

Aziz Šunje*
 Zijada Rahimić**
 Davor Filipović***

UDK 334.758.4:658.3(497.5)
 JEL Classification G34, M12
 Izvorni znanstveni članak

ULOGA KOMPATIBILNOSTI STILOVA MENADŽMENTA ZA USPJEŠNO UPRAVLJANJE PROMJENAMA U PREUZETIM PODUZEĆIMA

U akademskoj zajednici ne postoji konsenzus o optimalnom oblikovanju i provedbi strategije preuzimanja poduzeća, već se često analiziraju različiti faktori i različite perspektive uspješnosti preuzimanja poduzeća. Jedan od ključnih čimbenika uspješnosti preuzimanja poduzeća je i optimalno upravljanje promjenama u preuzetom poduzeću. U radu se korištenjem financijskih pokazatelja uspješnost poslovanja preuzetog poduzeća utvrđuje usporedbom uspješnosti poslovanja poduzeća prije i nakon preuzimanja. Optimalno upravljanje promjenama se, pak, definira otporom zaposlenika, stoga je cilj rada utvrditi utjecaj stila menadžmenta na otpor zaposlenika pri provođenju promjena u preuzetom poduzeću. Hipoteza prema kojoj sličnost novog menadžmenta preuzetog poduzeća s promijenjenim menadžmentom rezultira manjim otporom zaposlenika, također se testira u okviru ovog istraživanja. Empirijsko je istraživanje provedeno pomoću anketnog upitnika na uzorku poduzeća koja su bila preuzeta u vremenskom razdoblju od 1998. do 2006. godine u Republici Hrvatskoj. Znanstveni doprinos rada ogleda se u verifikaciji važnosti kompatibilnosti stilova menadžmenta za uspješno upravljanje promjenama u preuzetim poduzećima.

Ključne riječi: stil menadžmenta, upravljanje promjenama, otpor zaposlenika, preuzimanja, Republika Hrvatska

* A. Šunje, prof. dr. sc., Ekonomski fakultet u Sarajevu (E-mail: aziz.sunje@efsa.unsa.ba)

** Z. Rahimić, prof. dr. sc., Ekonomski fakultet u Sarajevu (E-mail: zijada.rahimic@efsa.unsa.ba)

*** D. Filipović, dr. sc., viši asistent na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu (E-mail: dfilipovic@efzg.hr)

1. Uvod

U svijetu se o spajanjima i preuzimanjima poduzeća piše dugi niz godina. Jednako tako već dugo se provode različita istraživanja o tim aktivnostima. Literatura sugerira kako su do sada često istraživani motivi spajanja i preuzimanja, kao i uspješnost tih transakcija. Budući da u akademskoj zajednici o uspješnosti preuzimanja poduzeća postoji podijeljeno mišljenje te uzimajući u obzir činjenicu da na uspješnost poslovanja poduzeća nakon preuzimanja utječu brojni faktori, otvara se prostor - kroz analizu uspješnosti preuzimanja poduzeća u Republici Hrvatskoj – i za znanstveni doprinos u identificiranju utjecaja stila menadžmenta na uspješno upravljanje promjenama u preuzetim poduzećima.

U radu se polazi od pretpostavke da sličnost stila novog menadžmenta preuzetog poduzeća s promijenjenim menadžmentom rezultira manjim otporom zaposlenika te se navedena hipoteza teorijski i empirijski testira. Nakon uvodnog dijela u radu se definira stil menadžmenta te se elaboriraju različiti tipovi stila menadžmenta. Treći dio rada ukazuje na povezanost stila menadžmenta i otpora zaposlenika u preuzetom poduzeću, dok se četvrti dio rada odnosi na metodološke aspekte empirijskog istraživanja. U posljednjem, petom dijelu rada, sintetiziraju se rezultati pionirskog istraživanja u Republici Hrvatskoj.

