



UNIVERZITET U NIŠU
EKONOMSKI FAKULTET
Časopis "EKONOMSKE TEME"
Godina izlaza XLVII, br. 1, 2009., str. 47-61
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

ZNAČAJ LIDERSTVA ZA USPEH PROCESA PREUZIMANJA

Prof. dr Verica Babić*
Mr Slađana Savović*

Rezime: U radu se prezentuje značaj i uloga liderstva za uspeh procesa preuzimanja. Proces preuzimanja ima jedinstven potencijal da izvrši transformaciju, da doprinese obnavljanju korporacija i da ostvari strateške i operativne prednosti koje preduzeća samostalno ne mogu ostvariti. Zbog toga se preduzeća sve češće opredeljuju za proces preuzimanja kako bi zadržala i ojačala tržišnu poziciju. Međutim, često se dešava da, nasuprot postavljenim ciljevima, dolazi do gubitaka tržišnog učešća, malih profita i u dugom roku smanjivanja vrednosti za akcionare. Dok određeni broj neuspeha može biti objašnjen putem tržišnih i finansijskih faktora, značajan broj se odnosi na zanemarivanje pitanja koja se odnose na ljudske resurse. Uloga liderstva za uspeh ili neuspeh procesa preuzimanja dugo je bila zanemarivana od strane istraživača i praktičara. U radu se pokazuje da liderstvo može doprineti uspehu procesa preuzimanja kroz transformaciono liderstvo, kroz integrisanje korporativnih kultura i kroz unapređenje procesa komuniciranja.

Glavne reči: Preuzimanje, liderstvo, organizaciona kultura, strategija, upravljanje promenama

Uvod

Ubrzan rast preuzimanja preduzeća u razvijenim tržišnim ekonomijama ukazuje na njihov značaj i popularnost u oblasti strateških promena. Osnovni motiv za pristupanje procesu preuzimanja nalazi se u očekivanju sinergijskih efekata od integrisanja dve poslovne celine. U

* Ekonomski fakultet Kragujevac
UDK 005.21; Pregledni rad
Primljeno: 09.03.2009.

literaturi (Haspeslag and Jemison, 1991) je prihvaćeno stanovište da kreiranje vrednosti nastaje u procesu integracije nakon preuzimanja [1, str. 396]. Izučavanja problema povezanih sa preuzimanjem odvijala su se u okviru četiri «škole» bazirane na različitim teorijskim osnovama i pretpostavkama: finansijska škola (tržište kapitala), škola strategijskog menadžmenta, organizacionog ponašanja i škola procesne perspektive [1, str. 397]. Prema Sudarsanam [19, str. 58] mogu se izdvojiti sledeće perspektive u izučavanju procesa preuzimanja: ekonomska, finansijska, strategijska, menadžerska i organizaciona. O post – integracionim efektima najviše su se bavile procesna i perspektiva organizacionog ponašanja. Sa stanovišta procesne perspektive primarnu ulogu u procesu kreiranja vrednosti ima stepen u kome je ostvaren visok stepen integracije zadataka, dok sa stanovišta perspektive organizacionog ponašanja tu ulogu ima sposobnost lidera da generišu osećaj zadovoljstva i zajedništva u procesu integracije.

Uspeh integracionih procesa posmatra se kroz stepen u kome je preduzeće koja je izvršilo preuzimanje uspešno da napravi promenu u ciljnom preduzeću. U tom smislu se integracija shvata kao pomeranje granica kako bi se izazvale željene promene u preuzetom preduzeću i zbog toga je zasnovana na primeni administrativne kontrole usmerene ka integraciji uz korišćenje formalnog autoriteta kao mehanizma koordinacije. Za razliku od ovako shvaćenog načina ostvarivanja integracije, kroz linearnu jednostrano nametnutu promenu, savremeni autori posmatraju integraciju kao kompleksan i interaktivan proces uzajamnog prilagođavanja dve organizacije. Iz takve perspektive, proces integracije zahteva značajne promene kod obe organizacije. U toku uzajamnog prilagođavanja potrebno je selektivno i postepeno savladati probleme nastale usled narušavanja postojećih granica.

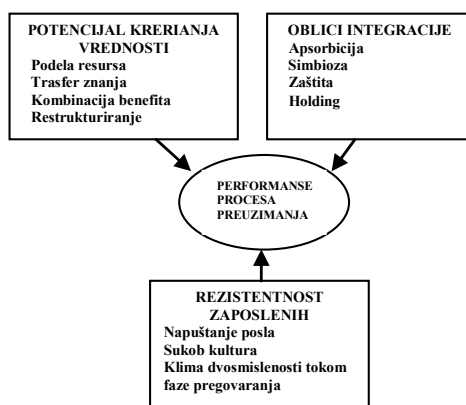
Sa stanovišta perspektive organizacionog ponašanja za uspeh preuzimanja važno je da postoji dobro liderstvo koje usmerava proces promena i preuzima odgovarajuće akcije u kritičnim tačkama promena. Preporučuje se uvođenje lidera promena i razvijanje dobrih relacija između menadžera oba preduzeća uz izbor osobe koja će imati ulogu interfejsa između dve grupe menadžera. Nivo integracije je baziran na višekriterijumskom odlučivanju koje podrazumeva zadovoljavanje zahteva strategijskih zadataka, organizacionih zadataka, organizacione kulture i političkih procesa [12, str. 806]. Da bi se ostvarila uspešna integracija potrebno je obezbediti i dobro liderstvo za odabranu strategiju i pravu strategiju za liderstvo.

