

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

POSEBNOSTI RAZVOJA ORGANIZACIJSKE  
KULTURE V POINTEGRACIJSKEM  
OBDOBJU V TURISTIČNEM PODJETJU

VESNA KLEMENČIČ

KOPER, 2009



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

POSEBNOSTI RAZVOJA ORGANIZACIJSKE  
KULTURE V POINTEGRACIJSKEM  
OBDOBJU V TURISTIČNEM PODJETJU

Vesna Klemenčič

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Drago Dubrovski



## POVZETEK

Podjetja na medorganizacijskem trgu se strateško povezujejo s ciljem povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju. Združitve in prevzemi so priljubljena metoda rasti podjetij po vsem svetu. Kulturne razlike med partnerjema v združevalnem oziroma prevzemnem procesu pa so eden najpogostejših vzrokov za neuspeh, kar je potrjeno z raziskavo. Podjetja so v svojem razvoju lahko udeležena v več združitvenih procesih, v katerih je kulturni trk vedno drugačen. Problematika integracije dveh različnih organizacijskih kultur in primerjava dveh integracijskih obdobj z vidika kulturnega trka je bila poleg znanstveno-teoretične razprave proučevana še v konkretnem podjetju Kompas. Podani so predlogi Kompasu za razvoj zdrave organizacijske kulture in rešitve za hitrejše in učinkovitejše poslovanje.

*Ključne besede:* prevzemi, združitve, podjetniška integracija, organizacijska kultura, skladnost vrednot, rast podjetja.

## ABSTRACT

Companies appearing on the inter-organisational market enter into strategic integration processes with the aim of increasing their competitive advantages in the global market environment. Mergers and takeovers are popular methods of company growth all over the world. Cultural differences between the companies participating in merger or takeover processes are frequently one of the main reasons for the failure of such processes, which is proved by the results of this research. Companies often participate in several integration processes in which cultural collision is always different. The problem of integration of two different organisational cultures and comparison between two integration periods from the aspect of cultural collision is theoretically discussed and then analysed in a concrete case study of the company »Kompas«. The research proposes solutions to Kompas for the development of a healthy organisational culture and faster and more efficient business operations.

*Key words:* takeovers, mergers, integration processes, organisational culture, conformity of values, company growth.

UDK: 338.48:005(043.3)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Opis problematike in teoretična izhodišča .....	1
1.2	Namen in cilj raziskave .....	3
1.3	Temeljni hipotezi .....	4
<b>2</b>	<b>Združitve in prevzemi .....</b>	<b>5</b>
2.1	Opredelitev pojmov združitvev in prevzem .....	5
2.2	Motivi za združevanje in prevzeme .....	6
2.3	Temeljni problemi pri združitvah in prevzemih v zadnjem obdobju .....	9
<b>3</b>	<b>Organizacijska kultura.....</b>	<b>15</b>
3.1	Opredelitev pojma organizacijska kultura .....	15
3.2	Ravni organizacijske kulture .....	19
3.3	Vrednote udeležencev kot osnovno gibalno kulture.....	23
3.4	Vloga vrednot managerja pri oblikovanju kulture .....	25
3.5	Razvrščanje in opisovanje kultur organizacij.....	26
3.6	Oblikovanje in spreminjanje kulture .....	29
3.7	Soodvisnost strategije in kulture .....	32
3.8	Pomen kulture v storitvenih organizacijah in njen vpliv na uspešnost poslovanja.....	35
<b>4</b>	<b>Organizacijska kultura ter proces združitvev in prevzemov.....</b>	<b>39</b>
4.1	Stičišče organizacijske kulture ter združitvev in prevzemov .....	39
4.2	Organizacijska kultura in neuspešnost združitvev in prevzemov.....	39
4.3	Vzroki za neupoštevanje kulturnih dejavnikov v procesih združitvev in prevzemov .....	40
4.3.1	Kultura kot izgovor .....	40
4.3.2	Zanikanje pomembnosti t. i. mehkih elementov .....	41
4.3.3	Časovni element.....	42
4.3.4	Izvajanje premoči in »okupacija« .....	43
4.3.5	Stres in drugi psihološki dejavniki.....	44
4.4	Kako se izogniti pastem, ki jih v procesu združitvev in prevzemov nastavlja organizacijska kultura .....	46
4.5	Strateški pomen organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah.....	53
<b>5</b>	<b>Predstavitev poslovnega sistema Kompas .....</b>	<b>57</b>
5.1	Razvoj poslovnega sistema Kompas .....	57
5.2	Prednosti združitve podjetja Kompas Holidays in Kompas Turizem.....	58
5.3	Strategija razvoja združenega turističnega podjetja Kompas, d. d. ....	59
5.4	Poslovni gradniki podjetja Kompas .....	60
5.5	Projekt Kompas – Adriatica.net.....	65
5.6	Reorganizacija podjetja .....	66

<b>6</b>	<b>Raziskava posebnosti razvoja organizacijske kulture v pointegracijskem obdobju na primeru poslovnega sistema Kompas .....</b>	<b>69</b>
6.1	Kvalitativni del raziskave .....	69
6.2	Metodologija in cilji raziskave .....	69
6.3	Rezultati raziskave .....	73
6.4	Sklepne ugotovitve in predlogi.....	83
<b>7</b>	<b>Sklep.....</b>	<b>87</b>
	<b>Priloga.....</b>	<b>97</b>



## **SLIKE**

Slika 2.1	Težave v posamezni fazi prevzema podjetja in uspešnost prevzema .....	11
Slika 2.2	Najpogostejši vzroki za neuspeh integracije.....	11
Slika 4.1	Tveganje neuspeha v fazah združitve .....	43
Slika 4.2	Vpliv privlačnosti kultur .....	47
Slika 5.1	Procesna organiziranost podjetja Kompas, d. d.....	67

## **TABELE**

Tabela 3.1	Najpogostejše vrednote/ prepričanja, ki so značilna za podjetja .....	21
Tabela 3.2	Pojavne oblike kultur .....	27
Tabela 3.3	Razporeditev kulture po strukturah organizacij.....	28
Tabela 3.4	Ugotovitve in utemeljitve pri spreminjanju kulture.....	30
Tabela 6.1	Cilji združitve oziroma prevzema ter vedenjski vidiki kulturnega trka 2000/2008 .....	81



# 1 UVOD

## 1.1 Opis problematike in teoretična izhodišča

V zadnjih letih smo tako kot drugod v svetu tudi v Sloveniji priča zelo pogostim aktivnostim na področju prevzemanja in združevanja podjetij. Med številnimi razlogi za velik obseg t. i. mega združitvev in prevzemov v svetu lahko omenimo, da so posledica hitrega tehnološkega napredka in posledične globalizacije, ki je začela hitro brisati meje med državami in celo kontinenti, dodatno pa jih pospešujejo vse večje zahteve po kombiniranju poslovnih aktivnosti na globalni ravni, z namenom pridobivanja konkurenčnih prednosti.

Združitve podjetij so izredno privlačna oblika rasti. Pomembna prednost združitvev pred notranjo rastjo je v prihranku časa. Podjetji povečata moč na področju uporabljene tehnologije, znanja, trženja, zmogljivosti na področju raziskav in razvoja ter upravljalno – ravnalnih znanj. Združitve lahko izboljša delo obstoječega vodstva in pripelje do večje učinkovitosti z doseganjem sinergij. Sinergija predstavlja povečano tržno vrednost podjetja zaradi učinkovitejšega izkoriščanja strateških sredstev kot posledico povečanja razlikovalnih lastnosti (Kay 1993, 145). Tržni razlogi združevanja so lahko povečanje tržnih deležev, vstop v novo panogo, dostop do novih distribucijskih kanalov in podobno. Zaradi velikih tveganj in velikosti projektov ima temeljita analiza podjetij, ki so predmet združevanja ter ciljev in sinergij, zelo pomembno vlogo.

Prevzemi in združitve so danes pogost pojav, saj tako podjetja utrjujejo svoj položaj na trgu, večajo tržni delež in vrednost kapitala, izkoriščajo sinergijske učinke ekonomije obsega, povečajo prihodke, zmanjšajo tveganja, znižajo razvojne stroške ter izboljšajo pristopnost do novih priložnosti. Vse to pa navsezadnje povečuje njihovo mednarodno konkurenčnost.

V sodobnem poslovanju se glede na dinamične spremembe v okolju spreminjajo tudi podjetja kot celote, da bi se tako obvarovala pred pojavi latentne ali celo akutne krize ali da bi se v takšnem turbolentnem okolju kar najbolje znašla. Zato se vedno bolj na inovativen način iščejo takšne organizacijske oblike in značilnosti, ki bi omogočale obstoj ali povečanje konkurenčnih prednosti na današnjem globalnem trgu (Dubrovski 2003, 256).

Združitve in prevzemi podjetij pa so povezani z velikimi organizacijskimi spremembami, ki zadevajo zaposlene. V novem poslovnem sistemu se spremenijo vloge in pozicije posameznikov, komunikacijski tokovi ter mehanizmi odločanja (Lahovnik 2001, 1).

V procesih združitvev in prevzemov prihaja do večjih ali manjših organizacijskih sprememb, ki pomembno vplivajo na nadaljnji razvoj in uspešnost podjetja. Številne raziskave, ki se ukvarjajo z analiziranjem upravičenosti in uspešnosti prevzemov, ocenjujejo, da je polovica združitvev in prevzemov neuspešnih, po nekaterih ocenah pa sta

takšni kar dve tretjini. Izkušnje kažejo, da je namen združitve vedno sprememba, čeprav se nekatera podjetja združujejo zaradi stroškov, druga pa gradijo na pričakovanih rasti. Integracija po združitvi je pogosto ključ do njihovega uspeha. Vsaka sprememba v okolju je izziv, zato je bolje, da so priprave temeljite. Vodstvo mora razumeti spremembe, jih pričakovati in se pripraviti na vse njihove vidike, ki jih je mogoče predvideti (Habeck, Kröger in Träm 2000, 15).

Med vzroki za neuspešnost so najpogosteje omenjeni naslednji razlogi:

- pomanjkljivo strateško načrtovanje procesov prevzemov in združitvev,
- neustrezna ocena vrednosti podjetij in preplačilo nakupne vrednosti,
- pomanjkljivosti vodenja,
- neskladnost organizacijskih kultur podjetij, ki se poskušajo združiti.

V magistrski nalogi se bom osredotočila predvsem na neskladnost organizacijskih kultur v podjetjih, ki sta se združili. Najrazličnejše raziskave so pokazale, da ima neupoštevanje organizacijske kulture v procesih združitvev in prevzemov negativne posledice za predhodno zastavljene cilje in celoten uspeh združitve oziroma prevzema.

Prav področje organizacijske kulture namreč v procesih prevzemov in združitvev doživlja velike spremembe, ki za zaposlene v na novo združenem ali prevzetem podjetju večinoma niso enostavne. Hkrati pa težave pri usklajevanju in vzpostavljanju nove organizacijske kulture v takem podjetju pogosto vplivajo na slabše delovne rezultate.

Neskladnost organizacijske kulture je tako v današnjem času globalizacije in vse večje konkurence, čigar posledice so tudi vse pogostejša združevanja in prevzemi, postal pomemben raziskovalni problem. Le tega bom na eni strani preučila z analizo literature in tam prikazanih primerov ter s konkretnim primerom na drugi strani, katerega udeleženka sem tudi sama. Obe podjetji poznam še iz časov pred združitvijo, saj sem bila kot začetnik leta 1996 zaposlena v podjetju Kompas Turizem, s podjetjem Kompas Holidays pa smo ves ta čas tudi poslovno sodelovali. Leta 2004 sem se zaposlila v podjetju Kompas, ko sta podjetji že bili združeni, kar je razlog, da je tema meni osebno aktualna in zelo blizu. V letu 2008 pa je hrvaška turistična agencija Adriatica.net prevzela podjetje Kompas in postala 91,6 % lastnica z 10 milijonov evrov vredno dokapitalizacijo. V podjetju sem ocenila šibko organizacijsko kulturo, kar zaznava tudi samo vodstvo našega podjetja. To močno vpliva na uspešnost našega poslovanja.

Tako bom izvedla kvalitativno študijo primera združitve podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem, ki sta se združili leta 2000. Njuna združitve naj bi Sloveniji prinesla močno turistično agencijo, ki bi na najracionalnejši način znala izkoristiti potencialne svojih kakovostnih kadrov in bi bila sposobna odgovarjati na izzive sodobnega turizma.

Z združitvijo podjetij smo želeli doseči enotno poslovno politiko do skupnih poslovnih partnerjev, dosežati boljše pogoje poslovanja na podlagi večje kupne moči in predvsem tudi racionalizacijo pri stroških poslovanja. V nalogi se bom osredotočila na prob-

lematiko združljivosti prej dveh ločenih organizacijskih kultur, nadgraditve vizij, znanja, tehnologij, poslovne kulture in nenazadnje nas zaposlenih, saj v osem letnem skupnem poslovanju ne dosegamo zastavljenih ciljev, kar negativno vpliva na poslovanje podjetja. Cilj povezovanja z Adriatico.net pa je postavitev močne evropske turistične korporacije, v kateri bi Kompas s svojim kadrom, znanjem in razvejano poslovno mrežo igral osrednjo in vodilno vlogo ter si zagotovil zanesljivejšo perspektivo v vse bolj konkurenčnem globalnem turističnem prostoru. Cilj korporacije je, da s pospešeno rastjo, širitvijo mednarodne mreže in nadaljnjimi prevzemi v čim krajšem času doseže tri milijone potnikov in poveča promet na milijardo evrov.

V nalogi želim izpostaviti različnost pogledov na obravnavano temo. Z njimi bom poskušala zaobjeti vsa področja, obravnavana v nalogi, in dobiti dober vpogled v situacijo. Zanima me tudi primerjava integracijskega obdobja z vidika kulturnega trka v Kompasu prvič leta 2000 in drugič leta 2008 z Adriatico.net. Ugotovitve bodo prinesle nekaj novega in še ne proučenega. Skratka, v nalogi želim odkriti tiste prelomne točke, ki niso pripeljale do zastavljenih ciljev in predlagati ustrezne rešitve za razvoj zdrave in pozitivne organizacijske kulture v podjetju.

Pri izdelavi magistrskega dela se bom opirala na znanstveno literaturo tujih in domačih avtorjev, internih dokumentov in pridobljenih informacijah na internetnih straneh. Sočasno pa bom z opravljenimi intervjuji ocenila dejansko problematiko, kjer bom lahko dobila poglobljen pogled v situacijo in s primerjavami predlagala ustrezno rešitev.

## 1.2 Namen in cilj raziskave

Osnovni namen magistrskega dela je preučiti in predstaviti osnovne teoretične zasnove prevzemnih in združitvenih aktivnosti, pri tem pa se osredotočiti na vidik organizacijske kulture v pointegracijskem obdobju ter na osnovi ugotovitve vloge kulture izdelati smernice razvoja organizacijske kulture po združitvi, na osnovi katere bo mogoče doseganje načrtovanih sinergijskih učinkov. Temo razvoja organizacijske kulture v pointegracijskem obdobju sem izbrala zaradi izredne aktualnosti teme v današnjem času ter lastnih konkretnih izkušenj ob združitvi dveh podjetij in velikih težavah ob usklajevanju dveh različnih organizacijskih kultur oziroma vzpostavljanju nove kulture.

Temeljni cilji magistrske naloge so:

- opredeliti podjetniške integracije in pogoje za doseganje sinergijskih učinkov,
- pojasniti pomen skladnosti organizacijske kulture,
- na izbranem primeru prikazati kulturno neusklajenost med združenimi podjetji in primerjati dve integracijski obdobji z vidika kulturnega trka,
- nakazati ustrezne rešitve in smernice za razvoj zdrave in pozitivne organizacijske kulture v pointegracijskem obdobju,
- prikazati poslovne odločitve podjetja v prihodnosti.

Cilj magistrskega dela je na osnovi teoretičnih in praktičnih izsledkov poiskati odgovor na vprašanje, zakaj prihaja do neskladja med združenimi podjetji in kako se soočiti s problemom organizacijske kulture, ki bi ugodno vplivala na rast podjetja.

Te cilje bom v magistrskem delu dosegla s poglobljeno teoretično predstavitvijo združitve in prevzemov ter analizo študije primera v svojem delovnem okolju. Z globinskimi intervjuji bom izvedla kvalitativni del raziskave ter analizirala obstoječe stanje v podjetju in s primerjavami predlagala ustrezne rešitve.

Preverila bom tudi dodatne poslovne odločitve podjetja, ki bi pripomogle k boljšemu in učinkovitejšemu poslovanju z racionalizacijo, blagovno znamko in uvedbo novega informacijskega sistema, ki bi izboljšali učinkovitost in preglednost poslovanja.

Ob tem želim poudariti, da ima naloga tako močno znanstveno-teoretično vrednost (prispevek k preučevanju pointegracijskih procesov, definiranje ključnih težav, ki nastajajo pri tem, iskanje rešitev za nastale težave, ugotavljanje stopnje uspešnosti pointegracijskih procesov ter prikaz primerov dobrih praks) kot tudi strokovno in aplikativno vrednost s prenosom ključnih ugotovitev in rešitev direktno v prakso.

S tem bom prispevala k povečanju uspešnosti oblikovanja primerne in zdrave organizacijske kulture v pointegracijskem obdobju v magistrski nalogi obravnavanem primeru podjetja Kompas, saj takšnih raziskav v domačem okolju močno primanjkuje. Naloga bo prispevala k razvoju in uspešnosti integracijskih procesov, predvsem ko gre za vprašanje kulturne integracije v storitvenih organizacijah in še ožje, turistični organizaciji. Nedvomno je organizacijska kultura kot notranja zavest in determinanta vedenja zaposlenih pomemben fenomen znanstvenega proučevanja predvsem z vidika potencialnega dejavnika razvijanja konkurenčne prednosti organizacij.

### 1.3 Temeljni hipotezi

Temeljni hipotezi magistrskega dela se glasita:

- *Hipoteza H1*: Raziskave kažejo, da je kulturna neusklajenost udeleženih podjetij v pointegracijskem obdobju pogost vzrok za neuspešnost povezave; v primeru storitvenih podjetij, še posebej iz turistične dejavnosti, ki pa jih dosedanje raziskave posebej niso proučevale, pa so poudarjeno dominanten vzrok.
- *Hipoteza H2*: Podjetja so lahko v svojem razvoju udeležena v več združitvenih procesih, v katerih pa je lahko kulturni trk vedno drugačen, zato je bolj od končnih programov in receptov kulturne asimilacije primerno oblikovati priporočljive fleksibilne smernice, ki jih je mogoče prilagajati vsakokratnemu primeru.

## 2 ZDRUŽITVE IN PREVZEMI

Procesi združitve oziroma prevzemov so se začeli v Sloveniji odvijati šele v zadnjih letih s prehodom v tržno gospodarstvo. Prehod v pravno tržno gospodarstvo se je zgodil s tranzicijo. Za Slovenijo je bil v 90. letih prejšnjega stoletja značilen nastanek velikega števila delniških družb kot posledica lastninskega preoblikovanja podjetij. Pomembni razlogi za spremembe podjetij izhajajo iz poslovnega okolja podjetij (Lahovnik 2003, 3).

Prevzemi in združitve so pomemben del strateškega preurejanja razmerij na globalnem trgu. V času vedno večje konkurence podjetja iščejo možnosti za sodelovanje, ki bi jim prineslo ugodnejši konkurenčni položaj. Postopek načrtovanja prevzemov in združitve je zahteven proces, ki terja učinkovito sodelovanje strokovnjakov mnogih strok.

### 2.1 Opredelitev pojmov združitve in prevzem

Razlaga pojma združitve se znotraj slovenske literature, kakor tudi znotraj angleške literature, razlikuje. Pojavljajo se številni izrazi, ki označujejo združitve in prevzeme. Velikokrat se ustvarja zmeda, saj je težko potegniti jasno vsebinsko ločnico med njimi. V angloameriški literaturi se pojavljajo predvsem izrazi »takeovers«, »mergers« »acquisitions« ter »consolidation«, poleg teh pa še številne kombinacije in izpeljanke teh pojmov. Angleška beseda »merger« se v slovenščini uporablja kot združitve, vendar dodatno zmedo ustvarjata izraza spojitev in pripojitev.

Gaughan (1999, 7) uporablja izraz »merger« kot kombinacijo dveh podjetij, pri kateri ostane samo eno podjetje, drugo pa ugasne. Weston, Siu in Johnson (2001, 4) zagovarjajo stališče, da lahko o združitvi govorimo, kadar iz dveh ali tudi več podjetij nastane eno samo.

Tajnikar (2000, 25) definira združitve kot spojitev, pri čemer pravi, da je spojitev najzahtevnejša oblika povezovanja podjetij, za katero je značilno, da iz dveh podjetij, kot samostojno pravnih oseb, nastane novo, tretje podjetje, pri tem pa prvotni podjetji prenehata obstajati.

Bešter (1995, 14), pravi podobno kot Tajnikar, da o združitvah govorimo, ko iz dveh ali več podjetij na kakršnikoli način nastane eno podjetje. Tudi Lahovnik (1998, 14) definira združitve na podoben način, in sicer pravi, da gre pri združitvi za sporazum dveh ali več podjetij, ki se združijo in ustanovijo novo podjetje, pri tem pa prejšnja podjetja prenehajo obstajati.

Pri proučevanju definicij združitve je največ dvomov ravno pri opredeljevanju združitve v pomenu, ali je združitve pripojitev, oziroma po drugi strani, ali je združitve spojitev. V literaturi je moč zaznati, da na podlagi nekaterih avtorjev lahko rečemo, da je združitve pripojitev, medtem ko na podlagi drugih avtorjev lahko rečemo, da je zdru-

žitev spojitev. Vendar pa se moramo vprašati, kakšna je potem razlika med združitvijo in prevzemom.

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

Prevzem podjetja z odkupom delnic pomeni nakup zadostnega števila ali celo vseh delnic z glasovalno pravico neke odprte delniške družbe, in sicer neposredno od njenih delničarjev. Cilj prevzemnika je pridobitev potrebnega števila delnic – glasov, ki mu zadoščajo za prevzem nadzora nad podjetjem. Po prevzemu z odkupom delnic ostane ciljno podjetje v celoti odgovorno za vse svoje obveznosti, razen če kasneje prevzem preraste v formalno združitev (Bešter 1996, 31).

Prevzem podjetja z odkupom delnic poteka v dveh oblikah, ki sta si zelo podobni, razlika je v tem, kje je pobudnik transakcije – ali je to management prevzemnika ali so to lastniki prevzemnika. V prvem primeru poteka transakcija na naslednji način. Podjetje B (prevzemnik) se odloči, da bo prevzelo ciljno podjetje A in odkupuje njegove delnice do takšnega deleža, ki predstavlja kontrolni delež v podjetju A. Tako prevzemnik, podjetje B, izvaja kontrolni nadzor v podjetju A in uresničuje svoje strateške interese. Takšen prevzem predstavlja za podjetje A dva možna scenarija – lahko deluje avtonomno, lahko pa se integrira s prevzemnikom. V drugem primeru, kjer so pobudniki prevzema lastniki podjetja B, pa ti odkupijo delnice tako, da dosežejo kontrolni nadzor v prevzetem podjetju in tako nadzorujejo obe podjetji, in sicer A in B. V takšnem primeru lahko lastniki podjetja B uveljavljajo različne poslovne odločitve v obeh podjetjih in ob razpolaganju z zahtevnim kontrolnim deležem lahko izvršujejo različne statusne prekvalifikacije v smeri združitve obeh podjetij (Tajnikar 2000, 36–37).

## **2.2 Motivi za združevanje in prevzeme**

Strateško povezovanje in strateška partnerstva so sodobne oblike ustvarjanja, vzdrževanja in povečevanja konkurenčnosti v globalnem tržnem okolju (Dubrovski 2004).

Ko govorimo o združitvah in prevzemih, se je treba zavedati, da gre za zelo kompleksen strateški proces. Cilj združitve in prevzemov so pogojeni z motivom, ki pri managementu spodbudi potrebe po združevanju in prevzemanju.

Veliko razlag o združitvah in prevzemih vsebuje različne (pomembne) motive ter vzroke za izbiranje strategij, ki temeljijo na povečanju rasti, koncentraciji in internacionalizaciji. V vseh primerih morajo posamična podjetja oceniti ali so pridobljene vrednosti dovolj koristne tudi, če je prisotno večje tveganje. Pomembno je, da predhodno odkrijemo najbolj pomembne motive za prevzeme in združitve.

Bešter (2004, 10) je v svoji raziskavi med desetimi najpogostejšimi motivi prevzemnikov v Sloveniji za obdobje 1998–2002 odkril naslednje: ekonomija obsega in različne sinergije, hitro povečanje tržnega deleža in moči, hitra rast podjetja, pridobitev



novih tržnih poti, dopolnitev oziroma zaokrožitve lastnega prodajnega programa, finančne sinergije, zmanjšanje stroškov prodaje in marketinga, hiter vstop v nove tržne segmente, pridobivanje novih prodajnih mest in neposredno izločanje konkurentov.

Brigham (1999, 797) navaja motive za prevzem, kot so davčni motivi, motiv odkupa premoženja, motivi sinergij, diverzifikacija poslovne dejavnosti podjetja, osebni motivi managementa ter motiv zniževanja stroškov kapitala, motiv povečevanja prihodkov in motiv zniževanja stroškov delovanja podjetja.

Prva skupina motivov naj bi temeljila na neoklasičnem pristopu, ki poudarja maksimiranje premoženja delničarjev. Skladno s tem, naj bi managerji izvajali združitve in prevzeme podjetij takrat, ko investicija zagotavlja pozitivno neto sedanjo vrednost prihodnjih denarnih tokov (Lahovnik 2005, 7).

Druga skupina motivov naj bi izhajala iz managerske hipoteze o rasti in razvoju podjetij, ki temelji na ločevanju funkcije upravljanja in managementa v podjetjih. Po tej hipotezi so managerji motivirani predvsem, da maksimirajo rast svojih podjetij ob zadovoljivi dobičkonosnosti. S širjenjem podjetja se namreč povečuje tudi varnost in stabilnost podjetja ter prestiž in ugled managerjev, posledično pa tudi njihovi prejemki ter varnost zaposlitve (Lahovnik 2005, 8).

Tajnikar (2000, 27–28) deli razloge, ki so povezani z interesi podjetij in lastnikov pri združevanjih in prevzemih, na strateške in finančne razloge, zunanje in notranje razloge, generične in diverzificirane razloge ter poslovne funkcije. Strateški razlogi so tisti, ki so povezani z uresničevanjem podjetniških strategij, finančni pa tisti, ki vplivajo na vrednost podjetja in doseganje zgolj finančnih učinkov. Zunanji razlogi so tisti, ki nastajajo na prodajnih in nabavnih trgih, pa tudi v odnosu do drugih poslovnih partnerjev, kot so financerji, država itd.. Zunanji razlogi so torej tisti, ki so usmerjeni v doseganje konkurenčne moči na nabavnih in prodajnih trgih, višjih prodajnih in nižjih nabavnih cen, novih trgov, večjih količin, nižjih obrestnih mer itd.. Notranji razlogi so povezani z racionaliziranjem v povezavi z vsemi poslovnimi funkcijami, motiviranostjo, boljšo organiziranostjo, fleksibilnostjo itd.. Za uresničitev strategije rasti lahko pride do povežovanja zato, da bi uresničili generično ali diverzificirano rast.

Tajnikar (2000, 28) razloge v povežovanju vidi tudi v poslovnih funkcijah:

- trg in trženje (možnost monopola na nabavni in prodajni strani),
- proizvodnja in razvoj (učinki specializacije, delitve dela, uvajanje proizvodnje v velikem obsegu, fleksibilnost izkoriščenja zmogljivosti in tehnološkega razvoja),
- organizacija in kadri (racionalizacija s specializacijo, boljše izkoriščanje človeških zmogljivosti, kadrovska reorganizacija, sprememba ravni centralizacije, kompleksnosti, formaliziranosti in motiviranosti),

- financiranje (zmanjšanje potrebnih obratnih sredstev, bolj optimalna struktura kapitala, boljši položaj nasproti financerjem, finančna diverzifikacija, zmanjšanje finančnega tveganja, financiranje novih projektov).

Za mnoge avtorje je najsprejemljivejša delitev motivov na tri glavne kategorije: ekonomske, strateške in osebne (Brouthers, Van Hastenburg in Van den Ven 1998, 348):

Ekonomski motivi:

- tržne ekonomije obsega,
- povečana dobičkonosnost,
- razbremenitev tveganja,
- znižanje stroškov,
- tehnične ekonomije obsega,
- obrambni mehanizem,
- odgovor na napake s trga in
- ustvarjanje vrednosti za delničarje.

Strateški motivi:

- povečanje tržne moči,
- prevzem konkurenta,
- prevzem dobavitelja in
- postavitev vstopnih ovir.

Osebni motivi:

- povečanje prodaje,
- managerski izzivi,
- prevzem neučinkovitega managementa in
- managerski prestiž.

Tudi turistična dejavnost je že krepko zakoračila v obdobje strateških povezav. Te so se razširile zlasti med podjetji. Nastale so kot rezultat različnih ciljev in se pojavile v različnih oblikah. Strategija povezovanja se je izkazala za eno najučinkovitejših strategij doseganja konkurenčne prednosti. Tako je tudi na svetovnem turističnem trgu zaznati vse intenzivnejše medsebojno povezovanje. V turizmu so se ti procesi začeli dokaj pozno, v drugi polovici devetdesetih, ko so bili enaki procesi v farmaciji, medijih, avtomobilski industriji že na zelo visoki stopnji.

### 2.3 Temeljni problemi pri združitvah in prevzemih v zadnjem obdobju

Mnoge empirične raziskave kažejo, da več kot polovica vseh prevzemov ni zgodba o uspehu. Bridka realnost prevzemov je, da jih je le približno 20 % res uspešnih (Bruner 2004).

Kar 55–77 % vseh prevzemov in združitvev ne izpolni finančnih obljub danih ob njihovi objavi in kar 40 % vseh čezmejnih kapitalskih povezovanj se izkaže za izgubo (Carleton in Lineberry 2004). Skoraj dve tretjini združenih podjetij izgubi del svojega tržnega deleža v prvem kvartalu skupnega delovanja, v tretjem kvartalu skupnega delovanja izgubi svoj tržni delež že 90 % združenih podjetij (Harding in Rouse 2007). V prvih osmih mesecih po združitvi se zmanjša produktivnost v združenih podjetjih celo do 50 % (Huang in Kleiner 2004).

V prevzemnih procesih, včasih kar prevzemnih bitkah, se izgublajo velike vsote denarja in delničarska vrednost. Tudi naš poslovni prostor ni pri tem izjema (Bertoncelj 2007).

Združitve in prevzemi so pogosto povezani s številnimi težavami in so zato tudi neuspešni. Združitve in prevzemi niso preprosti, saj zahtevajo dolgotrajna pogajanja, včasih se zgodi tudi, da ni mogoče najti ustreznega posla in financ. Neuspeh je mogoče prav tako povezati z napačno oceno vrednosti prevzetega podjetja. Do tega lahko pride v primeru, ko kupec ne ocenjuje prevzetega podjetja po pričakovanih donosih v prihodnosti, ampak samo po vrednosti premoženja, kar je lahko odvisno tudi od panoge oziroma stanja podjetja (Tajnikar 2000, 31).

Pri združitvah in prevzemih je treba prevzeto podjetje oceniti in s to oceno primerjati stroške združitve in prevzema. Izdelati je treba poslovni načrt. V njem se ocenijo vse elemente tržne, proizvodne, organizacijske in kadrovske narave, ki vplivajo na pričakovane donose podjetja in s tem na njegovo vrednost (Tajnikar 2000, 32).

Haspeslagh in Jamison (1991, 122) in tudi Sudarsanam (1995, 55) opozarjajo predvsem na tri probleme, ki se pojavijo v fazi poprevzemne integracije:

- *Determinizem*; gre za prepričanje managementa, da bo integracija potekala točno tako, kot je bilo načrtovano in ne bo bistvenih odstopanj.
- *Uničenje vrednosti*; nastane zaradi razlike med dejanskimi in pričakovanimi rezultati integracije in se kaže pri posameznih managerjih in zaposlenih kot zmanjšanje plače, poslabšanje položaja v podjetju, in manjšem ugledu.
- *Vodstvena praznina*; pokaže se, ko je vodenje integracije prepuščeno managerjem na nižji ravni, ko se pojavijo določena nesoglasja in dvomi, katere je dolžan razrešiti najvišji management, pa slednji ni dosegljiv.

Navadno avtorji, ki se ukvarjajo z razlogi za neuspeh prevzemov, govorijo o napa-  
kah v predprevzemnem in poprevzemnem obdobju. Teh napak ni smiselno obravnavati

izolirano po obdobjih, saj je proces integracije tesno povezan in pogojen z načrtovanjem v predprevzemnem obdobju.

Lynch in Lind (2002, 5) v svoji študiji navajata šest ključnih napak, po tri v vsakem obdobju.

Predprevzemno obdobje:

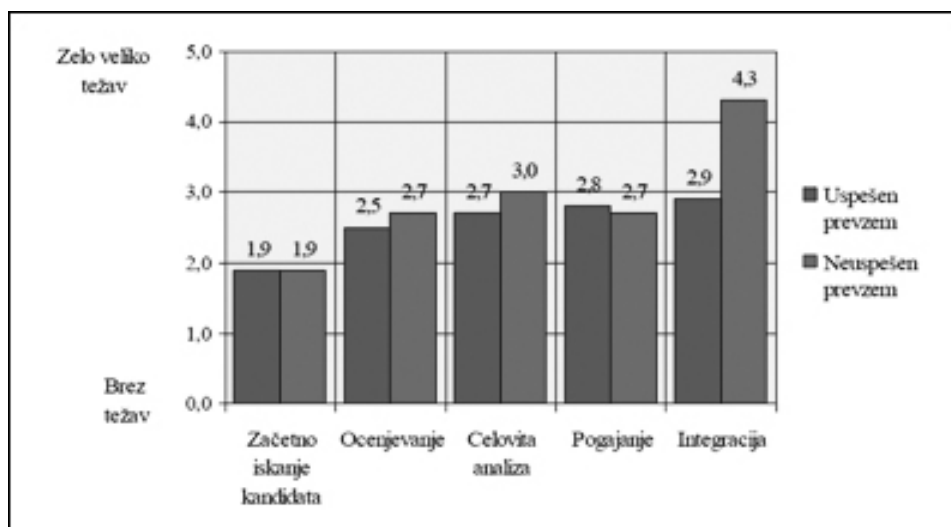
- zaradi neustreznih skrbnih pregledov ostajajo mnoga tveganja pogosto prezrta,
- pomanjkanje strateške miselnosti in neustreznost strategije, kar pomeni vodene aktivnosti po trenutnem navdihu in v skladu z osebnimi značilnostmi,
- preveč optimistična pričakovanja glede sinergij, ki vodijo integracijo v napačno smer.

