

Маркетинг аспекти утицаја културе на пословни успех мерџера и аквизиција

Marketing aspects of culture impact on business success of mergers and acquisitions

Дражен Марић *

Универзитет у Новом Саду, Економски факултет у Суботици

Сажетак: Актуелно маркетинг окружење на глобалном нивоу карактеристично је по изразито снажној конкурентској борби између предузећа за сваког појединачног потрошача на тржишту. Циљеви предузећа у таквом пословном амбијенту се посматрају најчешће кроз повећање тржишног учешћа, раст профита, освајање нових тржишта и тржишних сегманата, овладавање новим технологијама и know-how, унапређивање конкурентности и сл. Реализација ових циљева предузећа и остваривање пословног успеха глобално посматрано подразумева јачање пословног потенцијала предузећа путем увећања финансијске, маркетинг, и оперативне способности и синергије. У том смислу, предузећа често користе методе мерџера и аквизиција који представљају методе трансформације предузећа у условима глобализације којим се иста прилагођавају шансама из окружења, јачају и на бољи начин позиционирају, како би оствариле већу вредност за своје интересне групе. Мерџери, за који се код нас још користе и појмови фузија, интеграција или припајање, представља трансакцију у којој настаје један економски ентитет од претходних два или више ентитета. Аквизиције су ситуације када једно предузеће купује и стиче пакет акција другог предузећа. На тај начин оно може преузети контролу и доћи у ситуацију да одлучује о његовој будућности. Мерџери и аквизиције данас представљају основу раста предузећа, стицања бољих перформанси и реализације пословног успеха. Ови процеси подразумевају савладавање бројних отежавајућих фактора међу којима национална, локална, чак и организациона култура игра велику улогу. Рад има за циљ да укаже на могуће маркетинг импликације и последице утицаја фактора културе на пословни успех мерџера и аквизиција.

Кључне речи: култура, мерџери и аквизиције, пословни успех, маркетинг.

Abstract: Contemporary marketing environment globally is characterized by a very strong competitive struggle between businesses for each individual consumer on the market. The objectives of the company in such business environment is seen mainly through an increase in market share, revenue growth, penetration of new markets and market segments, mastering new technologies and know-how, improving competitiveness etc. Achievement of the company's goals and business success globally involves strengthening the business potential of the company through increasing financial, marketing, and operational capabilities and synergies. In this sense, companies often use methods of mergers and acquisitions which are methods of transformation of enterprises in terms of globalization, adaptation to the opportunities in the environment, strengthening and better positioning in order to achieve greater value for their stakeholders. Merger (fusion, integration), is a transaction in which occurs a single economic entity from the previous two or more entities. Acquisitions are situations when one company buys and acquires most, if not all, of the target company's ownership stakes in order to assume control of the target firm. In this way, it can take control and be in a position to decide on that company's future. Mergers and acquisitions are foundation of the company's growth, earning of better performance and achievement of business success. These processes involve overcoming a number of aggravating factors, where

* ✉ drdrazen@ef.uns.ac.rs

a national, local, and even organizational culture plays a big role. The paper aims to highlight the possible marketing implications and consequences of the impact of cultural factors on the business success of mergers and acquisitions.

Keywords: Culture, Mergers & Acquisitions, Business Success, Marketing.

Увод

Маркетинг као тржишни феномен, било да се посматра као пословни концепт управљања, пословна функција, наука или пословно друштвена филозофија, у конкретном смислу дефинише одговарајуће не само економске, него и шире друштвене активности и односе. Последњих деценија, аспект маркетинга који је добио посебан значај и пондер у укупним друштвено-економским догађањима јесте међународни аспект маркетинга, који је доживео изузетно динамичку еволуцију и афирмисао питања интернационализације, глобализације, и улоге маркетинга у истима.

Савремени пословни амбијент резултат је развоје светске економије, политичких промена, уклањања великог броја трговинских баријера, убрзавања и ширења слободе кретања људи, роба и услуга, капитала, знања, јачања интензитета конкуренције глобално посматрано, технолошког прогреса и сл. Ширењем могућности које глобално тржиште доноси предузећима, иста долазе у ситуацију да сва ограничења националних тржишта успешно превазиђу, чиме се отвара ера глобалног пословања која омогућава предузећима комбиновање домаћих и међународних маркетинг активности, на начин који обезбеђује синергетски ефекат, реализацију постављених циљева пословања и остваривање пословног успеха.

Међутим, свако међународно маркетинг присуство предузећа са собом не доноси само шансе за предузеће, него подразумева и бројне опасности, које на глобалном тржишту у односу на национално, доносе и далеко већи ризик. Из ових разлога, многа предузећа настоје у глобалној тржишној утакмици ојачати своје пословне потенцијале, пре свега маркетинг и финансијске природе, активностима стварања стратешких пословних алијанси, и још чешће активностима директних улагања на глобалном тржишту од којих су најкарактеристичнији кориштени модалитети – мерџери и аквизиције. Пословни успех ових облика међународних инвестиционих улагања, без обзира што исте подразумевају припајање, куповину, сарадњу и јачање, зависи од бројних фактора, међу којима се култура у пракси јавља као често занемарен али и често пресудан фактор пословног успеха. Рад има за циљ да укаже на могуће маркетинг импликације и последице утицаја фактора културе на пословни успех мерџера и аквизиција, као и да отвори нека питања за будуће правце истраживања овог феномена.