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

1. Ključni faktori za uspeh procesa preuzimanja

Mnoge kompanije upuštaju se u procese preuzimanja drugih kompanija kako bi kombinovanjem resursa ostvarile veće učešće na tržištu, pristupile novim tržištima, uvele nove proizvode, proširile mrežu kanala distribucije i na taj način ostvarile brojne efikasnosti putem ekonomije obima, ekonomije širine, ekonomije učenja i sl. Iako se sa puno optimizma pristupa ovim procesima empirijske studije pokazuju da je veliki broj preuzimanja ipak neuspešan. Prema istraživanju KPMG-a, jedne od vodećih konsultantskih firmi, samo je 17% od analiziranih kompanija povećalo vrednost nakon integrisanja, kod 30% nije uočena bitnija promena u vrednosti, a kod više od 53% je ostvarena destrukcija vrednosti [9, str. 4].

U nastojanjima da se otkriju glavne determinante koje utiču na performanse posle preuzimanja, iskristalisale su se tri šire grupe faktora: [4, str. 102] potencijal kreiranja vrednosti, stepen integracije i stepen rezistentnosti zaposlenih. Ove glavne determinante performansi preuzimanja prikazane su na slici 1.



Slika 1. Glavne determinante performansi preuzimanja

Izvor: Adaptirano prema Fanlker D., Cambell A., The Oxford Handbook of Strategy, Vol II: Corporate Strategy, Oxford University press, 2003, pp. 103

Potencijal kreiranja vrednosti - Najveći pokretač kreiranja vrednosti kod preuzimanja jeste sposobnost adekvatne upotrebe pojedinačnih resursa i veština kombinovanih kompanija, bez obzira da li se baziraju na organizacionim sličnostima ili razlikama. Postoje četiri generička mehanizma putem kojih se može kreirati vrednost od preuzimanja: podela resursa, transfer znanja, kombinacija benefita i restrukturiranje. Podelom resursa se određena operativna sredstva dve kompanije kombinuju i

racionalizuju, dovodeći do smanjenja troškova ostvarivanjem ekonomija obima i širine. Deljenje resursa se generalno bazira na postojanju sličnosti između dve organizacije i često se primenjuje kod unutargranskih preuzimanja. Transferom znanja (ili veština) prenosi se znanje koje doprinosi uvećanju vrednosti, kao što je proizvodna tehnologija, marketing know-how ili veštine finansijske kontrole. Dodatna vrednost stvara se putem rezultirajućeg sniženja troškova ili poboljšanja tržišne pozicije koji dovode do uvećanja prihoda i/ili marži. Kombinacija benefita doprinosi uvećanju tržišne moći ili smanjenju inteziteta konkurencije. Kompanija koja vrši veliko preuzimanje u postojećoj grani ili seriju manjih preuzimanja, može postići uvećanje profitne marže putem transformisanja strukture grane. Pojavljivanje dominantnog igrača u grani smanjuje stepen konkurentskog rivaliteta, a istovremeno uvećava pregovaračku moć u odnosu na dobavljače i kupce. Takođe mogu se ostvariti finansijske koristi od ujedinjavanja. Restrukturiranje je primenljivo kada preuzeto preduzeće raspolaže potcenjenim ili neiskorišćenim sredstvima. U tom slučaju preduzeća koja vrše preuzimanje teže da nadmaše troškove preuzimanja putem dezinvestiranja određenih sredstava po pravoj tržišnoj vrednosti i putem uvećanja produktivnosti preostalih sredstava. Uvećanje produktivnosti može biti praćeno reduciranjem viška kapaciteta neprofitnih proizvodnih linija ili administrativnih radnika.

Stepen ostvarene integracije - Postojanje mogućnosti za kreiranje vrednosti samo po sebi ne garantuje uspeh. Da bi se koristi realizovale potrebno je efikasno implementirati planove, sprovesti značajne organizacione promene i ostvariti uspešnu integraciju dve kompanije. Haspeslagh i Jemison (1991) razvili su okvir koji ukazuje da će adekvatni oblici integracije zavisiti od odnosa između dva ključna zahteva: stepena strategijske međuzavisnosti dve kompanije i potrebe ostvarivanja organizacione autonomije. Polazeći od ova dva zahteva, mogu se navesti četiri oblika integracije: apsorbcija, simbioza, zaštita i holding.

Integracija putem apsorbcije kao cilj postavlja ostvarivanje potpune konsolidacije poslovanja, strukture i kulture uklanjanjem svih granica koje postoje između dve firme. Integracija putem simbioze znači da firma koja vrši preuzimanje pokušava da ostvari balans između dva poslovna modela tako da transferom strategijskih sposobnosti ne ugrozi organizacionu autonomiju preuzete firme. Kod integracije uz zaštitu nova preuzeta firma pozicionira se kao samostalni deo i nastavlja da posluje unutar organizacionog okruženja u kome su njene sposobnosti već uklopljene. Holding, kao oblik integracije, podrazumeva postojanje niskog stepena strategijske međuzavisnosti, pri čemu se preuzetoj firmi ne ostavlja visok stepen autonomije.