Poprevzemno obdobje:

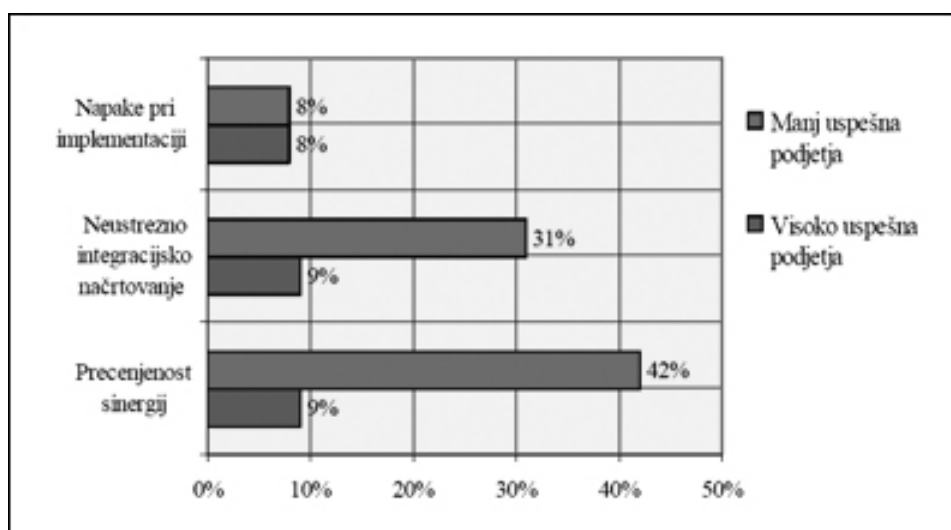
- počasnost integriranja in neupoštevanje mejnika prvih storih dni,
- konflikt organizacijskih kultur, še posebej podcenjevanje moči kulture nasprotne strani,
- obvladovanje tveganja z neustrezno strategijo, ki ne predvidi več možnih scenarijev glede negotovosti.

Tudi Norburn in Schoenberg (1994, 25) sta v svoji raziskavi preučevala uspešnost prevzemov znanih evropskih podjetij in ugotovila, da so podjetja najbolj podcenjevala fazo integracije, ter, da so imela največ težav prav z integracijo, najmanj pa z začetnim iskanjem kandidata za prevzem.

Možnosti, da gre kaj narobe v integracijskem obdobju, je veliko. Nekaterim oviram in tveganjem se lahko izognemo tako, da jih predvidimo. Zato je treba imeti dovolj usposobljene kadre, ki so sposobni zaznavanja nevarnosti in nanje korektno reagirati. Zelo pomemben prispevek k zmanjševanju možnosti neuspeha integracije imajo tudi izkušnje, ki jih imajo nekateri zaposleni in zunanji eksperti v svetovalnih podjetjih.

**Slika 2.1** Težave v posamezni fazi prevzema podjetja in uspešnost prevzema

Vir: Norburn in Schoenberg 1994, 25.

**Slika 2.2** Najpogostejši vzroki za neuspeh integracije

Vir: Harbison, Viscio in Asin 1999, 5.

Globalna študija 115-ih transakcij, ki jo je opravil A. T. Kearney v letih 1998/1999, je razkrila, da 58 % podjetij, ki so se združila, ni uspelo doseči vrednostnih ciljev, ki si jih je zastavilo glavno vodstvo. Iz študije je razvidno, katera faza je največje tveganje za neuspeh. Pri A. T. Kearney so združevanje razdelili na tri faze. Prva faza predstavlja fazo razvoja strategije, pregled kandidatov in analizo bonitete podjetja. V tej fazi je kar 30 % verjetnost neuspeha. Druga faza je faza pogajanja in sklenitve pogodbe. V tej fazi je verjetnost neuspeha najmanjša, in sicer le 17 %, medtem ko je v tretji fazi, ki predstavlja integracijo po združitvi, verjetnost neuspeha največja, in sicer 53 % (Habeck, Kröger in Träm 2000, 16).

Iz teh podatkov je razvidno, da bi podjetja morala dati največ poudarka dobro izvedeni integraciji po združitvi, prav tako pa tudi dati večji pomen začetni fazi, pri kateri je najbolj pomemben razvoj strategije, pregled kandidatov in analiza bonitete podjetja. Iz teh treh faz lahko izločimo sedem področij, na katerih doživljajo družbe, ki se združujejo, prav nesrečne polome. Zanimivo je dejstvo, da so to poglobitna področja, a se jih podjetja še vedno lotevajo preveč nedosledno in pomanjkljivo. Problemi se tako redno pojavljajo na področjih vizije, vodstva, rasti, zgodnjega uspeha, komunikacije, obvladovanja tveganj in seveda kulture (Habeck, Kröger in Träm 2000, 21).

Problematika na področju *vizije* se največkrat pojavi, ker partnerja nimata jasne predstave, zakaj se združujeta. Največkrat podjetja trdijo, da se združujejo zaradi želje po nižjih skupnih stroških in/ali zaradi sinergij. Vendar se pogosto na koncu vidi, da je bilo le-to napovedano le zaradi delničarjev, ki tako v zelo kratkem času nagrajujejo, ne pa zato, ker bi bila njihova vizija tako oblikovana. Da bi se podjetja izognila neuspešni združitvi, bi morala jasno opredeliti skupno vizijo in se je nato tudi natančno držati. Nemalokrat je razlog za združitve bojazen pred prevzemom enega ali drugega podjetja od tujega podjetja oziroma kot varovalni ukrep pred prevzemom podjetja od tujega podjetja («varovanje» nacionalnih interesov) (Habeck, Kröger in Träm 2000, 29–43).

Drugo področje, ki je med najbolj kritičnimi pri združevanju podjetij, je *vodstvo*. Večina podjetij se hoče izogniti temu področju, vendar pa s tem povzročijo le še večjo zmedo. Tako je praksa, da se pri pogajanjih o združevanju le redko naslonijo na vprašanje vodstva podjetja in raje prepustijo, da se vprašanje samo od sebe razvije v odgovor. Ponavadi se ta problematika reši tako, da preživijo le najmočnejši. Vendar pa s tem podjetja zapravljajo dragocen čas in vire, hkrati pa povzročajo negotovost in zmanjšujejo motivacijo zaposlenih. Določitev vodstva je ena izmed najtežavnejših nalog vsake pogajalske skupine, vendar je za doseg ciljev, le-to vitalnega pomena (Habeck, Kröger in Träm 2000, 51–63).

*Rast* je tretje področje, ki je pogosto razlog za neuspehe v združitvah. Organizacije še vedno vidijo poglobitno logično osnovo za združitev v rasti, vendar se veliko preveč osredotočijo na sinergijo stroškov. Zaneso jih kratkoročen uspeh, ki pa ni nikoli trajen. Namreč, ko jim uspe kakorkoli zmanjšati stroške, se prepogosto vrnejo k tisti obliki delovanja, ki so jo vajene od prej, preden so se združile, namesto, da bi se posvetile rasti. Podjetje si mora tako zadati jasen cilj o rasti podjetja in sinergijah, ki jih hoče doseči, in se nato tega plana tudi trdno držati (Habeck, Kröger in Träm 2000, 67–76).

Četrto področje, na katerem se redno pojavljajo problemi, je področje *zgodnjega uspeha*. Problematika se kaže v tem, da družbe vse prepogosto sklepajo, da bodo zaposleni kupili delnice nove družbe takoj po objavi združitve. Realnost pa je takšna, da se zaposleni v obeh združenih družbah odločajo za nakup šele po določenem času, ko dobijo zaupanje v novo združeno podjetje. Na začetku imajo namreč zaposleni obeh družb občutek, da združitev ne bo prinesla uspeha in tako ne kupujejo novih delnic.

Vendar pa, če bi se družbi bolj posvečali doseči zgodnje uspehe in tako dati zaposlenim hitre, pozitivne in otipljive dokaze o uspešnosti združitve, bi zaposleni takoj začeli kupovati nove delnice združenega podjetja (Habeck, Kröger in Träm 2000, 79–95).

*Komunikacija* je problem, ki se ne pojavlja le med na novo združenimi podjetji, ampak tudi znotraj sorodstvenih vezi; le-ta dejavnik lahko pojasni tako visoko pomembnost te problematike. Številne družbe pred združitvijo zaposlujejo managerje za komunikacijo, strokovnjake, katerih naloga je izboljšati in olajšati prehod iz dveh družb v eno. Vendar je ta problematika še vedno premalo prisotna oziroma preslabo obravnavana. V novo združenem podjetju bi vodstvo moralo staviti več na komunikacijo s svojimi zaposlenimi, pri čemer ta naloga ne vključuje le okrožnic zaposlenim in dobro sestavljenih pisem strankam, temveč tudi dejavno vključitev, ki v večjem obsegu zmanjša negotovost in razočaranje ter pripomore k občutku poštenosti in odprtosti (Habeck, Kröger in Träm 2000, 119–132).

*Obvladovanje tveganj* je šesto področje, kjer se problemi redno pojavljajo. Družbe slabo obvladujejo različna tveganja, ki so sestavni del vsake združitve. O tveganjih se le redko govori. Če pa že kdo razpravlja o njih, jih ne obvlada dobro, to pa je vzrok, da se tveganja kmalu spremenijo v grožnje, ovire ali celo katastrofe. Podjetja bi zato morala posvetiti več pozornosti obvladovanju tveganj, s čimer bi lahko odpravila eno izmed področij, ki so najpogostejši vzrok za slabo združitve (Habeck, Kröger in Träm 2000, 137–151).

Kot zadnje področje, kjer se problemi pojavljajo najpogosteje, je področje *kulture*. Problematika se kaže predvsem v tem, da družbe pogosto nočejo priznati, da obstajajo kulturne pregrade in da jih ni mogoče na hitro odstraniti. Tako zapostavljajo dejstvo, da sprememba mora priti in da se jo je zato treba lotiti na strokoven način. Ta problematika je še toliko večja, kadar gre za čezmejne združitve, pri čemer morajo biti družbe pozorne tako na problematiko različne organizacijske kulture, kakor tudi na različne nacionalne kulture. Obe zvrsti kulture sta močno ukoreninjeni v zaposlenih, zato je ta problematika toliko bolj pomembna, še posebej ko pride do skupnega dela zaposlenih iz dveh popolnoma različnih kultur. Dodatno pomembnost je treba pripisati resnici, da je kultura sestavljena iz nešteto različnih faktorjev, ki jih je treba upoštevati za dobro delovanje združene družbe (Habeck, Kröger in Träm 2000, 97–113).

Raziskava vodilnega evropskega svetovalnega podjetja Hay Group, ki so jo izvedli leta 2007, je pokazala, da več kot 90 % evropskih združitvev in prevzemov ne dosega ciljev, ker se morajo podjetja spopadati s problemi spajanja dveh različnih organizacijskih kultur ali vodstev. Samo 9 % združitvev je resnično uspešnih glede na doseganje postavljenih ciljev (Bren 2008).

Pri prevzemih se povezujeta dve različni (edinstveni) organizaciji, pri čemer ni izziv različnost, ampak upravljanje le-te. Poudarek mora biti na uravnoteženem uprav-

ljanju ključnih človeških in finančnih resursov organizacije, kar je pogoj za ustvarjanje trajnostne rasti in dobrih dolgoročnih rezultatov (Bertoncelj 2007).

Velika večina managerjev meni, da je kultura pri ocenjevanju združitve majhen dejavnik v primerjavi s proizvodnimi in tržnimi sinergijami. Vendar številne raziskave so pokazale, da le ni tako. Kultura obstaja in se širi povsod, kamor gre tok njenih pripadnikov. Kultura »odloča«, kako bo izpeljan vsakdan v podjetju, ali obstajata skupno razumevanje na sestankih in politika napredovanja, kako so postavljene prioritete in ali so le-te enotno priznane, ali so obljube izpolnjene in ali je dojemanje časa enako. Lahko rečemo, da kultura zaznamuje posameznika in na podlagi nje bo posameznik ravnal. Zaradi tega in še mnogo več je kultura tako zelo pomembna.

Ravno zaradi tega, da so razlike v kulturi pri združevanju lahko zelo hiter vzrok za različen pogled na iste stvari, je še toliko pomembnejše, da podjetja vzamejo v obzir tudi te razlike. Vendar se managerji prevečkrat ne zavedajo pomembnosti kulture ali pa se zavedajo, vendar upajo, da se bo ta problematika razrešila sama od sebe. Upanje zato pogosto zaznamuje razočaranje.

Menim, da bi se management moral pri vsaki združitvi osredotočiti tudi na kulturni faktor. V dogovarjanju bi podjetji morali imeti kot del pogovorov tudi točko, kjer bi se pogovarjali o različnih kulturah in možnih konfliktnih situacijah, sodelovanju v združenem podjetju in spodbujati komunikacijo, ki igra zelo pomembno vlogo, kjer bi poskusili najti novo, skupno in najboljšo pot do rešitve.

Po podatkih lahko povzamemo, da so združitve in prevzemi lahko uspešnejši, če poznamo organizacijsko kulturo in dejavnike, ki nanjo najbolj vplivajo. Nekompatibilnost oziroma neusklajenost dveh organizacijskih kultur je lahko eden izmed pomembnejših razlogov, da je načrtovano združevanje neuspešno ali nima zelenega učinka. Kulturi kot eni izmed ključnih problemov v današnjem, slovenskem poslovnem prostoru managerji posvečajo premalo pozornosti, kot uspešnemu dejavniku v prevzemnih in združitvenih procesih, katerih ugotovitve bomo proučili v empiričnem delu naloge.



### **3 ORGANIZACIJSKA KULTURA**

Pojem organizacijska kultura se v današnjem času pogosto omenja. Vodstva podjetij vse več časa in sredstev namenjajo proučevanju kulture v svojem podjetju. Ravnatelji se namreč zavedajo, da ljudje, ki vsakodnevno delajo skupaj in se med seboj dobro razumejo, dosegajo bistveno boljše rezultate, kot v primeru slabih medsebojnih odnosov. Gre za eno od konkurenčnih prednosti podjetja, zato je organizacijsko kulturo pomembno proučevati. Kultura namreč vpliva na to, kako v organizaciji zaznavajo, analizirajo in rešujejo probleme. Med drugim vpliva tudi na kvaliteto in kvantiteto inovacij, ki jih razvijajo, vpliva na to, kako se organizacija odziva na spremembe in negotovost v okolju ter nenazadnje ima ogromen vpliv na motivacijo zaposlenih.

V novih podjetjih je organizacijska kultura običajno skladna z osebnostjo ustanovitelja, v starejših podjetjih pa se običajno skozi življenjsko dobo podjetja spreminja in preoblikuje. V kolikor želi biti podjetje dolgoročno uspešno, njegova organizacijska kultura ne sme biti odvisna samo od trenutnega voditelja, temveč mora razviti močno kulturo, ki temelji na vrednotah, ki postanejo samoumevne in jih sprejmejo vsi njeni člani. Po drugi strani, pa morajo zaposleni v podjetju ohraniti fleksibilnost, da se lahko hitro odzivajo in prilagodijo na nenadne spremembe v okolju in v sami organizaciji. Razvoj in oblikovanje organizacijske kulture zahteva svoj čas – ko skupina dobi zgodovino, dobi tudi kulturo (Mesner 1995, 67).

Z razvojem teorije o temeljnih zmožnostih organizacije, ki je znanje opredelilo kot temeljni vzvod za doseganje trajnostne konkurenčne prednosti, sta postala znanje organizacije in management tega znanja osrednji predmet raziskovanja na področju strateškega in splošnega managementa. Že od samega začetka se je tudi izpostavila potreba po vključenosti kulture organizacije v obravnavo managementa znanja saj organizacija, ki ne goji primernih vrednot, simbolov, obredov itd. ne zmore uspešno razvijati novega znanja, ne uporabiti obstoječe znanje organizacije. Zato je razumevanje kulture organizacije in njenega vpliva na management znanja ključno za doseganje dolgoročne uspešnosti organizacije (Biloslavo 2008, 54).

Dobra organizacijska kultura je v današnjem času konkurenčna prednost, ker je pomembna za razvoj kreativnih in inovativnih kadrov. Ti se lahko razvijajo, če jim kultura omogoča, da dosežejo izpolnitev svojih čustvenih, fizičnih, miselnih in duhovnih potreb. Uspešna organizacija mora oblikovati lastno kulturo, temelječo na vrednotah, ki si jih delijo vsi člani te organizacije.

#### **3.1 Opredelitev pojma organizacijska kultura**

Kultura je kompleksen in večplasten pojav, ki ga je pogosto težko razumeti. Ko jo enkrat bolje spoznamo, je naše razumevanje združbe in njene organizacije lahko veliko globlje (Mesner 1995, 15).

Organizacijsko kulturo opredeljujemo kot sistem deljenih vrednot in prepričanj, ki se razvije znotraj organizacije in usmerja vedenje njenih članov (French idr. 2008).

Kultura predstavlja stalno delujoči fenomen, po katerem ključni zaposleni v podjetjih oblikujejo in ustvarjajo smoter, ki ga za svojega vzamejo zaposleni. Ta skupen smoter v svojem bistvu predstavlja nabor ključnih značilnosti, ki jih podjetje ceni (Robbins in Judge 2007, 573).

Kultura je vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi (Kralj 2003). Obstaja materialna kultura (proizvodna sredstva in ostale gmotne dobrine) in duhovna kultura (vsi dosežki družbe v znanosti, umetnosti, v organiziranju javnega – družbenega in državnega življenja, v običajih in morali). Duhovna kultura je skupek dosežkov vrednot človeške družbe kot izid človekovega delovanja in ustvarjanja, pa tudi lastnost človeka, da rabi splošno veljavna načela, norme in pravila obnašanja.

O tem, kaj je kultura, je menda več kot sto petdeset opredelitev. Preproste med njimi so najbrž najboljše: »Način, kako pri nas delamo« (Deal 1982, 4). in »Kultura daje organizaciji osebnost – takšni smo, tako ravnamo, za to se zavzemamo« (Wheelen 1995, 123).

Globalje sega opredelitev: »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih podmen, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila soočenja se s problemi prilagajanja navzven in navznoter. Vzorec se je dovolj izkazal, da je v skupini obveljal, zato po njem učijo nove člane, kako naj dojemajo, mislijo in zaznavajo zadeve« (Schein 1992, 12).

S kulturami se srečujemo povsod, kjer živijo in delujejo ljudje; managerji se srečujejo s kulturami v organizacijah in v okoljih, kjer delujejo organizacije. Kulture temeljijo na vrednotah, ki prevladujejo med ljudmi. Zato se kultura organizacije začneja pri posamezniku – pa tudi v ozadju, od koder izvira: to je najprej družina, pa narod, družbeni razred, stroka, druge povezave in pripadnosti. Nadaljuje se v skupinah v organizaciji – tako v formalnih, kot neformalnih, interesnih (Tavčar 2002, 17).

Rezultanta teh kulturnih vplivov je kultura organizacije. Ta bistveno vpliva na delovanje in usmeritve organizacije. Vsaka organizacija dokazuje svojo upravičenost in dosega uspešnost v okoljih, s katerimi je v menjalnih razmerjih. Tudi ta okolja imajo svoje kulture – krajevno okolje, panoga, v kateri deluje organizacija in tekmuje za čim večjo uspešnost (Tavčar 2002, 17).

Kultura lahko v veliki meri opredeljuje organizacije v okoljih, kjer deluje. Hofstede (1982, 4–5) primerja vpliv kulture na delovanje ljudi z vlogo, ki jo ima programska oprema pri obvladovanju delovanja strojne opreme, računalnikov. Na najbolj osnovni ravni je dedna človeška narava, ki ustreza operacijskemu sistemu računalnika; na višji ravni je kultura, so »kolektivni programi«, ki se jih ljudje priučijo. Na najvišji ravni je to osebnost – osebni programi človeškega uma, ki temeljijo na vrednotah posameznika.

Pojem organizacijske kulture je bil prevzet v poslovno ekonomijo in organizacijo iz antropologije in sociologije. Različni raziskovalci pojem organizacijske kulture opredeljujejo različno (Ivanko 2000, 235):

- organizacijska kultura je združevalna sila v organizaciji;
- organizacijska kultura je kolektivna volja članov organizacije, nanaša se na to, kaj organizacija resnično hoče in naredi za svoj razvoj;
- organizacijska kultura je vzorec prepričanj in pričakovanj članov organizacije;
- organizacijska kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje z vidnimi oziroma opazljivimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je osebnost za posameznika;
- organizacijska kultura je skupna filozofija članov organizacije;
- organizacijska kultura je to, v kar skupno verjamejo člani organizacije;
- organizacijska kultura je tisto, kar najvišje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago vodenja sebe in zaposlenih;
- organizacijska kultura je vzorec skupnih prepričanj in vrednot, ki oblikujejo pomen institucije za njene člane in določa pravila njihovega vedenja;
- organizacijska kultura so tista prepričanja in vrednote, ki jih člani sprejmejo kot svoje, ki so jih torej internalizirali;
- organizacijska kultura je tisto, kar resnično omogoča razumeti bistvo in dušo organizacije, kar je torej globlje od organigramov, pravil, strojev in zgradb.

Rozman (Rozman 1993, 169) uporablja pojem organizacijska kultura v pomenu celovitega sistema norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja.

V strokovni literaturi verjetno najpogosteje omenjajo definicijo, ki jo je oblikoval E. H. Schein (Schein 1994, 177): »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.« Leta 1987 je isti avtor organizacijsko kulturo definiral kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni ali negativno vrednotena in se nanaša tako na lastno (organizacijsko) preteklost kot na odnos do okolja.

Organizacijsko kulturo gre razumeti kot lastnost skupine ali članov organizacije. Je določena vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Znotraj organizacijskih teorij obstajajo različne usmeritve in šole, pomembnejši sta predvsem kognitivna in simbolna usmeritev. V kognitivni šoli je kultura razumljena kot

vrsta funkcionalnih spoznanj, organiziranih v sistem znanj, ki vključuje vse, kar mora človek vedeti ali verjeti o sistemu, da deluje na način, ki je sprejemljiv za ostale člane. Kultura je torej oblika pridobivanja kompetenc in sposobnosti posameznika za interpretacijo zahtev organizacije za nadaljnje usmerjanje lastnega delovanja. Simbolna koncepcija kulture je po drugi strani osnova za različna stališča glede organizacije in njenih značilnosti. Kultura je tu razumljena kot sistem pomenov in simbolov, s pomočjo katerih ljudje interpretirajo lastne izkušnje in usmerjajo delovanje (Tavčar 2002).

Kultura je v podjetju pomembna zato, ker ima številne naloge, ki pripomorejo k enotnosti v podjetju in uspešnemu doseganju ciljev. Kultura ima najprej vlogo razmejevalca, loči eno organizacijo od druge. Nadalje, zaposlenim v podjetju daje občutek identitete in identifikacije s podjetjem. Tretjič, kultura spodbudi zaposlene, da gredo preko lastnih interesov in so predani »nečemu več«. Omogoča tudi stabilnost družbenega sistema znotraj organizacije. Kultura je namreč »lepilo«, ki pomaga pri ohranjanju enovitosti organizacije tako, da določi standarde za vedenje in komunikacijo zaposlenih. Nenazadnje, kultura deluje kot nadzorni mehanizem, ki vodi in oblikuje stališča zaposlenih (Robbins in Judge 2007, 578).

Organizacijska kultura je v organizacijski teoriji relativno nov pojem, zato jo kaže razmejiti od drugih sorodnih pojmov:

- *Organizacijska klima.* Organizacijska klima ali organizacijsko vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljstvo zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Organizacijska kultura se ne ukvarja z zadovoljstvom ljudi, temveč bolj s temeljnimi načini reševanja problemov v organizaciji. Razlike med njima so naslednje:
  - Organizacijska klima ima zgodovinski znanstveni izvir v psihologiji, kultura pa v kulturni antropologiji in etnologiji.
  - Cilj organizacijske kulture je eksplicitno razumevanje vrednot, norm, mnenj, prepričanj itd, klima pa se omejuje na opis organizacijske realnosti.
  - Organizacijska klima bolj odseva to, kako člani organizacije doživljajo realnost v organizaciji, kultura pa se ukvarja bolj s pojavi, ki so objektivni, ki obstajajo, tudi, če se jih člani organizacije ne zavedajo.
- *Filozofija organizacije.* Opredeljuje temeljne in zato relativne stabilne predstave o sestavi organizacije, o ciljih organizacije in o pravilih obnašanja. V tem smislu predstavlja del organizacijske kulture in sicer njeno normativno komponento. Od kulture se loči po tem, da predstavlja zaželeno, hoteno stanje organizacije, ki ga praviloma definira vodstvo organizacije.
- *Organizacijska strategija.* Ukvarja se s temeljnimi cilji dolgoročnega razvoja organizacije in s potmi za njihovo doseganje, ima instrumentalni značaj za

organizacijo. Kultura pa se ukvarja s temeljnimi predpostavkami, vrednotami itd.

- *Neformalna organizacija*. Nasprotno od formalne organizacije predstavlja neformalna organizacija sistem nenačrtovanih, nepredvidenih in bolj ali manj nevidnih skupin v formalni organizaciji. Člane neformalnih skupin vežejo prijateljski odnosi in cilji, ki so bolj ali manj različni od ciljev formalne organizacije. Neformalno organizacijo štejejo kot del organizacijske kulture (Kavčič 1994, 191–192).

V zvezi z organizacijsko kulturo se pojavlja še en izraz – *kulturni kapital*. Sposobnost oblikovati in uresničiti vizijo ter strategijo bodo imela samo podjetja z zelo motiviranimi kadri. Za ta podjetja pravimo, da imajo kulturni kapital. Kulturni kapital je tako vrednost, dodana kolektivnemu miselnemu stanju (vrednote, prepričanja, obnašanja) organizacije, ki podpira povezavo s svojimi zaposlenimi, kupci in poslovnimi partnerji ter družbo.

Kulturni kapital opredeljujejo naslednje lastnosti:

- lahko pridobiva ali izgublja pri vrednosti;
- težko ga je ustvariti, preprosto ga je izgubiti;
- njegova vrednost ni zajeta v računovodskih izkazih organizacije;
- bistveno pripomore k tržni vrednosti organizacije.

Organizacije z visoko vrednostjo kulturnega kapitala uživajo velik ugled in v taki organizaciji si iščejo zaposlitev tudi najboljši kadri.

Iz navedenih opisov oziroma definicij organizacijske kulture lahko povzamemo, da je to zelo širok pojem, ki je v bistvu težko opredeljiv. Avtorji so si nekako enotni, da je to način razmišljanja in delovanja v organizaciji, je lastnost skupine ali članov organizacije in deluje na nekih globljih ravneh, ki se jih člani te organizacije niti ne zavedajo, težko pa je prepoznavna tudi za nekoga, ki jo želi proučevati.

### **3.2 Ravni organizacijske kulture**

Organizacijska kultura je kompleksen splet vidnih in nevidnih elementov, ki se odražajo v vsakdanjem delovanju podjetja, pri čemer je na prve, vidne plasti moč vplivati, na globlje, nevidne plasti pa dosti težje oziroma skoraj nemogoče (Schein 1992, 9).

*Artefakti* so najvidnejši, površinski del organizacijske kulture. Pod tem pojmom razumemo materialno in socialno okolje podjetja: predmete (letna poročila, izdelki podjetja, brošure, letaki itd.), videz (delovno okolje, oprema, način oblačenja, razporeditev oddelkov itd), tehnologijo (računalniška in druga oprema), jezik (šale, anekdote, zgodbe, metafore in žargon), vedenjske vzorce (rituali, ceremonije in praznovanja), simbole

(logotipi), pravila, sisteme, procese in programe (sistem nagrajevanja, oblike sestankovanja itd.).

Artefakti so zelo raznoliki in obsegajo vse načine komuniciranja, verbalnega in neverbalnega, hotenega in nehotenega, s katerim pripadniki kulture izpričujejo njene značilnosti kulture. Povezava med artefakti in usvojenimi vrednotami in usvojenimi podmenami ni enolična, zato iz pojavnih znakov ni mogoče zanesljivo sklepati na globlje značilnosti kulture.

*Vrednote in prepričanja* so kognitivne (nezavedne) strukture, ki vplivajo na organizacijsko kulturo. Vrednote so neposredno povezane z moralnimi in etičnimi načeli in predstavljajo to, kar ljudje mislijo, da bi bilo oziroma ne bi bilo prav. Če posameznik in podjetje verjamejo v vrednote, npr. odkritost, povezanost in odprtost, bodo pričakovali, da se vsi vedejo pošteno, odkrito in povezano, saj je to tisto, kar je pomembno. Po drugi strani so prepričanja tisto, kar ljudje tudi verjamejo, da je oziroma ni prav. Takšna pogosta prepričanja so, npr., da bo povečano investiranje v oglaševanje nekega izdelka dalo pozitivni prodajni učinek ali da bo povečanje plače povečalo učinek zaposlenih. V praksi je vrednote in prepričanja težko ločevati, saj prepričanja, kako svet deluje, pogosto vključujejo vrednote, kako naj bi svet deloval. Nekateri avtorji zato menijo (Brown 1995, 21), da so vrednote trajna prepričanja v pravilnost oziroma nepravilnost nečesa, kar de dobro za posameznike in širšo skupnost. Zato je pomembno, da so znotraj podjetja vrednote poenotene.

Vrednote so dobrine, ki ljudem mnogo pomenijo; lahko so pozitivne ali negativne. Hofstede (1991, 8) navaja šest razponov vrednot: zlo in dobro, umazano in čisto, grdo in lepo, nenaravno in naravno, nesmiselno in logično, neracionalno in racionalno. Vrednote lahko zavedajo smotre delovanja ali pa strategije za doseganje teh smotrov, so torej ciljne in instrumentalne.

Ciljne vrednote:

- svet miru,
- svet lepote,
- občutek dosežkov,
- vznemirljivo življenje,
- enakost,
- udobno življenje,
- modrost,
- sreča – srečnost,
- svoboda,
- priznanje v družbi,
- notranja skladnost,
- varnost družine,

- odrešenje,
- resnično prijateljstvo,
- spoštovanje samega sebe,
- užitki,
- varnost dežele,
- zrela ljubezen.

Instrumentalne vrednote:

- ambicije, stremljenje,
- strpnost, širokosrčnost,
- zmožnost,
- vedrina,
- čistoča,
- pogum,
- odpuščanje,
- pripravljenost pomagati,
- poštenost,
- domišljija,
- neodvisnost,
- razumnost,
- logika,
- ljubezen,
- poslušnost,
- vljudnost,
- odgovornost,
- samoobvladovanje.

**Tabela 3.1** Najpogostejše vrednote/ prepričanja, ki so značilna za podjetja

Vrednote/prepričanja	Definicija
Prilagodljivost	Sposobnost prilagajanja na nove okolišči- ne
Avtonomnost	Sposobnost delati samostojno
Kooperativnost	Sposobnost sodelovati z drugimi
Kreativnost	Sposobnost odkrivanja in razvijanja novih idej in postopkov
Enakost	Vsi imajo enake priložnosti in pravice
Poštenost	Biti odprt, odkrit in pošten pri svojem delu
Racionalnost	Sposobnost biti analitičen in logičen

Vir: Brown 1995, 22.

Naravnost povezuje vrednote in prepričanja s čustvi. Naravnost je čustveno vrednotenje in odzivanje na določene situacije. Naravnost se oblikuje skozi čas in izkušnje ali pa kot posledica neizkušenosti izvira iz stereotipov, zato je lahko velikokrat neprimerna in prenačljiva. Primer: vodstvo je prepričano, da je treba zmanjšati režijske stroške na vseh področjih, da bi povečali dobičkonosnost, zaposleni pa so prepričani, da bi morali več vložiti v, npr., oglaševanje. Prepričanje vodstva zaposleni vrednotijo negativno, zato bo naravnost do realizacije negativna.

Osnovne domneve so prepričanja v rešitve za temeljne probleme. Schein (1992, 14) meni, da je kultura podjetja zasnovana na spletu osnovnih domnev, ki so skupne vsem zaposlenim in vodijo njihova čustva in občutke o stvareh. Osnovne domneve se ločijo od prepričanj v treh točkah:

- Prepričanja so zavedna in jih je težko prepoznati, medtem ko so osnovne domneve nezavedne in jih je zelo težko prepoznati.
- Prepričanja je lažje spreminjati kot osnovne domneve. Slednje so po definiciji nezavedne in je o njih težko govoriti.
- Prepričanja so preproste zaznave v primerjavi z osnovnimi domnevami, ki vključujejo ne le prepričanja, ampak tudi interpretacijo le-teh preko vrednot in čustev.

Schein dalje meni, da lahko osnovne domneve opišemo s petimi dimenzijami, ki se medsebojno prepletajo in povezujejo:

- človeški odnos do narave, ki se kaže v odnosu podjetja do okolja; ali podjetje obvladuje okolje ali pa meni, da mora sprejemati okolje in priložnosti, kot mu jih ta nudi;
- odnos do resničnosti in resnice, ki se kaže v tem, kaj podjetja sprejemajo za svojo resnico; ali je resnica samo čista dogmatična resnica ali je resnica dosežen skupni konsenz ali pa je resnica tisto, kar učinkuje;
- odnos do človeške narave, ki se kaže v tem, kakšen odnos ima podjetje do človeške narave; nekatera podjetja izhajajo iz predpostavke, da so vsi ljudje leni, medtem ko v drugih podjetjih menijo, da so ljudje po naravi visoko motivirani; nekatera podjetja menijo, da ljudi vodi le denar, spet druga pa, da ljudi vodi samopotrjevanje;
- odnos do človekovega delovanja, ki se kaže v razlikovanju pojmov »postati« in »biti«; nekatera podjetja cenijo iniciativnost zaposlenih za doseganje ciljev, medtem ko druga podjetja cenijo uravnoteženost delovanja v poslovnem in zasebnem življenju;
- odnos do medsebojnih človeških odnosov, ki se kaže v načinu dela in medsebojni komunikaciji v podjetju; nekatera podjetja poudarjajo individualizem,



druga timsko delo in sodelovanje; v nekaterih podjetjih so odnosi prijateljski, v drugih pa strogo profesionalni in razumski.

### **3.3 Vrednote udeležencev kot osnovno gibalno kulture**

Tavčar (2008b) pravi, da kultura organizacije (ali širšega okolja) temelji na skupnih vrednotah ljudi v njej. Vrednote nastajajo v zgodovinski praksi ljudi iz podmen, možnih načinov delovanja (Schein, 1999). Podmene, ki se vedno znova, v prostoru, času in različnih okoliščinah pokažejo ugodne za obstanek in razvoj, postanejo vrednote. Vrednote niso (ali vsaj večinoma ne) sestavina genske dediščine, temveč se prenašajo iz roda v rod z izročilom – z nasveti, dejanji, zgledi – v okviru vplivanja posameznika, primarne in sekundarne socializacije (Tavčar 2008b, 32–39; Schein 1997, 12–13).

Mnoge vrednote sodobnega človeka imajo korenine daleč v zgodovini, morda celo v prazgodovini. Koch (2000, 73–95) trdi, da je v vsakem izmed nas malo Kremenčkovi, pradavnih prednikov. Vrednote so duhovne in materialne dobrine, ki posamezniku največ pomenijo – in ki se jih zato oklepa, se jim nerad ali celo za nobeno ceno ne odpove. Vrednote so globoko ukoreninjene, pogosto se jih ne zavedamo, uveljavijo se šele ob pritisku, ki jih krši. Kaže, da ima posameznik sorazmerno majhno število vrednot, ki veljajo za doseganje ciljev in za velikostni razred več vrednot, ki veljajo za doseganje ciljev (instrumentalne vrednote) (Cooke in Slack 1984, 63–64).

Različnih vrednot ljudi v kakšni organizaciji ali okolju je zato lahko več sto; le nekatere usvoji vplivna večina ljudi, iz njih se postopno izoblikuje kultura organizacije. Ker smo ljudje različni in okoliščine, v katerih delujemo, tudi, je razumljivo, da nastajajo različne kulture – to velja za kulture dežel, kulture skupnih organizacij in posameznih organizacij – celo delov organizacije, pa naposled kulture skupin ljudi in družin. V teh kulturah imajo večjo ali manjšo težo zelo različne vrednote, ki lahko ljudem v drugi kulturi niso povšeči – proglašati »svojo« kulturo (npr. kulturo t. i. zahodnega sveta) kot edino pravo, pa je najmanj moralno (Tavčar 2008a, 72).

Huntington (2002) trdi, da zgodovino vseskozi oblikujejo trenja med kulturami, poskusi prevlade ene nad drugo.