1. Мерџери и аквизиције као доминантни облици међународних инвестиционих активности

Посматрано кроз економску историју, поготово посматрано у актуелном маркетинг амбијенту, дефинисање маркетинг односа на глобалном тржишту значајно је обликовано инвестиционим улагањима – портфолио и директним, која су кумулативно деловала у правцу подизања нивоа међународних економских активности и робне размене. Стране директне инвестиције представљају кључну карику интеграције производне и маркетинг функције предузећа са глобалним тржиштем, битан су елемент инвестиционих и производних стратегија корпорација, и чине интегрални део процеса интернационализације и глобализације (Јовић, 2007.).

Страна директна улагања представљају основни метод предузећа за остваривање конкретнијег и ефективнијег присуства на глобалном тржишту. Савремени услови пословања намећу потребу предузећима за ступањем у активности директних улагања, без којих је изузетно тешко и капитално захтевно остварити пословни успех, креирати конкурентску предност и одрживу вредност са потрошаче и друге стакхолдере.

Активности директних страних инвестиција, уз стратешке алијансе, су данас постале фактор од животног значаја за предузећа, изузетно важан елемент свих актуелних маркетинг активности, али и интегрални део свих будућих стратегија предузећа (Mowla, 2012.). Ради се о феномену који је карактеристичан за готово све индустријске гране и све типове предузећа, без икаквих разлика у односу на њихову величину или порекло.

Страна директна улагања у форми корпоративних аквизиција и мерџера, представљају једну врсту критичног догађаја за пословање предузећа. Пословни циљеви свих типова предузећа се углавном дефинишу око повећања тржишног учешћа, профита, стицања нових потрошача, освајања нових тржишта и тржишних сегмената, освајања нових технологија, приступа повољнијим и богатијим изворима финансија, диверзификације ризика, па чак и са одређеним елементима политичких циљева. Све набројане пословне циљеве предузеће настоји да реализује кроз суштинско јачање своје тржишне позиције, на бази увећања свог маркетинг, финансијског и менаџмент потенцијала на принципима синергије.

Улазак предузећа у активности директних инвестиција у виду спајања са другим предузећима или преузимањем других предузећа, мотивисано је јачањем тржишне позиције истог уз раст тржишног учешћа, где сваки облик оваквих међународних улагања, уз пораст ефикасности и ефективности употребе ресурса, за предузећа доноси и ступање у маркетинг односе са многим новим стакхолдерима.

Важно је напоменути чињеницу да се мерцери и аквизиције, као централни инструменти корпоративних стратегија раста, доминантно реализују на међународном тржишту, а значајно мање на домицилном тржишту тј. много су мање карактеристични за економске токове на националним тржиштима. Мерцери и аквизиције у међународним оквирима чине најважнију компоненту глобалних активности страних директних инвестиција FDI (Shimitzu, Hitt, Vaidyanath, Pisanto, 2004.), и као такви се најчешће користе као средство за пенетрацију и освајање страног тржишта, као метод за покретање динамичног процеса учења и стицања нових знања за предузећа, и као једна од најучинковитијих стратегија за стицање и стварање вредности.

Јовић (2007., стр. 73.) истиче да је „са менаџмент аспекта, а посебно међународних стратешких опција фирме, стране директне инвестиције (FDI) ангажовање се може остварити у више модалитета од којих су два основна:

- Потпуно нова активност – Greenfield investment;
- Улагање у постојеће фирме и активности – Mergers & Acquisition“.

Аутор даље истиче да се са интензивирањем процеса интернационализације и глобализације, активности мерцера и аквизиција постају све прихваћенија пракса на глобалном тржишту – дакле, између предузећа из различитих земаља и економских региона. Овакав вид међународних улагања се може реализовати у три основна модалитета (2007., стр. 73.):

- Mergers – припајање или интеграција,
- Acquisition i takeover – преузимање,
- Leverage buyouts – специфична куповина или откуп.

Мерцери тј. припајање подразумева ситуацију када се два предузећа спајају ради стварања новог правног лица путем обједињавања или повезивања њихових потенцијала и ресурса.

Аквизиција, takeover тј. преузимање се јавља када једно предузеће уложи средства или купи друго предузеће, или његове делове, тако да се оно јавља као нови власник или контролно предузеће. Често се до аквизиција долази када једно предузеће напушта одређене пословне и производне процесе, активности и програме, који се продају другом предузећу којем је то потребно.

Специфичне куповине су форме преузимања тј. аквизиције другог предузећа или његовог дела, које прелази у посед и на располагање новим власницима. У овим активностима обично једно или више лице купују предузеће или један његов део, из спољних позајмљених извора средстава користећи или давајући активу-имовину предузећа којег су купили, као покриће или гаранцију отплате дуга. Преузети дуг се отплаћује или из прихода предузећа, или продајом имовине истог.

Према студији једне од најпознатијих консалтинг кућа у свету Deloitte Consulting LLP из 2009.год. мерџери, аквизиције, и join ventures, се реализују да би се у основи створила нова вредност помоћу:

- Освајања нове технологије, производа и услуга, и приступа тржишту;
- Стварања ефеката економије обима;
- Успостављања глобалног присуства бренда.

Иако се у студији наводи давно уверење из пословне праксе да на једном тржишту могу егзистирати највише три велика добављача производа и услуга из исте категорије, па уколико таквих има више, утолико ће и потребе за интеграцијама помоћу мерџера и аквизиција бити веће. Проблем се јавља што велики број ових интеграционих процеса на тржишту се неславно завршава губитком вредности за њихове власнике.

Мерџери и аквизиције су веома важан сектор корпоративног развоја и екстерног раста јер обезбеђују предузећима убрзан раст и увећање њихове вредности (Vu, Shi, Hangu, 2009.).