2. Konceptualizacija i tipologija stilova menadžmenta

Način na koji se menadžeri ili općenito oni koji su u poziciji da odlučuju, ponašaju u odnosu na zahtjeve pojedine situacije, obično se opisuje kao stil vođenja. Lind i Stevens (2004.) su u svom istraživanju identificirali brzinu odluka i akcija, stil međusobnih odnosa te kontrolu ili autoritet kao varijable koje mogu pomoći u konceptualizaciji najprikladnijeg pristupa vodstvu u procesu spajanja i preuzimanja. Isti autori apostrofiraju da sve vođe uspješnih spajanja i preuzimanja u njihovom uzorku imaju jasnu viziju, da se uključuju u dijalog sa zaposlenicima i studiozno promišljaju o načinu provođenja organizacijskih promjena. Zaposlenici su svoje nadređene okarakterizirali kao vođe koji imaju sposobnost nadahnuti druge. Ono što je jako važno, menadžeri uspješnih preuzimanja u uzorku Linda i Stevensa nisu opisani kao arogantni.

Istraživanja o stilovima menadžmenta započela su još 1940-ih godina u Michiganu i Ohiou. Znanstvenici iz Michigana identificirali su dvije dimenzije ponašanja menadžera i to: ponašanje koje u fokusu ima zaposlenike s naglaskom na odnose i potrebe zaposlenika te ponašanje koje se fokusira na posao s naglaskom na obavljanje istog (Yukl, 2006). Znanstvenici iz Ohioa prepoznali su ob-

zirnost i iniciranje strukture kao karakteristike ponašanja vođa. Obziran vođa saslušava podređene, omogućava njihovu participaciju prilikom donošenja odluka, pristupačan je i prijateljski orijentiran, a pomaže zaposlenicima i oko njihovih osobnih problema. Ovaj stil vođenja se često nazivao i socijalno osjetljivi stil. Vođa koji inicira strukturu planira unaprijed, odlučuje kako će se obavljati posao, strukturira zadatke i dodjeljuje zaduženja, jasno ističe što se očekuje od zaposlenika, naglašava rokove i postignuća, i očekuje da podređeni slijede upute. Takav način ponašanja vođe naglašava proizvodnju i ostvarivanje organizacijskih ciljeva (Huczynski i Buchanan, 2001). Istraživanja iz Michigana i Ohia razvila su dihotomiju između demokratskog i autokratskog stila vođenja (Pierce i Newstorm, 2011). Autokratski stil vođenja karakterizira donošenje odluka od strane jedne osobe koja obično ima neograničenu moć. Vođa autokrat donosi odluke bez konzultacija sa zaposlenicima te ih samo izvještava o donesenim odlukama. Proponenti autokratskog stila vodstva ističu da takav stil omogućava brzo donošenje odluka, bez traženja mišljenja zaposlenika, čime se povećava moć vođe kao i njegova mogućnost da utječe na izvršenje zadataka (Sikavica, Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić, 2008.). Za razliku od autokratskog, demokratski stil vođenja karakterizira uključivanje zaposlenika u odlučivanje. U takvom stilu vođa prije donošenja odluka traži informacije, mišljenja i preferencije zaposlenika o onome o čemu se odlučuje. Ponekad vođa sudjeluje na grupnim sastancima te donosi odluke temeljem konsenzusa odnosno većine glasova (Bateman, 2007.). Autokratski i demokratski stilovi vodstva osnova su perspektive mreže organizacijskog razvoja (*engl. grid organization development*) koju je razvio Robert Blake. Isti autor postulira da su efektivni vođe i menadžeri oni koji kombiniraju ono što on naziva brigom za ljude i brigom za proizvodnju (Huczynski i Buchanan, 2001).