Vrednote so najtrajnejši in lahko najmočnejši vir interesov, po katerih ljudje usmerjamo svoje obnašanje in delovanje. Vsekakor so ti interesi pomembnejši in manj spremenljivi od tistih, ki izvirajo iz človekovih potreb, zlasti nižjih – npr. osnovnih potreb, varnostnih potreb, potreb po druženju in podobno. Ti interesi so minljivi, ugašajo, ko so potešeni, mogoče jih je medsebojno zadovoljevati (Tavčar 2008a, 73).

Uspešnost managerja pri obvladovanju organizacije kot interesne združbe je odločilno odvisna od prepoznavanja, zbujanja, podpiranja, povezovanja in usklajevanja interesov udeležencev. Kratkoročno lahko nemara zadošča obvladovanje interesov, ki temeljijo na potrebah – in ki se kažejo v razpoloženju, klimi v organizaciji. Dolgoročno ne gre brez upoštevanja in povezovanja trajnih in trdnih interesov, ki izhajajo iz vrednot.

Prav ti interesi pa so sestavina kulture organizacije ali okolja – in ker so ti interesi trajni in trdni, je trajna in malo spremenljiva tudi kultura organizacije.

Interesi vplivnih udeležencev (npr. lastnikov, deležnikov, ustanoviteljev, države ipd.), ki zadevajo vsebino in obseg delovanja organizacije, se mnogokrat spreminjajo mnogo hitreje, kot se lahko spreminja kultura organizacije. Zato imajo ti udeleženci mnogokrat le malo posluha in strpnosti – od managerjev terjajo, naj se organizacija usmerja po njihovih takratnih potrebah; če kultura organizacije takšnim spremembam ni naklonjena, jo morajo managerji spremeniti; če se s tem kateri od sodelavcev ne strinjajo (iz ti. interesnih ali osebnih razlogov), naj jih management pač prepriča, ukloni ali kar odstrani in nadomesti s primernejšimi – zlepa ali zgrda (Tavčar 2006, 82–83).

Pomen kulture in jasno opredeljenih vrednot se dandanes zdi večji kot kdajkoli prej, predvsem z vidika vplivanja na vedenje zaposlenih. V zadnjih desetletjih je namreč jasno viden trend zmanjševanja nadzora v podjetjih, ki je posledica želje po čim krajšem odzivnem času in ustvarjalnosti zaposlenih. Tako podjetja zmanjšujejo število organizacijskih ravni, zmanjšujejo formaliziranost, uvajajo time, pooblaščajo zaposlene. In prav močna kultura je tista, ki zagotavlja, da četudi je nadzora manj, zaposleni še vedno stremijo k uresničevanju istih ciljev.

Dokument, ki navaja in opisuje vrednote podjetja (in je vidni element kulture), je namenjen formalni uvedbi vrednostnih izbir v podjetje. Gre za osnovni dokument, ki je podlaga drugim strateškim dokumentom v podjetju. Vsebuje ključne vrednote, ki naj jim zaposleni sledijo, in je dolgoročnega značaja (spremembe na trgu naj se kljub tem upoštevajo). Dokument mora biti prilagojen uporabnikom, zato naj bo zapisan tudi v razumljivem jeziku (Anderson 1997, 37). S tovrstnimi dokumenti podjetje izraža svojo predanost takšnim področjem kot so kakovostna storitev, ustvarjalnost, družbena odgovornost, skrb za kupce.

Lencioni (2002, 114–117) predlaga štiri področja, ki naj jih managerji upoštevajo pri določanju, vpeljevanju in utrjevanju vrednot v okviru kulture v podjetje (gre za tako imenovane usvojene vrednote):

#### *Razumevanje vrednot*

Podjetja morajo vzpostaviti osnovne opredelitve in razumevanje vrednot, s čimer preprečijo njihovo različno interpretacijo. Zaposleni morajo vedeti, zakaj se posamezne vrednote propagirajo, v čem je njihov pomen, kdaj in kje jim bo delovanje v skladu z njimi koristilo. Avtor je te vrednote razdelil v tri kategorije:

- *Ključne vrednote* so po njegovem globoko zakoreninjena načela in tipične značilnosti, ki narekujejo aktivnosti podjetja. Predstavljajo kulturni okvir in so brezkompromisne tudi takrat, ko gre za vprašanje doseganja kratkoročnega dobička. Te vrednote največkrat postavijo ustanovitelji podjetja.

- *Aspirativne vrednote* so tiste, ki jih podjetje potrebuje, da bi preživel v prihodnje, a jih trenutno poslovanje ne odraža, drugače rečeno, zaposleni se zanje ne zavzemajo. Uveljavljanje sprememb na področju strategij in spreminjajoče se tržno okolje zahteva nove vrednote. Te vrednote je treba na ta način predstaviti zaposlenim, da jih ne bi zamenjavali s ključnimi vrednotami.
- *Naključne vrednote* se v podjetju pojavijo spontano, brez načrtnega usmerjanja managerjev. Odsevajo splošne interese in lastnosti zaposlenih. Kadar že pri selekciji zaposlenih ne ugotovimo skladnosti vrednot kandidata in podjetja, lahko pride do uveljavljanja naključnih vrednot. Zamenjavanje teh vrednot s ključnimi ima lahko negativne posledice.

#### *Potreba po agresivni avtentičnosti*

Prepoznavanje in ohranjanje ključnih vrednot ni enkratna aktivnost. Potrebna sta trdo delo in vztrajnost, četudi se na trenutke situacija zdi brezizhodna (to dosežemo z izobraževanjem in procesom socializacije, vodenje na osnovi vrednot, pooblaščenjem).

#### *Lastništvo procesa*

Iniciativa za iskanje vrednot mora priti z vrha podjetja in ne sme biti delegirana posameznim oddelkom. Vrednote naj oblikujejo majhni timi, v katerih sodelujejo glavni manager, morebitni ustanovitelji in nekaj ključnih zaposlenih.

#### *Vtkanost ključnih vrednot*

Če naj bi vrednote upoštevali v podjetju, morajo biti vtikane v vse procese zaposlenih, od metod zaposlovanja, ocenjevanja uspešnosti, kriterijev nagrajevanja in napredovanja in tudi politike odpuščanja. Potem ko je podjetje uspešno vneslo vrednote v poslovne procese, jih mora promovirati na vsakem koraku.

### **3.4 Vloga vrednot managerja pri oblikovanju kulture**

Managerji imajo osrednjo vlogo pri oblikovanju in ohranjanju organizacijske kulture in njenem spreminjanju (v kolikor to zahtevajo spremenjene tržne razmere). Seveda tu ne gre le za predsednika uprave, temveč za managerje na različnih organizacijskih ravneh. Njihove osebne značilnosti se zrcalijo v poslovanju podjetja. Zgodovinska teoretična dela so namreč povezala značilnosti managerjev, kot so vrednote, z rezultati poslovnih procesov in finančno uspešnostjo (Hambrick 1984, 193).

Vrednote managerjev vplivajo na vedenje, proces odločanja in odnos do sodelavcev (nadrejenih in podrejenih ter tistih na hierarhični ravni). Managerji, ki na osnovi jasnih vrednot oblikujejo močno kulturo, imajo svojevrstno prednost na trgu, saj spodbujajo

kolektivno predanost podjetju, zmanjšajo potrebo po birokratskih postopkih in nadzoru, ustvarijo specifično identiteto in stabilen sistem znanih pričakovanj.

Preko osebnih vrednot in drugih osebnih značilnosti vodilni v podjetju prispevajo k oblikovanju kulture in vsesplošnemu razumevanju tega, na osnovi katerih premis, vrednot bo podjetje v končni instanci delovalo, katero je zaželeno in katero nezaželeno vedenje (Hambrick 1984, 195). Njihovo vedenje pri zaposlenih spodbudi oblikovanje norm o tem, kakšni so postopki pri odločanju, koliko tveganja se pričakuje, koliko svobode je dane zaposlenim pri delu, kakšne aktivnosti vodijo k napredovanju in drugim nagradam. Zaposleni, obstoječi in novi, organizacijsko kulturo in njene gradnike sprejmejo za svoje in jim sledijo pri vsakodnevnem delu. Prodornost in pomen vrednot v organizacijski kulturi sta povezana s psihološkim procesom oblikovanja identitete, v katerem posamezniki iščejo družbeno identiteto, ki jim daje smisel in občutek povezanosti (Hambrick 1984, 195).

Seveda pa na oblikovanje kulture vpliva tudi širši kontekst. Dandanes je splošno sprejeto dejstvo, da je družbena kultura, največkrat poimenovana kot nacionalna kultura, pomembna določljivka kulture v organizacijah, čeprav tudi organizacije kot take v družbi predstavljajo svojstven podsistem, ki izoblikuje svojo kulturo.

Organizacijske vrednote so torej pomemben element kulture podjetja in odsevajo vrednote managerjev. S komuniciranjem vrednot zaposleni lažje interpretirajo vsakodnevne dogodke v podjetju, s čimer se poveča učinkovitost. Močna organizacijska kultura je lahko vir konkurenčne prednosti, saj je težko posnemljiva.

### **3.5 Razvrščanje in opisovanje kultur organizacij**

Kulture organizacij lahko močno vplivajo na kakovost odločanja managerjev in uspešnost organizacije v menjalnih razmerjih. Zato managerji radi posegajo po poenostavljenih tipologijah, ki izhajajo iz opaznih značilnosti kultur, pojavnih znakov – čeprav lahko enaki ali podobni pojavniki izvirajo iz različnih vrednot, te pa iz različnih podmen (Tavčar 2002, 21).

Tipologije praviloma razvrščajo kulturo le po maloštevilnih parametrih ali razsežnostih; takšno razvrščanje in opisovanje kultur je pomanjkljivo, managerje lahko celo zavaja v napačne odločitve. Za razvrščanje kaže možne pojavnosti oblike kultur združiti v področja, kot kaže preglednica (Tavčar 2002, 21).

**Tabela 3.2** Pojavne oblike kultur

<i>Področje</i>	<i>Pojavni znaki</i>
Poslopja	Zunanji izgled, pročelje – Vhod: vratarnica, predprostor, cvetje, prijava obiskov, slike, prikazi dejavnosti in izdelkov ipd. – Pisarne: slog pohištva, zavese, velikost pisalne mize, sedežna garnitura, dokumenti, stene, logistika. Proizvodnja: delovna mesta, garderobe, družabni prostori, opozorila in obvestila, grafiti, tehnologija, glasba ... – Parkirišče: prostori za management, poslovne obiske itd. – Družabni prostori: prostori za oddih, bife, menza, garderobe, toalete in umivalnice – Prostori in naprave za rekreacijo in šport – Izobraževanje: predavalnice, kabineti – Oglasna plošča – Grafiti – Napisi in napisne plošče
Vedenje managementa	Določanje prednosti: prostori, ljudje, proizvodi, dokumenti ipd. – Kaj je namenjeno za ogled – Kdo vodi obhod po organizaciji – Vedenje zaposlenih do obiskovalcev
Podoba podjetja	Logotip – Geslo firme – Oblikovanje: – priročnik, tipografija, barve, slog v komuniciranju – Osebe v stikih s strankami – Oblikovanje izdelkov – Gradiva: prospekti in katalogi, letno poročilo, publikacije ob obletnicah, PR gradiva, oglasi, pospeševanje – Stojnice na razstavah in sejnih – Oblačila: delovna oblačila, predpisi o oblačenju
Odnosi s sodelavci	Svet delavcev, sindikat – Koncepti izobraževanja – Sistemi vodenja – Model soupravljanja – Predlogi za izboljšave – Krožki kakovosti – Spodbude – Obravnavanje drugačnosti: spol, manjšine, tujci, starost – Pokojninski sistem – Oglasi za zaposlovanje – Pisne smernice – Usmerjanje osebnega razvoja, kariere
Poslovođenje	Pisni dokumenti o filozofiji organizacije – Pisni dokumenti o temeljnih načelih – Informativne publikacije: hišni časnik, bilten ipd. – Personalni arhiv – Raziskave in informacije o podobi organizacije v okolju – Institucionalizirana srečanja, potovanja ipd.
Organiziranost, dokumenti	Organigrami – opisi delokrogov – Zapisniki sestankov – Hišna pravila: obvezni rokovniki, oblika kratkih pisnih sporoči, zapisovanje razgovorov ipd.
Obredi in simboli	Sestavljanje in vodenje delovnih skupin – Proslavljanje uspehov in dosežkov – Informiranje o neuspehih, kazni – Dramaturgija konferenc in posvetovanj: začetek, vodstvo, sedežni red, pisanje zapisov, teme in prostori ipd. – Pogajanja o plačah in nagradah – Izbiranje kandidatov za zaposlitev ipd. – Uvajanje in predstavljanje novih proizvodov – Otvoritev razstav – Prvi dan novega sodelavca – Obletnice, rojstni dnevi, konec leta, proslave ob praznikih – Napredovanje, podeljevanje priznanj – Zaposlitev in odhod iz organizacije, odpustitev – Anekdote in hišne šale – obredi, vezani na vršnega managerja

Vir: Nagel 1991, 181–184

Handy, prav tako pomemben raziskovalec managementa, pa razporeja kulture po strukturah organizacij na kulture moči, vlog, nalog in osebnosti (Tavčar 2002, 23).

**Tabela 3.3** Razporeditev kulture po strukturah organizacij

	Kultura moči	Kultura vlog	Kultura nalog	Kultura osebnosti
Dominanta	Osrednja močna osebnost	Pravila in postopki	Cilji, projekti, naloge	Več enakopravnih članov
Osnovno vodilo	Moč – odkrita ali v 'žametnih rokavicah'	Racionalnost in urejenost Zakonitost, legitimnost, odgovornost	Povezana znanja	Znanja posameznikov
Člani cenijo – vedenje članov	Tveganje Pogosto 'džungla' med managerji	Varnost	Skupina Selekcija po uspešnosti	Zadovoljevanje potreb – individualizem
Koncept vodenja	Moč osebnosti in sredstev Absolutno podrejanje, 'pokorščina vnaprej', prese-dani	Moč položaja, manj osebnosti in znanja Opisi delokrogov, pristojnosti Pravila komuniciranja, urejanja nasprotij	Moč znanja in položaja Sinergija skupine, razporejanje sredstev	Moč povezovanja interesov Konsenz – težavno vodenje in nadziranje
Primerna okolja	Spremenljiva in tekmovalna	Ustaljena in monopolizirana	Kompleksna okolja in kompleksne naloge	Raznovrstna okolja in enkratne naloge
Primer organizacije	Majhno, napa-dalno, tvegano podjetje Vojska Vrhovi velikih organizacij	Veliko, ustalje-no, razčlenjeno podjetje Funkcijske enote v velikih podjetjih Javna uprava Zavarovalnice, banke	Manjša podjetja za svetovanje, raziskovanje, oglaševanje V velikih podjetjih razvoj in raziskave, načrtovanje, marketing, projektne skupine	Advokatska pisarna, mala svetovalna firma, arhitekturni biro
Prednosti	Gibčnost, dobro odzivanje, dejavno vplivanje	Uspešnost v stabilnih in/ali monopoliziranih okoljih	Ustvarjalnost in prožno delovanje v okolju	Velika motiviranost delovanja članov
Slabosti	Ob hitri rasti se lahko pajčevina raztrga	Počasno spreminjanje in prilaganje, birokratiziranost	Manjša uspešnost, če je nujna specializiranost za urejanje zahtevnih zadev	Premajhen vpliv posloводства, manjša usmerjenost delovanja
Običajna struktura	Pajčevina	Piramida	Matrika – mreža	Gruča – ameba

Vir: Handy 1979, 176–211

Tipologija Deala in Kennedyja (1982), ki jo je dopolnil Rüttinger (1986, 143–154) razporeja kulture: 1 – po objektivnem in subjektivnem tveganju zaposlenih pri odločan-

ju in ukrepanju, zlasti na tržišču in 2 – po času za povratni odziv o pravilnosti odločitev in ukrepov. Obsega štiri tipe kultur:

- *poslovna kultura*: majhno, porazdeljeno tveganje, hitri odzivi; značilna je za trženje, temeljna vrednota so odjemalci; odločanje je hitro in enostavno, merilo uspešnosti je količin;
- *kultura moči*: značilna je za dinamične in tvegane dejavnosti (bore, moda, profesionalni šport); tveganje je veliko, uspeh in neuspeh blizu; razumno tveganje je vrlina, previdnost pa slabost, šteje bojevitost, časa je premalo;
- *procesna kultura*: uprava, velika podjetja in ustanove; posamično tveganje je majhno, odziva skoraj ni, zato je oblika pred vsebino, važno je delati prav, pa čeprav nepravilne stvari, previdnost je prva;
- *sistemska kultura*: je značilna za velike, dolgoročne podvige (naložbe, projekti, vojska, gradbeništvo, industrija sistemov); tveganje je izjemno, odzivi šele čez leta, ko je prepozno za popravke; odločanje je centralizirano, preudarnost in odločnost sta vrlini.

### 3.6 Oblikovanje in spreminjanje kulture

Odpori in težave pri spreminjanju kulture (Robbins 1991, 591) so večje, če so sestavine kulture organizacije sorazmerno stabilne, pa tudi, če je kultura nastajala mnogo let in ima korenine v vrednotah, ki so jim sodelavci močno zavezani. Obstoječo kulturo lahko utrjujejo pisni dokumenti o viziji in poslanstvu, materialni znaki, slog vodenja, ustaljeni postopki, zgodbe o preteklih uspehih, sodila za zaposlovanje, struktura organizacije in še kaj. Organizacija praviloma izbira in najema sodelavce in posebej organizacije, kar obstoječo kulturo še utrjuje.

Zaradi odporov in kompleksnosti je spreminjanje kulture zahtevno. Nekaj dejavnikov, ki jih kaže vnaprej presoditi.

**Tabela 3.4** Ugotovitve in utemeljitve pri spreminjanju kulture

Ugotovitve	Utemeljitev
Spreminjanje kulture terja spreminjanje obnašanja	Managerji morajo zato prvi spremeniti lastno obnašanje – zato je tudi pri njih v resnici največ odporov ob spreminjanju kulture.
Skrbi za kulturo vršni management ne more delegirati	Osebni zgled managerjev je predpogoj za učinkovito negovanje in razvijanje kulture organizacije
Spreminjanje kulture terja porabo zmožnosti	Spreminjanje kulture je velika naloga za management in terja 5–10 % vsega časa managerjev; prilagajanje ameriške avtomobilske industrije na japonsko konkurenco je stalo 5 do 120 milijard dolarjev (Deal, Kennedy 1982, 161)
Spreminjanje kulture je zelo dolgotrajen proces	Spreminjanje kulture pomeni spreminjanje vrednot; spreminjanje teh pa dolgotrajnemu preverjanju podmen; največ vrednot osvajamo v doraščanju. Večje spremembe kulture trajajo celo generacijo – 15 do 20 let in več.
Nezvezno spreminjanje kulture povzroča kulturni šok	Ljudje se po naravi upiramo spremembam, še posebej globokim spremembam, ki posegajo med interese in vrednote. Pripravljenost za spremembe sicer terja spoznanje o nujnosti; prevelik pritisk poruši vzdušje v organizaciji, lahko tudi organizacijo v celoti.
Spreminjanje kulture ni zdravilo za vse probleme managementa	Spreminjanje kulture ne more urejati zadev, ki naj jih management ureja z drugimi instrumenti.

Vir: Nagel 1991, 96–97.

Spreminjanje kulture je dolgotrajen in zahteven proces, saj terja preskušanje in osvajanje novih podmen, potem pa nastajanje (ali opuščanje) vrednot, ki se nazadnje pokažejo kot drugačni pojavniki, kot drugačno ravnanje in razmerja ljudi. Za kratkoročno, pa tudi srednjeročno preusmerjanje delovanja zato spreminjanje kulture večinoma ni najprimernejši način, saj terja preveč časa, porabe zmožnosti in sredstev. Seveda je tudi mogoče, da so v večinoma privzetem sistemu vrednot tudi takšne, ki bi lahko pomembno prispevale k drugačnosti kulture, so pa zanemarjene; če jih management začne intenzivno negovati in podarjati, lahko doseže s sorazmerno majhnimi vložki občutne spremembe značilnosti kulture (Tavčar 2002, 31).

Spreminjanje kulture naj poteka v več zaporednih korakih (Rüttinger 1986, 206–219):

1. analiziranje in spoznavanje obstoječe kulture;
2. opredeljevanje ciljev organizacije po spremembi kulture;
3. obravnavanje sprememb kulture v delovnih skupinah poslovodij in sodelavcev;
4. uvajanje spremembe z nizom dogovorov: ocenjevanje obstoječega vodstvenega vedenja, spoznavanje zelenega vedenja, pomoč pri spreminjanju vedenja, prikazovanje in učenje novih načinov vedenja;
5. ocenjevanje dosežkov.



Kulture očitno ni mogoče zamenjati z odločbo managementa, s pritiskom z vrha podjetja. Skupine in posamezniki se uprejo »zunanjemu sovražniku« ter se zaprejo tudi za dobronamerne in koristne vplive (Hersey in Blanchard 1998, 340–342). Začeti je treba prav spodaj, pri posameznikih, jih informirati in spodbujati, pridobivati njihovo zaveznitvo ter postopoma širiti krog in utrjevati doseženo. Zaleže le uglašeno delovanje od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor:

Okoliščine, ki olajšujejo spreminjanje kulture (Robbins 1991, 587–592):

- *krizne okoliščine*: primeri: finančni polom, izguba velikega odjemalca, tehnološki prodor konkurenta; šok odpre vprašanja o primernosti obstoječe kulture;
- *spremembe v vršnem poslovodstvu*: lahko prinese nov nabor temeljnih vrednot, primernejših za obvladovanje kriznih okoliščin;
- *mlada in majhna organizacija*: vrednote še niso tako zakoreninjene in število članov organizacije je manjše;
- *šibka kultura*: kulturo je tem težje spreminjati, čim širši je krog pristašev in čim večje je soglasje članov z vrednotami; šibke kulture je lažje spreminjati kot močne.

Management lahko ukrene marsikaj, da olajša in pospeši spreminjanje kulture. Člani vršnega poslovodstva naj postanejo vzorniki, s svojim obnašanjem naj dajejo ton spreminjanju. Mnogokrat najbolj zaleže uvajanje nekaj vršnih managerjev iz zunanjega okolja – ti so neobremenjeni, prinašajo svežega duha in s svojim zgledom in delovanjem nemara uspešnejše uveljavijo drugačno kulturo kot managerji, ki so že dolgo v organizaciji. Nove zgodbe, simboli in obredi naj zamenjajo dosedanje; nenapisana pravila kaže nemara zamenjati s formalnimi pravili in predpisi ter jih dosledno uveljavljati. Izbirati, napredovati in podpirati kaže sodelavce, ki poosebljajo zaželene nove vrednote: management naj si skuša zagotoviti soglasje ožjega kroga in ustvarja vzdušje, kjer prevladuje zaupanje; sistem nagrajevanja naj spodbuja osvajanje novega nabora vrednot. Obstoječe podkulture je mogoče razrahljati z obsežnim kolobarjenjem s sodelavci zlasti managerjev med različnimi delokrogi; mnogokrat pa so prav v kateri teh podkultur zametki uspešnejše skupne kulture – tedaj ji kaže omogočiti dovolj avtonomen razvoj in utrjevanje – potem pa jo postopoma širiti na vso organizacijo (Tavčar 2002, 32).

Spreminjanje kulture zahteva potrpljenje in čas, saj gre za zahteven proces, ki vključuje vse zaposlene. Pri spreminjanju moramo biti pozorni predvsem na tri ključna vprašanja (Neuhauser 2002):

- Kateri so najpomembnejši elementi nove kulture, ki omogočajo uspeh?
- Kateri so najpomembnejši elementi stare kulture?
- Katere nove navade omogočajo prehod iz stare kulture v novo?

Spreminjanje je proces odločanja in usklajevanja, obenem pa proces načrtovanja, uveljavljanja zelene kulture in nenehnega prizadevanja za ohranjanje ustrezne kulture.

### **3.7 Soodvisnost strategije in kulture**

Podrejanje kulture strategiji in ciljem (politiki) organizacije je pomembna sestavina obvladovanja organizacije kot temeljne naloge managementa. Za bolj ali manj prisilno, bolj ali manj manipulativno podrejanje kulture strategiji je v strokovni literaturi obilo podrobno izdelanih napotkov, ki temeljijo na tehnokratskem pojmovanju organizacije, skupnosti (Tavčar 2008a, 71).

Tako svetuje Price Waterhouse (1997, 131–145) spreminjanje kulture v sedmih korakih:

- pravilna opredelitev konkurence,
- snovanje jedrnate, dobro napisane strategije,
- pogumno vodstvo z lastnim vzorom,
- preverjanje in nova opredelitev standardov uspešnosti,
- vzpostavitev zmogljive strukture,
- vzpostavitev podporne strukture v personalih,
- razvoj kulture od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor.

Takšen in podobni tehnokratski pristopi skrivajo v sebi nevarnost, da lahko prisilna prizadevanja za spreminjanje kulture organizacije vplivajo na razmerje med organizacijo in sodelavci ter vodijo v vrsto negativnih pojavov, ki zmanjšujejo učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije do stopnje, ko je ogrožen njen obstanek (Tavčar 2008a, 71).

Drugačna je usmeritev – tako v strokovni literaturi, kot v poslovni praksi – naj se strategija in cilji (politika) organizacije ravnajo po kulturi organizacije. Ta usmeritev izhaja iz humanističnega videnja organizacije kot ciljne interesne skupnosti vplivnih udeležencev (angl. stakeholders) organizacije. Ta usmeritev je močnejša v deželah kontinentalne Evrope, blizu pa je prevladujoči miselnosti v mnogih deželah izven t. i. »zahodnega« kulturenega področja (Tavčar 2008a, 71).

Utemeljitev je na pogled podobna, kot v prvi usmeritvi, saj izhaja iz temeljnega menjalnega razmerja, v katerega vstopajo sodelavci v vsaki organizaciji – iz očitnega dejstva, da lahko zlasti močna kultura bodisi izdatno izboljšuje, bodisi izdatno zmanjšuje učinkovitost in uspešnost delovanja organizacije, pač glede na skladnost s strategijo in cilji (politiko organizacije). Od prve usmeritve pa se bistveno razlikuje, saj pojmuje kulturo kot pomemben dejavnik v delovanju organizacije kot interesne združbe ljudi.

Tudi ta pristop sodi, da je obvladovanje organizacije, ki naj učinkovito in uspešno dosega postavljene cilje, temeljna naloga managementa. Pristop izhaja iz zamisli o človeku kot avtonomnem subjektu, ki ima svobodno voljo in legitimno pravico, da to svojo

voljo uveljavlja v organizaciji kot interesni združbi. Ta humanistični pristop skriva v sebi nevarnost, da kultura organizacije slabša položaj organizacije v konkurenci in lahko ogrozi obstanek organizacije (Tavčar 2008a, 73).

Kultura organizacije ali dežele je lahko močna ali šibka. Močna je tam, kjer se pomemben del ljudi v njej odločno zavzema za kar najširši nabor vrednot, ki so jim skupne; šibka je tam, kjer imajo ljudje malo skupnih vrednot – ali, kar se dogaja bolj pogosto – da ne prepoznajo, katere vrednote so jim skupne. Uspešna je organizacija ali dežela, v kateri je kultura močna, vrednote, ki jih obsega, pa podpirajo skupno stremljenje k viziji, doseganju ciljev. Nameri pa se tudi, da je kultura organizacije ali dežele sicer močna, da pa prevladujoče vrednote ljudi ne podpirajo doseganje ciljev (Tavčar 2008b, 146–149). Takšna organizacija ali dežela slabo dosega cilje, za katere so jo ustanovili.

Dober manager, voditelj, si zato na vso moč prizadeva, da bi postala kultura organizacije ali dežele kar najbolj močna in kar najbolj usmerjena v doseganje strateških ciljev, smotrov.

Kultura pa ne obsega vseh, zelo številnih in raznolikih vrednot ljudi v skupini, organizaciji, temveč le tiste, ki so jim skupne – nekakšen skupni imenovalec. Vsebinsko tega nabora je mogoče postopno spreminjati; ljudje se pač bolj zavzemajo za tiste svoje vrednote, ki se skladajo z razmerami v okolju, ki jim obetajo ugodnosti, koristi. Vrednote posameznikov se malo spreminjajo, spreminja se le skupni, prevladujoči nabor vrednot v skupini (Tavčar 2008a, 74).

Večinoma je jalovo prizadevanje, da bi spreminjali obnašanje skupine ljudi tako, da bi skušali spreminjati njihove vrednote – bodisi z nagrajevanjem bodisi na silo, z ukazovanjem, prepovedovanjem in podobnimi ukrepi. Obnašanje se bo spremenilo samo, če se bo spremenila kultura; ta se bo spremenila, če se bodo spremenile prevladujoče vrednote (Tavčar 2008a, 74).

Skoraj v vsaki kulturi je mogoče najti tudi vrednote, ki lahko po presoji managementa povečujejo uspešnost organizacije ali skupnosti – te kaže podpirati. Prav tako kaže managerjem preudariti, ali katerih izmed vrednot, na katerih temelji kultura, ne bi kazalo uporabiti, čeprav so na prvi pogled nekoristne ali celo škodljive za organizacijo. Seveda je najbolje, če kultura neposredno podpira in usmerja ljudi tako, kot je prav, da bi bila organizacija ali skupnost kar najbolj uspešna. Večinoma je najslabše, če se za kulturo ne menimo: kultura so vrednote in te so temelj trajnih in nespremenljivih interesov ljudi – če jih zanemarjamo, bomo težko vodili ljudi, brez njih pa je organizacija mrtva in prazna.

Če odštejemo večinoma nekoristno preziranje kulture, skuša vodstvo bodisi prilagoditi strategijo obstoječi kulturi – bodisi spremeniti kulturo tako, da bo podpirala strateške usmeritve organizacije. Prilagajanje strategije kulturi terja praviloma manj časa in manjšo porabo sredstev, kot spremljanje kulture.

Managerji, voditelji lahko izrabljajo kulturo: precej uspešnosti Slovenije pri uveljavljanju v tujini temelji na lastnostih slovenskih ljudi – skromnosti, marljivosti, natančnosti; to partnerji vedo in upoštevajo v svojem ravnanju (Tavčar 2008a, 74).

Ugodne prvine kulture kaže podpirati, neugodnim odrekati podporo. Pri tem sta na mestu vztrajnost in strpnost, ne pa sila in neučakanost. Veliko zaleže osebni zgled, veliko pohvala in podpora obnašanju, ki izpričuje za uspešnost organizacije ugodno kulturo. Pot napredovanja v organizaciji naj bo bolj odprta za tiste, ki se zavzemajo za koristne skupne vrednote; ob tem se tudi nameri, da nekateri ljudje ugotovijo, da jim kultura organizacije ni povšeči in prej ali slej odidejo. Če so njihove vrednote (do katerih imajo kot svobodni ljudje vso pravico, dokler ne kršijo vrednot okolja) nezdružljive s kulturo uspešne organizacije, je boljše, da gredo svojo pot – spremeniti jih večinoma ni mogoče.

Vse to so počasni procesi, ki terjajo obilo zavzetosti, trdnosti in vztrajnosti. Kultura naroda, skupine, poklica nastaja desetletja, če ne stoletja. Naiven je voditelj, ki verjame, da mu bo kulturo organizacije uspelo spremeniti čez noč. Nekatero spremembo postanejo kmalu vidne, za druge bo treba še precej časa, saj se je lažje navaditi na razvade, kot na vrline (Tavčar 2008a, 75).

Kultura je kot veter na morju – jadranje z njim je hitrejše, manj naporno in nevarno, kot križarjenje proti vetru (Tavčar 2008a, 75).

Managerji se lahko ne menijo za kulturo: kar precej primerov se je nabralo v zadnjih letih, ko so nekatera tuja podjetja poskušala prodirati na slovensko tržišče s pristopi in vsebinami, ki so nam bili tuji – seveda niso bila uspešna. Prizadevanja, da bi se kulturi izmaknili, so jalova – saj bi se morali izmakniti ljudem v organizaciji in v okoljih, kjer organizacija deluje in se uveljavlja. Managerji kot voditelji lahko krepijo ali slabijo sestavine, ki jih kultura že obsega, več pa ne. Delujejo naj kot »vrtnarji« ali razumevaljoči »učitelji«. Kulture ni mogoče preprosto določati ali »delati«. Kultura organizacije je rezultat delovanja ljudi, ne pa odsev njihovih zavestnih namer in načrtovanja. Na kulturo je mogoče vplivati le posredno, z ustvarjanjem okoliščin (enako, kot na ustvarjalnost, vzgojo otroka ipd.), torej s preskušanjem novih podmen in osvajanjem novih vrednot.

Managerji snujejo, ustvarjajo, usmerjajo cilje in strategije, torej politiko organizacije; organizacijska kultura je pomembna sestavina politike in pogoj za učinkovito in uspešno delovanje organizacije (Tavčar 2008c, 473). Zato je kultura pomembno vodilo za ljudi v organizaciji, kultura in strategija pa sredstvi za doseganje ciljev organizacije. Managerji, voditelji, sicer kratkoročno ne morejo pomembno spreminjati kulture, lahko pa vplivajo nanjo, da odbirajo in spodbujajo za delovanje organizacije ali skupnosti bolj koristne sestavine kulture.

Razumevanje kulture kot orodja strategije poudarja osrednjo vlogo vršnega, pa tudi srednjega sloja managerjev, voditeljev pri snovanju in udejanjanju kulture. Lahko so »junaki kulture«, vzorniki, ki s svojim obnašanjem simbolizirajo in poosebljajo želeni sistem vrednot, ter tako oblikujejo organizacijo in vedenje in razmerja ljudi v njej. Ven-

dar lahko takšna »karizmatična« vloga ustvarja neobvladljivo in nehumano kulturo, ki vsiljuje ljudem dvomljive predstave o delovanju in življenju (ni še pozabljeno geslo: »ena organizacija, ena kultura, en Führer !) (Tavčar 2008a, 76).

Kulture torej ne moremo zapisati v strategijo podjetja in bistva kulture ni mogoče ujeti v lepo zvenečo izjavo o poslanstvu. Kultura ni nekaj, kar se pojavi samo po sebi. Podjetja jo morajo gojiti. In kako ljudje dejansko ravnajo, menim, da je odvisno od vzgoje naših vrednot, norm, prepričanja in podobnih dejavnikov. V podjetju so nekatere vrednote, norme in prepričanja skupne večjim skupinam ali vsem zaposlenim in ravnano to označujem kot kulturo podjetja. Uveljaviti se morajo vrednote, ki spodbujajo vedenje, ki ugodno vpliva na razvojno sposobnost podjetja. Uspeh podjetja lahko temelji le na prizadevanju in motivaciji vseh zaposlenih in bistveni sestavni del je tudi kultura podjetja. Za nepogrešljive veljajo medsebojno zaupanje in spoštovanje osebnosti, kot tudi priznanje vsakega posameznika. Delovno okolje je tisto, ki omogoča dobro počutje vseh zaposlenih in ponuja prostor, kjer se krepijo kreativnost in inovacije. Menim, da je kultura organizacije zelo pomemben element, ki vpliva na izbiro načina spreminjanja podjetja in uspešnost uvedbe sprememb v podjetju. Zadovoljnost uspešnega razvoja se mora nenehno povezovati z željo po izboljšavi. Vsi zaposleni se moramo v svoji delovni organizaciji počutiti dobro. Kulturo moramo proučevati, če želimo z njo upravljati, da bi lahko uresničili poslovno strategijo podjetja, ki je odločilna pri ustvarjanju profita. Strategija pa smo danes ravno ljudje in naše vrednote.