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

Rezistentnost zaposlenih – je treća glavna determinanta performansi preuzimanja. U mnogim slučajevima rezistentnost zaposlenih ometa sposobnost preduzeća koje vrši preuzimanje da kreira planiranu vrednost i ostvari neophodni stepen integracije. Zaposleni često osećaju visok nivo uznemirenosti i neizvesnosti nakon najave preuzimanja i njihova zabrinutost se ispoljava preko pitanja koja se rangiraju od bojazni da će doći do promene u stilu upravljanja pa do toga da mogu biti otpušteni s posla. Zabrinutost se često uvećava kada dođe do realizacije preuzimanja, kada se uspostavljaju novi hijerarhijski sistem, struktura moći i sistemi kontrole. Zaposleni i menadžeri preuzete firme mogu osećati da su otuđeni i marginalizovani, što može dovesti do povećanja stresa, smanjene posvećenosti poslu i reduciranja performansi.

Deo odgovora na pitanje zašto se preuzimanjem ne ostvaruje predviđen uspeh leži u činjenici da najveći broj kompanija ima prirodnu tendenciju da se fokusa na opipljivije finansijske, poslovne i menadžerske strategije koje se mogu planirati unapred, kao i na potencijalne sinergijske koristi koje se mogu jasno definisati, kvantifikovati i komunicirati analitičarima i investitorima. Međutim, često se ignorišu ili previđaju ključna pitanja, koja se odnose na ljudske resurse i organizacionu kulturu (tzv. meki faktori). Mogući razlozi ovog zanemarivanja su [17, str. 5]: ljudski resursi se svrstavaju u soft faktore, nedovoljna je svest o značaju ljudskih resursa za preuzimanje, nedostatak adekvatnog modela i okvira za upravljanje ljudskim resursima, dominiraju finansijski, računovodstveni i operativni aspekti preuzimanja.

2. Problemi integracije u procesu preuzimanja

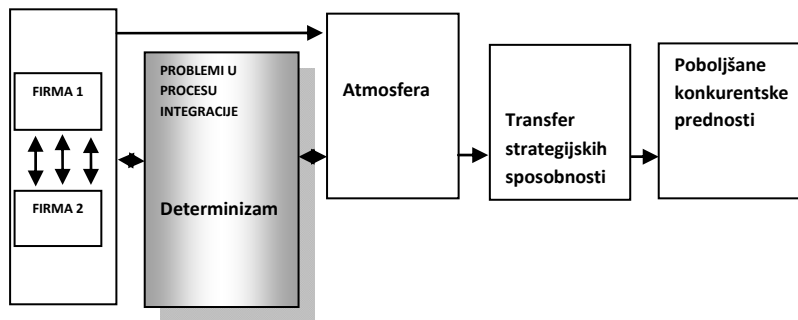
Prema Haspeslagh i Jemison-u (1991) postoje tri glavna problema u procesu integracije u procesu preuzimanja (sl. 2):

- Determinizam – izražen je kod obe firme kroz tendenciju da se zadrže stari obrasci;
- Destrukcija vrednosti – negativan uticaj preuzimanja na menadžere i zaposlene i
- Vakuum u liderstvu – nedostatak odgovarajućeg liderstva za usklađivanje nove svrhe kombinovanih firmi.

Determinizam se ogleda u tendenciji menadžera da se u situaciji kad se menjaju određene okolnosti vezuju za stare obrasce ponašanja, umesto da pokušaju da se prilagode promenama. Faktički, ovakvo nefleksibilno ponašanje potiče od lažnog osećaja sigurnosti koje je kreiralo originalno

opravdanje i koje sprečava menadžere da shvate da menjajuće okolnosti mogu uticati na njihove prethodne pretpostavke i uspeh preuzimanja.

Destrukcija vrednosti određuje uticaj preuzimanja na pojedine menadžere i same zaposlene. Svaka promena nosi sa sobom neizvesnost, strah i tendenciju ka samoodržanju dela zaposlenih. Destrukcija vrednosti može uticati na atmosferu transfera sposobnosti na nekoliko načina. Zapravo destrukcija vrednosti za zaposlene može biti ili ekonomska ili psihološka. Ekonomska vrednost je uništena ako oni izgube posao, sigurnost na poslu, sistem nagrađivanja. Destrukcija psiholoških vrednosti nastaje usled neizvesnosti, glasina i drskosti donosilaca odluka koji direktno utiču na život zaposlenih [13, str.28].