Интересовање маркетинг и уопште економске науке и праксе за истраживањем мерџера и аквизиција, као најкарактеристичнијих облика интеграционих процеса на тржишту, већ дужи време је у сталном порасту, али је нажалост стопа неуспешних интеграционих покушаја на тржишту и даље значајно висока. Bauer, Matzler, i Wille (2011. стр.2.) истичу да се активности мерџера и аквизиција реализују у три корака – пре, током, и након интеграције, где у свакој фази делују одређени фактори на успех исте, међу којима се култура јавља као опредељујућа детерминанта.

Homburg и Vuceriус (2005.) анализирајући маркетинг перспективе мерџера и аквизиција, истичу парадоксалну ситуацију на тржишту када се спроводе мерџери и аквизиције, која се односи на стање свесности опредељујуће улоге маркетинга за остваривање пословног успеха предузећа, али се у пракси и литератури мерџера и аквизиција, маркетинг аспекти често игноришу, што за последицу има осећај несигурности и неизвесности у свести потрошача, и висок ризик напуштања предузећа које је ушло у интеграционе процесе од стране истих. Аутори даље изражавају чуђење и забринутост због малог броја истраживачких студија усмерених управо на улогу маркетинга у интеграционим процесима мерџера и аквизиција.

Мерџери и аквизиције, иако у основи подразумевају опредељујуће позитивне импликације за предузећа, нису без ризика неуспеха, и често се завршавају далеко од прокламованих циљева због којих су се и реализовали. Разлоге неуспеха мерџера и аквизиција потребно је тражити самом интеграционом процесу, нарочито у фази након аквизиције тј спајања и припајања. Оно што отежава остварење пословног успеха ових активности, јесте

чињеница да иста зависи већином од бројних фактора неконтролисане природе, и што не постоји неки универзални рецепт њихове примене. Неки од тих фактора свакако су величина предузећа, организациона структура, индустријска грана, циљеви, менаџмент стил и бројни други који збирно утичу на резултате интеграционих процеса предузећа манифестованих у технолошком, финансијском, менаџерском, иновативном, маркетинг и културолошком потенцијалу мерџера и аквизиције. Управо се ова последња димензија културолошке природе често узима за фактор који се превиди у пословној анализи и одлучивању, а исти има опредељујуће дејство на успех мерџера и аквизиција.

2. Култура као маркетинг детерминанта и утицај на пословни успех мерџера и аквизиција

Култура представља најопштији утицај друштвене структуре коју сачињавају знања, широка лествица понашања људи као што су утицај језика, друштвене вредности, веровања, предрасуде. Култура обухвата најшире оквире људског понашања и идентитета, и преноси се друштвеним учењем, искуством, инструкцијама и имитацијом. Култура се може схватити као сегмент друштвеног поретка, али она истовремено превазилази његове границе обједињујући у себи трајне тековине претходних поредака и жива искуства ранијих генерација. Култура једне савремене цивилизоване заједнице обједињује у себи многе тековине осталих савремених заједница. Истражујући културу антрополози и маркетингери наглашавају разлике у веровањима, поступцима и техникама по којима се разликује једна култура од друге, али све културе имају много заједничког - одређене културне норме појављују се као универзалне као например грађација по старости, одржавање тела, хигијена, етика, образовање, космологија, метеорологија и слично. Наведене опште културне норме могу се идентификовати у било којем друштву, на било ком тржишту, и сигурно је да се разликују у форми и детаљима испољавања у зависности од тога у којим друштвеним оквирима се појављују (Ковач Жнидершић, Марић, 2007.).

У теорији постоји велики број приступа при покушају дефинисања културе, уопштено под културом се подразумева "све оно што су људи креирали и створили у окружењу." (Марић, 2011., стр. 208.).

Аутор Т. Кесић (2006.) дефинише културу као скуп материјалних и духовних вредности условљених традиционалним оквирима и савременим променама које формирају прихватљиво понашање чланова једног друштва. Из наведене дефиниције Ковач Жнидершић и Марић (2007., стр. 10.) извлаче неколико кључних елемената:

1. Култура представља динамичку категорију
2. Култура је склоп материјалних и духовних вредности
3. Узрочно-последичне везе културе (узрок традиционалне вредности и

савремена збивања, последица експлицитно понашање појединца, односно потрошача)

4. Указује се на друштвено прихватљиво понашање појединца од већине чланова једног друштва.

Култура се може дефинисати као “вредности, ставови, уверења, идеје, производи људске вештине и други значајни симболи који су присутни у прихваћеном начину живота и који људима, као припадницима друштва помажу у тумачењима, проценама и комуникацији” (Rice, 2001., стр. 81.). Оваква широка дефиниција појма културе обухвата кодекс понашања, начине облачења, језик, обичаје, норме понашања и уверења.

Инвестиционе активности се реализују најчешће на међународном тржишту путем форми мерџера и аквизиција, чиме се предузећа која учествују у тим процесима суочавају са веома важним утицајем културе – локалне и популарне, као детерминанте која опредељује понашање не само финалних потрошача локално и глобално посматрано, него и понашање појединаца на свим нивоима менаџмента у предузећима која се интегришу. Због тога се мора прихватити истина да успех мерџера и аквизиције не зависи само од усаглашености интеграције ресурса, знања и операција, него је исти централно одређен фактором културе, како у смислу сличности културних образаца учесника мерџера и аквизиције, тако још више и у смислу њихових културних разлика и специфичности (Denison, Adkins, Guidroz, 2011, стр. 96.).