Stil menadžmenta i ponašanja ponekad je važan kao i menadžerske kompetencije. Renesis Likert je 1960-ih i 1970-ih identificirao četiri modela menadžerskih sustava: autoritativno-eksploatacijski, autoritativno-benevolentni, konzultativni i participativno-demokratski (Greenberg, 2011). U autoritativno-eksploatacijskom sustavu odluke se nameću podređenima, motivacija se temelji na prijetnjama, a timski rad i komunikacija gotovo da nisu zastupljeni u organizaciji. U tom menadžerskom sustavu odgovornost je centralizirana na vrhu organizacijske hijerarhije. Autoritativno-benevolentni sustav karakterizira "pristupačan" (*engl. condescending*) stil vodstva, motivacija je bazirana na sustavima nagrađivanja, a postoje i naznake timskog rada i komunikacije. Odgovornost je raspoređena na višu i srednju razinu menadžmenta. U konzultativnom sustavu menadžmenta stil vodstva uključuje i malo povjerenja u podređene, motivaciju temeljenu na sustavu nagrađivanja, visok stupanj timskog rada, horizontalnu i vertikalnu komunikaciju, a odgovornost za postizanje organizacijskih ciljeva proteže se kroz cijelu organizacijsku strukturu. Participativno-demokratski sustav menadžmenta naglasak stavlja na stil vođenja koji karakterizira povjerenje u podređene, motivaciju baziranu na

sustavu nagrađivanja za usuglašene organizacijske ciljeve, participaciju zaposlenika u odlučivanju kao i visok stupanj timskog rada i komunikacije. Odgovornost za postizanje ciljeva u tom sustavu je na leđima svih hijerarhijskih razina u organizaciji (Mullins, 2010). U literaturi se često može pročitati i o *laissez-faire* stilu vodstva u kojemu se vođa zapravo i ne ponaša kao vođa. Taj stil karakterizira velika sloboda zaposlenika da pokušaju ostvariti ciljeve koje pred njih postave menadžeri na način za koji oni misle da je najprikladniji. U situaciji kada menadžer radi s doktorima, inženjerima i drugim profesionalcima *laissez-faire* stil vodstava često je najuspješniji (Nickels, McHugh i McHugh, 2002.).

Neki zaposlenici preferiraju i bolje reaguju na usmjeravani i kontrolirani stil menadžmenta. U većini slučajeva provedba promjena bit će efikasnija ako menadžment karakterizira participativni stil vođenja poduzeća. Ako se zaposlenici pravovremeno i kontinuirano informiraju o promjenama onda postoji i pozitivna tendencija zaposlenika da se uključe u provedbu tih promjena. Na taj način stvara se ozračje u kojemu se povećava mogućnost da zaposlenici prihvate neizbježne promjene (Mullins, 2010.). Međutim, Reis i Pena (2001.) mišljenja su da menadžeri prečesto ignoriraju otpor zaposlenika i potrebu da se o otporu razmišlja na početku procesa preuzimanja. Za spomenute autore uspjeh bilo koje promjene ovisi o volji zaposlenika da je prihvate s entuzijazmom i odgovorno provedu.

3. Važnost stila menadžmenta za reduciranje otpora zaposlenika nakon preuzimanja poduzeća mete

Menadžeri često razviju impresivne planove za spajanja i preuzimanja i jednostavno pretpostave da će se posljedične promjene – tehničke ili organizacijske – dogoditi ne uzimajući u obzir njihov efekt na zaposlenike (Reis i Pena, 2001.).

Messmer identificira dvije različite strategije koje bi menadžeri morali koristiti u borbi protiv anksioznosti zaposlenika koja će vjerojatno proizaći iz spajanja ili preuzimanja, a odnose se na ranu komunikaciju i uključivanje zaposlenika u sam proces. Rana komunikacija odnosi se na pravovremene, iskrene i izravne informacije zajedno s realnom ocjenom budućih prilika i prepreka kao što su razvoj karijera zaposlenika i planovi smanjenja broja zaposlenika. Komunikacija u ranoj fazi smanjit će rizik glasina, nesporazuma i pogrešnih očekivanja između grupa i pojedinaca. Uključivanje zaposlenika u proces spajanja i preuzimanja koristi se kao garancija kooperacije i potpore promjenama koje slijede u fazi nakon svršetka transakcije, a uključuje razmjenu ideja, briga, prijedloga i *feedbacka*. Istraživanja sugeriraju da participacija u procesu odlučivanja smanjuje otpor zaposlenika i bolje ih priprema za moguće varijacije u korporacijskoj kulturi i prihvaćanje promjena (Massmer, 2006.).

