*, 2006,37 (1).
53. **Lund R., Gjerding A.** (1996): The flexible company, inovation, work organisation and Human resource management. DRUID Working Paper, 96-17.
54. **Marks Mitchell Lee** (1997): Consulting in mergers and acquisitions, *Journal of Organisational Change Management*, Vol.10, No. 3, 1997, 267-279.
55. **Marks Mitchell Lee** (2003): *Charging back up the hill: workplace recovery after mergers, acquisitions and downsizings*, San Francisco: Jossey Bass,
56. **Mayne L., Tregaskis O., Brewster C.** (2000): *A Comparative Analysis of the link Between Flexibility and UČV Strategy*, Mc Millan Press. Ltd. London
57. **McGraw Peter** (2004): Influences on HRM practices in MNCs: a qualitative study in the Australian context. *International Journal of Manpower*, Vol. 25, No. 6, 2004, 535-546.
58. **Messmer Max, ur.** (2006): Leadership Strategies During Mergers and Acquisitions. *Strategic Finance*, January 2006, 15-16.
59. **Milward Lynne, Kyriakidou Olympia** (2004): Linking pre- and post-merger identities through the concept of career, *Career Development International*, Vol. 9, No.1, 2004, 12-27.
60. **Mishra A. K., Goel Rashmi** (2005): Returns to Shareholders from Mergers- The Case of RIL and RPL Merger. *IIMB Management Review*, September, 69-79.
61. **Newell H.** (2000): *Managing Careers*. V Bach, S., Sisson K. (ur): *Personnel Management*, 218-237. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
62. **Nguyen H., Kleiner H. B.** (2003): The effective management of mergers. *Leadership & Organization Development Journal*, 24/8 (2003), 447-454.
63. **Nikandrou I., Papalexandris N., Bourantas D.** (2000): Gaining employee trust after acquisition; implications for managerial action. *Employee Relations*, 22(4), 334-355.

64. **Panchal Sheila, Cartwright Susan** (2001): Group differences in post-merger stress, *Journal of Managerial Psychology*, Vol 16, No.6, 2001, 424-433.
65. **Papadakis V. M.** (2005): The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success, *Management Decision* Vol.43, no 2, 2005, 236-255.
66. **Piekakari et. al.** (2005): Integration or desintegration? Human resource implications of a common corporate language decision in a crossborder merger. *International Journal of Human Resource Management* 16(3), 330-344. Routledge Taylor and Francis Group Ltd.
67. **Reed Foster Stanley, Lajoux Reed Aleksandra** (1999): *The Art of M&A - 3rd edition*. Ch. 10, Postmerger integration, 643-683. N.Y: McGraw Hill
68. **Ross Stephen** (1999): *Corporate Finance*, 5th edition, Ch. 19, 666-708. Irwin, McGraw-Hill, Boston
69. **Rus A.** (1999): *Social Capital; Corporate governance and Managerial Discretion*, Znanstvena knjižnica FDV, Ljubljana
70. **Schraeder M., Self D. R.** (2003): Enhancing the success of mergers and acquisitions: an organisational culture perspective. *Management Decision* 41/5(2003), 511-522.
71. **Searle R. H., Ball K. S.** (2004): The development of trust and distrust in a merger, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 7, 2004
72. **Selden L., Colvin** (2003): M&A Needn't be a Losers Game, *Harvard Business Review*, Vol. 81, No.6, 70-79.
73. **Serlivos, Richard, Aparicreia** (2000): *Flexible Working Practice, The Challenges for Europe, New Challenges for Human Resource Management*, Macmillan Press Ltd., London
74. **Siegel, Philip H.** (2000): Using peer mentors during periods of uncertainty, *Leadership & Organisation Development Journal*, 21 (5), 243-253.
75. **Sirower M. L, Lipin S.** (2003): Revamping investors communications – New rules for M&A Success, januar/februar 2003, *Financial Executive*, www.fei.org
76. **Stahl Günter K., Mendenhall Mark E. ur.** (2005): *Mergers and Acquisitions – managing culture and human resources*. Stanford California: Stanford University Press
77. **Sudarsanam P. S.** (1995): *The Essence of Mergers and Acquisitions*. London, N.Y.: Prentice Hall
78. **Svetlik I.** (2001): Slovenski HRM v evropskem prostoru, *Kadri, Zveza društev za kadrovske dejavnosti Ljubljana*
79. **Svetlik et. al.** (2001): *Upravljanje človeških virov - mednarodna primerjalna študija*, FDV, Ljubljana
80. **Szolt Szelecki** (2003): HRM funkcija pri združitvah in prevzemih, *HRM strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, september, letnik 1, št.1, 26-30.
81. **Tekavc, Pučnik** (2002): *Prevzemi podjetij in varovanje konkurence*. Ljubljana: Učila
82. **Tulgan B.** (1996): *Managing generation X*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
83. **Vadnjak J. ur.** (2000): *Dynamic Entrepreneurship for New Economy-Conference Proceedings*. GEA College International Conference, Portorož: Visoka šola za podjetništvo
84. **Van Alstyne** (1997): *The state of network organisation*. MIT Sloan school, working paper
85. **Vila Antun** (2000): *Organizacija v postmoderne družbi*. Kranj: Moderna organizacija