Slika 2. Problemi u procesu integracije posle preuzimanja

Izvor: Haspeslagh, P., & Jamison, D. ,*Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, New York: Free Press,1991, p.122

Vakum liderstva definiše se kao nedostatak adekvatnog liderstva koje će jasno utvrditi novu svrhu kombinovanih preduzeća. Usled mogućnosti destrukcije vrednosti, liderstvo postaje čak i važnije nakon preuzimanja preduzeća. Studije koje su sproveli Haspeslagh i Jamison (1991) pokazale su da su mogućnosti transfera sposobnosti umanjene ukoliko ne postoji pravi menadžment u smislu postojanja strategijskog liderstva i interpersonalnog liderstva. Strategijsko liderstvo je važno za proces integracije, jer treba da pomogne zaposlenima u obe firme da razviju, shvate i prihvate svrhu preuzimanja i svoju ulogu u njemu. Top menadžeri treba da obezbede strategijsko liderstvo, novu viziju kompanije, identitet sa kojom obe firme mogu da se identifikuju, i da ohrabre kreativne načine za transfer sposobnosti kako bi se ispunila svrha preuzimanja. Ukoliko ne postoji razumevanje svrhe preuzimanja ili načina na koji zaposleni treba da rade zajedno, menadžeri i zaposleni u dve firme vратиće se starim, dobro poznatim obrascima ponašanja.

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

Jednom kada se realizuje preuzimanje, top menadžment se preusmerava na druga zahtevnija pitanja, prepuštajući fazu implementacije srednjim menadžerima koji postaju odgovorni za ostvarenje sinergetskih efekata i svrhe preuzimanja. Ali neefektivan top menadžment često ih primorava da loše koriste svoje vreme. Kada top menadžment nije u stanju da obezbedi novu viziju, srednji menadžeri troše daleko više vremena na zadatke interpersonalnog liderstva. Veliki pritisak kojim su izloženi srednji menadžeri, prilikom pokušaja da integrišu dve organizacije kojima nedostaje zajednička svrha, primorava ih da preusmere svoj fokus od esencijalnih, odnosno aspekata koji kreiraju vrednost, ka pitanjima vezanim za interpersonalno liderstvo. Može se reći da vakum liderstva na nivou top menadžmenta ima implikacije i na nivo srednjeg menadžmenta. Ovaj vakum utiče na proces kreiranja odgovarajuće atmosfere neophodne za transfer sposobnosti, jer vizija koju dele integrisane firme nije jasno shvaćena od strane zaposlenih.

3. Uloga liderstva u ostvarivanju integracije

Prema Shrivastavi (1986) primarni problem efikasnog menadžmenta procesom preuzimanja je u integraciji dva preduzeća u jedan entitet. Integracija se može izvršiti na tri različita nivoa u zavisnosti od situacije preuzimanja. Prvi integracioni nivo prema ovom autoru je *proceduralna integracija*, gde je cilj integracije homogenizacija i standardizacija poslovnih procedura, kontrole i strategijskog planiranja. Drugi nivo je *fizička integracija*, gde se integrišu proizvodne linije i proizvodna tehnologija. Tipičan problem na ovom integracionom nivou je da se određena sredstva postaju redundantna i potrebno ih je pregrupisati. Povezano sa integracijom novih proizvodnih tehnologija je i pitanje integrisanja postojećih postrojenja i opreme, koja mogu ponekad biti razlog realokacije sredstava i zaposlenih. Poslednji nivo integracije je *menadžment i sociokulturološka integracija* koja uključuje upravljanje korporativnom kulturom i menadžerskim stavovima. Na ovom nivou, top menadžment, srednji i niži menadžment transferiše se, pre svega, od preduzeća koje je izvršilo preuzimanje ka onom koje je preuzeto u cilju obezbeđenja adekvatne kontrole. Shrivastava ukazuje da nije uvek lako izvršiti menadžerski transfer zato što mnoge menadžerske veštine nisu prenosive.

Razlike u menadžment stilu mogu proizvesti situaciju koju karakteriše neizvesnost u pogledu stila ili kulture koji će dominirati. Najčešće menadžment preduzeća koje vrši preuzimanje nameće svoj stil, što može dovesti do toga da menadžment preuzetog preduzeća izgubi identitet. Posledice su povećanje zabrinutosti, nepoverenja, opadanje produktivnosti i

ostvarivanje loših performansi. U ostvarivanju kompatibilnosti menadžment stilova najvažniju ulogu ima liderstvo. U strategijskoj reorijentaciji kakvu predstavlja proces preuzimanja ključnu ulogu imaju lideri, time što postavljaju premise i određuju kontekst u kome se donose strategijske odluke. Integracija dve kompanije je kompleksan i interaktivni proces koji zahteva značajne promene kako kod kompanije koja vrši preuzimanje, tako i kod kompanije koja se preuzima. Efektivni lideri putem artikulisanja vizije, forsiranja grupnih ciljeva, pružanja podrške pojedincima doprinose promeni baznih vrednosti, stavova i uverenja, tako da su zaposleni spremni na veća zalaganja tokom procesa obnove i promena.

3.1. Transformaciono liderstvo kao uslov integracije

Pojedinci ulaze u proces preuzimanja sa svojim ličnim kognitivnim okvirima, baziranim na njihovom prethodnom iskustvu, koji oblikuju razmišljanje, motivaciju i uzročno-posledične odnose. Postojeći kognitivni okviri zaposlenih mogu da se poklapaju ili budu u konfliktu sa okvirima lidera koji predstavljaju novu realnost preuzete kompanije. Ove kognitivne disonance, uvećane i neizvesnošću koje sa sobom donosi proces integracije, povećavaju uticaj i važnost transformacionog liderstva.