Način na koji se menadžeri odnose prema riziku može biti generator otpora zaposlenih u procesu spajanja i preuzimanja. Rizik se definira kao vjerojatnost da će se dogoditi određeni ishod, a ishodi se predstavljaju u kvantitativnom obliku. U poznatom istraživanju Marcha i Shapira dolazi se do rezultata koji sugeriraju da se menadžeri u pravilu ne slažu s definicijom rizika kao vjerojatnosti ishoda određenog događaja nego ga promatraju kao izazov kojeg treba prijeći upotrebom vještina i izbora u svrhu postizanja nekog cilja (Prester, 2002.). Rizik obično ima negativan predznak jer ga većina ljudi percipira kao nešto loše zaboravljajući činjenicu da određeni ishod može završiti i pozitivno. U suvremenom poslovnom svijetu poduzeća se svakodnevno suočavaju s brojnim rizicima. Svako donošenje poslovnih odluka nosi određeni rizik. Zaposeliti ili ne zaposeliti određenu osobu, otpustiti zaposlenike, isplatiti dividende ili reinvestirati dobit, samo su neke od odluka koje menadžeri kontinuirano moraju donositi. U posebnu kategoriju spadaju odluke o spajanjima i preuzimanjima. Uzimajući u obzir moguće reperkusije negativnog ili, pak, pozitivnog ishoda spajanja i preuzimanja, a s obzirom na činjenicu da je gotovo 55-70% spajanja i preuzimanja neuspješno, rizik prilikom donošenja takvih odluka je iznimno velik.

Neki menadžeri imaju veću, a neki manju sklonost riziku. Sklonost riziku može se promatrati kao menadžerova težnja, inklinacija ili htjenje da donese rizičnu odluku. Ta sklonost je za Harrisona (1999.) uglavnom uvjetovana menadžerovim karakternim osobinama. Za razliku od Harrisona, Slovic postulira da menadžer stjecanjem iskustva u rizičnim situacijama uči kako prihvatiti rizik i da ta iskustva nisu dio menadžerovog karaktera. Pablo (1997.) definira sklonost menadžera riziku kao trenutnu težnju menadžera da preuzme ili izbjegne rizik. Za njega je ta težnja pod utjecajem urođene sklonosti riziku (karakternim osobinama), izloženosti rizičnim situacijama u prošlosti i uspjeha (ili neuspjeha) koji je proizišao iz tih prošlih sličnih odluka.

Sklonost menadžera riziku odrazit će se i na sklonost zaposlenika riziku. Dolazak novoga menadžmenta, čija je sklonost riziku manja, može nakon preuzimanja poduzeća-mete, čiji su menadžeri skloniji riziku, rezultirati otporom zaposlenika. Isto se može očekivati u situacijama kada su zaposlenici navikli na menadžment koji nije sklon riziku, a preuzimanje rezultira dolaskom novog menadžmenta čija je sklonost riziku izrazito velika.

Uz sklonost menadžera riziku, stupanj formalizacije također može biti jedan od generatora otpora zaposlenika u procesu spajanja i preuzimanja. Stupanj formalizacije u nekom poduzeću podrazumijeva korištenje pisanih pravila i procedura da bi se standardiziralo poslovanje. U poduzećima s visokim stupnjem formalizacije pravila, specificiraju način na koji zaposlenici trebaju obavljati posao kao i način donošenja odluka. Od zaposlenika se očekuje da poštuju pravila i nemaju ovlasti da ih krše. Visok stupanj formalizacije obično uključuje centralizaciju od-

govornosti, dok niži stupanj podrazumijeva koordinaciju i donošenje odluka zaposlenika koje je posljedica primjene njihovih sposobnosti i vještina u cilju reagiranja na određene promjene ili rješavanje određenih organizacijskih problema. Niži stupanj formalizacije uglavnom podrazumijeva decentralizaciju odgovornosti (Jones, 2004.). Procedure, pravila i ostalu pisanu dokumentaciju kojom se određuje ponašanje u poduzeću propisuje menadžment. Spajanja i preuzimanja sa sobom nose i promjene u stupnju formalizacije. Zaposlenici koji rade u poduzeću s visokim stupnjem formalizacije mogli bi se osjećati izgubljeno i nesigurno ako bi novi menadžment nakon preuzimanja izbacio određene procedure i pravila te na taj način više odgovornosti prenio na njih i *vice versa*. Otpor zaposlenika je u takvoj situaciji izgledan.