### **3.8 Pomen kulture v storitvenih organizacijah in njen vpliv na uspešnost poslovanja**

Zaradi specifičnih značilnosti storitev in pogosto visoke stopnje vpletenosti človeškega dejavnika v izvajanje storitev je organizacijska kultura zlasti v storitvenih organizacijah izjemno pomembna. Jasni vzorci obnašanja namreč kontaktnim osebam omogočajo, da se v nenehnih, spreminjajočih se interakcijah z odjemalci vselej odzovejo na ustrezen način in tako prispevajo k višji zaznani vrednosti storitev. Nekateri avtorji so za takšen vzorec obnašanja uvedli tudi termin *storitvena kultura* (Grönroos 2000; Bowen idr. 2000). V organizacijah s storitveno kulturo visoko cenijo dobro storitev. Izvajanje dobrih storitev za notranje in zunanje odjemalce pa za vse zaposlene pomeni naravni način življenja v organizaciji in eno najpomembnejših vrednot (Grönroos 2000, 360). Storitveno naravnani so tisti zaposleni, ki se zavzemajo za zadovoljevanje odjemalcev organizacije, poudarjajo pomen medosebnih odnosov pri delu in prilagodljive aplikacije delovnih pravil (Bateson 1995, 150).

Z odkritjem pomembnosti kulture kot enega od dejavnikov, ki lahko pojasni, zakaj organizacija uspešno ali neuspešno uresničuje cilje, so se v organizacijski teoriji začele pojavljati razlage, kako in preko katerih procesov kultura sploh deluje in vpliva na uspešnost organizacije. V najradikalnejših verzijah organizacijske teorije je bila kultura tista,

ki je v organizaciji določala vse, po minimalističnih verzijah pa na drugi strani kultura ni bila nič več kot ideologija strateškega vrha v organizaciji, s katero je skušal prepričati zaposlene, da se je vredno truditi za postavljene cilje. Med tako definiranimi skrajnostma je obstajala cela vrsta bolj ali manj izdelanih konceptov vplivanja (Mesner 1995, 7–8).

Iz dosedanjih preučevanj (Kavčič idr. 1994, 196–198) je mogoče povzeti dva splošnejša sklepa:

- *Povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko uspešnostjo je odvisna od tega, kako je definirana organizacijska kultura.*

Osnovna teza tega nazora je, da različni raziskovalci uporabljajo tako raznolike definicije organizacijske kulture, da vsaj nekatere od teh definicij vključujejo prvine, ki kažejo pozitivno ali negativno korelacijo s kazalci gospodarske uspešnosti. En tip raziskav je usmerjen na norme v organizaciji, izhodišče je prepričanje, da kultura usmerja vedenje ljudi bodisi v pravi bodisi v napačni smeri. Čim močnejše so norme med zaposlenimi in vodstvom, tem močnejši vpliv imajo na uspešnost podjetja. Kvantitativna povezava med organizacijsko kulturo in organizacijsko učinkovitostjo ni smiselna. Drugi tip raziskav se ukvarja s simbolnim vodenjem. Simboli so del kulture in vodenje je pojmovano kot simbolna dejavnost. Simboli dajejo posameznikom globlji pomen in vplivajo nanje na zunaj zavestni ravni, vpliv pa vključuje tudi čustveno izrazito dimenzijo. Povezava med simboli in učinkovitostjo pa ni nikjer enoznačno dokazana.

- *Vpliv organizacijske kulture na uspešnost je odvisen od razmer, v katerih organizacija deluje.*

Ta smer raziskovanja gradi na ugotovitvah raziskav, ki so ugotovile korelacijo med organizacijsko kulturo in gospodarsko uspešnostjo gospodarskih organizacij. Gre za razumevanje organizacijske kulture kot lastnosti organizacije (organizacija ima kulturo). Nekateri raziskave so odkrile nekatere pozitivne zveze med organizacijsko kulturo in nekaterimi merami gospodarske uspešnosti, ni pa soglasja o tem kakšna je kultura gospodarsko uspešnih organizacij. Nekateri raziskave dokazujejo, da lahko močna organizacijska kultura vodi organizacijo celo v propad, ker preveč otežuje prilagajanje spremembam. Dokaj enotno je prepričanje, da organizacijskih sprememb ni mogoče izvesti brez sprememb v organizacijski kulturi. Sprememba organizacijske kulture je pravzaprav del organizacijskih sprememb.

Peters in Waterman sta konec osemdesetih let prejšnjega stoletja na vzorcu 75 zelo uspešnih organizacijah v ZDA ugotovila, da imajo take organizacije razvito organizacijsko kulturo (1992, 103–106). Razvita kultura ima lahko močan vpliv na zaposlene in njihovo uspešnost, zlasti v konkurenčnem poslovnem okolju. Zaposlenim v organizaciji omogoča, da izvajajo hitre in koordinirane akcije v prid odjemalcem pred konkurenti. Avtorja menita, da je ta vpliv celo večji od vpliva tistih dejavnikov uspeha, ki jih najbolj

pogosto v strokovni literaturi: strategija, organizacijska struktura, sistem managementa, orodja finančne analize, uspešno vodenje idr. Zato uspešna podjetja lahko vlagajo v oblikovanje, ustvarjanje in ohranjanje močne organizacijske kulture. Do podobnih rezultatov sta prišla tudi Kotter in Heskett (1992, 10–12), ki sta raziskovala odnos med organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnostjo organizacije. Postavlja pa se vprašanje, kakšna je tista prava organizacijska kultura, ki spodbuja in omogoča dolgoročno uspešno poslovanje podjetja.

Številni raziskovalci ugotavljajo, da je uspešnost podjetja povezana z močno kulturo. Organizacija ima močno kulturo takrat, ko imajo vsi managerji relativno konsistentne vrednote in metode dela ter ko vsi zaposleni te vrednote hitro sprejemajo (Heskett in Kotter 1992, 16). Kavčič definira moč kulture kot homogenost kolektiva (1994, 197). Čim bolj se zaposleni strinjajo o temeljnih usmeritvah, vrednotah in prepričanjih in delujejo v skladu z njimi ter čim manj je med njimi razlik v zvezi s tem, tem močnejša je kultura.

Čeprav vodilni v podjetju posvečajo premalo pozornosti organizacijski kulturi ima le-ta velik vpliv na poslovanje in uspešnost podjetja. Kultura, ki je usklajena s strategijo podjetja, je lahko pomemben vir konkurenčne prednosti podjetja ali pa lahko pomeni veliko oviro za uveljavitev naprednih sprememb v podjetju.

Zanimivo raziskavo na področju odnosa med organizacijsko kulturo in dolgoročno uspešnostjo podjetja sta na vzorcu 207 različno uspešnih organizacij v ZDA izvedla Kotter in Haskett (1992, 10–12). Prišla sta do sledečih ugotovitev:

- organizacijska kultura lahko pomembno vpliva na dolgoročno poslovno uspešnost organizacij;
- boljše dolgoročne poslovne rezultate bodo dosegale tiste organizacije, ki so poudarjale pomen vseh ključnih udeležencev v proces zagotavljanja storitev in pomen uspešnega vodenja na vseh ravneh hierarhične lestvice, torej organizacije z razvito organizacijsko kulturo;
- vloga in pomen organizacijske kulture se bosta v prihodnosti še bistveno povečala;
- organizacijska kultura, ki spodbuja neustrezno vedenje posameznikov se razvije tudi v organizacijah z zelo sposobnimi in racionalnimi zaposlenimi. Avtorja poudarjata, da take kulture onemogočajo spremembe k ustrežnejšim strategijam in zavirajo dolgoročne rezultate.

Menim, da zaposleni s svojim delovanjem vplivajo na ugled blagovne znamke podjetja, zato je pomembno, da podjetja posvetijo več časa upravljanju organizacijske kulture. Zaposleni imajo velik vpliv na blagovno znamko podjetja, saj jo oblikujejo, živijo in komunicirajo v okolju.

Na podlagi podatkov lahko zaključimo, da ima torej organizacijska kultura velik vpliv na vedenje zaposlenih v podjetju, in kot rečeno, je pomen tega vpliva na njihovo vedenje v storitvenem podjetju še bistveno večji kot v drugih podjetjih. Razloge za to gre iskati v dejstvu, da je proces zagotavljanja storitev, zaradi narave samih storitev, precej specifičen. V tem procesu je namreč vloga posameznika, ki je v neposrednem stiku s končnim porabnikom, izredno pomembna. Zavedati se moramo, da so v storitvenem podjetju zaposleni, ki s svojim znanjem, izkušnjami in spretnostmi omogočajo optimalno delovanje in rast določene organizacije, ključnega pomena. Skrb za kakovost je skupna naloga vseh poslovnih funkcij v storitvenih oziroma ožje, turističnih podjetjih in vsakega posameznika. Prav zadovoljstvo kupcev in poslovnih partnerjev je najvišji kriterij kakovosti opravljene storitve. Povezanost zaposlenih z blagovno znamko lahko podjetje izboljša predvsem z dobro organizacijo procesov, dobrim sistemom komuniciranja, ozaveščanjem in izobraževanjem zaposlenih, v skladu s cilji podjetja. Ko zaposleni razumejo vsebine organizacijske kulture in se z njimi poenotijo, jih dnevno upoštevajo ter izvajajo pri svojem delu. Torej, če je organizacijska kultura v podjetju dobro urejena, to omogoča večjo učinkovitost in izrabo osebne zmogljivosti vsakega zaposlenega. Krepi se njihova zavzetost in pripadnost ter posledično inovativnost. Organizacijska kultura je torej kot lepilo, ki drži organizacijo skupaj.



## **4 ORGANIZACIJSKA KULTURA TER PROCES ZDRUŽITEV IN PREVZEMOV**

### **4.1 Stičišče organizacijske kulture ter združitev in prevzemov**

Kultura je zrcalo uspešnih praks podjetja, ki so globoko zasidrane v vseh članih in se kažejo v njihovem vsakodnevnem soočanju z najrazličnejšimi situacijami. Prevzemi in združitve pa vsaj za eno, če ne kar za obe sodelujoči strani v prevzemu oziroma združitvi prinašajo spremembe in drugačne pristope k opravljanju nalog in doseganju skupnih ciljev.

Izkušnje kažejo, da je namen združitve vedno sprememba, čeprav se nekatera podjetja združujejo zaradi stroškov, druga pa gradijo na pričakovanih rasti. Integracija po združitvi je pogosto ključ do njihovega uspeha. Vsaka sprememba v okolju je izziv, zato je bolje, da so priprave temeljite. Vodstvo mora razumeti spremembe, jih pričakovati in se pripraviti na vse njihove vidike, ki jih je mogoče predvideti (Habeck, Kröger in Träm 2000, 15).

Če pride do sprememb in nestabilnosti v notranjem in zunanjem okolju (npr. pri prevzemih in združitvah), pa lahko temeljne predpostavke ravno zaradi svoje trdnosti postanejo slabost. Zelo težko je namreč doseči, da bi zaposleni trdne predpostavke hitro opustili (Schein 2002, 32).

Kultura je prav tako gonilna sila družbe kakor njena sredstva, izdelki, stranke in celo zmogljivosti ljudi. Vsaki družbi, ki kupuje drugo, mora biti povsem jasno, kaj želi storiti s to kulturo in kako bi lahko čim bolj povečala njeno vrednost. Neustrezno obravnavanje kulturnih vprašanj lahko uniči velik del vrednosti, ki naj bi jo ustvarila združitve (Habeck, Kröger in Träm 2000, 102).

Ob upoštevanju vseh teh in številnih drugih podobnih ugotovitev lahko sklenemo, da je stičišče organizacijske kulture ter procesov združitev in prevzemov odnos do sprememb. Problem, ki ga to stičišče pravzaprav prinaša, je, da organizacijska kultura v določeni meri preprečuje spremembe, medtem ko jih procesi združitev in prevzemov neizogibno vnašajo v organizacijo. To diametralno nasprotno razmerje pa pogosto vpliva tudi na uspešnost združitvenih in prevzemnih poslov.

### **4.2 Organizacijska kultura in neuspešnost združitev in prevzemov**

Znano je, da so kulturne razlike med partnerjema v združevalnem oziroma prevzemnem procesu eden najpogostejših vzrokov za neuspeh. To se lahko zgodi tako v predzdružitveni kot v pozdružitveni fazi (Recklies 2001).

Steffen (1999, 13) ugotavlja, da so kulturni vzroki glavni krivec za nedoseganje zastavljenih ciljev v procesih združitev in prevzemov.

Kultura je pogosto krivec za trženjske napake, propadle združitve podjetij in neuspešne prenose najboljših praks (Johansson 2005).

Izkušnje govorijo, da so človeški in kulturni dejavniki zelo pomembni za uspešnost združitve in prevzemov. Obstajajo številne študije združitve in prevzemov, ki ocenjujejo pomen in vpliv organizacijske kulture na uspešnost procesov združitve in prevzemov. Tako lahko v literaturi srečamo različne ocene uspešnosti, od tistih najbolj kritičnih, ki poudarjajo le 20 % uspešnost doseganja zastavljenih združitvenih oziroma prevzemnih ciljev, do malo manj kritičnih, ki pa še vedno navajajo le 50 % uspešnost, kar pa verjetno ni najbolj razveseljiv podatek, še zlasti, ker so lahko finančne izgube pri neuspešnih združitvenih in prevzemnih poslih zelo visoke.<sup>1</sup>

Globalna študija 115 transakcij, ki jo je opravila A.T. Kearney v letih 1998/99, je razkrila, da 58 % podjetij, ki so se združila, ni doseglo vrednostnih ciljev, ki jih je postavilo glavno vodstvo (Habeck, Kröger in Träm 2000, 15).

Številne svetovne svetovalne družbe med drugim ugotavljajo, da kar 83 % vseh prevzemov ni povečalo vrednosti za delničarje, da dve tretjini bančnih prevzemov nista uspešni, da 85 % prevzemov zgreši zastavljene cilje in da so največje kupčije najmanj uspešne. Raziskave tudi kažejo, da so bili cilji, zaradi katerih je sploh prišlo do združitve ali prevzema, uresničeni oziroma doseženi samo polovično. Še več, glavni cilji so bili doseženi najkasneje (Feldman 2001, 26).

Bertoncelj (2007) poudarja, da se pri ocenjevanju prevzemnih tarč uporabljajo samo finančni kazalniki, človeški dejavnik pa v procesu izostane. Za nefinančne oziroma mehke dejavnike uspeha, ki jih je treba upoštevati, so organizacijska kultura, management in zaposleni ter, seveda, ustrezna in pravočasna komunikacija z javnostmi.

### **4.3 Vzroki za neupoštevanje kulturnih dejavnikov v procesih združitve in prevzemov**

#### **4.3.1 Kultura kot izgovor**

Prav prodornost kulture in težave v zvezi z opredelitvijo, kaj to pravzaprav je, so vzrok, da jo krivijo za toliko propadlih združitve. »Kulturne razlike« naj bi bile vsesplošni vzrok, ki zajema napake v komunikaciji, razhajanje v ciljih, razlike med poslovnimi modeli, politično rivalstvo in spore med pomembnimi posamezniki (Habeck, Kröger in Träm 2000, 99).

Razlike v organizacijski kulturi se pogosto navajajo kot glavni vzrok za neuspešen prevzem; če se ne najde ali ne želi poiskati pravega vzroka, potem so ravno kulturne razlike priročen »grešni kozel« za razlago neuspeha (Carleton in Lineberry 2004).

Organizacijska kultura je vsekakor lahko le izgovor za številne napake na drugih, tudi bolj eksaktnih področjih, vendar pa je nikakor ne smemo prezreti.

---

<sup>1</sup> Znani so številni primeri, ko so se različne združitve in prevzemi zelo neslavno končali. Tako na primer lahko omenimo General Electricov prevzem finančne družbe Kidder Peabody Group, ki so jo kasneje prodali z izgubo 917 milijonov ameriških dolarjev.

#### 4.3.2 Zanihanje pomembnosti t. i. mehkih elementov

Managerji, ki so že šli skozi proces združitve ali prevzema, se zdaj zavedajo, da je v današnjem gospodarstvu upravljanje sprememb na človeškem področju resnično ključ do maksimiziranja vrednosti posla (Kay in Shelton 2000, 27–28).

V osemdesetih je bil v fazi načrtovanja poudarek na identificiranju finančnih dejavnikov in predvsem učinkov sinergije ter zmanjševanja stroškov. Glede na številne neizpolnjene cilje združitve in prevzemov se je poudarek prenesel na doseganje dolgoročnih rezultatov, pri čemer je zelo pomemben element tudi kompatibilnost organizacijskih kultur sodelujočih podjetij (Speight in Goodman 1998, 17).

Vzroki za zapostavljenost organizacijske kulture v procesih združitve in prevzemov so naslednji (Primožič 1999, 72):

- Prepričanje, da vrednost ustvarja tehnična stran. Ta misel je zmotna. Prihodek ustvarjajo ljudje, ki sodelujejo pri doseganju skupnega cilja.
- Preprosteje je delati s sistemi in procedurami. Ugotovitev je veljavna, saj so sistemi in procedure konkretni in vidni, korporacijska kultura pa abstraktna, neopredeljena in velikokrat določena s sistemi vrednot in osebnostmi vodstva.
- Napredek je preprosteje izmeriti skozi tehnično plat. Tehnične spremembe so fizično zaznavne. Upoštevati pa moramo, da je mogoče meriti tudi človeško plat poslovnih procesov.
- Najodpornejši bodo preživeli. Nekateri gledajo na združitve kot na proces izbire, ki ohrani najbolj trpežne, prilagodljive in vztrajne osebe, neprimerne pa žrtvuje za uspeh združitve.
- Premalo vemo o uspešnem ravnanju s človeškim elementom, zato ga obidemo. To je posledica asimetričnega izobraževanja, ki nas pripravlja na premagovanje tehničnih ovir, umetnost dela z ljudmi pa zanemarja.

Steffen (1999, 13) ugotavlja, da so kulturni vzroki glavni krivec za nedoseganje zastavljenih ciljev v procesih združitve in prevzemov. Združitve vplivajo na organizacijsko kulturo na različne načine:

- Učinek »kaj se bo zgodilo z mano«  
Zaposleni se soočajo s strahom, kakšen vpliv bo imelo združevanje na njihovo zaposlitev, pozicijo, pristojnosti... Zastavljeno je vprašanje, kakšen bo odnos do zaposlenih, ali se bo zamenjalo vodstvo, ali bodo ostali skupaj z dosedanjimi uslužbenci. Gre predvsem za vprašanja vpliva prevzemov na individualni ravni, ki pa se kažejo v spreminjanju osredotočenosti z delovnih obveznosti na lastno eksistenco.

- Učinek »zmagovalcev in poražencev«  
Čeprav vodstva na vse načine poskušajo prikriti ta fenomen – tudi s terminom »združitve enakovrednih« – se pogosto razvije razmišljanje, da je ena organizacija »zmagala«, druga pa »izgubila«. To se kaže v odnosih med pripadniki »zmagovalcev« in »poražencev«, ki lahko porušijo sistem vrednot v novem podjetju.
- Učinek »kulture izolacije«  
Zaradi kulturnih razlik – na primer pri prevzemanju odgovornosti, procesih odločanja in navsezadnje lahko kot primer navedemo tudi »politiko oblačenja« – se izoblikujejo posamezniki in skupine, ki se izolirajo in so izolirani.

Materialni viri in kapital sta ključna dejavnika v t. i. stari in novi ekonomiji; v t. i. inovativni ekonomiji pa postaja zmagoviti dejavnik intelektualni kapital, to je človek s svojimi talenti, znanji in odnosi. Rdeča nit je trend k mehkim vrednotam. V središče prevzemnega dogajanja postavljamo človeka in skupine, zato zagovarjamo participativni model, ki pomaga angažirati intelektualni kapital in pozitivno energijo prevzemnega okolja ter jo usmerja na zelene poslovne cilje (Bertoncelj 2007).

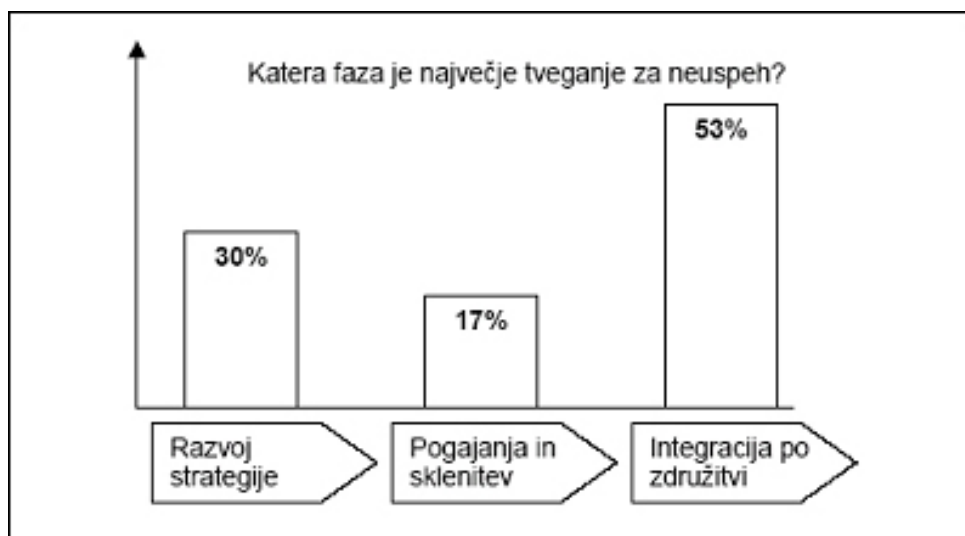
### **4.3.3 Časovni element**

Slika 4.1 je zelo pomembna za vprašanje organizacijske kulture v procesih združitve in prevzemov. Sodelujoči v globalni raziskavi<sup>2</sup> 115 transakcij so kot najbolj kritično označili fazo integracije – 53 %, medtem ko je 30 % sodelujočih menilo, da je najbolj kritična prva, t. i. predprevzemna faza, ko se potencialni partner še analizira in preverja. Integracija je najbolj kritična faza tudi zato, ker se podjetja prepozno začnejo ukvarjati z vprašanjem organizacijske kulture novega podjetja.

---

<sup>2</sup> Globalno študijo je izvedla svetovalna družba A. T. Kearney v letih 1998/1999

Slika 4.1 Tveganje neuspeha v fazah združitve



Vir: Habeck, Kröger in Träm 2000, 16.

#### 4.3.4 Izvajanje premoči in »okupacija«

Velik pomen vloge organizacijske kulture jasno poudarja tudi Kellog (2002), ki pri prevzemih uspešnih podjetij izpostavlja še eno presenetljivo ugotovitev – namreč, prevzemna podjetja, torej tista, ki so dejansko iniciator vseh aktivnosti, vložijo ogromna sredstva – tako finančna kot tudi strokovnjake, ki sodelujejo v celotnem procesu – samo za to, da v poprevzemni fazi odstranijo vse značilnosti in lastnosti organizacije, ki so sploh omogočale uspešnost prevzetega podjetja pred prevzemom.

Prepogosto zmaga napačna stran. Presenetljivo je namreč, da prevzemnik vložijo toliko napora v identifikacijo »najboljšega v panogi« in toliko denarja za nakup ciljnega podjetja, nato pa z nadvlado lastne kulture uniči vse odlike, ki jih je želel s prevzemom tega podjetja pridobiti (Kellog 2002).

Raziskava svetovalnega podjetja A. T. Kearney je ugotovila, da je pri združitvah in prevzemih problem, da močnejši partner izkorišča svojo moč tudi pri vsiljevanju lastne kulture. To običajno počne brez ocene primernosti obeh kultur za novo organizacijo. Tak pristop lahko sicer vodi do uspeha v določenih situacijah, medtem ko v drugih takšno vsiljevanje lastne kulture uničuje pričakovano vrednost združitvenega posla. Ocenjevanje kultur in iskanje najboljše kombinacije organizacijske kulture je še zlasti pomembno, ko sta organizacijski kulturi obeh partnerjev zelo različni (Recklies 2001).

#### **4.3.5 Stres in drugi psihološki dejavniki**

Empirične ugotovitve kažejo, da se besede prevzem, združitve in nakup podjetja z vidika organizacijske kulture berejo kot sprememba, ki se zaključi v novih procedurah, sistemih, navodilih in ljudeh. Največja motnja nastane med zaposlenimi v ciljnem podjetju, ki jih večkrat preplavi strah, kaos in zmeda (Primožič 1999, 66).

V raziskavi, ki jo navaja Steffen (1999, 12), je bilo kot šest ključnih ugotovitev, ki so povezane z združitvami in prevzemi, navedeno, da kar 91 % odgovarjajočih prevzeme in združitve povezuje s posledičnim odpuščanjem. Kar 82 % vprašanih meni, da v združitve in prevzeme vodijo finančni vidiki, enak odstotek pa tudi meni, da prevzemi in združitve niso le modna muha, ampak bodo zelo pogosti tudi v prihodnosti. Prav tako velika večina, kar 77 % vprašanih kot bistven in določujoči element organizacijske kulture navaja vodstvo in stil vodenja. 73 % vprašanih se je strinjalo z ugotovitvijo, da če je proces predolg, to vpliva na odhod najbolj talentiranih strokovnjakov.

Premagovanje kulturnih razlik je daleč najtežavnejši del, povezan z združitvijo ali pripojitvijo. Nenadoma se znajdejo skupaj ljudje iz različnih kultur. Od njih se pričakuje, da se bodo ukvarjali s kompleksnimi vprašanji strategije in dela. Razmere so še slabše zaradi negotovosti, kdo bo dobil katero službo, kaj bo opuščeno in na kakšen način bo dosežena »sinergija zmanjševanja stroškov« (Habeck, Kröger in Träm 2000, 99).

Pogost problem pri združitvah in prevzemih, ki je neposredno povezan z organizacijsko kulturo, je sodelovanje nekdanjih konkurentov, ki so navajeni medsebojnega tekmovanja, nenadoma pa morajo postati sodelavci. Zgraditi je treba zaupanje in jasno predstaviti cilje in pot do njih – ohraniti usmerjenost navzven oziroma takoimenovani eksterni fokus, sicer kmalu lahko zaidemo v situacijo, ko začnemo zgubljati najboljše kadre in stranke.

Vsa ta vprašanja, ki imajo skupni imenovalec, »kaj bo z mano«, povzročajo med zaposlenimi veliko stopnjo stresa, psiholoških težav, poveča se odsotnost z dela zaradi bolezni, porajanje in širjenje govoric, vse to pa povzroča nižjo storilnost in posledično manjšo uspešnost podjetja.

Posamezniki, ki vodijo procese združitve in prevzemov, prepogosto spregledajo strahove zaposlenih, ki postanejo dojemljivi za sprejemanje in širjenje govoric o aktivnostih, ki spremljajo združitve in prevzeme, še zlasti strah glede odpuščanja. Zato postanejo zaposleni predvsem okupirani s skrbmi o lastni službi in lastnih interesih, manj pozornosti pa posvečajo delovnim procesom. Takšni odnosi povzročajo napetosti med skupinami v organizaciji, pomanjkanje komunikacij med vodstvom in zaposlenimi ter veliko stopnjo stresa (Mirvis 2002).

Whalenova (2001, 6) konflikt kultur definira kot nesposobnost zaposlenih v združenih podjetjih, da se prilagodijo spremembam, ki so potrebne za doseg načrtovanih sinergijskih učinkov. Da bi odkrili središče konflikta kultur, se je treba osredotočiti na

razmišljanje ljudi, predvsem o tem, koliko časa je neproduktivno porabljenega za medosebne konflikte in nerazumevanje.

Kot ugotavljata Mirvis in Marks (2003, 17), se simptomi pojavljajo v različnem obsegu pri skoraj vseh združitvah podjetij, vendar jih je mogoče s pomočjo psihološkega znanja in tehnik omejiti in obvladovati. Simptomi so naslednji (Mirvis in Marks 2003, 17):

- *Zaskrbljenost.* Ali ljudje govorijo samo še o združevanju in ugibajo, kaj bi to lahko pomenilo zanje osebno? Ali ta zmeda znižuje delovno učinkovitost?
- *Boj se najslabšega.* Ali je podjetje polno srhljivih zgodb, ki se nanašajo na združevanje? Ali ljudje razvijajo scenarije o najslabših možnostih poteka dogodkov?
- *Reakcije na stres.* Ali so ljudje videti razdražljivi in prestrašeni? Ali opazate somatske reakcije, kot so glavoboli, nespečnost, več kajenja?
- *Krizni management.* Ali obstaja ozračje napetosti in kaosa? Ali se je management umaknil v sejne sobe, kjer se z bojno mentaliteto loteva združevanja?
- *Omejen pretok informacij.* Ali večina zaposlenih ne ve, kaj se dogaja? Ali management odloča o vsem v tajnosti in ima le omejene stike z drugimi deli podjetja?
- *Iluzija nadzora.* Ali management ljudem zagotavlja, da ima odličen načrt združevanja in obljublja, da bodo spremembe potekale gladko in brez večjih težav? Ali ljudje dvomijo o zanesljivosti teh zagotovil?
- *Trčenje kultur.* Ali opazajo ljudje velike razlike med organizacijo in vrednotami obeh podjetij in morda tudi v slogu ter sposobnostih obeh managementov?
- *Mi proti njim.* Ali se ljudje osredotočijo bolj na razlike kot na podobnosti in skupne cilje obeh podjetij? Ali postajajo te razlike čedalje ostrejšje?
- *Superiorni proti inferiornim.* Ali ljudje nenehno medsebojno primerjajo obe podjetji? Ali menijo, da je organizacijska kultura njihovega podjetja boljša od tiste v drugem podjetju?
- *Napad in obramba.* Ali ljudje spletkarijo, da bi nasprotno podjetje prisilili v spremembe, medtem ko se sami niso pripravljene prilagoditi? Ali tako ravna tudi v drugem podjetju?
- *Zmagati ali izgubiti.* Ali zaposleni ocenjujejo odločitve glede na to, kdo je zmagal in kdo izgubil? Ali se v enem podjetju počutijo kot zmagovalci in v drugem kot poraženci?
- *Počasi ali prehitro.* V različnih podjetjih se sindrom združevanja izraža na različne načine. Nekatera podjetja se združitvi približujejo prepočasi, druga prehitro. Nekaterim uspe prepoznati sindrom združevanja in ga obvladovati, druga prepoznajo simptome, ko je že prepozno.

Kot poudarjata Mirvis in Marks (2003, 19) je mogoče težave, ki se pojavljajo ob združevanju podjetij, obvladovati in neizogiben stres preusmeriti v ustvarjalno delo. Seveda pa je za to potrebna strateška in emocionalna pripravljenost managementa na združevanje. Strateška priprava zahteva, da management natančno premisli, kaj pomeni združevanje za zaposlene in pretehta finančne in pravne vidike. Transformacija v novo organizacijsko strukturo je za management zelo zahteven projekt. Management mora zaposlenim jasno predstaviti svoja pričakovanja glede njihove vloge v procesu integracije in se mora potruditi, da pri zaposlenih ustvari prepotrebno zaupanje.

#### **4.4 Kako se izogniti pastem, ki jih v procesu združitve in prevzemov nastavlja organizacijska kultura**

Procesu mešanja kultur pravimo akulturacija (ang. »aculturation«). Prevzemnik se mora predhodno že v predprevzemni fazi zavestno odločiti, kakšen model akulturacije bo vpeljal v poprevzemnem obdobju. Na voljo ima naslednje tri modele: uporabi lahko eno ali drugo kulturo, lahko oblikuje kulturo, ki vključuje najmočnejše aspekte ene od kultur, ali pa oblikuje popolnoma novo kulturo, ki ne temelji na nobeni od kultur.

V kontekstu mešanja organizacijskih kultur so možni naslednji štirje alternativni pristopi (Appelbaum idr. 2000, 652):

- *Integracija*, kjer si želi ciljno podjetje ohraniti lastno kulturo ter identiteto in želi ostati neodvisno. To vodi v strukturno asimilacijo dveh kultur, ki rezultira v simbiozi prevzemnika in ciljnega podjetja.
- *Asimilacija* je vedno unilateralen proces, v katerem je ena stran voljna prevzeti identiteto in kulturne značilnosti druge strani, ki dominira. V tem primeru prevzemnik absorbira ciljno podjetje v svoj sistem in s tem preneha obstajati kulturna identiteta ciljnega podjetja.
- *Separacija* vključuje poskuse ohranjanja kulture z ločevanjem in neodvisnostjo od dominantne strani. V tem primeru so kulturne izmenjave med podjetjema minimalne in obe strani delujeta neodvisno.
- *Dekulturacija*, ki pomeni izgubljanje oz. pretrganje kulturnih stikov.

Kdor poskuša razumeti vpliv različnih kultur podjetij v združevanju, se lahko izogne velikemu deležu težav. Kdor ga zanika, pa jih običajno spozna na težji način na lastni koži (Kellog 2002).

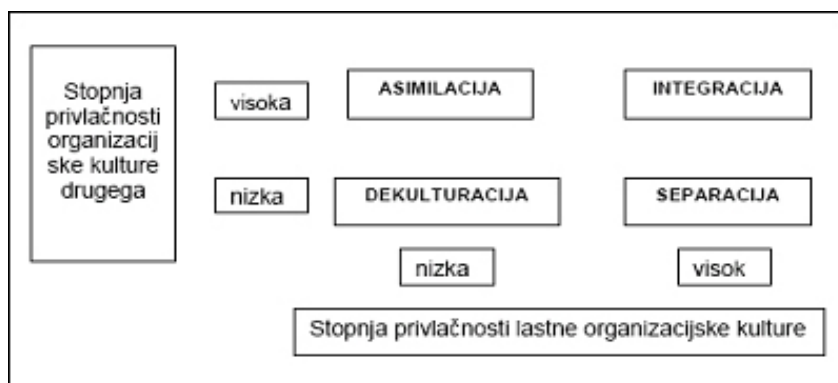
Velik vpliv na potek integracijskega procesa ima zaznavanje privlačnosti kulture, tako lastne kot kulture podjetja na drugi strani<sup>3</sup>. To ponazarja tudi slika 4.2.

---

<sup>3</sup> Pri tem gre lahko tako za podjetje, ki prevzema, kot za podjetje, ki je prevzeto



Slika 4.2 Vpliv privlačnosti kultur



Vir: Recklies 2001, 3.

Pri asimilaciji je zaradi nizke privlačnosti lastne kulture in visoke privlačnosti organizacijske kulture drugega združitve z vidika organizacijske kulture relativno enostavna. Pri dekulturnaciji sta tako organizacijska kultura lastnega kot nasprotnega podjetja za zaposlene nepriljubeni, zato je rezultat odtujitev zaposlenih. V primeru integracije sta obe organizacijski kulturi privlačni, kar nakazuje kompatibilnost in omogoča integracijo. Zadnja oblika, separacija, je rezultat visoke privlačnosti lastne organizacijske kulture in nizke privlačnosti organizacijske kulture drugega, kar povzroča multikulturalnost ali kulturne trke. Ta pristop ima slabost, da upošteva predvsem enostranski pogled, običajno »šibkejšega«, vendar pa bi uvajanje še ene ravni, to je navzkrižne stopnje privlačnosti drugega pola, shemo preveč zakompliciralo.

Whalenova (2001, 6) ugotavlja, da je pri finančnih združitvah, kjer gre za združevanje finančnih sredstev, integracija kultur nesmiselna oziroma je lahko celo škodljiva. Po drugi strani pa je pri operativno motiviranih združitvah in prevzemih, kjer je sinergija rezultat združevanja posameznih aktivnosti, procesov in zaposlenih v skupne operacije, povezovanje in integriranje organizacijskih kultur ključno za uspeh.

#### *Integracijski tim:*

Najbolj uspešne organizacije imajo strokovnjake za človeške vire in korporativno komuniciranje vključene v delovno skupino, ki izvaja skrbni pregled. Najboljši oddelki za ravnanje s človeškimi viri in tisti za korporativno komuniciranje se pripravijo za prevzem vnaprej, tako, da imajo že pred objavo združitve ali prevzema pripravljene opomnike, načrte aktivnosti in osebe, ki so zadolžene za posamezne aktivnosti (Rensburg 2000, 148).