Transformaciono liderstvo se može definisati kao odnos između lidera i sledbenika baziran na setu ponašanja lidera koje podređeni opažaju kao izlaganje idealizovanom uticaju, motivacionoj inspiraciji i intelektualnoj stimulaciji [11, str. 50]. Ono pomaže podređenima da zaborave stare rutine, razviju kreativna rešenja nejasnih problema i adekvatno odgovore na nove okolnosti. Transformacioni lideri vizuelizuju budućnost koja se razlikuje od postojećeg stanja i inspirišu podređene da rade sa njima na ostvarivanju te nove budućnosti, tako da se može reći da predstavljaju bitne agente promena. Kod integracije u procesu preuzimanja ponašanje transformacionog lidera igra ključnu ulogu u pomaganju podređenima da prihvate da ih svetla budućnost čeka u integraciji dve organizacije.

Transformaciono liderstvo ostvaruje dvojak uticaj na zaposlene [11, str. 51]: direktan i indirektan. *Direktni efekti* transformacionog liderstva ogledaju se u prihvatanju preuzimanja, performansama i poslovnoj satisfakciji, dok se *indirektni* odnose na kreiranje klime koja podstiče kreativno razmišljanje i naglašavanje jasnih ciljeva.

Transformacioni lideri olakšavaju proces integracije (*prihvatanje preuzimanja*), objašnjavajući viziju i gradeći zajednički osećaj za svrhu. Transformaciono liderstvo utiče i na *poslovne performanse*, koje obuhvataju ono što zaposleni rade i kako to rade. Transformacioni lideri povećavaju

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

poslovnu satisfakciju svojih podređenih, čineći da se zaposleni osećaju posebno (poklanjanjem pažnje svakom pojedinačno), kao i da se osećaju pozvanim da učestvuju u ostvarivanju višeg cilja (putem idealizovanog uticaja i inspiracione motivacije).

Transformaciono liderstvo pored direktnih efekata na zaposlene, može imati i *indirektne efekte*, kreirajući klimu koja podstiče: 1) *naglašavanje jasnih ciljeva* i 2) *kreativno razmišljanje*, prihvataje novih ideja i novih načina obavljanja posla. Tokom preuzimanja ispoljava se nestabilnost procesa, organizacione strukture i uloga pojedinaca, što dovodi do nedostatka jasnih ciljeva. Kreirajući klimu *jasnih ciljeva*, transformacioni lideri pomažu podređenima da sagledaju kako će im novi svet integrisane organizacije pomoći da ostvare svoje lične ciljeve.

Transformacioni lideri izgrađuju *kreativnu klimu* putem procesa kao što su: dovođenje u pitanje postojećeg stanja, stimulisanje sledbenika na preispitivanje ključnih pretpostavki na kojima su se bazirali njihovi raniji kognitivni okviri i sugerisanje novih načina posmatranja poslovnih procesa. Kreativno razmišljanje je naročito važno kod integracije u procesu preuzimanja budući da postoji potreba da se odbace ili "zaborave" kompetencije, rutine i norme ponašanja koje su postojale u prethodnoj organizaciji i da se usvoje nove navike. Nova klima će olakšati proces promena ohrabrivanjem zaposlenih da postanu fleksibilni, i da napuštanjem starih mentalnih modela dozvole eksperimentisanje potrebno za izgradnju novih ili promenjenih kognitivnih okvira.

3.2. Uloga liderstva u integrisanju korporativnih kultura

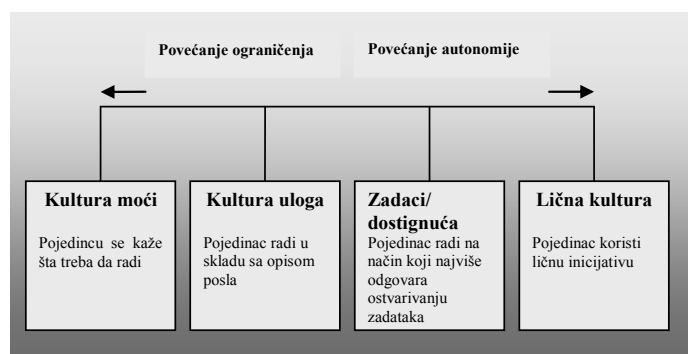
Izazov za lidere koji pokušavaju da iniciraju organizacione promene je da izaberu set akcija koje su ostvarive u okviru kapaciteta organizacije kako bi omogućili prihvatanje promena. Teorije transformacionog liderstva i organizacionih promena naglašavaju da se promene postižu tako što lider implementira jedinstvenu viziju organizacije kroz moćne lične ubeđivačke karakteristike i akcije čija je svrha promena interne korporativne kulture po formi i supstanci. Pod korporativnom kulturom podrazumeva se set vrednosti, verovanja i normi ponašanja koji dele članovi firme, a koji utiču na preferencije pojedinaca i njihova ponašanja.