U tranzicijskom razdoblju zaposlenici očekuju od menadžera da ih vode i sugeriraju na koji način treba reagirati i kako se ponašati uslijed promjena koje su posljedica spajanja i preuzimanja. Istraživanja pokazuju da ono što rade vođe tijekom spajanja i preuzimanja ima signifikantan utjecaj na zaposlenike preuzimatelja i poduzeća-mete. Pozitivna percepcija menadžera koji vode proces spajanja i preuzimanja ključna je za uspješnu provedbu promjena. Zaposlenici žele vjerovati da novi menadžment brine o njima. Kad su zaposlenici uvjereni da menadžment brine o njima oni postaju otvoreni i spremni prihvatiti neizbježne promjene (Able, 2007.).

S obzirom na činjenicu da se nakon preuzimanja poduzeća-mete obično prva promjena odnosi na dolazak novog menadžmenta od iznimne je važnosti za uspjeh preuzimanja da novi menadžment upravlja preuzetim poduzećem uzimajući u obzir ljudski faktor i mogući otpor promjenama. Zaposlenici znaju burno reagirati ako novi menadžment nema nikakvih dodirnih točki s menadžmentom koji je poduzeće vodio prije preuzimanja.

Promjena menadžmenta na više načina utječe na otpor zaposlenika preuzetog poduzeća. Sličnost menadžmenta (*engl. management style similarity*) – definirana kao kompozitna mjera stupnja sklonosti prema riziku, stila vođenja i stupnja formalizacije – može djelovati na poslovanje poduzeća na dva načina. Najprije, ako postoji sličnost novog menadžmenta s menadžmentom koji je preuzeto poduzeće vodio prije preuzimanja, razina kooperacije novog menadžmenta i zaposlenika će biti znatno unaprijeđena i sama percepcija promjene kao “nužnog zla” biti će ublažena (Larsson i Finkelstein, 1999.). Dobra kooperacija između novog menadžmenta i zaposlenika povećat će vjerojatnost uspješnijeg poslovanja nakon preuzimanja poduzeća (Datta, 1991.). Datta et al. (1991.) istraživali su utjecaj nekompatibilnih stilova menadžmenta na poslovanje preuzimatelja i poduzeća-mete nakon preuzimanja. Rezultati njihovog istraživanja sugeriraju da su nekonzistentnosti između menadžera preuzimatelja i poduzeća-mete, kada se radi o pristupu donošenju odluka i sklonosti riziku, negativno korelirane s poslovanjem nakon

preuzimanja. Datta et al. su rezonirali da u situacijama kada spajanja i preuzimanja zahtijevaju ujednačavanje različitih stilova menadžmenta poduzeće gubi sposobnost usklađenog ponašanja zbog otpora zaposlenika, a samim time i mogućnost realiziranja potencijalnih sinergija.

Dosadašnje znanstvene spoznaje sugeriraju da zaposlenici poduzeća-mete nepovoljno reagiraju na preuzimanje, a otpor zaposlenika ističe se kao jedan od najcitiranijih razloga neuspjeha spajanja i preuzimanja poduzeća (Blake i Mouton, 1985). U situaciji kada je novi menadžment preuzetog poduzeća sličan menadžmentu koji je poduzeće vodio prije preuzimanja, zaposlenici će lakše prihvatiti promjenu što će rezultirati njihovim manjim otporom i pojačanim radnim učinkom. U takvoj situaciji menadžment će lakše provesti promjene koje bi naposljetku trebale rezultirati uspješnijim poslovanjem poduzeća nakon preuzimanja.

4. Metodologija empirijskog istraživanja i interpretacija rezultata

Mjerni instrument (anketni upitnik) za provjeru hipoteze u ovom istraživanju sastojao se od skupa pitanja na koja su ispitanici (članovi uprave poduzeća i menadžeri više i srednje razine) odgovarali te izražavali svoje slaganje/neslaganje s navedenim tvrdnjama pri čemu se koristio Likertovom mjernom ljestvicom s pet stupnjeva. Tvrdnje korištene u pojedinim mjernim ljestvicama su ili originalno razvijene za potrebe istraživanja ili prerađene i prilagođene iz već postojećih mjernih ljestvica koje se mogu naći u relevantnoj znanstvenoj literaturi.