Ti strokovnjaki lahko že v predprevzemni fazi ugotovijo, ali je združitve oziroma prevzem ciljnega podjetja s stališča organizacijske kulture sploh mogoče izpeljati v skladu z zadanimi cilji in kaj vse po treba narediti v fazi pogajanj in poprevzemne integracije za preprečitev negativnih vplivov obstoječih organizacijskih kultur. Če pride do

združitve ali prijateljskega prevzema je smotrno, da so v integracijski tim vključeni strokovnjaki vseh sodelujočih podjetij.

Integracijo izvršujejo zaposleni. Zaposleni, ki imajo pri tem aktivno vlogo, so vključeni v projekt integracije in dodeljeni integracijskim timom. Za uspešnost integracije so potrebni močni timi, ki so oblikovani diskretno, saj gre za polno zaposlitvene funkcije. Ti timi morajo imeti močen management in širok nabor virov. Pristop projektnega managementa, ki se pri tem uporablja, pa mora potekati ločeno od dejanskega poslovanja (Epstein 2004, 177).

*Analiza organizacijske kulture:*

Pri načrtovanju se tako lahko opravi vsaj splošna primerjava organizacijskih kultur obeh podjetij, način vodenja, vrednot, ki prevladujejo v podjetjih...

Da bi se uspešno soočili s problemi, ki jih v procesu združitve in prevzemov pred nas postavlja področje organizacijske kulture, je treba razviti ustrezna orodja za analizo organizacijske kulture in pripraviti strategijo kulturne integracije. Strategija mora vsebovati jasno vizijo, ki pojasnjuje posamezne aktivnosti, ki se kot posledica združevanja ali prevzema odvijajo v organizaciji in vodijo do jasnih ciljev.

Ključ do uspešne združitve je ocenjevanje organizacijske kulture tako tarče kot izvajalca prevzema. Bistvo je, da podjetja ugotovijo kulturne razlike in da zaposleni razumejo družbene procese, ki so posledica vzpostavljanja nove organizacije in posledično nove organizacijske kulture (Mirvis 2002).

Ovrednotenje kulture je težavno, še zlasti, ker je skrita celo ljudem, ki so del te kulture (Habeck, Kröger in Träm 2000, 113). Dodatna težava se pojavlja v primeru sovražnih prevzemov, kjer se podjetja zaprejo pred prevzemnikom in mu poskušajo dati čim manj informacij.

V večini primerov se skrbni pregled osredotoča na pravne in finančne zadeve. Toda skrbni pregled kulturnih vidikov je prav tako enako pomemben: prevzemno podjetje mora nujno pregledati, kako si potencialni partner predstavlja delovanje in katere bistvene vrednote vplivajo na to predstavo (Rensburg 2000, 148).

M. Whalen (1999, 8) navaja, da je že s prehodom skozi podjetje moč oceniti številne značilnosti organizacijske kulture. Kot primere predstavlja:

- Ali zaposleni delajo za zaprtimi vrati?
- Koliko je »nedelovnih« prostorov – čajne kuhinje, jedilnice itd?
- Koliko ljudi se zadržuje v teh t. i. nedelovnih prostorih?
- Kako je poskrbljeno za varnost v podjetju?
- Kako so opremljeni prostori, v kakšnem stanju so?
- Ali so parkirna mesta rezervirana oziroma kako so razdeljena?
- Ali obstajajo prostori za rekreacijo, otroški vrtec ipd.?

- Ali obstajajo mehanizmi za komuniciranje z vsemi zaposlenimi (oglasne table, ozvočenje)?
- Ali obstajajo mehanizmi za komuniciranje od spodaj navzgor?
- Kakšen je odnos zaposlenih do managementa?
- Kako se dodeljujejo pisarne, koliko ljudi je v pisarnah?

To je, seveda, le del navzven vidnih navad in običajev, ki pa nam že omogočajo vsaj delni vpogled v organizacijsko kulturo podjetja.

Ocena organizacijske kulture mora biti del procesa »due diligence« – ne da ugotovi le razlike med obstoječima kulturama, ampak, da ugotovi odstopanja obeh kultur od želene nove kulture združenega podjetja (Nies 1999, 24).

Novak je na primerih bančnih prevzemov v Sloveniji analiziral vlogo organizacijske kulture in ugotovil, da so v vseh štirih primerih prevzemniki proučevali ta vidik prevzema in se skoraj povsod lotili integriranja organizacijskih kultur, pri čemer v nobenem primeru niso zaposlili integracijskih ravnateljev. V vseh primerih pa so bili vzpostavljeni integracijski timi, ki so odgovarjali upravi (Novak 2003, 72). Novak še ugotavlja, da je integracija organizacijske kulture potekala skozi izmenjavo znanj in procesov, ki so jih v prevzete banke vnašali z izmenjavo kadrov oziroma z zaposlitvijo določenih delovnih mest z ljudmi, ki jih v prevzeto banko pošlje prevzemnik. Pomembno je bilo stalno izobraževanje v matični banki. Za integracijo organizacijskih kultur je bila v vseh primerih ključna tudi komunikacija z zaposlenimi, katere osnovni cilj je bil preprečevanje negativnih učinkov trka organizacijskih kultur in s tem preprečevanje vseh negativnih posledic, ki jih ta lahko povzroči. Proces je bil uspešen, saj v enem primeru sploh ni bilo izgub, odhodov vodilnih delavcev in strokovnjakov, medtem ko so bile v ostalih treh primerih le posamezne zamenjave oziroma odhodi. Na področju izbire vodstva je bil dogovor sprejet že pred zaključkom prevzema, kar je verjetno v veliki meri pripomoglo k temu, da v nobenem primeru ni šlo za sovražen prevzem. Splošni uradni jezik je v vseh primerih ostala slovenščina, medtem ko se na najvišjih ravneh odločanja uporabljata enakovredno slovenski in angleški jezik oziroma v primeru SKB SG tudi francoščina. Posledica tega je, da se v vseh treh primerih s tujim prevzemnikom več zaposlenih uči tujih jezikov.

Kot smo ugotovili ima ključno vlogo skrben pregled organizacijske kulture. Ta mora biti izveden temeljito in dosledno, saj predstavlja izhodišče za oblikovanje strategije kulturne integracije in obet za uspešno izvedeno akulturacijo.

#### *Imenovanje vodstva:*

Raziskave kot enega pomembnejših elementov za uspešno vzpostavljanje organizacijske kulture navajajo postavitve vodstva oziroma vzpostavitve hierarhije.

To je še zlasti pomembno, ker vsaka nova generacija voditeljev doda novo plast kulture (Habeck, Kröger in Träm 2000, 100).

Problemi z večino neuspešnih združitve se začnejo že v predzdružitveni fazi, ko partnerji konceptualizirajo posel in se pogajajo. To je kritični trenutek za vodilne, da določajo stopnjo sodelovanja ter strateške, finančne in kulturne cilje (Rensburg 2000, 148).

Naloga vodstva je, da definira pomembne sestavine »kulture«, kot so organizacijski nadzor in postopki. Ustvarja se »valuta« kulture za plačila, nagrajevanje, kazni, nazive delovnih mest, meritve, simbole moči in statusa. Ta »valuta« krepi pravila sprejemljivega obnašanja (Habeck, Kröger in Träm 2000, 100).

#### *Postavitev poslanstva in vizije združenega podjetja:*

Če ljudje ne delijo skupne vizije in ne razumejo svojih vlog in odgovornosti ter ne poznajo sistemov nagrajevanja, se to kaže v nemotiviranosti in neučinkovitosti.

Vizija je še posebno pomembna, kot pojasnjuje Rensburg (2000, 149), da zaposleni lažje razumejo in sprejmejo obljubo, ki jo daje nova združena organizacija in tako lažje nadomestijo kulturne vrednote in navade »stare organizacije«. Brez odgovorov na ta vprašanja zaposleni ne vidijo vodstva, pogrešajo smernice in kontrolne mehanizme, to pa lahko hitro vodi v propad (Nies 1999, 22).

Habeck, Kröger in Träm (2000, 29) zagovarjajo tezo, da je v večini primerov glavno vodilo združitve in prevzemov primernost, ki iz tega izhaja, in ne vizija. Podjetja, ki se združujejo nimajo jasne predstave, zakaj se združujejo. Management prepogosto utemeljuje prevzemne aktivnosti s kratkoročnimi sinergijami. V teh kratkoročnih sinergijah vidi podlago za primernost in tako izpušča vizijo izpred oči. To se v praksi pogosto dogaja zaradi prevlade finančnega načina razmišljanja.

Habeck, Kröger in Träm (2000, 48–49) so tako na podlagi svojih ugotovitev oblikovali koristno vodilo za uspešno integracijo. Management mora voditi integracijo z jasno in stvarno vizijo, ki izhaja iz temeljne revizije poslovne analize bonitete podjetja. To pa lahko doseže tako, da v svoji viziji: opredeli svoje sposobnosti, opredeli tržišča, kamor hoče priti, ostane stvaren, ne posnema, stalno komunicira in pusti, da je primernost samo posledica združevanja. Še tako primerna vizija pa ne more prinesiti rezultatov, če ji ne sledi učinkovita strategija.

#### *Odpuščanje in zaposlovanje:*

Izogibati se je treba odpuščanju zaposlenih. Zagotoviti je treba pošten odnos do odvečnih zaposlenih, ki vključuje jasno argumentacijo, prerazporeditve, pomoč pri iskanju nove zaposlitve in primerno odpravnino. S tem se tudi delavcem, ki ostajajo, jasno pokaže, da ima podjetje ustrezen odnos do vseh zaposlenih (Primožič 1999, 84).

Zelo pomembno je tudi vprašanje ostanka ključnih oseb v ciljnem podjetju – sem lahko sodijo tako vodilni managerji kot tudi glavni strokovnjaki in navsezadnje mnenjski voditelji, torej vsi tisti, ki ključno prispevajo k uspešnemu delovanju ciljnega podjetja. To je treba identificirati že v začetku ocenjevanja ciljnega podjetja.

#### *Komuniciranje:*

Z ustreznim informiranjem zaposlenih pred združitvijo, med njo in po procesu združitve ali prevzema ima organizacija pomembno prednost pred tistimi organizacijami, ki začnejo komunicirati sredi te poti, ko produktivnost zaposlenih že pada in moti proces združitve ali prevzema (Nies 1999, 23).

Habeck, Kröger in Träm (2000, 19) vidijo kot največjo oviro za integracijo pomanjkanje zavezanosti zaposlenih. Večjo zavezanost zaposlenih lahko najhitreje dosežemo z učinkovito in sistematično komunikacijo. Kompleksnost integracije zahteva skrbno načrtovane komunikacijske aktivnosti in sistematičen komunikacijski pristop, ki ga podjetje opredeli v komunikacijski strategiji. Management si mora prizadevati za kontinuiran proces komuniciranja in hkrati spremljati rezultat komuniciranja s povratno informacijo, ki predstavlja izhodišče za ukrepanje in komuniciranje v prihodnosti. Pri tem se mora management zavedati vloge obeh oblik komunikacije, tako zunanje v odnosu do dobaviteljev in kupcev kot notranje v odnosu do zaposlenih v podjetju.

Epstein (2004, 177) argumentira vlogo komunikacije kot sredstva za vzpostavitev zaupanja v integracijski proces. Komunikacija je pomemben instrument na področju ravnanja s človeškimi viri, saj lahko znatno vpliva na zmanjševanje negotovosti, ki se pojavlja v obdobju, ko se ljudje soočajo z radikalnimi spremembami. Ob vsem povedanem pa ne smemo pozabiti tudi pomena komuniciranja s strankami. Tudi z njihovega vidika prinašajo prevzemi veliko negotovosti, ki jo lahko ublažimo s pravilno usmerjeno in učinkovito komunikacijo.

Proces komuniciranja pri združitvah in prevzemih lahko razdelimo na tri glavne faze (Speight in Goodman 1998, 17):

1. načrtovanje,
2. izvedba in integracija:
  - napoved in aktivnosti pred izvedbo,
  - aktivnosti takoj po izvedbi in
  - integracija.
3. spreminjanje.

Pri implementaciji igra pomembno vlogo komuniciranje, ki mora temeljiti na odprtosti in odkritosti. Bistvo pri komuniciranju je, da ni enosmerno, se pravi od vodstva navzdol, temveč je zelo pomemben element tudi poslušanje in iskanje informacij med zaposlenimi. S povratnimi informacijami po zaposlenih pravzaprav dobimo odgovor, ali

so naše aktivnosti kulturne integracije in komuniciranja dosegle namen; če zaznamo odstopanja, je treba znova proučiti strategijo in jo po potrebi prilagoditi situaciji.

Za učinkovito komunikacijsko strategijo je treba upoštevati naslednja načela (Rensberg 2000, 152):

- komuniciranje je prioriteta;
- vse komunikacijske aktivnosti morajo biti odkrite, proaktivne in interaktivne in ne le reakcija na dogodke;
- vsa sporočila morajo biti konsistentna in ponavljana skozi različne komunikacijske kanale vsem udeležencem komunikacije;
- organizacija mora vzpostaviti model dvosmerne komunikacije;
- zaradi osebnega soočanja z zaposlenimi je zelo pomembno tudi predvidevanje vprašanj in reakcij zaposlenih;
- pomembno je tudi identificiranje ključnih ljudi in mnenjskih vodij, ki določajo tudi vrednote, ki jim nato sledi večina.

Pri združevanju ne smemo torej pozabiti na:

- razvoj strategije kulturnega povezovanja v predzdružitveni fazi,
- na osnovi analize obstoječih kultur naredimo oceno potencialnih problemov, ovir in razlik,
- odločitev, kakšna naj bo kultura združenega podjetja, z jasno opredelitvijo, zakaj smo se odločili tako in kaj pričakujemo oziroma želimo doseči s takšno organizacijsko kulturo,
- dialog in razumevanje med obema podjetjema in ne grajanje odnosa s stališča moči,
- vzpostavitev mehanizmov za novo kulturo, kamor sodijo predvsem komunikacijski kanali in sistemi nagrajevanja in sankcioniranja,
- kulturna integracija mora potekati čim hitreje, vendar je treba ljudem dati dovolj časa, da se seznanijo z novo kulturo.

Posel smo ljudje. Če vodstvo zaposlenih s komunikacijo in udeležbo v procesu ne vključi dovolj hitro v svoje načrte in uresničitev zastavljenih ciljev, lahko le-ti izgubijo svoj »kompas« in postanejo lahek plen za iskalce kadrov iz konkurenčnih podjetij (Bertoncelj 2007).

Za doseganje ciljev v »sestavljene« podjetju je pomembno, da komunikatorji prepričajo udeležence v vizijo podjetja in da le-ti delajo v smeri njene uresnitve. Pomembno je, da se izpolnijo dane obljube in zagotovila; da se ne zavaja. Ključna je proaktivnost in prevzem pobude; tudi »ne komunikacija« pošilja sporočila. Komunikacijski cilji morajo biti jasni in razumljivi; »zlato pravilo« preizkušeno v praksi je sledeče: komuni-

kacija, komunikacija in ponovno komunikacija z vsemi interesnimi javnostmi z jasnimi, natančnimi in pravočasnimi sporočili (Bertoncelj 2007).

Komuniciranje v času sprememb je torej zelo pomemben dejavnik uspeha v integracijskem obdobju. Največjo pozornost je treba posvetiti komunikaciji s ključnimi zaposlenimi. Sporočila, ki jih posreduje management, morajo biti kratka, jasna in jedrnata. Ne glede na vsebino informacij; ali je ta slaba ali dobra za zaposlene, morajo biti posredovane v enkratni, zaključeni obliki in kar je še bolj pomembno, biti morajo posredovane pravočasno. Zavedati se moramo, da lahko z nepravočasnim ali nepravilnim načinom komuniciranja stopnjujemo stres in negotovost zaposlenih. (Bertoncelj 2007).

#### 4.5 Strateški pomen organizacijske kulture pri prevzemih in združitvah

Še posebej se vloga organizacijske kulture poudarja pri združevanjih in prevzemih podjetij. Konkurenčnost in finančni pritiski globalizacije silijo podjetja k prevzemom in združitvam, saj lahko tako utrjujejo svoj položaj na trgu, večajo tržni delež in vrednost kapitala, izkoriščajo sinergijske učinke ekonomije obsega, povečajo prihodke, zmanjšajo tveganja, znižajo stroške ter izboljšajo pristopnost do novih priložnosti.

Združitve podjetij pa se pogosto izkažejo za neuspešne, pri čemer je eden glavnih razlogov pogosto prav kulturna neusklajenost (Weber in Camerer 2003, 401). Osnovni razlog za neuspeh je nerazumevanje vodilnih, da združevanje podjetij niso samo združitve bilanc, resursov, poslovnih prostorov, opreme in drugih opredmetenih sredstev, temveč zajemajo tudi neotipljive vire, med katerimi gre poudariti predvsem človeške in organizacijske vire, ki jih ima podjetje.

Kulturna usklajenost ne pomeni nujno kulturne enakosti, temveč združljivost, dopolnjevanje in umeščanje skupin, podobnih in popolnoma različnih kulturnih elementov, ki se pojavijo v združenem podjetju (Uljn idr. 2003). Visoka stopnja usklajenosti organizacijskih kultur pozitivno vpliva na uspešnost združitve. Podjetja, ki poslujejo znotraj iste panoge, so približno enako velika, imajo podobno zgodovinsko ozadje in so usmerjena k podobnim strateškim ciljem, imajo večje možnosti za kulturno ujemanje in posledično večjo verjetnost za uspeh združitve. Kljub temu je treba vsak primer združevanja obravnavati ločeno.

Da bi se podjetja izognila neuspehom zaradi neobvladljivih kulturnih razlik, je priporočljivo pred odločitvijo o prevzemu ali združitvi napraviti skrben pregled kulture takoimenovan »cultural due dilligence« (Harper 2004, 2). Upoštevati je treba, da je prevzem kulturni šok za obe podjetji, tudi če gre za prevzem. Zato je pomembno, da tudi podjetje, ki prevzema, pozna svojo organizacijsko kulturo in njene močne ter šibke točke. To podjetju omogoča, da pravočasno predvidi nastanek morebitnih težav in pripravi akcijski načrt za njihovo odpravo.

Če so organizacijske kulture dveh podjetij precej različne, lahko pride do številnih konfliktov ali do t. i. *trka kultur*. Posledice takšnega trka so lahko katastrofalne: ključni

kadri lahko zapustijo podjetje, lahko nastanejo notranji konflikti, odpor in negotovost pa onemogočata odločanje o strateških in vsakodnevnih zadevah. Vse skupaj lahko privede do tega, da podjetjema ne uspe uresničiti niti ekonomskih sinergij, ki so bile glavno vodilo za združitev.

Kulturni trk najbolje označujejo naslednji simptomi (Carleton in Lineberry 2004, 13–14):

- opazne so razlike med podjetjema, ki se kažejo v naslednjih vprašanjih: v kaj se verjame, kaj je pomembno, kaj se vrednoti, kaj je treba meriti, kako naj bodo ljudje obravnavani, kako se sprejmejo odločitve;
- motnje, ki nastanejo, ko neko podjetje, ki obravnava poslovanje in ljudi na svoj način, preide v sistem drugega podjetja, ki vodi poslovanje in obravnava ljudi na drug način;
- razlike v mnenjih, nesoglasja, različne predpostavke, ki se nanašajo na notranji proces implementacije novega poslovnega načrta in strategije;
- razlike v zaznavi prepričanj, vrednot, praks;
- razlike v zaznavi: stopnje formalnosti med dvema podjetjema, stopnje formalnosti glede oblačenja, jezika, delovnega prostora in komunikacije;
- način komuniciranja v stilu » zmagovalci proti poražencem«.

Kulturni trki, ki se pojavljajo v integracijski fazi, predstavljajo velik izziv managementu pri odpravljanju njihovih posledic. Kako naj management reagira? Pri tem so mnenja deljena. Mirvis in Marks (2003, 17) predlagata naslednje aktivnosti:

- ustvarjanje kulturne zavednosti,
- razjasnitev značilnosti organizacijske kulture,
- spodbujanje vzajemnega spoštovanja.

Kulturni trk se začne s spoznanjem, da podjetji združujeta dve različni zgodovini, dva stila, dve različni podobi itd. Tega se morajo zavedati managerji obeh podjetij. Le tako se lahko zagotovi konstruktivna diskusija, soočenje z raznimi tabuji in popolna ignoranca nekaterih iracionalnih stereotipov, kar lahko privede do ublažitve negativnih posledic trka organizacijskih kultur.

Za razjasnitev značilnosti organizacijske kulture je treba zaposlene vključiti v razne delavnice, kjer lahko izrazijo svoje poglede in mnenja. Vzajemno spoštovanje organizacijskih kultur obeh strani, vključenih v proces integracije, in njegova promocija sta temeljni pogoj za učinkovito reševanje posledic kulturnega trka.

Eden ključnih dejavnikov uspeha procesov združevanja je oblikovanje »sestavljene« organizacijske kulture (Bertoncelj 2007), ki zagovarja koncept uravnoveženega upravljanja »ekonomskega« in »človeškega« kapitala.



Prevzemnik mora že v procesu celovite analize in ovrednotenja ciljnega podjetja nameniti posebno pozornost »mehkim poslovnim vprašanjem«, ki se sicer izkažejo za problematična v fazi integracije prevzetega podjetja v poslovni sistem prevzemnika, ko je pogosto že prepozno, da bi jih lahko uspešno razreševali. Posebej pomembno pozornost je treba nameniti razlikam v organizacijski kulturi. Način soočanja organizacijskih kultur neposredno vpliva na dolgoročni uspeh prevzema. Prevzem je vsekakor uspešnejši, če prevzemnik upošteva značilnosti organizacijske kulture prevzetega podjetja.

V teoretičnem delu smo proučili, da so prevzemi in združitve podjetij z razvitimi trgi kapitala del vsakdanje poslovne prakse že desetletja in da so procesom združevanja v zadnjem času vse bolj izpostavljena tudi slovenska podjetja. Tudi turistična dejavnost je že krepko zakoračila v obdobje strateških povezav, ki so se razširile zlasti med podjetji in nastale kot rezultat različnih ciljev ter se pojavile v različnih oblikah.

Ugotovili smo, da se podjetja povezujejo zaradi lažjega, učinkovitejšega delovanja in hitrejšega uresničevanja ciljev. Pri združitvah in prevzemih podjetij pa se pogosto zanemarija vpliv mehkih poslovnih dejavnikov. Pri tem smo ugotovili, da je neusklajenost dveh organizacijskih kultur lahko eden izmed pomembnejših razlogov, da je načrtovano združevanje neuspešno ali nima zelenega učinka.

V teoriji smo tudi preučili, da obstajajo različni pristopi za ublažitev in odpravljanje kulturnega trka (kulturna ohranitev, kulturna asimilacija, kulturna integracija in kulturna transformacija), ki se jih podjetja poslužujejo.

Organizacijska kultura ima tudi velik vpliv na vedenje zaposlenih v podjetju in na podlagi teoretičnih ugotovitev je pomen tega vpliva na njihovo vedenje v storitvenem podjetju še bistveno večji kot v drugih podjetjih. Razloge za to gre iskati v dejstvu, da je proces zagotavljanja storitev, zaradi narave samih storitev, precej specifičen.

Na osnovi vseh podatkov in raziskav smo ugotovili, da organizacijska kultura pomembno vpliva na uspešnost oziroma neuspešnost združevalnih aktivnosti. Vse navedene ugotovitve bomo preučili še na izbranih primerih v nadaljevanju.



## 5 PREDSTAVITEV POSLOVNEGA SISTEMA KOMPAS

Kompas je veliko turistično podjetje z dolgoletnimi izkušnjami in tradicijo v potovalni industriji in tudi tržni vodja na slovenskem trgu.

### 5.1 Razvoj poslovnega sistema Kompas

Začetki podjetja segajo v leto 1923, ko je bila v Ljubljani ustanovljena podružnica Putnika, mešane družbe za tujski promet. Dne 01. julija 1951 je vlada republike Slovenije izdala odločbo, s katero je bilo ustanovljeno turistično podjetje z imenom Putnik Slovenija. Ob ustanovitvi je imelo podjetje 10 poslovalnic, 8 turističnih avtobusov in je zaposlovalo 90 uslužbencev. Leta 1959 se je podjetje preimenovalo v Kompas.

*Pomembnejši mejniki v zgodovini Kompasa so:*

- 1974 – Preobrazba v Delovno organizacijo Kompas Jugoslavija z večjim številom temeljnih organizacij, med katerimi sta bili največji Kompas Inozemski turizem in Kompas Domači turizem kasnejši podjetji Kompas Turizem in Kompas Holidays.
- 1990 Preobrazba Kompasa v Turistični poslovni sistem Kompas, ki ga je sestavljalo 5 podjetij: Turizem, Rent-a-car, Mejni turistični servis, Magistrat in Hoteli.
- 1990–91 – Turistični poslovni sistem Kompas je zaradi krize v Jugoslaviji in nerodne lastninske preobrazbe razpadel na več samostojnih, nepovezanih podjetij. Iz sistema se je najprej izločilo podjetje Kompas International, ki se je že jeseni leta 1990 registriralo kot delniška družba in pričelo z lastninsko preobrazbo.
- V letih 1991–92 se je Kompas dokapitaliziral in spremenil v delniške družbe, med njimi tudi Kompas Turizem in Kompas Holidays. Kompas Turizem je od matičnega podjetja s pogodbo odkupil mrežo podjetij in predstavništev v tujini, ki je nenadoma ostalo brez trga in v rdečih številkah. Kompas International, d. d. je postopoma opustil vse turistične dejavnosti, s katerimi se je Kompas pričel ukvarjati ob koncu 80-ih let. V ospredje sta vse bolj pričeli prodirati dve turistični podjetji Kompas Holidays in Kompas Turizem.
- 1997 – Kompas Holidays in Kompas Turizem sta pripravili načrt za rekonstrukcijo Kompasa. Namen je bil izkoristiti sinergijske učinke obeh podjetij in prehiteti konkurenco na domačem in tujem tržišču.

Načrt je bil sestavljen in izpeljan v dveh fazah:

- I. faza 1998–1999 Združitev Kompas Holidays in Kompas Turizem v Kompas.

- II. faza 1999–2001 postopna priključitev strateško pomembnih turističnih podjetij z imenom Kompas, s posebnim poudarkom na Sloveniji in Hrvaški.
- 2006 Zaradi potrebe po hitrejši rasti in hitrejšem razvoju e-distribucije se je Kompas, d. d. vključil v sistem Adriatica.net.
- Kompas ima danes v lasti 19 podjetij, 6 predstavništov ter eno franšizo v 20-ih državah sveta.
- 2008 Kompas postane integrator turističnih dejavnosti v Diviziji Turizem v skupini Adriatica.net.

## **5.2 Prednosti združitve podjetja Kompas Holidays in Kompas Turizem**

Med skupino Kompas Holidays in Kompas Turizem so obstajale trdne poslovne vezi. Dejavnosti se med seboj niso prepletale, temveč dopolnjevale:

- skupina Holidays je obdelovala predvsem slovensko tržišče,
- skupina Turizem predvsem tuja tržišča.

Obe skupini podjetij sta imeli vrsto skupnih partnerjev (hotelske hiše in prevozniki). V praksi pa nista vedno uporabljali enakih partnerjev (dobaviteljev).

Kompas, ki je bil ob koncu 80-ih let eno največjih turističnih podjetij v srednji in vzhodni Evropi, se je razdelil na vrsto samostojnih pravnih oseb. Kljub pravni in ekonomski samostojnosti so med njimi vladali korektni poslovni odnosi in močna poslovna povezanost. Tako se je 10 Kompasovih turističnih podjetij v letu 1993 povežalo v skupino Kompas Holidays, ki je bila komplementarna dejavnosti skupine Kompas Turizem.

Z združitvijo podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem smo želeli doseči Černe 1997):

- enotno poslovno politiko do skupnih poslovnih partnerjev,
- boljše pogoje poslovanja na podlagi večje kupne moči,
- bistveno povečanje poslovanja med posameznimi enotami znotraj obeh podjetij in s tem doseganje pomembnih sinergijskih učinkov,
- racionalizacijo pri stroških poslovanja (združitve nekaterih opravil in zmanjšanje potrebnega poslovnega prostora za upravno-administrativne zadeve).

Ocena ekonomske upravičenosti reorganizacije je pokazala, da bi s koncentracijo poslovanja na iste dobavitelje (hoteli, prevozniki in lokalne agencije) oziroma preferenčne partnerje na leto realizirali vsaj 40 % skupnega prometa, saj bi dosegali boljše pogoje. Izboljšali bi svoj položaj na trgu, racionalizirali poslovanje, usmerjali kupno moč in bili na dolgi rok veliko bolj uspešni.

Z združitvijo bi se doseglo bistveno povečanje poslovanja med posameznimi enotami znotraj obeh podjetij in s tem doseganje pomembnih sinergijskih učinkov. Z združitvijo obeh matičnih družb bi prišlo do racionalizacije stroškov poslovanja (sinergijski učinki enotne »uprave«, delovanje skupnih strokovnih služb na eni lokaciji in zmanjšanje fiksnih stroškov poslovanja na zaposlenega skozi povečanje obsega poslovanja). Združeno podjetje naj bi stopilo v krog močnejših evropskih turističnih agencij, s tem pa bi dobilo močno odskočno desko za razvoj slovenskega turizma doma in v tujini (ibidem).

### **5.3 Strategija razvoja združenega turističnega podjetja Kompas, d. d.**

#### *Osnovne dejavnosti*

Združeno turistično podjetje Kompas, ki naj bi nastalo z združitvijo Kompas Holidays in Kompas Turizem, bi opravljalo naslednje osnovne dejavnosti (Černe 1997):

- touroperatorstvo,
- paketiranje in grosiranje incoming aranžamjev,
- produkcija posebnih in FIT aranžmajev,
- servisiranje paketnih in FIT aranžmajev,
- prodaja potovalnih paketov, vozovnic in drugih turističnih storitev,
- kongresni turizem.

Osnovne dejavnosti bi predstavljale več kot 90 % vseh prihodkov Kompas.

#### *Tržišča*

Kompas bi svoje poslovanje razvijal na večjem številu tržišč v Evropi in tudi na nekaterih drugih kontinentih s ciljem, da se z aktiviranjem večjega tržnega potenciala dosežejo boljši rezultati in razpršijo riziki. Koncentracija aktivnosti bi bila še vedno usmerjena na tradicionalna tržišča: Slovenija, Hrvaška, Italija, Avstrija, Madžarska, Nemčija, Češka, Velika Britanija, Benelux, Francija, ZDA in Poljska, velika usmerjenost na perspektivna tržišča kot so: Skandinavija, Daljni vzhod, Španija, latinsko-ameriško področje).

V Sloveniji, ki je najmočnejše Kompasovo tržišče, se bi že sedaj dober tržni položaj neprestano krepil tako v touroperatorstvu kot v incoming poslih. Ciljna usmeritev v krepitev deleža gostov, ki kupujejo turistične pakete preko agencij in povečati tržni delež združenega podjetja nad 50 %.

#### *Poslovna mreža*

Kompas bi večino poslovanja razvijal preko lastne poslovne mreže, kar pomeni, da bi se s širitvijo poslov in vključevanjem novih tržišč širila tudi poslovna mreža. Servis-

na mreža bi bila podrejena razvoju poslov. Nove poslovne enote, ki bi proizvajale nove potnike, se bi odpirale na podlagi tržnih analiz ter kadrovskih in finančnih zmožnosti.

#### *Poslovna politika*

Osnovni principi poslovne politike združenega podjetja (Černe 1997):

- razvoj poslov, ki povezujejo več poslovnih enot in, ki z učinkom sinergije prinašajo najboljše rezultate,
- razpršenost poslov in s tem zmanjšanje rizikov,
- hitra odzivnost na spremembe na tržiščih in neprestano iskanje novih tržnih niš,
- krepitev tržnega deleža tam, kjer za to obstajajo pogoji,
- koncentracija kupne moči na izbrane dobavitelje in izbrane destinacije,
- vključevanje v mednarodne turistične tokove na način, ki bo temeljil predvsem na znanju in ne toliko na kapitalu,
- visoka kakovost kadrov in storitev.

#### **5.4 Poslovni gradniki podjetja Kompas**

##### *Vrednote*

Kompas je multinacionalno podjetje, ki je ponosno na svojo preteklost, sedanost in prihodnost. Svoje poslovanje gradimo na spoštljivem odnosu do narave in do vseh vrst in kultur, na profesionalnosti in visoki kulturi storitev in odnosov. Vrednote podjetja postavlja Kompas na prvo mesto zato, ker so del organizacijske kulture, ki slednjo oblikujejo oziroma so posledica te kulture (Pergar 2008).

Vrednote zapisujemo v gospodarskem načrtu in v vseh letnih poročilih ter jih tudi preko spletnih strani in drugih načinov komuniciranja posredujemo javnosti, predvsem našim strankam, poslovnim partnerjem ter vsem zaposlenim kot tudi potencialnim bodočim zaposlenim. Na ta način podjetje utrjuje organizacijsko kulturo tudi v očeh zaposlenih in nam sporoča svoja pričakovanja. Kompasove vrednote so rezultat dolgotrajnega preučevanja, pisanja, razpravljanja in pregledovanja. Iskanje ustreznih vrednot in delovanje v skladu z njimi predstavlja za podjetje trdo in mnogokrat težko delo.

##### *Skupne vrednote zaposlenih na Kompas*

- *Pripadnost Kompas*. Zaposleni se odlikujemo z visoko pripadnostjo podjetju.
- *Kakovost*. Zaposleni pomembno prispevamo k prepoznavnosti Kompas kot podjetja, ki svojim strankam zagotavlja visoko kakovost opravljenih storitev in jo na trgu poznamo po visoki kakovosti.
- *Odgovornost*. Odgovornost za uresničevanje sprejetih obvez je odgovornost slehernega zaposlenega v Kompas.

- *Timsko delo.* Z združevanjem moči v okviru timskega dela smo uspešni na trgu in izpolnjujemo pričakovanja naših strank. Timsko delo predstavlja tudi osnovni način prenosa znanja in izkušenj na mlajše sodelavce.
- *Etika ustvarjanja dobička.* Zaposleni se pri težnji po ustvarjanju dobička ravnamo po standardih etike.
- *Povezovanje z našimi strankami in dobavitelji.* Uprava Kompas gradi kakovostno partnerstvo s strankami in dobavitelji. V skladu s Kompasovo strategijo poudarjamo tesno sodelovanje z našimi kupci in poslovnimi partnerji, kar je odgovornost vodstva, direktorjev sektorjev in odgovornih vodij, ki skrbijo tudi za redne obiske, strokovne delavnice in izmenjave znanj in izkušenj. V te procese vključujemo tudi naše agente in sodelavce zato, da bi dosegli izboljšave v odnosu do razumevanja njihovih potreb, želja, potreb po partnerskem odnosu. V Kompasu se zavedamo pomena trajnega sodelovanja s strankami, poslovnimi partnerji in dobavitelji. Od tu izhaja tudi naša stalna pripravljenost in odzivnost na želje strank ter izpolnjevanje odgovornosti do naših dobaviteljev (Pergar 2008).