Kada dolazi do značajnih promena, liderstvo predstavlja umetnost mobilisanja drugih da se bore za zajedničke aspiracije. Lideri moraju biti vešti u procesima upravljanja promena, ako žele da uspešno predstavljaju agente promena i motivišu druge da ih prate. Kako će zaposleni reagovati na promene i inovacije, u velikoj meri zavisi od ponašanja lidera koji

predstavljaju ključni izvor uticaja na korporativnu kulturu. Jedan od zadataka efektivnog lidera tokom procesa stratejskih promena je da oblikuje kulturu kojom stimuliše timski rad i donošenje odluka, utiče na stvaranje osećanja privrženosti promenama i osposobljavanje članova tima da samostalno rešavaju probleme. U suprotnom formiraće se negativan stav u obliku cinizma i otvorene rezistentnosti na promene.

Tokom preuzimanja, veliki broj organizacija će pojačati kontrolu, nametnuti veća ograničenja pojedincima i smanjiti njihovu slobodu da donose odluke o aspektima njihovog života. Stepen ograničenja pojedinaca kada se jedan tip kulture menja u drugi zavisi od tipova kulture: *kultura moći* – naglašena je upotreba moći od strane menadžmenta, *kultura uloga* – naglašene su uloge u organizaciji, *kultura zadataka/dostignuća* – naglasak je stavljen na zadatke ili ono što je postignuto u organizaciji i *lična kultura* – pažnja je usmerena ka pojedncima na radnom mestu [7, str. 85]. Na slici 3 prikazana je veza između tipova kulture i efekata na nivo autonomije ili ograničenja koje svaki tip kulture ima na pojedince.

Složenost i tip promena koji se odnose na kulturu zavisiće od prirode preuzimanja. Ako će kompanije biti u potpunosti integrisane, najbolje je inkorporirati novu korporativnu kulturu koja će biti usmerena na dostizanje budućeg poslovnog rasta. Međutim, ukoliko će dve kompanije nastaviti da posluju kao dva odvojena entiteta, integracija kultura neće biti neophodna [9, str. 19]. Ako su korporativne kulture različite, neophodno je razviti strategiju koja će uskladiti ove različitosti. U velikom broju slučajeva, uspešnost preuzimanja može zavistiti od opreznosti menadžmenta prilikom procesa usklađivanja kultura, pri čemu neke forme usklađivanja kulture mogu biti konstruktivnije od drugih [3, str. 55].



Slika 3. Odnos između tipova kultura i efekata na nivo autonomije ili ograničenja

Izvor: Kavanagh M.H., Ashkansasy N.M, "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger", British Journal of Management, Vol. 17., 2006, pp. 81-103

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

Mogu se navesti tri glavne etape integracije kultura: prva etapa, označena kao *pretnja prema sopstvenoj kulturi*, jako je važna zato što tokom ove faze zaposleni preuzete firme opažaju osećanja kao što su strah, neizvesnost i uzbuđenje; druga etapa, *konfrotacija kultura* dešava se kada se ljudi iz različitih kultura sastaju i počinju da rade zajedno i tokom ove etape mogu da se jave osećanja kao što su nesigurnost i zabrinutost; treća etapa je *modernizacija kulture* koju bi kompanije trebalo da dostignu jer bi time smanjile sukobe kultura i razvile zajedničko shvatanje [13, str. 30].

Kada se preuzimanje odvija na globalnom nivou, javljaju se određene teškoće usled jezičkih barijera, različite poslovne prakse i nedovoljnog razumevanja kulture. Ukoliko zaposleni govore različitim jezikom mogu se javiti problemi prilikom koordiniranja aktivnosti, što zahteva više vremena za izvršavanje zadatka u odnosu na prethodno. Međunarodna preuzimanja ne samo da nose sa sobom dve različite korporativne kulture, već i dve različite nacionalne kulture. Važnost ovog pitanja ilustruju i brojna istraživanja koja pokazuju da više od 90% neuspešnih preuzimanja posledica razlika u kulturi. Nacionalne kulture vrše uticaj na mnoge aspekte organizacionog ponašanja i poslovanja, na primer na otvorenost organizacije ka stratezijskim promenama, na njen stil donošenja odluka, čak i na izbor strategije integracije [4, str. 113].

Prema Larisson-u [10, str. 1-18] postoje tri različita pristupa u integrisanju kultura iz perspektive preduzeća koje vrši preuzimanje: *hard pristup*, *soft pristup* i *pristup podrške*. U prvom slučaju preduzeće koje vrši preuzimanje nameće svoju kulturu i praksu "razbijajući mehanizme za održavanje kulture što je pre moguće kako bi se drugo preduzeće prihvatilo dominantu kulturu". Ukoliko preduzeće bira soft pristup integraciji, ide na "ublažavanje mehanizama za održavanje kulture, nastojanjem da interveniš što je moguće manje, zadržavanjem integriteta drugog preduzeća, nadajući se da će na taj način kod zaposlenih izazvati osećanje zahvalnosti za takav tretman, koji će zauzvrat postepeno izražavati spremnost za kooperaciju". Pristup podrške je usmeren ka pozitivnoj interakciji. "Umesto razbijanja ili ublažavanja mehanizama za održavanja kulture, ovaj pristup pokušava da dokaže da su izolovanost i snishodljivost pogrešni stavovi i to ukazivanjem na koristi od zajedničkog rada."