Empirijsko istraživanje je provedeno na hrvatskim poduzećima koja su preuzeta. U bazama podataka Bloomberg i Mergermarket u razdoblju 1998. - 2010. u Republici Hrvatskoj su evidentirane 233 transakcije preuzimanja poduzeća. Detaljnim istraživanjem Javne informacijske knjižnice Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga došlo se do podatka o još 401 transakciji u tom razdoblju, što kombinirano s transakcijama iz baza podataka Bloomberg i Mergermarket čini ukupno 634 transakcije. S obzirom na to da su se u okviru ovog rada analizirala preuzeta poduzeća u nefinancijskom sektoru, uzorak na kojem je provedeno empirijsko istraživanje obuhvaćao je 598 poduzeća. Budući da se ovo istraživanje fokusiralo i na uspješnost preuzimanja poduzeća, za analiziranje uspješnosti poslovanja preuzetog poduzeća bitno je bilo da su od preuzimanja protekle barem tri godine. Iz tog su se razloga analizirala preuzeta poduzeća u razdoblju od 1998. do 2006. godine.

U razdoblju od šezdeset dana nakon početka primarnog istraživanja dobivena su 43 popunjena upitnika što predstavlja stopu povrata od 7,19%. Imajući

u vidu osjetljivost analiziranih fenomena i kompleksnost analize, navedena stopa povrata upitnika je prihvatljiva. Kompleksnost analize se ogleda u tome što su u istraživanje uključena samo ona poduzeća kod kojih je proteklo tri godine od preuzimanja. Dodatni kriterij se odnosio na činjenicu da je ispitanik (predsjednik ili član uprave odnosno menadžer više razine) trebao biti uključen u proces preuzimanja i upoznat s aktivnostima preuzimanja te zaposlen u preuzetom poduzeću najmanje 5 godina kako bi mogao identificirati i ocijeniti promjene koje su se dogodile nakon preuzimanja poduzeća. Od ukupnog broja pristiglih upitnika identificirano je 30 preuzetih poduzeća koja su uspješnije poslovala nakon preuzimanja (69,8%) i 13 poduzeća koja su poslovala lošije nakon te transakcije (30,2%). Industrijska struktura poduzeća u uzorku prikazana je u tablici 1. Od analiziranih preuzetih poduzeća najviše ih se bavi industrijskom proizvodnjom (23,26%), uslužnom djelatnošću (18,60%) i hotelijerstvom (18,60%).

Tablica 1.

INDUSTRIJSKA STRUKTURA PODUZEĆA U UZORKU

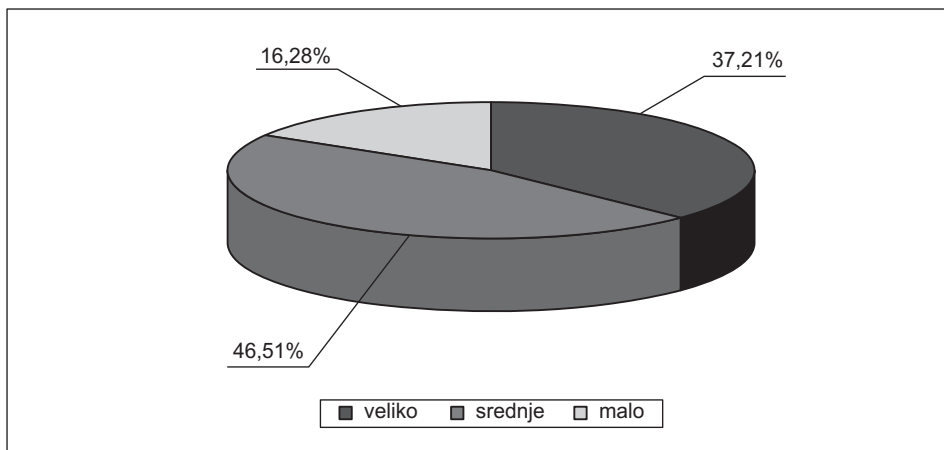
Industrija	Broj poduzeća	%
Energetika	1	2,33%
Farmaceutika	3	6,98%
Građevinska industrija	2	4,65%
Hotelska industrija	8	18,60%
Industrijska proizvodnja	10	23,26%
Informatika	1	2,33%
Izdavaštvo	2	4,65%
Logistika	2	4,65%
Prehrambena industrija	1	2,33%
Proizvodnja hrane	1	2,33%
Proizvodnja pića	1	2,33%
Tekstilna industrija	1	2,33%
Telekomunikacije	2	4,65%
Uslužna djelatnost	8	18,60%
Ukupno	43	100%