II. VIRI

1. Zakona o gospodarskih družbah (Ur.l. RS št. 30/93, 29/94, 82/94, 20/98, 32/98, 37/98, 84798, 6/99, 54/99, 36/00, 45/01, 59/01)
2. Zakona o ne-materializiranih vrednostnih papirjih (Ur. l. RS, št 23/99)
3. Zakona o preprečevanju omejevanja konkurence (Ur. l. RS, št 56/99)
4. Zakona o trgu vrednostnih papirjev (Ur. l. RS, št 56/99)
5. Pravila in postopki poslovanja Ljubljanske borze, d.d., Ljubljana (sprejeta na seji uprave 17.4. in 25. 5. 2000)
6. Organizacijska klima v Sloveniji - Poročilo za leto 2002, (2003), Gospodarska Zbornica Slovenije
7. Handbook for culture dialogues, Interni vir podjetja AstraZeneca
8. European communities: Competitive Issue.The Single Market Review, Vol.3, 1997,195-213.

PRILOGA A: Kontingenčna tabela država*statusnopravna/kapitalska sprememba

Država/sprememba		Pripojila	Združila	Pripojila/ združila	Prevzeta	Pripojila/ prevzeta	Združila/ prevzeta	Pripojila/pre- vzeta/ združila	Skupaj
UK	N	302	62	33	60	32	5	11	505
	%	18,0	11,5	13,0	13,5	21,2	12,8	11,5	15,8
Francija	N	146	27	16	28	8	2	16	243
	%	8,7	5,0	6,3	6,3	5,3	5,1	16,7	7,6
Nemčija	N	139	28	15	27	12	2	3	226
	%	8,3	5,2	5,9	6,1	7,9	5,1	3,1	7,1
Švedska	N	84	32	18	26	10	2	5	177
	%	5,0	5,9	7,1	5,9	6,6	5,1	5,2	5,5
Španija	N	64	24	15	12	3	2	2	122
	%	3,8	4,5	5,9	2,7	2,0	5,1	2,1	3,8
Danska	N	101	23	5	39	9	1	5	183
	%	6,0	4,3	2,0	8,8	6,0	2,6	5,2	5,7
Nizozemska	N	37	30	12	13	5	1	4	102
	%	2,2	5,6	4,7	2,9	3,3	2,6	4,2	3,2
Italija	N	25	7	2	4	2	2	2	44
	%	1,5	1,3	,8	,9	1,3	5,1	2,1	1,4
Norveška	N	71	16	11	10	3	1	5	117
	%	4,2	3,0	4,3	2,3	2,0	2,6	5,2	3,7
Švica	N	41	13	3	9	7	0	2	75
	%	2,4	2,4	1,2	2,0	4,6	,0	2,1	2,3
Turčija	N	37	14	4	12	2	2	1	72
	%	2,2	2,6	1,6	2,7	1,3	5,1	1,0	2,3
Irska	N	70	23	9	32	8	0	2	144
	%	4,2	4,3	3,6	7,2	5,3	,0	2,1	4,5
Portugalska	N	29	5	5	11	2	0	2	54
	%	1,7	,9	2,0	2,5	1,3	,0	2,1	1,7
Finska	N	42	33	9	19	5	3	6	117
	%	2,5	6,1	3,6	4,3	3,3	7,7	6,3	3,7
GDR	N	25	20	4	9	2	0	0	60
	%	1,5	3,7	1,6	2,0	1,3	,0	,0	1,9
Grčija	N	39	9	8	5	0	2	1	64
	%	2,3	1,7	3,2	1,1	,0	5,1	1,0	2,0
Češka	N	34	10	2	22	2	0	1	71
	%	2,0	1,9	,8	5,0	1,3	,0	1,0	2,2
Avstrija	N	46	11	5	11	7	1	3	84
	%	2,7	2,0	2,0	2,5	4,6	2,6	3,1	2,6
Belgija	N	77	31	10	24	10	1	3	156
	%	4,6	5,8	4,0	5,4	6,6	2,6	3,1	4,9
Bolgaria	N	22	12	0	5	0	0	1	40
	%	1,3	2,2	,0	1,1	,0	,0	1,0	1,3
Japonska	N	71	49	20	9	0	1	1	151
	%	4,2	9,1	7,9	2,0	,0	2,6	1,0	4,7
Australija	N	61	19	17	19	8	0	7	131
	%	3,6	3,5	6,7	4,3	5,3	,0	7,3	4,1
Ciper	N	5	3	2	1	0	0	0	11
	%	,3	,6	,8	,2	,0	,0	,0	,3
Izrael	N	31	10	18	7	1	5	2	74
	%	1,8	1,9	7,1	1,6	,7	12,8	2,1	2,3