Постоје бројне сличности, али и изразитије разлике мерџера и аквизиција који се реализују унутар граница неке националне економије и мерџера и аквизиција који се реализују у међународним глобалним оквирима, где су те разлике значајније и дефинисане утицајем превасходно различитих култура из којих долазе учесници интеграционог процеса. Међународни мерџери и аквизиције имају додатни изазов у смислу да се морају озбиљно бавити проблемом интегрисања друге националне културе у организациону културу. Тај проблем немају мерџери и аквизиције који се реализују на домаћем тржишту између домаћих партнера унутар неке националне економије. Упркос томе, међународни интеграциони процеси настављају да бележе пораст и свог броја, али и пословно-финансијско-маркетинг ефеката.

Истраживање мерџера и аквизиција захтева мултидисциплинаран приступ и различите перспективе посматрања и анализе. Истраживачи из области маркетинга, финансија, стратегијског менаџмента, организационог понашања, људских ресурса, социолози и психолози, су сви дали свој допринос истраживању овог феномена и настојали да утврде који фактори и на који начин утичу и опредељују успех ових интеграционих активности. Последњи трендови у истраживањима мерџера и аквизиција показују растуће интересовање теорије и праксе за истраживањем утицаја културе на успех истих. Ова актуелна врста истраживања још увек се налазе у својим почетним фазама развоја и још увек се

не може са сигурношћу тврдити да ли култура има доминантно позитиван или негативан утицај на успех мерџера и аквизиција.

Teerikangas, Very (2006., стр.46.) анализирајући утицај културе на мерџере и аквизиције, наглашавају да се не поставља питање да/не постојања утицаја културе јер је одговор кристално јасно да, него је право питање којим предузећа треба да се баве КАКО култура утиче на успех мерџера и аквизиција. Аутори даље закључују следеће:

- Култура је варијабла која се мора посматрати вишедимензионално – организационо, национално, функционално, индустријски тј. грански, по занимању, и професионално;
- Све димензије културе су међусобно условљене, испреплетане, повезане, и представљају велики изазов за учеснике интеграционих процеса;
- Интеграциона стратегија предузећа, култура и перформансе и резултати предузећа су међусобно условљени.

Важно је напоменути чињеницу да на успех и учесталост активности мерџера и аквизиција значајан утицај може имати и евентуално претходно искуство предузећа у земљи циљног тржишта, јер свака активност преузимања и спајања, било да се ради на домаћем или страном тржишту, доноси предузећу важно искуство потребно да се будуће активности реализују на начин који ће за исход имати успех на тржишту.

Када се анализира питање утицаја културе на успех активности мерџера и аквизиција, Denison, Adkins, Guidroz (2011., стр. 99.) истичу да постоје супростављена мишљења међу истраживачима – према теорији културне сличности, предузећа ће се много мање одлучивати на улагања у предузећа и тржишта од који се значајно разликују културолошки посматрано, јер та различитост последира нижим и неодговарајућим постинтеграционим резултатима. Са друге стране, поглед базиран на ресурсима предузећа, потпуно супротно тумачи овакву ситуацију и сматра да ће управо та различитост култура допринети унапређењу пословног потенцијала предузећа и остваривању много виших синергетских ефеката.

Без икакве сумње, културолошке разлике које постоје, односно – занемаривање или лоше управљање истима, између предузећа која реализују активности мерџера и аквизиција, често се идентификују као основни разлози неуспеха истих, што имплицира да управо култура има једну од пресудних улога које детерминишу и на каратак и на дуги рок, пословни успех мерџера и аквизиција. У настојању да остваре ефекте економије обима, да искористе могућности које им страна тржишта нуде, као и да приступе искориштавању ретких ресурса, предузећа улазе у инвестиционе активности припајања и преузимања анализирајући само потенцијалне бенефите типа увећања пословног потенцијала и тржишне моћи, освајања нових технологија и know-how, и раста

вредности акција, док се у анализи потенцијалних претњи и опасности често фактор културе занемарује. Ово су главни разлози због чега избегавање greenfield инвестиција и одређивање за мерџере и аквизиције тзв. brownfield аквизиције, често са собом доноси и резултате и ефекте испод очекивања партнера.

Већина предузећа у својим активностима директних улагања у форми мерџера и аквизиција присутне разлике у културама доживљавају као непремостиве препреке које нужно завршавају сукобима и колизијом културолошке природе између партнера. Нажалост, често се занемарује истина да у културолошким различитостима предузећа партнера лежи и велики потенцијал за стицање јединствених и вредних знања, вештина и способности. Пракса је показала да, уколико се истима управља на адекватан начин, управо културолошке разлике могу да генеришу динамичан процес иновација и учења којим се руше све ригидне структуре и обрасци размишљања у предузећима партнерима. Страна директна улагања у форми мерџера и аквизиција, у односу на домаће инвестиционе активности, подразумевају изобиље више или мање изражених разлика у културама, које приморавају предузећа да се према њима односе на један креативан и стратегијски начин, да се иста користе као предност а не као ограничавајући фактор успеха на тржишту.

Културне специфичности предузећа са удаљених тржишта могу, уколико се правилно управља истима, да буду акцелератор и мултипликатор синергетских ефеката мерџера и аквизиције. Да би се исти реализовао неопходно је адекватно се односити према свим аспектима и специфичностима културе и пре и током и након активности спајања и преузимања, али је подједнако важно посматрати и међусобну испреплетаност и условљеност националних и корпоративних културних образаца.

У свом истраживању улоге културе у мерџерима и аквизицијама консалтинг кућа Deloitte Consulting LLP даје преглед ефеката утицаја културе у табели 1.

Табела 1. Утицај и резултати утицаја културе на мерџере и аквизиције:

УТИЦАЈ КУЛТУРЕ НА:	РЕЗУЛТАТИ УТИЦАЈА КУЛТУРЕ:
Начин доношења одлука (консензус vs од врха на доле)	Успешна интеграција захтева брзо доношење одлука; Различити и некомпатибилни начини одлучивања могу успорити доношење одлука, грешке у истом, и грешке у имплементацији.
Стил лидерства (консултативни или диктаторски)	Промена стила лидерства може узроковати одласком најталентованијих запослених; Губитак ових запослених смањује вредност и потенцијал интеграционог процеса.