Kot glavne vrednote štejemo (Pergar 2008):

- Profesionalnost
  - pravočasno izpolnjevanje obljub in dogovorov tako zunanjim kot notranjim partnerjem in strankam,
  - odgovornost vsakogar za optimalno kakovost opravljenega dela; odličnost
  - nenehno izobraževanje in usposabljanje,
  - prenašanje znanj in izkušenj na mlajše sodelavce,
  - urejen videz in uglajeno vedenje do zunanjih strank in sodelavcev,
  - načrtovanje svojega časa in usklajevanje aktivnosti znotraj tima.
- Kultura dialoga
  - najprej poslušamo, nato skušamo razumeti,
  - v pogovoru smo umirjeni in ljubeznivi,
  - iščemo rešitve (in se ne osredotočamo na »probleme«),
  - ne komentiramo posameznikovih lastnosti,
  - trudimo se za uspešnost podjetja,
  - spoštujemo čas skupine in vsakega posameznika,
  - na pogovor ali sestanek pridemo pripravljeni in točni.
- Integriteta posameznika
  - spoštujemo vsakega posameznika takšnega, kot je,

- vsakega posameznika sodimo po njegovih/ delih in prispevkih k uspešnosti, rasti in razvoju podjetja,
- posameznika spodbujamo k osebni rasti ter prilagajanju potrebam in ciljem podjetja.
- Integriteta podjetja
  - varujemo in ščitimo ugled podjetja s svojimi dejanji, zgledom in videzom,
  - o podjetju govorimo vedno in povsod samo dobro,
  - posredujemo ideje, ki lahko ugled podjetja povečujejo,
  - kar je dobro za podjetje, je dobro tudi za posameznika; obratno ni vedno res.

Spoštovanje vrednot je pomemben ključ do uspeha vsakega podjetja. So vez, ki nas povezujejo med seboj in z našimi kupci.

Podjetniško prepričanje (Pergar 2008):

- Zadovoljstvo naših strank
  - naši kupci so v središču naše pozornosti in njihovo zadovoljstvo je naša glavna skrb. Prva odgovornost zaposlenih je namenjena našim potnikom in poslovnim partnerjem. Vse, kar je povezano z izpopolnjevanjem njihovih pričakovanj, mora ustrezati najvišjim standardom stroke.
- Poslovna uspešnost
  - naše aktivnosti morajo zagotavljati finančno uspešnost poslovanja, da bi s tem zagotovili zaposlenim primeren delovni standard ter varnost zaposlitve in lastnikom dolgoročno pričakovan donos.
- Zanesljivost
  - izpolnitev obveznosti in obljub je sestavni del naših poslovnih norm, tako do vseh partnerjev – dobaviteljev in kupcev kot tudi sodelavcev in lastnikov.
- Motivacija zaposlenih
  - sodelavci predstavljajo našo največjo vrednoto. Motiviramo jih za doseganje poslovnih ciljev in jim ustvarjamo pogoje, v katerih lahko napredujejo in razvijajo svoje zmožnosti. Spoštujemo dostojanstvo posameznika.

### *Kakovost*

V Kompas si nenehno prizadevamo, da našim strankam ponudimo to, kar od nas pričakujejo. Prav zadovoljstvo naših strank in poslovnih partnerjev je najvišji kriterij kakovosti opravljene storitve. Naše poslanstvo izpolnjujemo s pomočjo izobraženih in razgledanih sodelavcev, ki jih spodbujamo, da si nenehno prizadevajo pridobiti nove



veščine in sodobna znanja. V odnosu do potnikov in naročnikov so naši zaposleni prijazni in skrbni. Vedno izpolnimo, kar smo obljubili. Trudimo se, da bi naša pričakovanja naših potnikov in poslovnih partnerjev celo preseгли. Skrb za kakovost je skupna naloga vseh poslovnih funkcij in vsakega posameznika, zato uveljavljamo sodobne principe celovitega obvladovanja kakovosti in neprestanih izboljšav.

### *Poslanstvo*

Naše poslanstvo je ustvarjati odlične počitnice in potovanja in s tem zadovoljevati potrebe kupcev. Našim kupcem približamo druge dežele, omogočamo spoznavanje novih krajev, pomagamo doživeti sanje, premoščamo krajevne in časovne razlike, kreativno zapolnimo prosti čas in omogočamo izobraževanje.

Razvijamo in vzdržujemo profesionalne odnose s kupci in partnerji. Skrbimo za osebno in profesionalno rast naših zaposlenih. S svojim poslovnim delovanjem izpolnujemo pričakovanja delničarjev, saj ustvarjamo lastniško vrednost. Skrbimo za koristi širšega okolja s spoštovanjem poslovne etike in smo družbeno koristni z delovanjem v obliki donacij, sponzorstev in skrbi za nemočne. Vse našete odličnosti se odražajo v naši blagovni znamki Kompas, ki jo razvijamo, vzdržujemo in izboljšujemo.

### *Vizija*

Postali bomo eden najpomembnejših igralcev v svetovni potovalni industriji. Utrdili in izboljšali bomo svoj položaj kakovostnega, priznanega in prepoznavnega ponudnika turistično-potovalnih storitev na čim večjem območju. Doseči želimo kakovostno raven storitev najboljših svetovnih ponudnikov turistično – potovalnih storitev. To bomo dosegli z agresivnim, vendar korektnim delovanjem, ustrezno mrežno organizacijo, spodbujanjem projektne kulture, razvojem, povečanjem tržnih deležev, ustvarjanjem lastnih in prevzemanjem drugih podjetij (Pergar 2008).

### *Strateški načrt za obdobje 2008–2012*

Načrti (Pergar 2008):

- vsebinska in geografska razpršenost poslov,
- skrbna izbira dobaviteljev in koncentracija poslov na izbrane dobavitelje,
- konstantna rast obsegov poslovanja in kakovosti storitev,
- razvijanje strateških partnerstev in krepitev lastnih kapacitet (hoteli, prevozna sredstva),
- podajanje poslov in medsebojno sodelovanje vseh enot s ciljem, da se krepijo sinergije in dosežajo čim boljši skupni učinki,
- rast znanja zaposlenih in razvoj tehnologij za distribucijo potovalnih storitev,
- krepitev ugleda družbe, zaposlenih in lastnikov,

- zadovoljstvo kupcev, dobaviteljev, zaposlenih in lastnikov.

Zastavljene cilje bomo realizirali:

- z dobro (procesno) organizacijo dela,
- z izobraženim in motiviranim kadrom,
- z učinkovitim informacijskim in rezervacijskim sistemom, nadgrajenim z ustreznimi prodajnimi aplikacijami,
- z urejenimi skupnimi bazami dobaviteljev in kupcev ter učinkovitim upravljanjem s temi bazami,
- s procesno predpripravo, standardizacijo in izpeljavo,
- s centralizacijo izbranih aktivnosti, ki podpirajo več poslovnih enot,
- s kvalitetnim marketinškim planiranjem,
- s širitvijo poslovne mreže, povečanim številom prodajalcev akviziterjev poslov ter učinkovitim komercialnim načrtovanjem.

*SWOT analiza:*

Naše *prednosti* v tem močno konkurenčnem okolju so (Pergar 2008):

- znanje, kakovosten kader, izkušnje,
- dober položaj na trgu, predvsem na ravni potovalne industrije, v Sloveniji pa tudi na trgu končnih potrošnikov,
- prisotnost na vseh pomembnejših tržiščih,
- velikost, nismo tako veliki, da ne bi mogli biti fleksibilni,
- naše dejavnosti so raznolike in geografsko razpršene,
- kot član grupacije Adriatica.net smo član ene največjih turističnih skupin na Balkanu,
- uvajanje CRM in celovita obravnava stalnih kupcev, uvedba »loyalty sheme«.

In kje so naše *šibke točke*?

- Neoptimirani poslovni procesi,
- premajhne prodajne aktivnosti na obstoječih trgih,
- zaradi velike odvisnosti od tujih virov financiranja ne izkoriščamo priložnosti, ki se nam ponujajo (akvizicije novih T. O. in agencij), ne širimo dovolj hitro mreže na tvegane, a potencialno močne trge, in s tem ne dosežemo obsegov, ki jih potrebujemo za utrditev čvrstejših odnosov z dobavitelji,
- nezadostno obvladovanje stroškov v odnosu na doseženo RC in prevelik delež stroškov dela v doseženi RC (produktivnost),
- neintegriran informacijski sistem,
- neusklajen strateški marketing,

- nepopolne baze kupcev in površno upravljanje s temi bazami.

Kje so naše *priložnosti*?

- Rast turistične dejavnosti v svetu,
- povečevanje tržnega deleža in širjenje na nove trge,
- uvedba procesne organiziranosti, optimizacija poslovnih procesov in integracija IT v vse delovne procese,
- integriran informacijski sistem in prenos poslovanja na internet,
- vzpostavitev celovitega HRM s strokovnimi in motiviranimi kadri,
- dolgoročneje vlaganje na strateško pomembnih destinacijah v »lastne« in pogodbene kapacitete,
- doseganje sinergij znotraj grupacije Adriatica.net.

Na kakšne *nevarnosti* lahko naletimo?

- Prihajajoča kriza oz. nižanje gospodarske rasti in vpliv tega na turistično dejavnost,
- prepočasen vstop in osvojitve elektronskih medijev v poslovanju,
- izguba tržnih deležev zaradi konkurence,
- zavračanje organizacijskih sprememb po zaposlenih,
- napačne strateške povezave in investicije,
- velika odvisnost od zunanjega okolja,
- velika odvisnost od tujih virov financiranja.

Na izkoriščanju zgoraj navedenih prednosti, odločnejšem odpravljanju pomanjkljivosti v našem poslovanju, izkoriščanju priložnosti ter na poznavanju in izogibanju nevarnostim temelji tudi naš gospodarski načrt za leto 2009.

## **5.5 Projekt Kompas – Adriatica.net**

Kapitalska sprememba v letu 2006 v lastniški strukturi podjetja in ob tem sklenjena pogodba med Adriatica.net in Kompas postavlja Kompas kot vodilno turistično podjetje v skupini Adriatica.net. Cilj strateškega in navzkrižnega kapitalskega povezovanja je postavitev močne evropske turistične korporacije, v kateri bo Kompas s svojim kadrom, znanjem in razvejano poslovno mrežo igral osrednjo in vodilno vlogo in si zagotovil zanesljivejšo perspektivo v vse bolj konkurenčnem globalnem turističnem prostoru. Odločitev so sprejeli delničarji Kompassa, ki so delnice prodali Adriatici.net, uprava pa je projekt podprla.

Kompas bo s kapitalskim vstopom Adriatica.net pridobil nova tehnološka znanja, nove energije in nov zagon. Upravi obeh družb bosta v celotnem procesu povezovanja obeh družb strmeli k zagotavljanju čim boljše organizacijske klime, k motiviranju zapo-

slenih in k ustvarjanju takšnih delovnih pogojev v obeh družbah, ki bodo zagotavljali zadovoljstvo zaposlenih z delom, perspektivo in možnostmi za realizacijo osebnih ambicij.

Pergar je tudi poudaril, da hitro rast spremljajo tudi organizacijske težave in pozval vse zaposlene, da se s svojim bogatim znanjem in energijo vključijo v oblikovanje nove turistične korporacije in skupaj začnemo izkoriščati prednosti, ki jih imajo dobro organizirane multinacionalke.

Adriatica.net Group se je razvila iz spletne turistične agencije [www.adriatica.net](http://www.adriatica.net), katero je leta 2000 ustanovil Marko Vojković, izvršni direktor poslovanja (CEO) in predsednik uprave Adriatica.net Group. Prva velika širitev je nastopila leta 2004, s prevzemom Atlas Airtoursa, touroperatorja iz Hrvaške. V letu 2005 so se intenzivno širili in vstopili na nemško, nizozemsko in slovensko tržišče ter prevzeli ID Riva Tours, Odisej, IlirikaTurizem in Adriagate. Naslednji korak se odvija leta 2006 z večinskim odkupom Atlasa in Kompas, prisotnih na več kot 26 tržiščih. V letu 2008 je Adriatica.net Group prevzela tudi Jolly Travel, vodilnega srbskega touroperatorja, ter Sixt rent-a-car franšizo na območju Hrvaške in Bosne in Hercegovine.

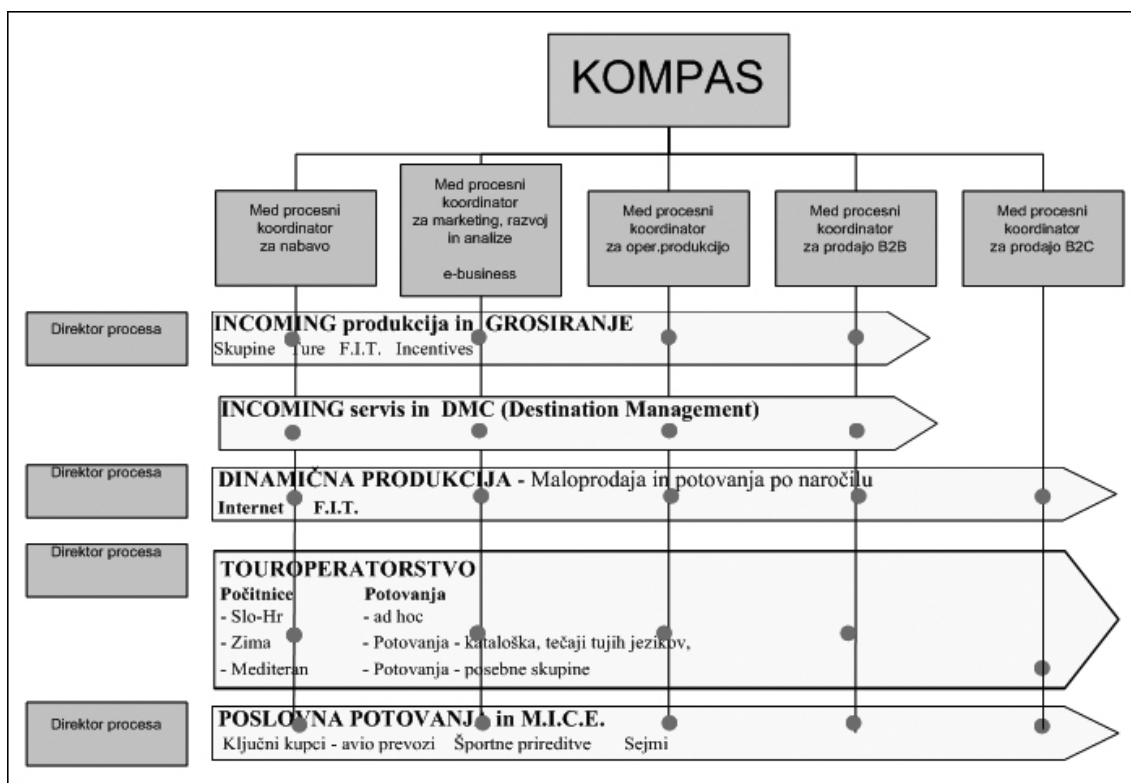
Adriatica.net, ki je večinski delež v Kompas pridobila avgusta leta 2006, je v mesecu oktobru 2008 zaključila 10 milijonov evrov vredno dokapitalizacijo in postala 91,6 % lastnica Kompas ter okrepila kapitalno bazo Kompas v sklopu lastniško pravne konsolidacije znotraj Adriatica.net Group in oblikovanja Divizije Turizem. Vzpostavljena bo optimalna ustvarjalna struktura v Skupini in uveden bo monolitni sistem upravljanja. Rezultat konsolidacijskih procesov je sprostitev sinergijskega potenciala, optimizacija stroškovne strukture in kreiranja novih vrednot (Pergar 2006).

## **5.6 Reorganizacija podjetja**

V letu 2005 se je uprava podjetja Kompas odločila reorganizirati in oblikovati procesno organizacijo z namenom, da se zmanjša multiplicirano izvajanje enakih opravil v različnih oddelkih, da se zmanjšajo poslovni stroški, da postanejo procesi transparentni in merljivi ter da se optimalno število zaposlenih stimulatивно nagrajuje glede na uspešnost procesov.

V matičnem podjetju končujemo zadnjo fazo implementacije prenove poslovnih procesov in še v okviru koncem leta 2008 prehajamo na procesno organiziranost, ki smo ga v zadnjih treh letih načrtovali in razvijali skupaj z zunanjo svetovalno hišo in temelji na optimizaciji procesov, racionalizaciji in povečani učinkovitosti poslovanja ter novem plačnem sistemu.

Slika 5.1 Procesna organiziranost podjetja Kompas, d. d.



Vir: Pergar 2008.

Procesna integracija v Kompasu temelji na treh ključnih procesih povezanih s strankami:

- incoming,
- touroperatorstvo,
- dinamična produkcija in corporate.

Procesni pristop predstavlja osrednjo strateško premiso in najvišjo stopnjo učeče se organizacije.

Konec leta 2007 smo dokončali tudi uvedbo najsodobnejšega poslovnega informacijskega sistema Sibook za podporo turističnemu poslovanju. Gre za vrhunsko rešitev, namenjeno obvladovanju vseh oblik poslovanja v potovalni industriji. Učinkoviti informacijski sistemi nam zagotavljajo ohranjanje konkurenčne prednosti v izjemno dinamičnem in zahtevnem tržnem okolju.



## **6 RAZISKAVA POSEBNOSTI RAZVOJA ORGANIZACIJSKE KULTURE V POINTEGRACIJSKEM OBDOBJU NA PRIMERU POSLOVNEGA SISTEMA KOMPAS**

### **6.1 Kvalitativni del raziskave**

Hiter tehnološki napredek in internacionalizacija delovanja brišeta državne meje in silita podjetja k povezovanju. Podjetja se čedalje pogosteje odločajo za strategijo hitre rasti, ki temelji na prevzemih drugih podjetij. Val prevzemov in združitvev se bo nedvomno nadaljeval, saj je slovensko gospodarstvo zdaj izpostavljeno konkurenci združene Evrope. Tako je tudi podjetje Kompas, v vse bolj konkurenčnem globalnem turističnem prostoru iskal zanesljivejšo perspektivo in bil v svojem razvoju deležen v več združitvenih procesih. Združitve in prevzemi podjetij pa so povezani z velikimi organizacijskimi spremembami, ki zadevajo zaposlene. Ob združitvi podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem leta 2000 je prišlo do kulturnega trka in žal v osem letnem skupnem delovanju ne dosegamo zastavljenih ciljev. Prevzem Kompassa v letu 2008 po hrvaškem partnerju Adriatic.net in prihajajoče globalne finančne krize pa je med zaposlenimi dodatno vzbudilo strah in negotovost, kar posledično lahko negativno vpliva na rast in razvoj podjetja.

Neskladnost organizacijske kulture je tako v današnjem času globalizacije in vse večje konkurence, katere posledice so tudi vse pogostejša združevanja in prevzemi, postal pomemben raziskovalni problem. V empiričnem delu magistrskega dela želim preučiti in poiskati tiste vzroke, dejavnike, zaradi katerih prihaja do neskladja med združenimi podjetji in kako se soočiti s problemom organizacijske kulture, ki bi ugodno vplivala na rast podjetja. S priporočljivimi smernicami želim prispevati tudi k oblikovanju zdrave in pozitivne organizacijske kulture v podjetju Kompas.

### **6.2 Metodologija in cilji raziskave**

Magistrska naloga se nanaša na proučevanje problematike neskladnosti organizacijskih kultur pri procesu združitve podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem. Raziskava v konkretnem primeru temelji na uporabi kvalitativne raziskovalne metodologije, in sicer, na kvalitativni, zbrani študiji primera. Izbrana metoda je intervju.

Malholtra (2002, 168) navaja naslednje značilnosti kvalitativnih raziskav: (1) njihov cilj je pridobiti kvalitativno razumevanje osnovnih razlogov in motivov; (2) vzorec temelji na majhnem številu neprezentativnih enot; (3) zbiranje podatkov je nestrukturirano,<sup>4</sup> (3) analiza podatkov ne temelji na uporabi statističnih metod in (4) rezultat analize podatkov je pridobitev osnovnega razumevanja proučevanega problema.

---

<sup>4</sup> Nestrukturirano zbiranje podatkov pomeni, da so vprašanja in odgovori nestandardizirani

Kvalitativne metode raziskovanja omogočajo pridobiti veliko količino vsebinsko bogatih informacij, analiza zbranih podatkov pa je bolj razlagalne narave, kreativna in osebna, kar pa ne pomeni, da je izvedena manj skrbno in manj sistematično v primerjavi z analizo podatkov, pridobljenih s kvantitativno raziskovalno metodo (Walker 1985, 3).

Še več, izvedba, analiza in poročilo o kvalitativni raziskavi zahtevajo kombinacijo kreativnosti, prožnosti, dovzetnosti, discipline in trdega dela, če želi raziskovalec kar se da objektivno obdelati podatke, hkrati pa dodati tudi lasten prispevek k analizi in sintezi podatkov. Gummesson, eden izmed zagovornikov t. i. utemeljene teorije (ang. *grounded theory*) in strokovnjak na področju analize primerov, poudarja potrebo po vpletenosti raziskovalca v resnični svet, kar omogoča ustvarjanje novih teorij in konceptov. Slednje je značilnost induktivnega raziskovanja za razliko od deduktivnega raziskovanja, pri katerem raziskovalec preverja obstoječo teorijo (Gummesson 2000, 63).

Globinski intervjuji kot ena izmed zvrsti kvalitativnih raziskav predstavljajo nestrukturiran in neposreden<sup>5</sup> način pridobivanja informacij (Malhotra 2002, 174), primerni pa so predvsem za preučevanje občutljivih in kompleksnih raziskovalnih problemov (Walker 1985, 8).

Pogovori potekajo s posamezniki in trajajo od pol ure do več kot eno uro (Malholtra 2002, 174), uro in pol (Churchill 1996, 127), lahko pa tudi več ur. Za vodenje globinskega intervjuja je potrebnega neprimerno več znanja in izkušenj v primerjavi z običajnimi tehnikami neposrednega spraševanja, saj mora raziskovalec kar se da neopazno in nevsiljivo usmerjati pogovor in pridobiti sogovornikovo zaupanje. Zaradi navedenih značilnosti je vodenje globinskega intervjuja zelo zahtevno in naporno opravilo, njegova uspešnost pa je odvisna od sposobnosti usmerjevalca pogovora.

Malholtra (2002, 175) pravi, da se dober usmerjevalec globinskega intervjuja izogiba vzvišenosti in poskrbi za to, da pogovor poteka v sproščenem vzdušju; ostaja objektivna, a hkrati dostopen in dovzeten; postavlja vprašanja informativne narave; se ne zadovolji s kratkimi odgovori »da« in »ne« ter čim bolj poskuša prodreti v globino preučevanega problema. Raziskovalec mora biti zelo dober poslušalec, pozoren pa mora biti tudi na ključne neverbalne znake, kot so drža, kretnje, intonacija glasu, obrazna mimika ipd., ki izražajo bodisi zanimanje, spodbudo, toplino in skrb bodisi dolgočasje, nestrinjanje in indiferentnost sogovornika. Prav tako je izjemno pomembno, da sogovorniku omogoči dovolj časa, da odgovori na vprašanje (Jones 1985, 51). Vse navedene značilnosti dobro vodenega globinskega intervjuja sem poskušala upoštevati pri izvedbi raziskave.

Prednost kvalitativnega pristopa je predvsem v tem, da z njimi dobimo veliko informacij o posebnostih podjetja, slišimo zgodbe in legende, spoznavamo mite in hero-

---

<sup>5</sup> Neposredno pridobivanje informacij pomeni, da je namen raziskave neprikrit



je, ki jih kvantitativne metode ne zajamejo. Slabost kvalitativnih metod pa je, da so lahko subjektivne in pristranske, saj v njih sodeluje le določen krog ljudi.

*Konkretni cilji raziskave* so povezani z iskanjem odgovorov na naslednja vprašanja:

- Kakšna je bila kultura organizacije v podjetju Kompas Holidays in Kompas Turizem pred združitvijo leta 2000?
- Zakaj je ob združitvi prišlo do kulturnega trka in kako se je to odrazilo v delovnem okolju?
- Kako zaposleni delujejo v skladu s skupnimi vrednotami podjetja?
- Kakšna je primerjava integracijskega obdobja z vidika kulturnega trka v Kompasu leta 2000 in drugič leta 2008 s hrvaškim partnerjem Adriatico.net?
- Kako poteka informiranje po vodstvu glede ključnih sprememb in odločitev, ki jih je sprejelo za doseganje zastavljenih ciljev?
- Katere so ustrezne rešitve in predlogi za razvoj zdrave in pozitivne organizacijske kulture v podjetju, ki bi pripomogle k boljši in hitrejši rasti podjetja?

*Načrt vzorčenja.* Eno od ključnih vprašanj pri pripravi načrta raziskave je povezano z načrtom vzorčenja, ki zajema opredelitev vzorčne enote, velikosti vzorca in metode vzorčenja. Literatura ne navaja pravila za določitev števila vzorčnih enot pri izvedbi kvalitativne raziskave, saj je to odvisno od kompleksnosti konkretnega proučevanega problema. Miles in Huberman (1994, 30) navajata, da je lahko raziskava z več kot 15 enotami neobvladljiva. Kvalitativne raziskave temeljijo na neverjetnostnih, navadno na namenskih vzorcih, pri katerih raziskovalec izbere take enote proučevanja, ki so po njegovem mnenju najbolj reprezentativne z vidika določenih kriterijev.

Kuzel in Patton navajata številne zvrsti vzorčenja pri kvalitativnem raziskovanju, in sicer: vzorčenje na osnovi izbranih kriterijev, vzorčenje na osnovi tipičnih primerov, vzorčenje na osnovi intenzivnosti informacij, ki jih primeri omogočajo, vzorčenje na osnovi primerov, za katere je značilna največja variabilnost preučevanega pojava, vzorčenje na osnovi homogenosti primerov z vidika preučevanega pojava, vzorčenje na osnovi ekstremnih primerov itd. (Miles in Huberman 1994, 28).

Glede na zgoraj navedena teoretična priporočila se raziskava osredotoči na 12 udeležencev. Vzorec je namenski, zaradi želje po pridobitvi najbolj reprezentativnih podatkov. Verodostojnost raziskave bom povečala s tremi skupinami udeležencev, ki imajo tudi skupne značilnosti, tako najvišjega vodstva – uprave (2 udeležencev), kot ostalih dveh skupin udeležencev, torej tistih, ki so bili dolga leta zaposleni v podjetju Kompas Turizem (5 udeležencev) in podjetju Kompas Holidays (5 udeležencev). Ob tem bi poudarila, da sem izbrala tiste udeležence, ki so poleg dolge delovne dobe še naprej zaposleni v združenem podjetju Kompas in so najbolje seznanjeni z omenjeno problematiko, ki se z njo tudi dnevno srečujejo. Predvsem sem želela izvajati raziskavo na tistih udeležencih, za katere tudi vem, da bom prejela iskrene in zaupanja vredne odgovore. S tem

bo raziskava pridobila na vrednosti in verodostojnosti. Ugotovitve, izvedene kvalitativne raziskave, bom med seboj primerjala, s čimer bom zaokrožila empirični del magistrskega dela.

Prošnji se nista odzvala le 2 (dva) udeleženca, in sicer, 1 (prvi) vodilni udeleženec, ki se je ravno v tem obdobju upokojil, 2 (drugi) pa za sodelovanje v raziskavi ni bil zainteresiran.

V času od 18. decembra 2008 do 10. januarja 2009 sem izvedla 12 globinskih intervjujev. V vzorec je bilo tako vključenih 12 (dvanajst) udeležencev. Pred izvedbo kvalitativne raziskave sem oblikovala opomnik za vodenje globinskih intervjujev (glej prilogo 1), ki je le delno strukturiran. Sestavljen je iz 9 (devet) okvirnih vprašanj in je namenjen vsem 3 (trem) skupinam udeležencev. Za najvišje vodstvo – upravo pa je še 1 (eno) dodatno vprašanje, skupaj torej 10 (deset) okvirnih vprašanj za 1 (eno) skupino udeležencev.

Dolg seznam vprašanj ni priporočljiv, saj v tem primeru raziskovalec vnaprej predpostavlja, kaj je respondentu pomembno in relevantno, s tem pa mu ne da možnosti, da sam razvije pogovor (Jones 1985, 46). Seznam vprašanj v opomniku sledi zastavljenim ciljem raziskave in pokriva naslednja glavna problemska področja:

- kulturna neusklajenost udeleženih podjetij v pointegracijskem obdobju,
- skupne vrednote v podjetju kot osnovno gibalno kulture,
- integracijsko obdobje z vidika kulturnega trka v Kompaslu leta 2000 ob združitvi ter leta 2008 ob prevzemu od hrvaškega partnerja Adriatica.net,
- težave in ovire pri razvoju zdrave organizacijske kulture.

Opomnik je služil kot okvir za pogovor, konkretni vrstni red vprašanj in vsebina vprašanj pa sta se prilagajala predhodnim odgovorom respondentov. Največji poudarek je na iskanju odgovora na vprašanje zakaj prihaja do neskladja med združenimi podjetji in kako se soočiti z organizacijsko kulturo, ki bi ugodno vplivala na rast podjetja. Poleg tega me zanimajo razlike integracijskega obdobja z vidika kulturnega trka v Kompaslu leta 2000 ob združitvi ter leta 2008 ob prevzemu. Nekateri tematski sklopi so splošnejše narave in nudijo vpogled v trenutno stanje v podjetju, saj me tudi zanima, s katerimi težavami se srečujejo zaposleni v podjetju in kateri so predlogi vodstvu za oblikovanje zdrave in pozitivne organizacijske kulture v podjetju. Uvodnim splošnim vprašanjem sledi najpomembnejši sklop vprašanj, po katerih poskušam odgovoriti na konkretne cilje raziskave.

*Omejitve raziskave:* Omejitve raziskave so povezane predvsem z velikostjo in raznovrstnostjo vzorca. Generalizacija tako pridobljenih rezultatov je zaradi relativno majhnega vzorca števila opazovanih udeležencev zato zelo omejena. Zato pa so lahko tako pridobljeni rezultati izhodišče za nadaljnje, nekoliko bolj usmerjene in specializirane raziskave.

Glavne omejitve, ki jih moramo upoštevati pri tej raziskavi so:

- omejitev na manjše število opazovanih udeležencev raziskave,
- količino časa, ki so ga udeleženci pripravljani posvetiti odgovorom,
- poglobitev udeležencev v vprašanja,
- pripravljenost udeleženca za avtorizacijo zapisa raziskovalca,
- omejitev na eno izbrano konkretno podjetje ter manjše število udeležencev zaradi česar generalizacija dobljenih rezultatov na druge oziroma splošne primere ni neposredna oziroma podatka ne smemo posploševati,
- obravnavala bom le nekatere (izbrane) vidike s poudarkom na strateškem pomenu povezovanj,
- za izhodišče bom upoštevala današnje zatečeno stanje, ki se lahko v prihodnje tudi spremeni,
- v teoretičnem delu bom nekatere ugotovitve povzemala iz strokovne literature in jih ne bom posebej preverjala.

### **6.3 Rezultati raziskave**

V literaturi je o metodologiji analize kvalitativnih podatkov napisano bistveno manj kot o metodologiji zbiranja tovrstnih podatkov. To ne preseneča, ker je metodologija kvalitativnih podatkov v večini povezana z izrazito osebno aktivnostjo, ki vključuje procese interpretacije ter kreativnosti, ki jih je težko nedvoumno izraziti. Čeprav dokončna pravila za analizo ne obstajajo, obstajajo smernice, ki obsegajo utemeljeno teoretiziranje, strukturiranje podatkov v kategorije, nazoren prikaz podatkov, primerjanje in integracijo (Jones 1995a, 56). Hermenevtika, tj. teorija razumevanja in razlaganja oziroma nauk o tolmačenju tekstov, v širši obliki obsega (1) poznavanje preučevanega problema na začetku raziskave, (2) razumevanje, ki pomeni boljše poznavanje problema in je rezultat raziskave, ter (3) razlago medsebojnih povezav (Gummesson, 2000, 63).

V obdobju od 18. decembra 2008 do 10. januarja 2009 sem izvedla 12 globinskih intervjujev. Intervjuje sem izvedla s tremi skupinami udeležencev. Pogovor je potekal vsakokrat z enim udeležencem. Večina pogovorov je trajala približno eno uro, najkrajši 30 min, najdaljši eno uro in 15 min. Zaradi zagotovitve natančnega zapisa vsebine pogovora in pravilne interpretacije podatkov je priporočljivo pogovore posneti. Poslušanje posnetka pogovora omogoča pridobitev tudi dodatnih pomembnih informacij, kot so spremenjen ton glasu, premori, poudarki ipd. Skladno z ESOMA-jevim (ESOMAR 2006) mednarodnim kodeksom trženjske in družboslovne prakse<sup>6</sup> so bili vsi udeleženci

---

<sup>6</sup> ESOMAR-jev kodeks v okviru opredelitve pravic respondentov vsebuje naslednje načelo: «Respondenti morajo biti seznanjeni (normalno na začetku intervjuja), če se uporabljajo tehnike opazovanja ali snemalna naprava, razen če gre za njihovo uporabo v javnem prostoru. Če respondent želi, je posnetek ali njegov ustrezen del treba uničiti ali izbrisati. Anonimnost respon-

pred začetkom pogovora seznanjeni z možnostjo uporabe snemalne naprave. Vsi udeleženci so dovolili snemanje pogovora. Razlog zakaj zapisov ne objavljam v celoti, je povezan z zagotavljanjem anonimnosti podatkov.

Rezultate prikazujem po tematskih sklopih vprašanj, ki so bili predstavljeni v opisu opomnika za vodenje globinskega intervjuja in sledijo postavljenim ciljem raziskave. Interpretacija podatkov temelji na primerjavi s teoretičnimi koncepti in izkušnj iz delovnega okolja. Zaradi majhnega števila vzorčnih enot rezultatov v izbranem podjetju ne smemo posploševati; ugotavljamo le, ali je praksa v izbranem podjetju skladna s teoretičnimi koncepti.

Za potrebe predstavitve navedb udeležencev in zagotavljanje njihove anonimnosti sem jih poimenovala kot UKH1, UKH2, UKH3, UKH4, UKH5, UKT1, UKT2, UKT3, UKT4, UKT5, UU. Pri tem UKH pomeni udeleženec Kompas Holidays (predhodno zaposlen v podjetju Kompas Holidays), UKT pomeni udeleženec Kompas Turizem (predhodno zaposlen v podjetju Kompas Turizem), UU pa pomeni udeleženec uprava – najvišje vodstvo. Zaporedne številke sem udeležencem dodelila glede na vrstni red globinskega intervjuja s posameznim udeležencem. Vsebino intervjujev sem za potrebe analize in interpretacije podatkov razdelila v kategorije in so opredeljene kot:

- osnovni podatki o udeležencu,
- kulturna neusklajenost udeleženih podjetij v pointegracijskem obdobju,
- integracijsko obdobje z vidika kulturnega trka v Kompas leta 2000 ob združitvi ter leta 2008 ob prevzemu od hrvaškega partnerja Adriatica.net,
- težave in ovire pri razvoju zdrave organizacijske kulture.

V predstavitvi rezultatov so zajeti vsi trije udeleženci raziskave.

#### *Kategorija: Osnovni podatki o udeležencu*

Vsi udeleženci, ki so sodelovali v raziskavi imajo dolgoletne delovne izkušnje v podjetju Kompas. Pri tem ima udeleženec UU1 najdaljši staž, in sicer 45 let, ostali udeleženci delujejo v povprečju 30 let, najmlajša udeleženka UKH4 deluje 18 let. Vsi udeleženci raziskave so začeli svojo poklicno pot v podjetju Kompas. Preko intervjujev sem zaznala, da so vsi udeleženci zelo lojalni podjetju.

#### *Kategorija: Kulturna neusklajenost udeleženih podjetij v pointegracijskem obdobju*

Z intervjuji sem ugotovila, da je ob združitvi podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem prišlo do kulturnega trka. Predhodno me je v raziskavi zanimalo, kako so se

---

denta z uporabo navedenih metod ne sme biti oškodovana. « (ESOMAR. Codes and Guidelines 2006)

udeleženci počutili s svojem predhodnem podjetju, kjer so bili zaposleni pred združitvijo. Dobila sem zanimive in razmišljanja vredne odgovore.