3.3. Uloga liderstva u komuniciranju sa zaposlenima

Organizacione i personalne promene, koje nastaju kao rezultat preuzimanja su evolutivnog karaktera, što znači da su konačni ishodi često nepoznati tokom pregovaranja i predstavljaju neizvesnost za zaposlene. Čak

i kada top menadžeri znaju koje će se promene kod zaposlenih desiti, nesposobni su ili uopšte ne žele da o tome diskutuju sa zaposlenima. Bilo koji neuspeh u komuniciranju dovodi do toga da zaposlenima budućnost izgleda neizvesna i stresna za njih. U takvim situacijama, nije iznenađujuće da zaposleni na razne načine nastoje da smanje neizvesnost, oslanjajući se na glasine ili druge neformalne komunikacije. Međutim, glasine nisu efikasan način smanjivanja zabrinutosti, budući da teže da se fokusiraju na negativne, često potpuno netačne informacije. Bazirane na strahu, a ne na realnosti, ove glasine mogu značajno da pogoršaju uznemirenost, napetost i stres kod zaposlenih. Budući da se glasine ponavljaju, dovode do toga da ljudi sve više veruju u njih, tako da pokušaji menadžmenta da ih demantuju ostaju bez uspeha.

Komuniciranje sa zaposlenima o anticipiranim efektima promena usled preuzimanja je jedini način da menadžment utiče na smanjenje uznemirenosti i zabrinutosti zaposlenih. Ukoliko izostane blagovremeno komuniciranje doći će do daljeg povećanja neizvesnosti i napetosti zaposlenih, što proizvodi disfunkcionalne posledice, kao što su stres, nizak nivo poverenja u organizaciju, nezadovoljstvo poslom, slaba posvećenost organizaciji i nastojanje da se ona napusti. Ove disfunkcionalnosti mogu, s druge strane, smanjiti produktivnost i povećati izostajanje s posla i odlazak zaposlenih [18, str. 198].

Očigledan znak postojanja rezistentnosti zaposlenih je visok stepen odlaska iz preuzete kompanije. Utvrđeno je da su napuštanja preuzete kompanije tokom prve godine dvanaest puta veće u odnosu na kompanije koje nisu preuzete i da u proseku 25% top menadžera napusti kompaniju nakon preuzimanja. Naravno, nisu sva ova napuštanja uvek dobrovoljna. Kompanija koja vrši preuzimanje može otpustiti menadžere sa lošim performansama ili im nametnuti sopstveni menadžment tim kao deo integracionog procesa, naročito kada preuzeta firma ima loše performanse pre akvizicije i kada se integracija vrši kroz apsorpciju ili holding [4, str. 113].

Postoje dva osnovna tipa motivacije koje lideri mogu primeniti kako bi zaposlene zadržali posle preuzimanja: spoljašnja (eksterna) i unutrašnja (interna) motivacija. Spoljašnja motivacija postoji kada je pojedinačno ponašanje posledica dejstva eksternih faktora na pojedince, odnosno kada lideri vrše pritisak i koriste moć prisile da izazovu određeno ponašanje. Unutrašnja motivacija indukuje se u procesu aktivnog angažovanja zaposlenih na poslovima koji su izazovni, interesantni i povezani sa potrebom pojedinaca da pokažu nivo kompetencija, ostvare autonomiju u ponašanju i istovremeno manifestuju saradnju u odnosu na druge [7, str. 85].

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

Reakcija pojedinaca na promene zavisice i od toga kako oni procenjuju situaciju u pogledu njihovog kasnijeg statusa u organizaciji. Oni koji procenjuju da će imati lošiju poziciju nakon preuzimanja ispoljiće rezistentnost na promene. Pojedinci preuzete firme mogu imati osećanje bezvrednosti i inferiornosti ukoliko gube autonomiju i položaj koji su ranije imali. Činjenica da pojedinci odbijaju promene je delimično rezultat neuspeha lidera da shvati šta je to što ih može motivisati da promene svoje ponašanje.

Klima kreirana tokom faze pregovaranja o preuzimanju može imati značajan uticaj na nivo rezistentnosti zaposlenih. Često je prisutna dvosmislenost tokom pregovaranja između ciljnog i preduzeća koje vrši preuzimanje o stvarima kao što su očekivanja o performansama, racionalizacija postrojenja i zaposlenih i budući hijerarhijski odnosi. Sa sigurnošću se može reći da se veći stepen uspeha preuzimanja očekuje u situaciji kada preduzeće koje vrši preuzimanje komunicira jasnu viziju o budućnosti, posebno u pogledu međusobnog odnosa između dva preduzeća i kada se čvrsto pridržava obećanja datih tokom faze pregovaranja [4, str. 114].

Zaključak

Korporacije primenjuju strategiju preuzimanja kada žele da se bolje pozicioniraju u turbulentnom okruženju i formiraju konkurentsku prednost u odnosu na ostale učesnike na tržištu. Tri grupe faktora determinišu performanse posle preuzimanja: potencijal kreiranja vrednosti, stepen integracije i stepen rezistentnosti zaposlenih.