Способност и спремност за промене	Незаинтересованост и отпор да се имплементира било шта ново; Незаинтересованост и отпор да се превазиђу тешкоће које претходе стварању нове вредности у мерџеру и аквизицији.
Тимски рад и тимски дух	Свако спајање и преузимање нужно доводи до интензивног контакта запослених из две или више различитих радних атмосфера, радних правила и обичаја, тј. различите корпоративне културе, која, уколико није козистентна и јасно изражена и представљена свима, може изазвати фрустрацију и неразумевање колега из истих, сличних или различитих предузећа, одељења и пословних функција.
Систем веровања и вредности у лични или тимски успех	Уколико доминира тимско схватање и приступ успеху, онда ће појединци код којих је изражено индивидуално схватање успеха бити фрустрирани и улазиће у више или мање отворене сукобе са другим запосленима, и обрнуто.

Извор: Deloitte Consulting LLP, (2009.), „Cultural Issues in Mergers and Acquisitions“, Leading through transition: Perspectives on the people side of M&A, cmp.2.

Важно је напоменути да се идентификација фактора ризика интеграционих активности мерџера и аквизиција мора везивати за сваки појединачни случај истих, али се могу прихватити и као увек присутни следећи ризици (Deloitte, 2009., стр.3.):

- Успостављање заједничког приступа и размишљања о процесу доношења одлука у мерџеру и аквизицији, који мора бити одговарајуће брзине и прецизности;
- Обезбеђивање да све интеракције у ланцу вредности и набавке између предузећа у интеграционом процесу, функционишу ефикасно и ефективно;
- Успостављање интерног брэнда – вредност за све запослене који требају да на нов пословни ентитет гледају истим очима, без обзира да ли се интеграција реализује између равноправних партнера или један од партнера доминира – тада тај партнер треба да успостави ту жељену вредност;
- Разумевање, дефинисање и имплементација компензационих програма за сваког запосленог у предузећима партнерима који ће омогућити да се интеграција посматра као нешто перспективно и априори добро за њих.

Appelbaum, Roberts и Shapiro (2009., стр. 34.) истичу да чак 83% свих мерџера и аквизиција постигне неуспех у намери да створи намеравану вредност, упркос томе што су исти спроведени са циљем да се оствари раст, конкурентска предност, освоји нова технологија, и наравно створи вредност. Многа предузећа неадекватно приступају анализи фактора успеха и ризика пословног подухвата па се интеграциони процес завршава уместо синергетског ефекта $2+2=5$ са контра ефектом $2+2=3$.

Питања стратегија, трошкова, прихода, закона и сл., привлаче највише пажње приликом интеграционих процеса, док се занемарује чињеница да је фактор културе – како се предузећа односе према културолошким сличностима и разликама, тај фактор који директно опредељује пословни успех мерџера и аквизиције.

Према истраживању AON Hewitt консултантске куће за 2011.год. (стр. 4.) које је обухватило 123 различите корпорације широм света, основни мотиви опредељења истих за инвестиционе и интеграционе активности мерџера и аквизиција нису толико усмерени на уштеде, него на раст и развој на бази географског ширења и освајања нових тржишта 84%, затим на ширење производног портфолија 79%, и остваривање ефеката синергије 58%. Према истом истраживању идентификовани су кључни разлози неуспеха мерџера и аквизиција (стр. 5.):

- Процес интеграције је трајао дуже него што је планирано 41%;
- **Неуспех интеграције различитих култура 33%;**
- Некозистентне и нејасне комуникације 32%;
- Недовољна пажња питањима односа људских ресурса 30%;
- Неадекватна пословна стратегија 28%;
- Неидентификовани ризици спајања и преузимања 26%;
- Недовољно искоришћавање знања и компетенција 26%;
- Сукоби различитих стилова лидерства 22%;
- Превисоки трошкови интеграције 20%;
- Неодговарајућа организациона структура 18%

Иако је интеграција различитих култура питање од највећег значаја за успех мерџера и аквизиције, исту је веома тешко антиципирати, анализирати, и квантификовати, па стога и не чуди је култура најчешће главни фактор пословног неуспеха интеграционих и инвестиционих активности предузећа, нарочито на глобалном тржишту.

Многи истраживачи се слажу да се већина мерцера и аквизиција анализира и евалуира са аспекта компатибилности у смислу финансијских цифара, технолошких предности, или тржишног учешћа, док се веома ретко посматрају и евалуирају тзв soft аспекти – аспекти везани за утицај културе и улогу људи, њихових система вредности, лојалности, продуктивности, уверења, ставова, комуникација и понашања.

AON Hewitt у својим резултатима истраживања посебно наглашавају последице и разлоге неуспешне културолошке интеграције у активностима мерцера и аквизиција (стр. 6., 8.):

ПОСЛЕДИЦЕ:

- Дезорганизованост и пад продуктивности 80%;
- Губитак најталентованијих и најспособнијих запослених 78%;
- Неуспех у настојању да се остваре ефекти синегеије 77%;
- Пад ангажованости запослених 73%;
- Одлагање потпуног завршетка интеграционог процеса 60%.

РАЗЛОЗИ:

- Културолошки ризици нису идентификовани током планирања и реализације интеграционих активности 48%,
- Непостојање сагласности између лидера око жељене корпоративне културе 48%,
- Недовољна подршка лидера у предузећима за интеграцију култура 44%,
- Недостатак вештина и обуке о културним аспектима интеграције 27%,
- Неодговарајућа комуникација између запослених везано за интеграцију култура 23%,
- Недовољно расположивих ресурса за интеграцију култура 19%.