Tunizija	N	5	1	1	3	0	1	0	11
	%	,3	,2	,4	,7	,0	2,6	,0	,3
S. Afrika	N	0	0	0	0	0	0	10	10
	%	,0	,0	,0	,0	,0	,0	10,4	,3
S. Irska	N	32	5	5	9	4	1	1	57
	%	1,9	,9	2,0	2,0	2,6	2,6	1,0	1,8
Estonija	N	23	16	4	7	7	3	0	60
	%	1,4	3,0	1,6	1,6	4,6	7,7	,0	1,9
Slovenija	N	17	5	0	10	2	1	0	35
	%	1,0	,9	,0	2,3	1,3	2,6	,0	1,1
Skupaj	N	1676	538	253	443	151	39	96	3196
	%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

PRILOGA B: Obrazložitev rekodiranih spremenljivk, ki opredeljujejo statusnopravne in kapitalske spremembe iz vprašalnika Cranet, uporabljenih v hipotezah

Statusnopravno oziroma kapitalsko spremembo opisujejo naslednje spremenljivke:

S6v13: Ali je bila vaša organizacija v zadnjih treh letih deležna katere od naslednjih sprememb?

S6v13a pripojitev druge organizacije

S6v13b prevzem s strani druge organizacije

S6v13c združitev z drugo organizacijo

Odgovori:

1 da

9 ne vem/brez odgovora

V organizacijah so lahko v zadnjih treh letih doživeli več omenjenih sprememb hkrati, kar pomeni, da so respondenti lahko odgovorili z da pri vseh treh navedbah. Za potrebe raziskave sem v prvem koraku rekodirali odgovore da pri spremenljivki S6v13a v vrednost 1, da pri spremenljivki S6v13b v vrednost 4 in pri S6v13c v vrednost 2. Odgovore ne vem/brez odgovora pa sem pri vseh treh rekodirala v vrednost 0. Iz opisanih spremenljivk (seštevek) sem sestavili novo spremenljivko S6v13abc statusnopravna oziroma kapitalska sprememba z naslednjimi vrednostmi in labelami:

0 ni SPK spremembe

1 pripajala

2 se združevala

3 pripajala in se združevala

4 bila prevzeta

5 pripajala in bila prevzeta

6 se združevala in bila prevzeta

7 pripajala, se združevala, bila prevzeta

Tabela B.1: Statusnopravne oziroma kapitalske spremembe

		Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativa %
Veljavne	ne	5287	59,1	62,3	62,3
	pripajala	1676	18,7	19,8	82,1
	se združila	538	6,0	6,3	88,4
	pripajala in se združila	253	2,8	3,0	91,4

	bila prevzeta	443	5,0	5,2	96,6
	pripojila in bila prevzeta	151	1,7	1,8	98,4
	se združila in bila prevzeta	39	,4	,5	98,9
	pripojila, bila prevzeta, se združila	96	1,1	1,1	100,0
	Skupaj	8483	94,8	100,0	
Manjakjoče	Sistemske	463	5,2		
Skupaj		8946	100,0		

Naknadno sem rekodirala (zamenjala) še vrednost (pripajala in se združevala) 3 v 4 in vrednost 4 (bila prevzeta) v 3. Tako da predstavljajo vrednosti spremenljivke S6v13abcNL (1,2,3) čiste SPK spremembe, za namene primerjave.

Tabela B.2: Ena izmed statusnopravnih oziroma kapitalskih sprememb

		Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativa %
Veljavne	pripojila	1676	18,7	63,1	63,1
	bila prevzeta	538	6,0	20,2	83,3
	se združila	443	5,0	16,7	100,0
	Skupaj	2657	29,7	100,0	
Manjkajoče	Sistemske	6289	70,3		
Skupaj		8946	100,0		

Za ugotavljanje razlik med organizacijami, ki so v zadnjih treh letih doživele SPK spremembe in tistimi, ki tega niso, sem oblikovali novo dihotočno spremenljivko S6v13abcN: statusnopravna oziroma kapitalna sprememba z naslednjimi vrednostmi in labelami:

0 brez SPK spremembe

1 vsaj ena statusnopravna oziroma kapitalna sprememba

Tabela B.3: Statusnopravna oziroma kapitalna sprememba

		Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativa %
Veljavne	brez SPK spremembe	5287	59,1	62,3	62,3
	Vsaj ena sprememba	3196	35,7	37,7	100,0
	Skupaj	8483	94,8	100,0	
Manjkajoče	Sistemske	463	5,2		
Skupaj		8946	100,0		

Zadnja izvedena spremenljivka ena izmed ali nobena SPK sprememba S6v13abcN4 pa vključuje podjetja s »čistimi primeri spremembe« in tista brez SPK spremembe.

Tabela B.4: Ena izmed ali nobena SPK sprememba

		Frekvenca	%	Veljavni %	Kumulativa %
Veljavne	ne	5287	59,1	66,6	66,6
	pripojila	1676	18,7	21,1	87,7
	se združila	538	6,0	6,8	94,4
	bila prevzeta	443	5,0	5,6	100,0
	Skupaj	7944	88,8	100,0	
Manjkajoče	Sistemske	1002	11,2		
Skupaj		8946	100,0		