Integracija se može izvršiti na tri različita nivoa u zavisnosti od situacije preuzimanja, na nivou proceduralne integracije, na nivou fizičke integracije i na nivou menadžment i sociokulturološke integracije. Glavni problemi na nivou menadžmenta i sociokulturološke integracije u procesu preuzimanja se označavaju kao determinizam, destrukcija vrednosti i vakuum u liderstvu.

U stratezijskoj reorijentaciji kakvu predstavlja proces preuzimanja ključnu ulogu imaju lideri, time što postavljaju premise i određuju kontekst u kome se donose stratezijske odluke. Integracija dve kompanije je kompleksan i interaktivni proces koji zahteva značajne promene kako kod kompanije koja vrši preuzimanje, tako i kod kompanije koja se preuzima. Lider promena mora simultano da vodi kritičnu masu zaposlenih kroz period velike neizvesnosti, da obezbedi kontinuitet operativnog delovanja i da nauči zaposlene novom obrascu ponašanja. Liderstvo utiče na uspeh procesa

preuzimanja kroz izbor *transformacionog stila* liderstva kojim se vrši idealizovan uticaj na sledbenike, povećava njihova tolerantnost na neizvesnost i sposobnost da prihvate nove, promenjene uslove; zatim kroz *oblikovanje organizacione kulture* kojom se stimuliše timski rad i donošenje odluka, utiče na stvaranje osećanja privrženosti promenama i osposobljavanje članova tima da samostalno rešavaju probleme i kroz *komuniciranje sa zaposlenima* o anticipiranim efektima promena kako bi se smanjila neizvesnost i rezistentnost zaposlenih.

Literatura

1. Birkinshaw J., Bresman H. and Hakanson L., Managing the Post-Acquisition Integration Process: How the Human Integration and Task Integration Processes Interact to Foster Value Creation, *Journal of Management Studies* 37:3 May, 2000.
2. De Noble A.F., Gustafson L.T. and Hergert M., Planning for Post-merger Integration – Eight Lessons for Merger Success, in book Bruce Lloyd, *Creating Value Through Acquisitions, Demergers, Buyouts and Alliances*, Elsevier Science Ltd, 1997.
3. Fanlknor D., Cambell A., The Oxford Handbook of Strategy, Vol II: Corporate Strategy, Oxford University press, 2003.
4. Haspeslagh, P., & Jemison, D., *Managing Acquisitions: Creating Value through Corporate Renewal*, New York: Free Press, 1991.
2. Kavanagh M.H. and Ashkansasy N.M., "The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger", *British Journal of Management*, Vol.17, 2006.
3. Kelly J., Cook C. and Spitzer D., *Mergers & Acquisitions: Global Research Report*, KPMG, 1999.
4. Larsson, R., Barriers to acculturation in mergers and acquisitions: strategic human resource implication", *Jorurnal of European Business Education*, Vol.2, No 2., 1993.
5. Nemanich L.A, Keller R.T. , Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees, *The Leadership Quarterly*, Vol. 18, Issue 1, 2007.
6. Pablo, A.L., Determinants of acquisition integration level: A decision-making perspective., *Academy of Management Journal* 37, No 3, 1994.
7. Pascal C., *Managing the Cultural Issue of Merger and Acquisition, The Renault-Nissan case*, Graduate Business School, School of Economics and Comercial Law, Göteborg University, ISSN 1403-851X, 1999.
8. Sitkin S. and Pablo A., "*Leadership and the M&A Process*", Duke University and Duke Corporate Education, 2004.
9. Sitkin S. B. and Pablo A. L., The Neglected Importance of Leadership in Mergers and Acquisitions, in *Mergers and acquisitions: Managing culture and human resources* (Edited by G. K. Stahl & M. Mendenhall), Stanford University Press, 2004.

Značaj liderstva za uspeh procesa preuzimanja

10. Schuler R. and Jackson S., "HR Issues and Activities in Mergers and Acquisition", *European Management Journal*, Vol.19, No.3,2001.
11. Schweiger, D.M., DeNisi A.S, (1991) Communication with Employees Following a Merger: A Longitudinal Field Experiment, from *Academy of Management Journal* in book Risberg, A., (2006) *Mergers and Acquisitions - A Critical Reader*, Routledge Taylor & Francis Group
12. Sudarsanam S., *Creating Value from Mergers and Acquisition, The Challenges*, Prentice Hall, 2003.

THE IMPORTANCE OF LEADERSHIP FOR THE TAKEOVER PROCESS SUCCESS

Abstract: This paper presents the role and importance of leadership for the takeover process success. Takeovers have a unique potential to transform firms and to contribute to corporate renewal, to gain strategic and operational advantages that neither firm can achieve on its own. Because of that it is more common for companies to engage in takeover process in order to keep or strengthen their market positions. However, it is often the case that, contrary to the intended goals, companies lose market share, have small profits and in the long run shareholders lose value. While a certain number of failures can be explained through market and financial factors, a significant number is related to overlooking human resource factors. The role of leadership in takeover success and failure has been ignored by scholars and practitioners. This paper shows that leadership can contribute to successful completion of takeover activities, such as: transformational leadership, integration of corporate cultures and communication process.

Key words: Takeover, Leadership, Organizational culture, Strategy, Change management