Извесно је да култура – корпоративна или организацијска, као и национална, игра једну од главних улога у интеграционим активностима мерцера и аквизиција. Многи истраживачи покушали су да дају неке од смерница шта предузећа треба да спроведу током активности мерцера и аквизиција са амбицијом реализације пословног успеха. Deloitte консалтинг кућа сугерише следеће кораке који ће програме везане за културу директно манифестовати у пословним резултатима (2009., стр. 4.):

- Култура а не комуникације требају да заузме место главне компоненте интеграционе промене и да их менаџмент у том односу посматра;
- Идентификовати појединце и групе-главне носиоце корпоративних култура, делегирати им задатке у складу са захтевима интеграционих процеса;
- Инсистирати на опипљивим и мерљивим показатељима културе, и напретка везаног за интеграцију исте;
- Фокусирати се на идентификоване снаге и шансе различитих култура а не на слабости и опасности које исте са собом носе, па и по цену да се разлике задрже у одређеним секторима или сегментима пословања;
- Имплементирати процес доношења одлука на начин да исти није оптерећен културним разликама – идентификовати доносиоце одлука по секторима и пословним фазама, разумети сваки начин одлучивања, и комуницирати;
- Изградити бренд за запослене који ће њима бити прихватљив, атрактиван и разумљив, и на тај начин стећи њихову лојалност и високу ангажованост и продуктивност – ту се подразумевају јасне могућности напретка у каријери, бонуси и награде и осећај идентификације са предузећем власником;
- Поставити појединце са искуством и знањем из културолошких интеграција на кључна места и процесе у новом предузећу, који ће имати највише контакта са свим запосленима.

Веома занимљив и оперативан поглед на управљање утицајем културе као детерминанте која одређује пословни успех мерџера и аквизиције дају аутори Appelbaum, Roberts, и Shapiro (2009.) који сматрају да сваки интеграциони процес мора да узме у обзир следеће димензије анализе:

- Поклапање и слагање култура – важно је схватити да сваки интеграциони процес подразумева и једно суочавање различитих корпоративних и националних култура, где тај процес није случајан и не зависи само од карактеристика личности власника и лидера, него представља интерну реакцију на екстерне императиве. Како свака култура у предузећима има различите норме, стил, функције, правила, награде и казне, планове, структуру и политике, тако се анализа и предвиђање утицаја свих ових елемената између предузећа, поставља као императив успеха будуће интеграције. Што је ова анализа детаљнија и сложенија, то је и већа вероватноћа успеха мерџера и аквизиције. Међутим, важно је истаћи једну отежавајућу чињеницу да блискост и сличност култура не мора увек значити добро за мерџер и аквизицију, јер то често последира пропустом да се идентификује и искористи синергетски ефекат различитости. Са друге стране, отежавајуће делује и чињеница да претерана различитост култура нужно подразумева велику енергију и труд на елиминисању потенцијалних проблема те врсте чиме се опет успех мерџера и аквизиције може довести у

питање. Кључно је да уколико постоје разлике у културама да се процесу интеграције тих култура приступи са највећом пажњом како би се различитости сложиле у хармоничну целину. Пракса је показала да се занемаривање ових варијабли увек завршава пословним неуспехом. Без обзира да ли се ради о спајању или припајању и преузимању предузећа, без обзира да ли постоји доминантни партнер, сваки запослени се сусреће након интеграције са потребом да сарађује са дојучерашњим конкурентима, и непознатим појединцима, уз осећај несигурности и страха од губитка посла који свака интеграција са собом носи. Најважнији задатак код напора слагања различитих култура треба уложити у менаџмент кадар јер важи правило да су пословни резултати и перформансе мерцера и аквизиције обрнуто сразмерни културним разликама стилова менаџмента у предузећима партнерима. Уколико постоје значајне разлике у систему менаџмента у смислу нивоа и начина планирања, степена формализованости у предузећу, система награда и санкција, погледима на будуће правце развоја предузећа, све то разара интеграционе напоре. Свако слагање култура тражи сличности у стилу, лидерству, директивама, и политикама партнера. Различитости у културама доносе и значајан потенцијал за ефекте синергије али то све захтева велико улагање времена и труда да исте не постену непремостиве препереке у интеграционом процесу.

- Културни потенцијал представља оквир унутар којег предузеће функционише и оперише, и који укључује и културолошке специфичности које одређују правац формирања односа са другим појединцима и групама и предузећима, а који се постматра кроз:
 - Потенцијал за иновације – отвореност за нова размишљања и идеје,
 - Потенцијал поверења – отвореност за поклањање поверење другима,
 - Потенцијал међусобне зависности – ментални склоп предузећа и запослених који их повезује да раде заједнички на остварењу циљева од општег добра,
 - Потенцијал интеграције – отвореност предузећа да превазилази све разлике и отпоре, и да заједнички остварују циљеве.
- Комуникације – сваки успешан мерцер или аквизиција поставља од најранијих фаза интеграционог процеса систем отворене комуникације унутар и између предузећа и запослених, али и са добављачима, медијима, јавношћу и свим другим стакхолдерима. Свако одлагање и тајност у комуникацији доводи до свега онога што интеграција настоји да избегне – аксиозности, стреса, негативности, неповерења и сл. свако одсуство комуникације и тзв. тишина се тумаче као слабо лидерство, чак и као одсуство истог. Нова и привлачна визија коју интеграција са собом доноси мора бити представљена свима и мора се о њој стално комуницирати.