Udeleženec UKH1 pove: »Odnosi v podjetju so bili neformalni in delovali smo kot družina.« UKH4 navede: »Bili smo zelo povezani. Včasih se je profesionalnost celo preveč mešala s privatnim življenjem.« UKH2 meni: »Kulturo organizacije bi ocenila za dobro. Za svoje delo smo bili motivirani, pohvaljeni, tudi sprotno vprašani. Vedno si imel občutek, da nekdo spremlja tvoje delo in ti pomaga, če ti ne gre.«

Iz intervjujev se je razbralo, da so se v podjetju počutili dobro, bili motivirani in tudi pohvaljeni za dobro opravljeno delo. Izsledki te raziskave kažejo, da so udeleženci iz bivšega podjetja Kompas Holidays delovali zelo homogeno in na neformalnih odnosih. Tudi udeleženci raziskave iz bivšega podjetja Kompas Turizem so v intervjujih poudarili, da so bili zelo dobra ekipa in tudi oni delovali zelo homogeno. Kot zanimivost naj omenim, da so kar trije udeleženci raziskave, UKT1, UKT2, in UKT3 poudarili, da je bila motivacija in dobro razumevanje med zaposlenimi zelo prisotna, kljub zelo težkim časom v devetdesetih letih. Zelo zanimiva je izjava udeleženke UKT1: »Bili smo zelo dobra ekipa. Šli smo skupaj skozi zelo težke čase. Leta 1991 smo se formirali v delniško družbo in se z dejavnostjo dejansko preusmerili v Evropo. Delali smo vse, samo da smo preživeli. Pripadnost podjetju je bila zelo močna in takšni so bili tudi naši odnosi.«

Tudi moje osebne izkušnje, ki sem jih imela v podjetju Kompas Turizem so zelo dobre. Kot začetnik sem bila tam zaposlena leto dni, in sicer v letu 1994. V kolektivu sem bila zelo sprejeta. Zelo dobro smo se razumeli in med seboj dopolnjevali ter pomagali. V tako kratkem času delovanja sem se zelo veliko naučila in bila deležna pomoči starejših kolegov, ki so prenašali svoje znanje in izkušnje na mlajše sodelavce in spodbujali timsko delo. Lahko bi celo rekla, da sem takrat dobila najboljšo popotnico za nadaljevanje svoje kariere.

Z intervjuji sem ugotovila, da so se vsi udeleženci raziskave dobro počutili v svojem delovnem okolju v predhodnem podjetju, kjer so bili zaposleni. Iz intervjujev sem razbrala, da so se ob združitvi podjetij zelo dolgo navajali na skupno delovanje in da je bilo nerazumevanje dolgo časa prisotno.

V nadaljevanju me je zanimalo, kako se je kulturna neusklajenost odrazila v delovnem okolju. Teoretična spoznanje, da kulturni trk označujejo simptomi, kot so razlike v mnenjih, nesoglasjih, različnih predpostavkah, razlike v zaznavi prepričanj, vrednot, način komuniciranja v stilu »zmagovalci proti poražencem« se potrjuje tudi v tej raziskavi. UKH2 pove: »Skupini sta bili sigurno različni in tudi delovali smo drugače. Prihajalo je do hodniških govoric. Meni je bilo malce lažje, ker sem poznala kolege še iz Kompas Jugoslavije. Ko smo skupaj začeli delovati, sta obe strani zaposlenih bili malce jezni eden na drugega, ker so bili eni za druge prepričani, da so negativni. V delovnem okolju se je še to bolj poznalo, ker se je delo podvajalo. Obstajal je neki strah, kako v

nadaljevanju, kako bomo skupaj delali, tudi vodstvo je bilo naenkrat dvojno. Nisi vedel, kdo, komu, zakaj.« UKT3 pove: »Včasih je bilo sila težko poslušati: vi iz Turizma ali vi iz Holidaysa. Morda je bilo še toliko bolj vidno v spremljevalni službi, ker smo bili po združitvi organizirani v en oddelek.« Udeleženec UKH1 je menil, da je ob združitvi izginil občutek družinske pripadnosti.

Glede na izjave udeležencev v intervjujih sem tudi ugotovila, da jih je večina menila, da je bil način dela ob združitvi drugačen in da so se počutili podrejene. Izjema sta dve udeleženci, in sicer, ena od njiju je ob združitvi tudi sodelovala. UKT2 pove: »Verjetno so bili ob združitvi pomisleki pri nekaterih zaposlenih na relaciji prevzeta oziroma prevzemna družba. Pri nekaterih zaposlenih je bilo opaziti težave predvsem pri razporejanju delovnih mest in tudi, da niso poznali zadeve. Zato je tudi prihajalo do komuniciranja v stilu: »uni gor, mi dol« itd. Od uprave so bile podane pobude za različna srečanja in širjenje pozitivne klime.« Zelo zanimiva je izjava UKH4, ki pove: »Ker je šlo za ponovno združitev dveh podjetij, kjer so zaposleni nekoč (Kompas Jugoslavija) že bili kolegi in potem nekaj časa v devetdesetih tudi konkurenti, je šlo za marsikatero staro zamero in napihnjeno zgodbo brez osnove. Udeleženka UKH4 tudi meni: »Zgodbe delajo tisti ljudje, ki svojega zadovoljstva ne znajo najti v delu, za njihov status so vedno krivi vse drugi in vodstvo. Nikoli se nisem počutila slabo zaradi združitve in kot vodja je bilo del mojih nalog tudi širjenje pozitivne klime.«

Z intervjuji sem ugotovila, da so se počasi prilagajali skupnemu delovanju. Tudi najvišje vodstvo je ob združitvi zaznalo nekaj strahu in zadržkov pri nekaterih vodilnih delavcih, vendar jih je predsednik uprave obvladoval. Uprava je spodbujala pozitivno ozračje v podjetju in se trudila za krepitev skupnih vrednot za doseganje skupnih ciljev. Predsednik upravnega odbora pove: »Težnja po napredku, profesionalnost in poslovna kultura so bili v Kompas vselej na visoki ravni. To raven so zgradili predvsem ljudje, ki so se v začetku devetdesetih let združili v Kompas Turizem. Precej tega pa je bilo tudi v podjetju Kompas Holidays.«

V času združitve sem bila zaposlena v drugem turističnem podjetju in smo poslovno sodelovali z obema podjetjema, tako s Kompas Turizmom in njegovimi predstavništvi v tujini, kot tudi s Kompas Holidays. Glede na naše poslovno sodelovanje, sem bila kar dobro seznanjena o nameri združitve, predvsem iz javnosti. Spominjam se tudi, da se je takrat med partnerji o tem tudi zelo veliko govorilo. Med turističnimi delavci je bil morda zaznan določen strah, predvsem v pomisleku: kako bomo skupaj delali. Tega, seveda, ne moremo in smemo posploševati, saj je šlo le za govornice.

Leta 2004 se mi je ponudila možnost, da se vrnem v podjetje Kompas, takrat že združenemu podjetju. Bilo mi je v veliko čast in veselje, da sprejemem novo delovno mesto, ki je hkrati predstavljalo tudi nov izziv. Kaj kmalu po prihodu v podjetje sem ocenila zelo šibko organizacijsko kulturo. Sprva so bili to le vidni elementi, ki jih je bilo zaznati v slabem komuniciranju in obnašanju nekaterih sodelavcev. Spominjam se, da

sem bila kar šokirana nad vedenjem nekaterih kolegov. Spraševala sem se, kje je tisti »pravi Kompas«, ki sem ga spoznala kot učenka in ki je v meni pustil pozitiven pečat. Veliko sem o tem premišljevala, zakaj se nekateri tako vedejo, kakšne vrednote imajo, zakaj jim vodilni kader dopušča takšno vedenje in ali je to res prava pot, ki nas pelje do cilja, če vsi ne ravnamo v skladu s skupnimi vrednotami podjetja. Pomislila sem celo, ali je možno, da bi kulturna neusklajenost pustila takšne posledice. Do danes nisem našla pravih odgovorov. Na napake sem tudi opozarjala, v smeri iskanja rešitev, vendar sem zaznala, da se kulturi na splošno ne posveča dovolj pozornosti ali celo tudi, da se zanjo nekateri vodilni delavci ne menijo, kar ocenjujem za veliko slabost. Naš predsednik namenja kulturi veliko pozornost, saj vselej tudi s svojim zgledom in odnosom do ljudi, tako dobaviteljev, kupcev, nas zaposlenih in drugih javnosti poizkuša pokazati raven kulture, ki jo želi videti v podjetju. Menim, da bi vsi morali gojiti takšno raven in na vseh organizacijskih ravneh v podjetju. Na začetku sem se zelo težko prilagajala, saj nisem bila vajena slabih odnosov, »metanja polen pod noge«, celo grdega obnašanja nekaterih kolegov. Tukaj gre, seveda, le za moje osebno videnje in izkušnje, ki ga ne smemo posploševati. V podjetju je tudi veliko odličnih delavcev in dobrih kolegov, s katerimi se odlično razumem in skupaj sledimo zastavljenim ciljem.

V nadaljevanju raziskave me je zanimalo, kako zaposleni delujemo v skladu s skupnimi vrednotami podjetja. Z doživljanjem in zaznavanjem iz delovnega okolja sem ocenila, da nekateri kolegi ne delujejo v skladu s skupnimi vrednotami in da moje osebne vrednote niso skladne z vedenjem nekaterih kolegov. V delovnem okolju sem tudi zaznala, da ne krepimo dovolj dobro naših skupnih vrednot, ki naj bi vodile ljudi v podjetju pri dejanjih in razmerjih. Zavedam se, da je jalovo prizadevanje, da bi spreminjali obnašanje skupine ljudi tako, da bi skušali spreminjati njihove vrednote – bodisi z nagrajevanjem bodisi na silo, z ukazovanjem, prepovedovanjem in podobnimi ukrepi, kar dokazujejo tudi teoretična spoznanja. Teoretično spoznanje, da kultura organizacije temelji na skupnih vrednotah ljudi v njej in da je različnih vrednot ljudi v organizaciji lahko več sto, se potrjuje tudi v tej raziskavi. Pri tem me je najprej zanimalo mnenje najvišjega vodstva, predsednika upravnega odbora, ki pravi: »Z doseženo ravnjo skupnih vrednot v podjetju nismo nikdar zadovoljni. Menim, da smo v graditev teh vrednot vselej vlagali veliko, da pa rezultati na vseh ravneh niso dovolj dobri. Udeleženka UKT4 meni: »Mislim, da poskušamo delovati v skladu s skupnimi vrednotami, je pa nekaj odvisno od posameznika in nekaj od delovne skupine, v kateri je prisoten.« UKT3 nadalje pove: »Vedno je v kakšni sredini nekdo, ki dela in misli po svoje in se ne more vklopiti v delovno sredino.« Zanimiva je izjava udeleženke UKH2: »Sigurno ravnamo en del v skladu s skupnimi vrednotami, ne pa vsemi. Pri kulturi dialoga, kjer imamo težave, se začne cela zadeva in nekako ne pride do cenjenja vseh vrednot.« Udeleženka UKH4 kritično pojasni: »Če bi morala ocenjevati, kako ravnamo v skladu s skupnimi vrednotami, bi bila moja ocena dve, od petih možnih. Vse je samo teorija, v praksi pa

tega ni videti. Vedno sem bila lojalna podjetju. V oddelku, kjer delam, se ne ustvarjajo dobri odnosi in ne spodbuja timsko delo. Takšno stanje bi pripisala slabemu vodenju oddelka.«

Iz intervjujev sem ugotovila, da se udeleženci raziskave zavedajo, da kultura organizacije temelji na skupnih vrednotah ljudi v njej in da žal vsi ne delujemo v skladu le s temi, kar za podjetje in najvišje vodstvo predstavlja mnogokrat trdo in težko delo.

*Kategorija: Integracijsko obdobje z vidika kulturnega trka v Kompas leta 2000 ter leta 2008 ob prevzemu od hrvaškega partnerja Adriatica.net*

Teoretično spoznanje, da se intenzivnost kulturnega trka in njegovih posledic od prevzema do prevzema razlikujejo, je potrjeno tudi v tej raziskavi. Vsi udeleženci raziskave navajajo, da obstajajo razlike z vidika kulturnega trka med združitvijo podjetij leta 2000 in prevzemom Kompas od hrvaškega partnerja v letu 2008. Tudi teoretično spoznanje, da so razlike v organizacijski kulturi prisotne pri vseh združitvenih in prevzemnih aktivnosti in da je značilna prisotnost stresa, strahu in negotovosti, potrjuje ta raziskava. Pri raziskavi me je zanimalo, katere so bistvene razlike v obeh integracijskih obdobjih z vidika kulturnega trka, ob združitvi leta 2000 ter leta 2008 ob prevzemu, ki so ju bili obakrat deležni udeleženci raziskave.

Udeleženec UKH1 pove: »Morda je preteklo premalo časa od prevzema Adriatice.net, da bi natančno ocenil. Razlika je sigurno v tem, da na splošno vemo bolj malo o tem podjetju in jih tudi ne poznamo, za razliko v primerjavi z združitvijo leta 2000. Tudi ne vemo, kako diha to podjetje.« Udeleženka UKT5 pove: »Prej smo bili kolegi pri združitvi, sedaj govorimo o tretji osebi, ki je ne poznamo. Ne vemo, kako se bodo stvari odvijale naprej.« Udeleženka UKH2 meni: »Strah je sigurno prisoten, saj je lastnik nekdo drug. S starim podjetjem smo bili usklajeni, tukaj pa želje in cilji naših novih lastnikov niso dovolj jasni.« Udeleženka KH5 nadalje meni: »Na žalost se današnja integracija odvija v obdobju nastanka recesije in se nas večina boji za svoje delovno mesto, za razliko v letu 2000. Že to, da smo bili nekoč v sorodu in se nas je večina poznala, je olajšalo takratno združitev. Tudi vodilni so nas poznali, sedaj pa se bojimo, da jim posamezno ime in lojalnost podjetju nič ne pomeni in da nas gledajo skozi številčno prizmo. Le-te pa so previsoke. Udeleženka UKT1 pojasni: »Spraviti na skupni imenovalec je in bo zagotovo težko, saj se to čuti med ljudmi».

Na podlagi globinskih intervjujev in tudi osebnega zaznavanja je čutiti in zaznati, da prevladuje strah in negotovost zaradi prevzema in tudi zaradi vpliva globalne finančne krize, ki je tudi že zajela turistični sektor. Strah udeležencev raziskave je za delovno mesto veliko bolj zaskrbljujoče, kot v primerjavi z letom 2000.

Odprava posledic kulturnega trka zahteva od vodilnih in zaposlenih veliko naporov, energije in odrekanja. Teoretična spoznanja, da obstajajo različni pristopi za ublažitev in odpravljanje kulturnega trka (kulturna ohranitev, kulturna asimilacija, kulturna integra-



cija in kulturna transformacija), ki se jih podjetja poslužujejo in da ni enotnega mnenja, kateri je najučinkovitejši dokazujejo tudi ti rezultati raziskave. Od končnih programov in receptov kulturne asimilacije je torej primerno oblikovati priporočljive fleksibilne smernice, ki jih je mogoče prilagajati vsakokratnemu primeru. Vzajemno spoštovanje organizacijskih kultur obeh strani, vključenih v proces integracije, in njegova promocija sta gotovo temeljni pogoj za učinkovito reševanje posledic kulturnega trka. Kako in na kakšen način se bo razvijala organizacijska kultura z novim lastnikom je za zdaj še odprto vprašanje, ki bi bil pa lahko dober primer nadaljnjega proučevanja in raziskovanja.

#### *Kategorija: Težave in ovire pri razvoju zdrave organizacijske kulture*

Teoretično spoznanje, da pri implementaciji igra pomembno vlogo komuniciranje, ki mora temeljiti na odprtosti in odkritosti, se potrjuje tudi v tej raziskavi. Tudi teoretično spoznanje, da je komunikacija pomemben instrument na področju ravnanja s človeškimi viri, ki lahko znatno vpliva na zmanjševanje negotovosti in se pojavlja v obdobju, ko se ljudje soočajo z radikalnimi spremembami, je potrjeno v tej raziskavi.

Na podlagi intervjujev sem ugotovila, da največjo trenutno oviro v podjetju vidijo skoraj vsi udeleženci raziskave v slabem notranjem informiranju, predvsem glede ključnih zadev, ki jih je sprejelo vodstvo, tako prevzema, procesne organiziranosti in novega plačnega sistema. Iz opravljenih intervjujev je tudi razvidno, da udeleženci niso več obremenjeni z zgodovino, temveč s prevzemom Kompas. Udeleženka UKH5 pove: »Informiranje ni dobro. Vse se zavije v folijo in ne dobimo odkrite informacije.« Udeleženec UKH1 meni: »Informiranje je slabo!« Zelo zanimiva je izjava udeleženke UKT1, ki pojasni: »Pretok informacij ni vedno najboljši. Uprava direktorje obvešča tekoče in odkrito o vseh zadevah. Ne vem pa, če so nižje prenesene informacije pravočasno in v primernih obliki. To je zaznati in se čuti tudi iz vprašanj, ki mi jih zastavljajo zaposleni. S sindikatom in svetom delavcev imamo redne razgovore in tudi tukaj opažam, da niso vedno prenesene informacije zaposlenim. Res pa je tudi, da veliko zaposlenih ne prebere predpisanih navodil in obrazcev, ki jih potrebujemo, in jih tudi redno objavljamo na našo intro. Vodstvo na nižjih ravneh bi moralo opozoriti zaposlene.« Medtem pa udeleženka UKH2 pove: »Imam srečo, da sodelujem v svetu delavcev, zato sem mogoče malo bolj seznanjena. Mislim, da si vodstvo prizadeva, da bi nas bolje informiralo pri teh novih odločitvah tudi z našo pomočjo.« V nadaljevanju me je zanimalo mnenje najvišjega vodstva, kako se velike in hitre spremembe odražajo v delovnem okolju in ali so zaposleni dovolj informirani znotraj delokrogov. Predsednik upravnega odbora je pojasnil, da je animacija zaposlenih pred vstopom v skupino Adriatica.net bila ustrezna. S težavami v poslovni kulturi, na katere so naleteli kasneje, pa zaposlenih namenoma niso obremenjevali. Pojasnil je tudi, da je strah, povezan s krizo v potovalni industriji in tudi s položajem Kompas v skupini Adriatica.net upravičen, vendar tudi sedaj ne želijo s

tem obremenjevati zaposlene do te mere, da bi izgubljali voljo do dela in zaupanje v podjetje. Pravi: »Želimo jih pridobiti za to, da bi v zapletenih pogojih poslovanja podjetju zaupali in dajali več, ne manj!«

Ob vsem povedanem ne smemo pozabiti tudi na teoretično spoznanje pomena komuniciranja s strankami. Tudi z njihovega vidika prinašajo prevzemi veliko negotovosti, ki jo lahko ublažimo s pravilno usmerjeno in učinkovito komunikacijo. Tudi to spoznanje je potrjeno v tej raziskavi. V nadaljevanju raziskave sta zanimivi in razmišljanja vredni izjavi dveh udeleženk. Udeleženka UKT4, pravi: »Kako naj se poistovetim z načrti in cilji vodstva, če ne vem kam pluje naša barka?« Udeleženka UKT3 pravi: »Včasih so naše stranke in poslovni partnerji boljše informirani od nas in v pogovorih nastopam suvereno, kljub temu, da tega ne vem in celo prvič slišim. To se ne bi smelo pripetiti. Ali pa me sprašujejo partnerji in tudi tukaj suvereno poskušam odgovoriti, kot bi bila o vsem obveščena. To te spravi v zadrego in neprijetno situacijo.«

Z intervjuji sem tudi ugotovila, da se letni razgovori ne opravljajo redno in le v posameznih oddelkih. Vsi udeleženci raziskave so enotnega mnenja, da gre za učinkovito orodje za motivacijo in vodenje zaposlenih, hkrati pa predstavljajo enega od pomembnih elementov razvoja kadra. Udeleženka UKH2 pove: »Mislim, da so letni razgovori zelo pametna in potrebna zadeva, ampak jih na žalost ne izvajamo tako, kot bi jih morali. Do sedaj sem imela le en letni razgovor. Mislim, da so bile objektivne težave v nadaljevanju, vendar menim, da bi jih morali opravljati res letno in ne vsake toliko časa.« Udeleženki UKH5 in UKT4 povesta, da ne moreta komentirati letnih pogovorov, ker ga nista imeli. »Udeleženka UKH4 meni, da so letni razgovori odličen način povezovanja, spoznavanja, dvigovanja delovnega elana in zaupanja, vendar ji je zelo žal, ker ima premalo časa, da bi ga redno opravila sama z vsemi njenimi kolegi. Udeleženka UKT1 je pojasnila, da so letni pogovori zelo pomembni in da je bil odziv zelo pozitiven in zelo dobra izmenjava, žal pa se je ustavilo.« Tudi jaz še nisem opravila nobenega letnega razgovora.

V intervjujih sem tudi zaznala, da nekateri udeleženci raziskave pri svojem delu pogrešajo izrečeno pohvalo za dobro opravljeno delo in tudi želijo posredovati predloge za izboljšave. Pri definiranju težav in ovir je zelo zanimiva in razmišljanja vredna izjava udeleženke UKT1, ki pove: »Pred leti sem bila zaposlena v komerciali in imeli smo redne tedenske razgovore v svojih timih. Vsak je imel možnost povedati kje ima težave, kaj bi izboljšal, vodja pa je jasno povedal, kaj se dela in kaj se pričakuje. Vse težave smo reševali sproti. Ne vem, kako je sedaj to urejeno v delovnih sredinah, vendar sem prepričana, če bi vsi delovali tako, bi bile informacije prenesene v pravi obliki in motivacija bi bila zagotovljena.« Poleg tega je tudi pojasnila, da bi se morali zavedati, da nam glede statusa vendarle ni slabo. Imamo številne bonitete, od športnega kluba, podjetje nam plačuje dodatno pokojninsko zavarovanje ter vsi imamo omogočen dostop do interneta. Menila je, da so vedno potrebni pogovori s ciljem kaj izboljšati in ne samo

kritizirati, kot to počnejo nekateri kolegi. Tukaj ne želim vplivati, vendar bi mnenje te udeleženke v celoti potrdila. Tudi sama sem takšnega mnenja in v delovnem okolju zaznavam, da se zaposleni premalo zavedamo in pozabljamo na vse bonitete, ki nam jih podjetje ponuja. Vse to bi morali veliko bolj ceniti in spoštovati.

**Tabela 6.1** Cilji združitve oziroma prevzema ter vedenjski vidiki kulturnega trka 2000/2008

	<i>Cilji združitve oz. prevzema</i>	<i>Kulturni Trk</i>
Združitev l. 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>– doseganje boljših pogojev sodelovanja na podlagi večje kupne moči</li> <li>– racionalizacija pri stroških poslovanja</li> <li>– enotna poslovna politika do skupnih poslovnih partnerjev</li> <li>– izboljšanje položaja na trgu</li> <li>– povečanje poslovanja med posameznimi enotami znotraj obeh podjetij in s tem doseganje pomembnih sinergijskih učinkov</li> <li>– rast in razvoj</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– razlike v mnenjih</li> <li>– različne predpostavke</li> <li>– razlike v zaznavi prepričanj, vrednot</li> <li>– način komuniciranja v stilu: »zmagovalci proti poražencem«</li> <li>– širjenje hodniških govoric</li> <li>– način dela ob združitvi drugačen (podvajanje dela, dvojno vodstvo)</li> <li>– strah in zadržki glede skupnega dela</li> <li>– občutek podrejenosti z obeh strani</li> </ul>
Prevzem l. 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>– postavitev močne evropske turistične korporacije</li> <li>– širitev mednarodne mreže in nadaljnji prevzemi</li> <li>– rast in razvoj</li> <li>– pridobitev novih tržnih poti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– strah in negotovost zaradi spremembe v lastniški strukturi</li> <li>– zaposleni ne poznajo novega lastnika (kako »diha«, kaj vrednoti). Ob tem se pojavlja veliko odprtih vprašanj in pomislekov.</li> <li>– »strah« za delovno mesto in novimi pogoji dela je bolj zaskrbljujoč v primerjavi z letom 2000</li> <li>– slabo notranje informiranje v podjetju povzroča večjo negotovost in ugibanja</li> <li>– širjenje hodniških govoric</li> <li>– negotovost zaradi vpliva globalne finančne krize</li> </ul>

V zadnjem delu raziskave me je zanimalo mnenje najvišjega vodstva glede ključnih načrtov za razvoj zdrave in pozitivne organizacijske kulture in poslovnih odločitev v prihodnosti, ki bi pripomogle k boljšemu in učinkovitejšemu poslovanju z racionalizacijo, blagovno znamko in uvedbo novega informacijskega sistema ter procesne organiziranosti. Predsednik upravnega odbora pojasni: »Pripravili smo projekt izboljšanja poslovnih procesov in plačnega sistema, vključno z motivacijo in nagrajevanjem za presežke. Pripravljamo načrt za izboljšano komunikacijo z zaposlenimi in nov plačni sistem, ki je skupaj z novo procesno organiziranostjo v postopku implementacije. Postavili smo nov informacijski sistem. Več pozornosti bomo posvetili področju upravljanja s človeškimi viri in komunikaciji. Na področju celovitega upravljanja s človeškimi viri so še

velike rezerve. Blagovna znamka je odlična. Naša prihodnost pa bo zelo odvisna od uspešne uveljavitve naših pogledov in našega znanja znotraj skupine Adriatica.net. Ta cilj, v tem trenutku, žal še ni dosežen.«

Z raziskavo smo ugotovili, da se obe integraciji z vidika kulturnega trka razlikujeta. Za odpravo posledic kulturnega trka ni splošnega recepta, temveč je toliko pomembnejši pravilen managementski pristop ter vključitev zaposlenih, kot poglobitvega nosilca integracije.

Pomembno je, da vodstvo v upravljanje sprememb že od vsega začetka aktivno vključi tudi zaposlene in jih s skrbno načrtovano komunikacijsko strategijo o vsakem koraku tudi vestno obvešča. Elementi, na katere bi poleg poslovnih uspehov morali biti pozorni ob združevanju, so spajanje kultur obeh organizacij, zadržanje kritičnih talentiranih posameznikov, gradnja timov in preprečevanje uporništva zaposlenih. Globalna komunikacijska strategija, ki posreduje sporočila različnim javnostim organizacije, se mora osredotočati na hitrost, jasnost in namenskost. Nova organizacija mora znova definirati kompetence, cilje in strategije, odgovornosti in pričakovanja do zaposlenih, kompetencijske sisteme poslovnih uspehov, obenem pa ne smejo zanemariti tehnoloških rešitev za upravljanje večje in bolj raznolike delovne sile.

Na podlagi teoretičnih spoznanj in opravljene raziskave sklepam, da se pri združevanjih zelo pogosto zanemari človeški dejavnik, ki je poleg finančne in poslovne sinergije najtrši oreh; zahteven in kompleksen problem procesov integracije med seboj pogosto nadvse težko združljivih organizacijskih kulturnih vzorcev, sistema vrednot in močno vzpostavljenih identitet, garniran s strahom, negotovostjo, nezaupanjem in celo jezo zaposlenih. Izziv ni majhen, saj terja vrhunsko projektno upravljanje, izjemno obvladovanje zapletenih procesov sprememb in tranzicij pri zaposlenih ter v prvi vrsti nove kompetence vodij: komunikacijske kompetence, kompetence v ravnanju z ljudmi, kreativnem upravljanju problemskih situacij in konfliktov, sposobnost vizioniranja in analitičnega preučevanja.

S to raziskavo sem na osnovi tujih in lastnih ugotovitev spoznala, da v vsaki organizaciji osnovne vrednote, načela in norme, torej sestavine organizacijske kulture, ne morejo biti povsem usklajene. Vedno obstajajo razhajanja med posameznimi skupinami v organizaciji. Na podlagi teoretičnih spoznanj, preučitve udeležencev in osebnega zaznavanja iz delovnega okolja sklepam, da neupoštevanje organizacijske kulture v procesih združitve in prevzemov ima lahko negativne posledice za predhodno zastavljene cilje in lahko tudi celoten uspeh združitve oziroma prevzema. Če vse to primerjamo s teoretičnimi spoznanji, ugotavljam, da lahko z razumevanjem, potrpežljivostjo, vztrajnostjo ter vzajemnim spoštovanjem organizacijskih kultur obeh strani, vključenih v proces integracije in njegovo promocijo, učinkovito rešujemo posledice kulturnega trka ter tako izboljšamo povezanost zaposlenih z našo odlično blagovno znamko, predvsem z

dobro organizacijo procesov, dobrim sistemom komuniciranja, ozaveščanjem in izobraževanjem zaposlenih v skladu s ciljem podjetja.

#### **6.4 Sklepne ugotovitve in predlogi**

Z analizo podatkov, ki sem jih pridobila z globinskimi intervjuji v podjetju Kompas, lahko potrdim v uvodu postavljeni temeljni hipotezi, s čimer zaključujem empirični del.

*H1: Raziskave kažejo, da je kulturna neuskklajenost udeležениh podjetij v pointegracijskem obdobju pogost vzrok za neuspešnost povezave; v primeru storitvenih podjetij, še posebej iz turistične dejavnosti, ki pa jih dosedanje raziskave posebej niso proučevale, pa so poudarjeno dominanten vzrok.*

V teoriji in raziskavah smo preučili, da so kulturne razlike med partnerjema v združevalnem oziroma prevzemnem procesu eden najpogostejših vzrokov za neuspeh. To ugotovitev potrjujejo tudi rezultati v tej raziskavi. Vsi udeleženci raziskave so potrdili, da je ob združitvi turističnih podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem prišlo do kulturnega trka. Kljub temu, da sta podjetji poslovali znotraj iste panoge, imeli skupno zgodovinsko ozadje in podobne strateške cilje, bi lahko pripisali, da bosta imeli večje možnosti za kulturno ujemanje in posledično večjo verjetnost za uspeh združitve. Žal pa tega realnost ni pokazala. Pri tem je treba upoštevati tudi dejstvo, da je vsak primer treba obravnavati ločeno. Ugotovili smo, da so se zelo počasi prilagajali skupnemu delovanju. V teoriji zasledimo, da kulturni trk najbolje označujejo simptomi kot so razlike v mnenjih, nesoglasja, različne predpostavke, ki se nanašajo na notranji proces implementacije novega poslovnega načrta in strategije, razlike v zaznavi prepričanj, vrednot in praks, način komuniciranja v stilu »zmagovalci proti poražencem«, kako naj bodo ljudje obravnavani, kako se sprejemajo odločitve itd.. Na podlagi opravljene raziskave lahko zaključimo, da so bili takšni simptomi prisotni v na novo združenem podjetju Kompas. Večina udeležencev je menila, da je bil ob združitvi način dela drugačen, počutili so se podrejene, komunicirali so v stilu: »uni gor, mi dol«. Kar dolgo časa je trajalo, da so se zadeve umirile in tudi najvišje vodstvo je vzpodbujalo pozitivno klimo in ozračje s številnimi prijaznimi osebnimi stiki. Nekatere zadeve še niso odpravljene, vendar so odlične možnosti in notranje rezerve, da to izboljšamo ter ukrepamo v smeri krepite skupnih vrednot organizacije, ki prispevajo k razvoju ustrezne organizacijske kulture, ki je eden bistvenih pogojev za uspešnost poslovanja podjetja.

*H2: Podjetja so lahko v svojem razvoju udeležena v več združitvenih procesih, v katerih pa je lahko kulturni trk vedno drugačen, zato je bolj od končnih programov in receptov kulturne asimilacije primerno oblikovati priporočljive fleksibilne smernice, ki jih je mogoče prilagajati vsakokratnemu primeru.*

Tudi to ugotovitev potrjujejo rezultati v raziskavi. Z udeleženci raziskave, ki so bili deležni obeh integracij, smo ugotovili, da obstajajo razlike med takratno združitvijo in trenutnim prevzemom z vidika kulturnega trka. V teoriji zasledimo, da so razlike v organizacijski kulturi prisotne pri vseh združitvenih in prevzemnih aktivnostih. Odprava posledic kulturnega trka zahteva od vodilnih in zaposlenih veliko naporov, energije in odrekovanja. V teoriji smo preučili, da se intenzivnost kulturnega trka in njegovih posledic od prevzema do prevzema razlikujejo. To ugotovitev potrjujejo tudi rezultati v raziskavi. Obe podjetji Kompas Holidays in Kompas Turizem sta imeli že imeli skupno zgodovinsko ozadje in bili v »sorodu«, saj so se starejši kolegi med seboj dobro poznali in poslovno tudi sodelovali. Skupno delovanje naj bi omogočilo doseganje sinergij, z ustrezno razpršenostjo poslov po strukturi, tržiščih in destinacijah, izbiro skupnih strateških partnerjev, racionalizacijo stroškov poslovanja in skrbno ter profesionalno obravnavo kupcev. Sedaj pa je prišlo do prevzema in spremembo v lastniški strukturi. V tem je tudi razlika, saj sta se v letu 2000 združili »sorodni« podjetji, sedaj pa je »prišel« novi in »neznani« lastnik. »Neznani« lastnik predvsem zaradi tega, ker ga udeleženci raziskave ne poznajo v smislu: kako diha, kaj misli, kaj vrednoti, kakšna je njihova organizacijska kultura, kako bomo skupaj delali in kakšne spremembe bo prinesel. Vse to so trenutno odprta vprašanja, ki si jih zastavlja večina udeležencev raziskave. Razlika je tudi v tem, da je sedanji prevzem povezovanja na nacionalni ravni, med slovenskim in hrvaškim partnerjem ter s tem tudi povezanim vprašanjem, katero kulturo bomo vpeljali v podjetju. V teoriji smo preučili, da je za vse združitve in prevzeme značilna prisotnost stresa, strahu in negotovosti pri zaposlenih, kar lahko bistveno zmanjša delovno storilnost. To potrditev potrjujejo tudi rezultati raziskave. Dodatni strah pa je tudi prisoten, zaradi vpliva globalne finančne krize, ki je zajela tudi turistični sektor. Naše podjetje ima številna predstavništva v tujini, kjer so vplivi gospodarske krize že zajeli naša ključna tržišča in destinacije. Z raziskavo smo tudi ugotovili, da je strah za delovno mesto sedaj veliko bolj zaskrbljujoč, v primerjavi z letom 2000.

V teoriji tudi proučimo, da so različni pristopi za ublažitev in odpravljanje kulturnega trka (kulturna ohranitev, kulturna asimilacija, kulturna integracija in kulturna transformacija), ki se jih podjetja poslužujejo. Enotnega mnenja, kateri je najučinkovitejši ni, zato je bolj od končnih programov in receptov kulturne asimilacije primerno oblikovati priporočljive fleksibilne smernice, ki jih je mogoče prilagajati vsakokratnemu primeru. To dokazujejo tudi rezultati raziskave.

*Predlagani ukrepi in priporočljive smernice za razvoj zdrave in pozitivne organizacijske kulture v podjetju Kompas*

Na podlagi opravljenih intervjujev je razvidno, da zaposleni niso več »obremenjeni« z zgodovino združitve, temveč s trenutnim prevzemom tretje osebe. Razvidno je, da med zaposlenimi prevladuje negotovost in strah zaradi slabega notranjega informiranja, glede ključnih zadev, ki jih je sprejelo vodstvo za doseganje ciljev, tako prevzema, nove reorganizacije, plačnega sistema, pa tudi zaradi vpliva globalne finančne krize v turističnem sektorju. Za reševanje tega problema, je nujno treba izboljšati informiranost zaposlenih glede vseh aktivnosti v podjetju, o rezultatih dela in načrtih ter tudi drugih dejavnosti v podjetju. Le na tak način se lahko zaposleni poistovetijo z načrti vodstva in jih sprejmejo za svoje. Prepričana sem, da bomo lahko z ustreznim komuniciranjem zmanjšali negotovost in strah in sicer z usposobljenimi ljudmi ter jasno in ustrezno strategijo komuniciranja. Krivulja padajoče storilnosti se bo gotovo hitro dvignila navzgor. Z razvitim komuniciranjem bomo odpravili blokade, nezaupanje, izoliranost in tako vanj vnašali klimo povezovanja in nenehnega pretoka idej, informacij in znanja.