- Директиве – свако предузеће за себе дефинише начине и токове директива које се тичу његовог функционисања. Код интеграционих процеса долази до мешања и често сукоба различитих система издавања директива и наредби што последира трзавицама, смањењем учинковитости и лошим пословним резултатима. Због тога је важно да се фомира нов и адекватан стил директива без наметања истог, како би такав био прихваћен од стране свих запослених. Промена увек подразумева страх и отпор запослених, али је промена и пут ка стицању конкурентске предности.
- Лидерство – се не може посматрати одвојено од система директива и начина комуницирања у мерџеру и аквизицији. Лидери имају главну улогу у напорима да се осећаји страха и осећаји губитка код запослених у оба партнера, јер интерграција са собом то увек подразумева, контролишу и претворе у једну нову креативну енергију и потенцијал. Већина запослених на спајање и припајање свог предузећа гледа као на губитак себи блиске особе. Како је ово у пословној пракси чест фактор остваривања резултата испод очекиваних, утолико је улога лидера значајнија да се то не догоди. Успостављање новог и адекватног стила лидерства је на врху листе приоритета и ургентности на почетку интеграционог процеса. Што се раније успостави лидерство то ће ток мерџера и аквизиције бити лакши и бржи.

Исти аутори потврђују своје ставове навођењем примера успешних и неуспешних мерџера и аквизиција и анализирају по наведеним елементима што показују табела 2. и табела 3.

Табела 2. Неуспешна интеграција Daimler – Chrysler

СЛАГАЊЕ КУЛТУРА	Непоклапање две културе у којој је Chrysler имао лежерну и демократичну корпоративну културу креативности и изазова, потпуно супротну традиционалној хијерархијској култури учинковитости и поузданости Daimlera.
КУЛТУРНИ ПОТЕНЦИЈАЛ - ИНОВАЦИЈЕ	Иновативност и предузетничка отвореност Chyслера и прецизност Daimlera су добро функционисали
КУЛТУРНИ ПОТЕНЦИЈАЛ – ПОВЕРЕЊЕ	Недовољно за успешну интеграцију, делом и због разлога пензионисања кључних инжењера Chyслера.
КУЛТУРНИ ПОТЕНЦИЈАЛ – МЕЂУСОБНА ЗАВИСНОСТ	Поремећено из разлога што су људи из Daimler постављени на кључна места у Chyслер, што је изазвало отпор запослених и тihu саботажу идеја и напора. Daimler се бојао репутације Chyслера који је имао инфериорну технологију у односу на њега.

КУЛТУРНИ ПОТЕНЦИЈАЛ - ИНТЕГРАЦИЈА	Недовољна
КОМУНИКАЦИЈА	Недовољна
ДИРЕКТИВЕ	Без квантификације
ЛИДЕРСТВО	Без квантификације

Извор: Appelbaum, S.H., Roberts, J., Shapiro, B.T., (2009.), „Cultural Strategies in M&As: Investigating Ten Case Studies“, Journal of Executive Education, Vol. 8., Issue 1.,, стр.44.

Табела 3. Успешна интеграција Волксваген – Шкода

СЛАГАЊЕ КУЛТУРА	Почетна диспропорција као последица афирмисаног брэнда из Немачке и девастираног брэнда из бивше комунистичке Чехословачке.
КУЛТУРНИ ПОТЕНЦИЈАЛ - ИНОВАЦИЈЕ	Успешно интегрисан потенцијал иновативности на начин да је слабији партнер Škoda прихватила и унапредила све што је било потребно.
КУЛТУРНИ ПОТЕНЦИЈАЛ – ПОВЕРЕЊЕ	Висок ниво јер Volkswagen није заменио менаџмент у Шкоди, већ их је обучавао и контролисао.
КУЛТУРНИ ПОТЕНЦИЈАЛ – МЕЂУСОБНА ЗАВИСНОСТ	Висок ниво из разлога што се снажнији партнер није поставио у доминантну позицију.
КУЛТУРНИ ПОТЕНЦИЈАЛ - ИНТЕГРАЦИЈА	Висок ниво јер су кориштене све предности система добављача и производње од оба партнера чиме је обезбеђен висок квалитет и трошковне уштеде, уз стимулативан систем награда.
КОМУНИКАЦИЈА	Висок ниво отворености и толеранције
ДИРЕКТИВЕ	Снажнији партнер је усмерио јасно слабијег ка обостраном бенефиту
ЛИДЕРСТВО	Снажнији партнер се саветодавно поставио према слабијем који је био спреман да учи.

Извор: Appelbaum, S.H., Roberts, J., Shapiro, B.T., (2009.), „Cultural Strategies in M&As: Investigating Ten Case Studies“, Journal of Executive Education, Vol. 8., Issue 1.,, стр.47.

Анализа маркетинг аспеката утицаја културе на пословни успех или неуспех мерџера и аквизиција је веома сложен и комплексан процес током којег је веома значајно да се култура не посматра само кроз систем вредности унутар предузећа, већ и кроз традицију истих, стабилност, и целокупан идентитет предузећа. Свако детаљније истраживање феномена слагања култура, усаглашавања културних потенцијала, комуникација, директива и лидерства, треба да обезбеди маркетинг теорији и пракси нова сазнања која ће оперативно бити употребљена за квалитетније и благовременије доношење маркетинг одлука.

Закључак

Корпоративна култура подразумева једно специфично понашање предузећа, и специфичан сет вредности и норми које деле појединци и групе запослених унутар предузећа, а који контролишу начине и модалитете интеракције истих између себе и са својим стакхолдерима. Због тога је важно схватити да је за успех мерџера и аквизиције није најкомплекснија интеграција финансијских ресурса и имовине, нити интеграција технологије и инфраструктуре, већ је најсложеније и најтеже интегрисати људе. Сваки неуспех у процени компатибилности култура у садашњости резултираће још већом некомпатибилности истих у будућности, чиме је пословни неуспех потпуно изван.