V podjetju je treba zagotoviti, da se bodo redno opravljali tudi letni razgovori, saj smo na podlagi raziskave ugotovili, da se le-ti ne izvajajo redno in le v posameznih oddelkih. Vsi udeleženci raziskave so bili enotnega mnenja, da gre za učinkovito orodje za motivacijo in vodenje zaposlenih, hkrati pa predstavljajo enega od pomembnih elementov razvoja kadra. Izvajanje projekta letnih osebnih razgovorov je izredno zahtevna naloga in v podjetju postaja nevarnost, da postanejo razgovori sami sebi namen, zaradi nesistematskega pristopa. Vprašljiva je njihova uporaba, če ne bomo izpeljali projekta do konca. Zato moramo letnim pogovorom v podjetju dati nov elan in zagotoviti izvajanje le-teh, ter izkoristiti vse prednosti, ki jih letni pogovori ponujajo.

Na podlagi opravljenih intervjujev je tudi razvidno, da si zaposleni želijo posredovati predloge za izboljšave. Če bodo zaposleni sodelovali pri oblikovanju ciljev in ob primarnem vodenju zadovoljili svoje glavne potrebe, bodo za uresničevanje skupnih ciljev tudi motivirani. V delovnih sredinah bi morali uvesti redna tedenska srečanja, kjer bi vsi imeli možnost podati svoje predloge za izboljšave, hkrati bi se povečala učinkovitost z jasnimi pravili kaj se dela in kaj se pričakuje. Pri svojem delu pogrešajo »izrečeno pohvalo« za dobro opravljeno delo. Treba je izkoristiti potencial zaposlenih, poudariti pomen človeka in njegovega dela, predvsem z izrekanjem pohval, ter bolj spodbujati timsko delo. V vodenje je treba vključiti motivacijske vzvode. Spretno vodenje na ta način omogoča spremljati in vrednotiti lastno delo ter omogočiti sodelovanje pri načrtovanju osebnega in strokovnega razvoja. Zelo pomembno je, da vodstvo v svojih delovnih skupinah poskrbi za večjo pozornost klimi in s pravili podprtimi nalogami. Zaupanje je velika vrednota, ki igra pomembno vlogo pri delovanju uspešne organizacije. Na področju celovitega upravljanja s človeškimi viri so še velike rezerve.

Na podlagi izsledkov raziskave navajam, da bi vodstvo v podjetju moralo dosledno izvajati raziskave o organizacijski kulturi ter z ustreznimi orodji le-to primerjati z zadovoljstvom zaposlenih. S takimi orodji lahko ugotovijo, kje so šibke točke (neusklajena organizacijska kultura), pri katerih oddelkih, posameznikih ali pri posameznih vrednotah, načelih. Tako lahko po sistemu povratne zanke pravočasno ukrepajo, organizirajo zagotavljanje kakovostne notranje storitve za naše stranke, dobavitelje, poslovne partnerje, kar je pogoj za njihovo zadovoljstvo in visoko zaznano vrednost storitev, le-ta pa zagotavlja dolgoročno uspešnost poslovanja. Bistveni faktorji uspeha so komunicirati konsistentno, iskreno, pogosto in hitro, vidnost in zavzetost managementa, neprestano ponavljanje ključnih sporočil in zavedanje, da majhne stvari pomenijo veliko. Ves čas se moramo zavedati pomena upravljanja združitve ter pomena jasne vizije, energičnosti, timskega dela, nepristranskosti in iskrenosti vodstva.

Pri vsem tem je treba poudariti, da se želene kulture, ne da kar tako ustvariti. Ne moremo »pritisniti na gumb«, da bi ljudje drugače razmišljali in se drugače vedli. Kultura se oblikuje skozi čas, dan za dnem. Zato je nujno, da z razumevanjem in potrpežljivostjo izboljšamo povezanost zaposlenih z našo odlično blagovno znamko, predvsem z dobro organizacijo procesov, dobrim sistemom komuniciranja, ozaveščanjem in izobraževanjem zaposlenih v skladu s ciljem podjetja. Ko bodo vsi zaposleni razumeli vsebine organizacijske kulture in se z njimi poenotili, jih bodo dnevno upoštevali ter izvajali pri svojem delu. Torej, če bo naša organizacijska kultura v podjetju dobro urejena, nam bo omogočila večjo učinkovitost in izrabo osebne zmogljivosti vsakega zaposlenega. Na ta način se bo krepila zavzetost, večja pripadnost ter posledično inovativnost.



## 7 SKLEP

Magistrsko delo pokriva področje raziskovanja zelo aktualne teme, povezane z usklajevanjem dveh različnih organizacijskih kultur v pointegracijskem obdobju v turističnem podjetju.

Magistrsko delo je po strukturi razdeljeno na teoretični in raziskovalni del. Znotraj teoretičnega dela se po uvodnem delu usmerimo na osnovne teoretične zasnove združitvenih in prevzemnih aktivnosti ter opredelimo njihov pomen in motive za ta strateški proces. Ob opredelitvi in pomenu nato preučimo težave pri združitvenih in prevzemnih aktivnostih.

Neupoštevanje organizacijske kulture v procesih združitvev in prevzemov ima negativne posledice za predhodno zastavljene cilje in lahko tudi celoten uspeh združitve oziroma prevzema. Zato v tretjem poglavju s teoretičnega vidika poglobljeno preučimo organizacijsko kulturo in sicer od opredelitve pojmov do elementov organizacijske kulture. Posebno pozornost namenimo tudi področju vrednot, ki pomembno vplivajo na organizacijsko kulturo in so njeno jedro. Pomemben je tudi del, ki govori o oblikovanju in spreminjanju kulture ter njenemu vplivu na uspešnost poslovanja v storitvenih oziroma še ožje, turističnih organizacijah. Prav področje organizacijske kulture namreč v procesih prevzemov in združitvev doživlja velike spremembe, ki za zaposlene v na novo združenem ali prevzetem podjetju večinoma niso enostavne. Hkrati pa težave pri usklajevanju in vzpostavljanju nove organizacijske kulture v takem podjetju pogosto vplivajo lahko na nižjo storilnost in posledično tudi na slabše delovne rezultate. Zato v četrtem poglavju poiščemo stične točke med pojmi iz predhodnih poglavij. Natančneje raziščemo vzroke za neuspešnost integracije, še zlasti z vidika organizacijske kulture. Pri tem se dotaknemo in poiščemo vzroke za zanemarjanje kulturnega faktorja pri procesu združitvev oziroma prevzemov ter prikažemo kakšne so posledice. Poseben poudarek je namenjen novejši raziskavi iz leta 2007, ki je pokazala, da več kot 90 % evropskih združitvev in prevzemov ne dosega ciljev, ker se morajo podjetja spopadati s problemi spajanja dveh različnih organizacijskih kultur ali vodstev na področju uspešnosti združitvev in prevzemov. V tem poglavju obravnavamo tudi, kako in na kakšen način se izogniti pastem, ki jih v procesih združitvev in prevzemov postavlja organizacijska kultura. Opozarjamo na težave v integracijskih procesih in pri tem želimo osvetliti vlogo organizacijske kulture.

Teoretičnemu delu sledi v petem poglavju raziskovalni del magistrske naloge. Na začetku opredelimo vrsto raziskave, metodologijo ter same cilje raziskave. Temu sledijo sami rezultati raziskave, ki so predstavljeni opisno. Le-te v nadaljevanju potrjujejo postavljene temeljni raziskovalni hipotezi v uvodu magistrske naloge.

V zaključku magistrske naloge so navedene sklepne ugotovitve in predlogi. V tem delu je izvedena primerjava rezultatov. Zaključek naloge predstavljajo predlagani ukrepi

in priporočljive smernice za oblikovanje primerne in zdrave organizacijske kulture v pointegracijskem obdobju, v podjetju Kompas.

Zastavljeni cilji v magistrski nalogi so v celoti doseženi. Tako smo v nalogi zasledovali naslednje cilje povezane s:

- podjetniškimi integracijami in pogoji za doseganje sinergijskih učinkov, s katerimi bi podjetje Kompas pospešeno rasel in si zagotovil zanesljivejšo perspektivo v vse bolj konkurenčnem globalnem turističnem prostoru.

Z raziskavo smo ugotovili, da sta se podjetji Kompas Holidays in Kompas Turizem združili leta 2000, ker so želeli doseči enotno poslovno politiko do skupnih poslovnih partnerjev, dosežati boljše pogoje poslovanja na podlagi večje kupne moči in predvsem tudi racionalizacijo pri stroških poslovanja. Med posameznimi enotami znotraj obeh podjetij bi se bistveno povečalo tudi poslovanje in s tem dosegli pomembni sinergijski učinki. Ugotovili smo tudi, da je v letu 2008 prišlo do spremembe v lastniški strukturi Kompassa in sicer, da je hrvaški partner Adriatice.net, postal 91,6 % lastnik Kompassa. Cilj povezovanja z Adriatico.net je postavitve močne evropske turistične korporacije, v kateri bi podjetje Kompas s svojim kadrom, znanjem in razvejano poslovno mrežo igral osrednjo in vodilno vlogo. Cilj korporacije je, da s pospešeno rastjo, širitvijo mednarodne mreže in nadaljnimi prevzemi v čim krajšem času doseže tri milijone potnikov in poveča promet na milijardo evrov.

- kulturno neuskklajenostjo udeleženi podjetij v pointegracijskem obdobju, s katero so se soočili udeleženci raziskave v svojem delovnem okolju.

Ugotovili smo, da je ob združitvi podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem prišlo do kulturnega trka. Med skupino Kompas Holidays in Kompas Turizem so pred združitvijo obstajale trdne poslovne vezi. Dejavnosti se med seboj niso prepletale, temveč dopolnjevale in tudi večina starejših kolegov se je med seboj dobro poznala. Kljub dobrim poslovnim odnosom in zagotovitvi vodstva, da se ne bo nič spremenilo, je bilo nerazumevanje med posameznimi skupinami dolgo prisotno. V raziskavi smo ugotovili, da je bil pripravljen kakovosten elaborat o združitvi in ga je vodstvo tudi ustrezno skomuniciralo v kolektivu in v javnosti. Večina udeležencev raziskave je menila, da se je bolje počutila v svojem delovnem okolju v predhodnem podjetju. Večina udeležencev je menila, da je bil ob združitvi način dela drugačen, počutili so se podrejene, komunicirali so v stilu: »uni gor, mi dol«. Ugotovili smo, da so se zelo počasi prilagajali skupnemu delovanju. Ugotovili smo tudi, da je v podjetju sedaj zaposlenih veliko novih sodelavcev, ki niso obremenjeni z »zgodovino« in sledijo zastavljenim ciljem.

- primerjava dveh integracijskih obdobj z vidika kulturnega trka, ki so jo bili obakrat deležni udeleženci raziskave.

Ugotovili smo, da obstajajo razlike ob združitvi leta 2000 in prevzemu Kompassa od hrvaškega partnerja Adriatice.net v letu 2008. Ob združitvi podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem so se zaposleni med seboj poznali, vključno z najvišjim vodstvom. Obe podjetji sta bili »v sorodu«, imeli sta skupno zgodovinsko ozadje, medtem ko je sedaj v letu 2008 Kompas dobil novega in »neznane« lastnika, za katerega udeleženci raziskave ne vedo »kako diha, kaj misli, kaj vrednoti.« Današnja integracija se odvija tudi v času globalne finančne krize in zaposleni se še toliko bolj bojijo za svoje delovno mesto, za razliko od leta 2000. Ugotovili smo tudi, da slabo informiranje v podjetju povzroča večjo negotovost in strah, kar lahko vpliva na nižjo storilnost in posledično tudi na slabše poslovne rezultate.

- konkretne težave, s katerimi se udeleženci raziskave soočajo v svojem delovnem okolju.

Ugotovili smo, da je največja ovira, ki jo trenutno vidijo udeleženci raziskave v svojem delovnem okolju, slabo informiranje. Zaradi tega prihaja do raznih ugi banj, strahu, »hodniških« govoric in večje negotovosti, še posebno zaradi nedavnega prevzema. Tudi nova procesna organiziranost v podjetju je bila predstavljena le nekaterim zaposlenim v podjetju, kar udeleženci raziskave vidijo kot slabost, saj se na ta način ne morejo poistovetiti s cilji, ki naj bi jo nova reorganizacija tudi prinesla. Pri tem se poraja vprašanje, ali znamo izkoristiti prenovo poslovnih procesov za racionalizacijo poslovanja. Ugotovili smo tudi, da smo v letu 2005 uvedli letne razgovore z zaposlenimi. Vsi udeleženci raziskave so potrdili, da gre za učinkovito orodje za motivacijo in vodenje zaposlenih, hkrati pa predstavljajo enega od pomembnih elementov razvoja kadra. Žal smo z raziskavo tudi ugotovili, da se le-ti ne izvajajo redno, saj nekateri udeleženci raziskave v tri letnem obdobju niso opravili niti enega razgovora s svojim vodjem. Pri tem smo ugotovili, da, žal, organizacija ni pristopila sistemsko, kljub najvišji podpori vodstva. Poleg tega smo tudi ugotovili, da si udeleženci raziskave želijo, da bi bili za svoje dobro delo tudi pohvaljeni. To pri svojem delu zelo pogrešajo. Želijo si več motivacijskih vzvodov.

- iskanjem ustreznih rešitev in predlogov vodstvu za razvoj zdrave in pozitivne organizacijske kulture v pointegracijskem obdobju, ki smo jo poiskali preko modelov dobrih praks in udeležencev raziskave.

Ugotovili smo, da so predlogi povsem konkretni, tako za managerje kot nove lastnike.

Šibko točko raziskave najdemo v omejeni uporabi generalizacije tako pridobljenih rezultatov, ker je v raziskavo vključen relativno majhen vzorec udeležencev. Brez dvoma pa se znanstveno-teoretični prispevek naloge na eni strani, v nalogi prepleta s strokovno-aplikativnim delom na drugi strani. Prispevek dosedanjih znanstveno-teoretičnih izhodišč se namreč v nalogi ves čas povezuje in primerja s strokovnim in raziskovalno-aplikativnim delom magistrske naloge.

Naloga ima torej močno znanstveno-teoretično vrednost:

- prispevek k preučevanju pointegracijskih procesov,
- definiranje ključnih težav, ki nastajajo pri tem,
- iskanje rešitev za nastale težave,
- ugotavljanje stopnje uspešnosti integracijskih procesov ter
- prikaz primerov dobrih praks

kot tudi strokovno in aplikativno vrednost, s prenosom ključnih ugotovitev in rešitev direktno v prakso.

S tem bom prispevala k povečanju uspešnosti oblikovanja primerne in zdrave organizacijske kulture v pointegracijskem obdobju v magistrski nalogi obravnavanem primeru podjetja Kompas. Naloga bo prispevala k razvoju in uspešnosti integracijskih procesov, predvsem ko gre za vprašanje kulturne integracije v storitvenih in še ožje, turistični organizaciji.

Z raziskavo sem s tujimi in lastnimi ugotovitvami spoznala, da v vsaki organizaciji osnovne vrednote, načela in norme, torej sestavine organizacijske kulture, ne morejo biti povsem usklajene. Vedno obstajajo razhajanja med posameznimi skupinami v organizaciji. Glede na mnenja udeležencev raziskave bi lahko izpostavili, da bi se management v podjetju Kompas in novi lastnik morala zavedati pomena moči organizacijske kulture in si prizadevati za ugotavljanje neskladnosti ter ukrepati v smeri krepitve skupnih vrednot organizacije, ki bi prispevale k razvoju ustrezne organizacijske kulture v pointegracijskem obdobju, kot enemu bistvenih pogojev za uspešnost poslovanja podjetja.

Večina udeležencev v raziskavi namreč dokazuje, da je ob združitvi podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem prišlo do kulturnega trka, kar je lahko eden pomembnejših razlogov, da nismo dosegli zastavljenih ciljev. Ob tem gre izpostaviti dejstvo, da vodstvo v procesu povezovanja podjetij ni upoštevalo kulturnega faktorja in se je preveč zanašalo na poznavanje in sodelovanje iz preteklosti. Res pa je, da glede na to, da sta podjetji poslovali znotraj iste panoge, imeli skupno zgodovinsko ozadje in podobne strateške cilje bi pripisali večjo možnost za kulturno ujemanje in posledično večjo verjetnost za uspeh združitve. Vsekakor pa je treba obravnavati vsak primer ločeno.

Predvsem se je iz globinskih intervjujev razbralo, da je notranje informiranje v podjetju slabo. Nezdostna komunikacija negativno vpliva na motiviranost zaposlenih in

povečuje odpore proti spremembam, kar lahko vpliva na nižjo storilnost in posledično tudi na slabše poslovne rezultate.

Glede na navedeno lahko zaključimo z ugotovitvijo, da je kulturna neuskklajenost udeleženih podjetij v pointegracijskem obdobju pogost vzrok za neuspešnost povezave: pri storitvenih podjetjih, še posebej iz turistične dejavnosti, ki pa jih dosedanje raziskave posebej niso proučevale, pa so poudarjeno dominanten vzrok. Poleg tega so lahko podjetja v svojem razvoju udeležena v več združitvenih procesih, v katerih je kulturni trk, vedno drugačen. Od končnih programov in receptov kulturne asimilacije je zato bolj primerno oblikovati priporočljive fleksibilne smernice, ki jih je mogoče prilagajati vsakokratnemu primeru. Tako lahko potrdimo obe, v uvodu postavljeni hipotezi.

Kot predmet nadaljnjega preučevanja, bi bilo smotrno preučiti, kako se bo razvijala integracija po prevzemu hrvaškega partnerja. Tu bi nas zanimalo predvsem, kakšen bo prevladujoč profil organizacijske kulture v podjetju, kako močna bo kultura združenih podjetij, kakšna bo homogenost kulture v podjetju in usklajenost kultur (zdržb) kot dejavnika uspešnega poslovanja podjetij.

Prihodnost Kompassa bo zagotovo zelo odvisna od uspešne uveljavitve naših pogledov in našega znanja znotraj skupine Adriatica.net. Ta cilj v tem trenutku, žal, še ni dosežen.

Zaključimo lahko, da bodo združitve in prevzemi v prihodnosti zagotovo še naprej priljubljena metoda rasti podjetij po vsem svetu, kljub slabim rezultatom izvedenih raziskav. Verjetno bomo v prihodnjih letih pričali še večji aktivnosti na tem področju in vse večjim združitvam in prevzemom. Toda, če bodo podjetja želela biti pri tem bolj uspešna kot do sedaj, bodo morala veliko več pozornosti nameniti vlogi organizacijskih kultur pri združitvenih in prevzemnih aktivnostih. Samo na ta način lahko podjetje izkoristi tudi priložnosti v obliki kulturnih sinergij, ki se ob tem ponujajo.

Naj zaključim z mislijo, da si želim, da bi bila tudi naša organizacijska kultura tako močna kot lepilo ter nas v teh težkih časih globalne finančne krize še bolje držala in združila, pri graditvi novega in močnejšega Kompassa ter vsem skupaj zagotovila lepši in boljši jutri.



## LITERATURA

- Bertoncelj, Andrej. 2005. *Čas prevzemov*. Ljubljana: GV Založba.
- Bertoncelj, Andrej in Darko Kovač. 2007. An integrated approach for a higher success rate in mergers and acquisitions. V *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Rijeka*, 167–188. Rijeka : Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
- Bešter, Janez. 1995. *Teoretična analiza prevzemov podjetij*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Bešter, Janez. 1996. *Prevzemi podjetij*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Bešter, Janez. 2004. Poprevzemna integracija. *Bančni vestnik* 53 (11): 8–11 in (12): 8–13.
- Biloslavo, Roberto. 2008. Kultura organizacije in management znanja. V *Vloga kulture v združbah (organizacijah)*, ur. Borut Rusjan, Rudi Rozman in Jure Kovač, 54–69. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management in Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede
- Brouthers, Keith D, Paul van Hastenburg in Joran van den Ven. 1998. If most merger fail why are they so popular. *Long Range Planning* 31 (3): 347–353.
- Bruner, Robert F. 2004. *Applied mergers & acquisitions*. Hoboken: Wiley.
- Carleton, Robert J. 2004. *Achieving post-merger success: a stakeholder's guide to cultural due diligence, assessment, and integration*. San Francisco: Pfeiffer.
- Carleton, J. Robert in Claude Lineberry. 2004. *Achieving post merger success*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Cooke, Steve in Slack Nigel. 1984. *Making management decisions*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Deal, Terrence E. in Allen A. Kennedy. 1982. *Corporate cultures*. Reading: Adison Wesley.
- Dubrovski, Drago. 2003. Pomen načrtovanja aktivnosti v povezovalnih procesih. *Naše gospodarstvo* 49 (3/4): 256–272.
- Dubrovski, Drago. 2004. *Strateške poslovne in kapitalske povezave*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Epstein, Marc J. 2004. The drivers of success in post-merger integration. *Organizational Dynamics* 33 (2): 174–189.
- French, Ray, Charlotte Rayner, Gary Rees in Sally Rumbles. 2008. *Organizational behaviour*. New Jersey: Wiley.
- Gaughan, Patrick A. 1999. *Mergers, acquisitions and corporate restructurings*. New York: Wiley.
- Grmek, Uroš. 2006. *Poprevzemna oziroma pozdružitevna integracija kot kritičen moment uspešnosti prevzemov in združitvev: primeri slovenskih podjetij*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Grönroos, Christian. 2000. *Service management and marketing*. Chichester: Wiley.

- Gummesson, Evert. 2000. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks: Sage.
- Gummesson, Evert. 2003. All research is interpretive! *Journal of Business and Industrial Marketing* 18 (6/7): 482–492.
- Habeck, Max M., Fritz Kröger in Michael R. Träm. 2000. *Čas združitev*. Ljubljana: DZS.
- Handy, Charles B. 1979. *Understanding organisations*. Harmondsworth: Penguin.
- Haspelagh, Philippe C. in David B. Jemison. 1991. *Managing acquisitions: creating value through corporate renewal*. New York: The Free Press.
- Hersey, Paul in Ken Blanchard. 1988. *Management of organisational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Hofstede, Geert. 1982. *Culture's consequences – international differences in work – related values*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, Geert. 1991. *Cultures and organizations, software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Huntington, Samuel. 2002. *The clash of civilizations*. London: Simon & Schuster.
- Ivanko, Štefan. 1999. *Urejenost podjetja – struktura in procesi*. Koper: Visoka šola za management.
- Johansson, John K. 2005. *Global marketing*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Jones, Sue. 1985. *Applied qualitative research*. Aldershot: Gower.
- Kavčič, Bogdan. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta.
- Kay, Ira T. in Mike Shelton. 2000. *The people problem in mergers*. New York: McKinsey.
- Kerin, Katja. 2006. *Primerjava organizacijskih kultur podjetij v fazi združevanja*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Kralj, Janko. 2003. *Temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Koch, Richard. 2000. *The power laws*. London: Nicholas Brealey.
- Kotter, John P. in James L. Heskett. 1992. *Corporate culture and performance*. New York: The Free Press.
- Lahovnik, Matej. 2001. Reakcije ljudi na prevzem podjetja. V *Z organizacija do čustev in plač*, ur. Bogdan Lipičnik, 15–30. Kranj: Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kadrovske razvoj.
- Lahovnik, Matej. 2003. Uspešnost prevzemov podjetij doma in v tujini. Svetovalni dokument. *Manager, bilten Združenja managerjev Slovenije*, 70: 5–20.
- Lahovnik, Matej. 2005. *Združitve in prevzemi podjetij*. Gradiva za predavanja. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Lencioni, Patrick M. 2002. Make your values mean something. *Harvard Business Review* 80 (7): 113–117.



- Lynch, John G. in Barbara Lind. 2002. Escaping merger and acquisition madness. *Strategy and Leadership* 30 (2): 5–12.
- Malhotra, Naresh K. 2002. *Basic marketing research. applications to contemporary issues*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Miles, Matthew B. in Michael A. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks: Sage.
- Mirvis, Philip H. in Mitchell L. Marks. 2003. *Managing the merger: making it work*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kavčič, Bogdan. 1994. Organizacijska kultura. V *Management*, ur. Stane Možina, 174–211. Radovljica: Didakta.
- Nagel, Gerhard. 1991. *Durch Firmenkultur zur Firmenpersonlichkeit*. Landsberg: Moderne Industrie.
- Nies, Collete M. 1999. Planning the perfect merger: why do so many mergers and acquisitions fail to deliver? *Strategic Communication Management* 3 (1): 22–26.
- Norburn, David in Richard Schonenberg. 1994. European cross-border acquisition: how was it for you? *Long Range Planning* 27 (4): 25–34.
- Novak, Sašo. 2003. *Vloga organizacijske kulture v procesih združevanja in prevzemov podjetij*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Price, Waterhouse. 1997. *Das Management Paradox*. Frankfurt: Campus.
- Primožič, Marko. 1999. *Pridružitvene aktivnosti podjetij*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rensburg, Ronel. 2000. *The role of corporate communication in mergers, acquisitions and hostile takeovers*. [Http://www.bledcom.com/home/registration](http://www.bledcom.com/home/registration) (november 2008).
- Robbins, Stephen P. 1991. *Organizational behaviour*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P. in Timothy A. Judge. 2007. *Organisational behaviour*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rozman, Rudi, Jure Kovač in Franc Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rüttinger, Rolf. 1986. *Unternehmenskultur – Erfolge durch Vision und Wandel*. Düsseldorf: Econ.
- Schneider, Benjamin. 1990. *Organisational climate and culture*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schein, Edgar H. 1999. *The corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey Bass.
- Speight, Rebecca in Anthony Goodman. 1998. Organizational communication during mergers. *Strategic communication management* 2 (4): 16–21.

- Steffen, Jonathan. 1999. The Value of Maintaining Value. *Strategic Communication Management* 3(1): 10–13.
- Sudarsanam, Sudi. 1995. *The Essence of Mergers and Acquisitions*. London: Prentice Hall.
- Tajnikar, Maks. 2000. Pripojitve, spojitve in prevzemi. V *Združitve in prevzemi gospodarskih družb*, 28–38. Ljubljana: Društvo ekonomistov.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija – 1. Sinteza*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Tavčar, Mitja I. 2008a. Ali naj kultura sledi strategiji ali strategija kulturi? V *Vloga kulture v združbah (organizacijah)*, ur. Borut Rusjan, Rudi Rozman in Jure Kovač, 70–77. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management in Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- Tavčar, Mitja I. in Stojan Zabukovec. 2008b. *Voditeljstvo in etika na strateški ravni*. Ljubljana: Ministrstvo za obrambo.
- Tavčar, Mitja. 2008c. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, Mitja I. 2008d. *Management in organizacija - 2. Celostno snovanje*. Koper: Fakulteta za Management.
- Walker, Robert. 1985. *An introduction to applied qualitative research*. Aldershot: Gower.
- Weston, Fred J., Juan A. Siu in Brian A. Johnson. 2001. *Takeovers, restructuring and corporate governance*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Wheelen, Thomas L. in David J. Hunger. 1995. *Strategic management and business policy*. Reading: Addison Wesley.

#### VIRI

- Bren, Matjaž. 2008. *Zaupanje na vseh področjih*. [Http://www.dnevnik.si/tiskane\\_izdaje/dnevnik/313686](http://www.dnevnik.si/tiskane_izdaje/dnevnik/313686) (november 2008).
- Černe, Rok. 1997. *Ekonomska upravičenost reorganizacije turistične dejavnosti podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem*. Interno gradivo, Kompas.
- Grzetić, Kristijan. 2008. *Adriatica.net Group je začela s procesom poslovnih integracij*. [Http://www.adriatica.net/jadran/presskit/javnost/tmp\\_priopcenja40\\_slo.htm](http://www.adriatica.net/jadran/presskit/javnost/tmp_priopcenja40_slo.htm) (november 2008).
- Pergar, Janez. 2006. *Projekt Kompas, d. d. – Adriatica.net*. Interno gradivo, Kompas.
- Pergar, Janez. 2008. *Gospodarski načrt Kompas*. Interno gradivo, Kompas.
- Recklies, Oliver. 2001. *Mergers and corporate culture*. [Http://www.themanager.org/Strategy/Merger\\_Culture.htm](http://www.themanager.org/Strategy/Merger_Culture.htm) (november 2008).
- Volovšek, Štefan. 2005. *Oblikovanje ključnih procesov in organiziranost podjetja Kompas*. Interno gradivo, Kompas.

## **PRILOGA**

### **Priloga 1** Vprašalnik za vodenje globinskega intervjuja



## Vprašalnik za vodenje globinskega intervjuja

Intervju številka:.....

Začetek intervjuja:.....

Zaključek intervjuja:.....

Intervju v podjetju .....

Kraj in datum:.....

Dovolim snemanje pogovora: .....

Potrjujem, da je izvajalka intervjuja napisala odgovore na vprašanja v intervjuju v skladu z mojimi odgovori: .....

1. Skupina udeležencev / Kompas Holidays (5 udeležencev)

2. Skupina udeležencev / Kompas Turizem (5 udeležencev)

1. Koliko let ste bili zaposleni v podjetju Kompas Holidays?

2. Kako bi na splošno ocenili kulturo organizacije v podjetju Kompas Holidays, kjer ste bili prvotno zaposleni (filozofijo in način skupnega delovanja v podjetju)?

3. Na kakšen način ste bili seznanjeni z združitvijo podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem leta 2000? Kako je takrat vodstvo vodilo komunikacijo?

4. Ob združitvi podjetij je prišlo do kulturnega trka. Čemu bi pripisali poglobitveni razlog za kulturno neuskklajenost med podjetjema? Kako se je to odrazilo v delovnem okolju? Kakšni so bili takrat vaši občutki ob združitvi podjetij in kako ste doživljali spremembe?

5. Podjetja zapisujejo svoje skupne vrednote, ki naj bi vodile ljudi v podjetju pri njihovih dejanjih in razmerjih. Med naše glavne in skupne vrednote štejemo: profesionalnost, kultura dialoga, integriteta posameznika, integriteta podjetja, pripadnost podjetju, odgovornost in timsko delo. Menite, da zaposleni delujemo v skladu s temi vrednotami? Kako ocenjujete medosebne odnose, medsebojno zaupanje ter timsko delo s sodelavci in vodstvenim kadrom?

6. Kaj menite o rednih letnih razgovorih in kako jih lahko analizirate? Kakšne so vaše izkušnje z rednimi letnimi razgovori v našem podjetju?

7. V podjetju se je v tem obdobju zaključil tudi postopek reorganizacije. Prehajamo na procesno organiziranost in s tem tudi na nov plačni sistem in novo sistemizacijo delovnih mest. Poleg tega je v mesecu oktobru 2008 prišlo tudi do spremembe v lastniški strukturi in Adriatica.net je postala 91,6 % lastnica Kompas. Kako ste seznanjeni z novimi spremembami in ključnimi odločitvami, ki jih je sprejelo vodstvo za doseganje zastavljenih ciljev v okviru vizije in smotrov naše organizacije? Menite, da ste dobro informirani po vodstvu ali morebiti zaradi slabega informiranja prihaja do odpora, različnih ugibanj in strahu, kar negativno vpliva na motivacijo in posledično tudi na slabe poslovne rezultate? Ali je notranje informiranje v podjetju odkrito, odprto in dovolj jasno?
8. Kako bi primerjali integracijsko obdobje z vidika kulturnega trka leta 2000, ko je prišlo do združitve med podjetjema Kompas in sedaj leta 2008, ko je prišlo do prevzema od hrvaške Adriatice? Kakšne so po vaši oceni bistvene razlike takrat in danes?
9. Kakšni so vaši predlogi za boljši razvoj pozitivne in zdrave organizacijske kulture v našem podjetju? Kaj bi želeli spremeniti in kaj predlagate vodstvu?

Drugi sklop vprašanj bom zastavila najvišjemu vodstvu (2 udeleženca).

1. Koliko let ste bili zaposleni v podjetju Kompas Turizem oziroma Kompas Holidays? (1 (eden) udeleženec Kompas Holidays, 1 (eden) udeleženec Kompas Turizem)
2. Kako bi na splošno ocenili kulturo organizacije (filozofijo in način skupnega delovanja v podjetju) v podjetju Kompas Holidays oziroma Kompas Turizem, kjer ste bili prvotno zaposleni?
3. Na kakšen način ste seznanili zaposlene o nameri združitve podjetij Kompas Holidays in Kompas Turizem? Menite, da ste se dejavno vključili s komunikacijo in sodelovanjem ter s tem zmanjšali negotovost in razočaranje med zaposlenimi? So zaposleni v prvi fazi občutili odpor do sprememb oziroma so jih spoznali kot dobrodošle in se poistovetili z vašimi načrti v okviru iskanja novih ključnih zmožnosti?

4. Menite, da ste v takratnem obdobju ohranili oziroma povečali zadovoljstvo in pripadnost zaposlenih, da je kultura organizacije ostala na primernem nivoju? Kako ste se pripravili na spremembe, ki so bile potrebne za doseg načrtovanih sinergijskih učinkov? Na kakšen način ste pred združitvijo ocenili tudi kulturne razlike med podjetjema in pripravili strategijo kulturne integracije z jasno vizijo?
5. Podjetja zapisujejo svoje skupne vrednote, ki naj bi vodile ljudi v podjetju pri njihovih dejanjih in razmerjih. Med naše glavne in skupne vrednote štejemo: profesionalnost, kultura dialoga, integriteta posameznika, integriteta podjetja, pripadnost podjetju, odgovornost in timsko delo. Menite, da zaposleni delujemo v skladu s temi vrednotami? Kakšna je po vaši oceni vloga osebnih vrednot zaposlenih in managerjev pri oblikovanju kulture v podjetju?
6. Kako ocenjujete medosebne odnose, medsebojno zaupanje ter timsko delo med sodelavci? Kako poskrbite za motivacijo in nagrajevanje zaposlenih?
7. V podjetju se je v tem obdobju zaključil tudi postopek reorganizacije. Prehajamo na procesno organiziranost in s tem tudi na nov plačni sistem in novo sistemizacijo delovnih mest. Poleg tega je v mesecu oktobru 2008 prišlo tudi do spremembe v lastniški strukturi in Adriatica. net je postala 91,6 % lastnica Kompas. Kako ste zaposlenim sporočili, da so spremembe nujne v hitro spreminjajočem se okolju in jih pripravili, da se poistovetijo z načrti vodstva za hitrejšo rast podjetja? Kako se velike in hitre spremembe odražajo v delovnem okolju? Menite, da so zaposleni dobro informirani znotraj delokrogov ali morebiti zaradi preslabega informiranja prihaja do odpora, strahu in posledično tudi do slabih poslovnih rezultatov?
8. Združitve in prevzemi so povezani z velikimi organizacijskimi spremembami, ki zadevajo zaposleni. Kakšni so ključni načrti za razvoj zdrave in pozitivne organizacijske kulture v našem podjetju?
9. Kako bi primerjali integracijsko obdobje z vidika kulturnega trka leta 2000, ko je prišlo do združitve med podjetjema Kompas in sedaj leta 2008, ko je prišlo do prevzema od hrvaške Adriatice? Kakšne so po vaši oceni bistvene razlike takrat in danes?

*Priloga 1*

10. Kakšne so poslovne odločitve podjetja v prihodnosti, ki bi pripomogle k boljšemu in učinkovitejšemu poslovanju z racionalizacijo, blagovno znamko, uvedbo novega informacijskega sistema ter procesne organiziranosti?