Свако не поклањање значаја аспектима утицаја културе на време и у размери која је потребна, последира девастирајућим последицама не само на исход интеграционог процеса него и на будућност партнера у истом. Не постојање јасних директива на који начин треба управљати питањима културе у мерџерима и аквизицијама, представља отежавајући фактор али никако оправдање да се не предузима ништа тим поводом, јер је алтернативни пут кристално јасан – свако занемаривање утицаја културе у односу на питања финансија, оперативе и стратегије, нужно резултира тиме да након извесног времена култура преузима доминантну важност али је тада управљање истом закаснило и неуспех је изван. Будући истраживачки напори маркетинг теорије и праксе, када је реч о мерџерима и аквизицијама, морају бити усмерени на даља откривања законитости утицаја културе, фактора који у том процесу делују, откривању механизма њиховог дејства, као и могућности да се исти контролише и усмери ка позитивном исходу за предузећа.

Актуелан пословни амбијент је пун примера успешних мерџера и аквизиција који су у старту били суочени са великим неподударањима корпоративне и националне културе, али и примера неуспешних мерџера и аквизиција између предузећа веома сличног културолошког профила. Сама стартна сличност или различитост култура не мора априори значити успех или неуспех интеграционог процеса него се као императив поставља адекватно управљање и однос према питањима културе. Заједничка карактеристика свих неуспешних активности мерџера и аквизиција јесте занемаривање и неадекватан однос предузећа према аспектима утицаја културе.

Референце

- Appelbaum, S.H., Roberts, J., Shapiro, B.T., (2009.), „*Cultural Strategies in M&As: Investigating Ten Case Studies*“, Journal of Executive Education, Vol. 8., Issue 1., pp 33-58.
- Bauer, F.A., Matzler, K., Wille, C., (2011.) „*Integrating Brand and Marketing Perspectives in M&A*“, Innovation, Strategy, and Structure – Organizations, Institutions, Systems and Regions, DRUID, Copenhagen Business School, Denmark, pp 1-30.
- Deloitte Consulting LLP, (2009.), „*Cultural Issues in Mergers and Acquisitions*“, Leading through transition: Perspectives on the people side of M&A, pp 1-6.
- Denison, D.R., Adkins, B., Guidroz, A.M., (2011.), „*Managing Cultural Integration in Cross-Border Mergers and Acquisition*“, Advances in Global Leadership, Vol. 6., pp 95-115.
- Global Survey Findings AON Hewitt, (2011.), „*Culture Integration in M&A*“, Survey findings, pp 1-16.
- Homburg, C., Bucorius, M., (2005.), „*A Marketing Perspective on Mergers and Acquisitions: How Marketing Integration Affects Postmerger Performance*“, Journal of Marketing Vol. 69., pp 95-113.
- Јовић, М., (2007.), „*Међународни Маркетинг*“, ИнтермаНет, Београд
- Кесић Т., (2006.), „*Понашање потрошача*“, Опинио д.о.о., Загреб.
- Ковач Жнидершић, Р., Марић, Д., (2007.), „*Друштвене Детерминанте Понашања Потрошача*“, Економски Факултет Суботица.
- Марић, Б., (2011.), „*Понашање Потрошача*“, Центар За Издавачку Делатност Економског Факултета у Београду.
- Mowla, M.M., (2012.), „*An Overview of Strategic Alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations*“, Journal of Bussiness Management and Corporate Affairs, Vol. 1., Issue 1., pp 1-10.
- Rice, Ch., (2001.), „*Разумевање Потрошача*“, П.С.Грмеч-Привредни Преглед, Београд.
- Shimitzu, K., Hitt, M.A., Vaidyanath, D., Pisanto, V., (2004.), „*Theoretical Foundation of Cross-Boreder Mergers and Acquisitions: A review of Current research and Rocommendations for the Future*“, Journal of International Management, Vol. 10, pp 307-353.
- Teerikangas, S., Very, P., (2006.), „*The Culture-Performance Relationship in M&A: From Yes/No to How*“, British Journal of Management, Vol. 17., pp 31-48.
- Vu, D., Shi, Y., Hangy, T., (2009.), „*Strategic Framework for Brand Integration in Horizontal Mergers and Acquisitions*“, Journal of Technology Management in China, Vol. 4., Issue 1., pp 26-52.

Resume

Many companies seek the global market to strengthen its business potential, especially in marketing and finance, with the activities of creating strategic business alliances, and even more often, with the activities of direct investment in the global market, of which the most characteristic used modalities are mergers and acquisitions. The business success of these types of international investments, regardless of what the same include acquisition, purchase, collaboration and strengthening of enterprises, depends on many factors, including the culture – factor that occurs as often neglected and often the decisive factor for business success on market.

It is important to understand that for the business success of mergers and acquisitions, is not the most complex integration of financial resources and assets, nor the integration of technology and infrastructure, but the most complex and most difficult is to integrate people. Any failure in assessment of the compatibility of the corporate cultures in the present will result in even broader incompatibility of the same in the future, which will cause commercial failure to be completely certain.

The very starting similarity or diversity of corporate cultures need not a priori lead to success or failure of the integration process, but the key factor is adequate management and attitude towards the culture issues. The common characteristic of all unsuccessful mergers and acquisitions on the market, is neglect and inadequate corporate attitude towards marketing aspects of culture impact on business success of mergers and acquisitions.