Izvor: Istraživanje autora

Prema kriterijima utvrđenim Zakonom o računovodstvu gotovo polovica poduzeća iz uzorka, točnije njih 20 (46,51%), su srednja poduzeća, dok je 16 (37,21%) velikih, a preostalih 7 (16,28%) su mala poduzeća. Slika 1. prikazuje analizirani uzorak prema veličini poduzeća.

Slika 1.

ANALIZA UZORKA PREMA VELIČINI PODUZEĆA



Izvor: Istraživanje autora

Najviše ispitanika, njih 31 odnosno 72,09%, obnaša dužnost člana uprave preuzetog poduzeća, dok su njih 12 odnosno 27,91% menadžeri srednje razine. Važno je istaknuti kako su svi ispitanici bili aktivno uključeni u proces preuzimanja. Starosna struktura ispitanika je prikazana u tablici 2. Najveća skupina anketiranih menadžera odnosno članova uprave preuzetog poduzeća je do 40 godina starosti, dok je svega jedan ispitanik u dobnoj skupini većoj od 61 godine starosti.

Tablica 2.

ANALIZA ISPITANIKA PREMA DOBNOJ STRUKTURI

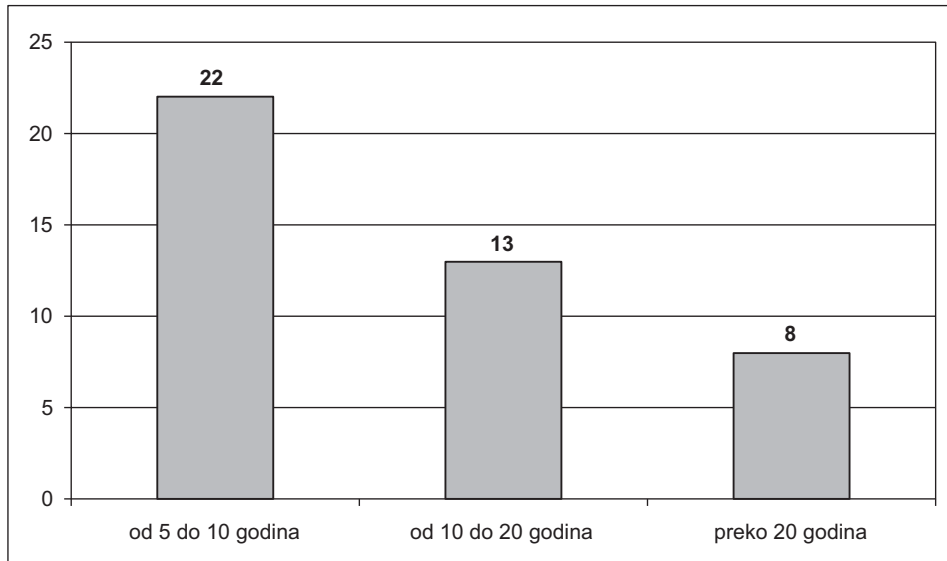
Dobna struktura ispitanika	Broj ispitanika	%
Do 40	16	37,21%
41 - 50	11	25,58%
51-60	15	34,88%
61 i više	1	2,33%
Ukupno	43	100%

Izvor: Istraživanje autora

Od ukupnog broja ispitanika njih 22 odnosno 51,16% ima 5 do 10 godina radnog staža u preuzetom poduzeću. Od preostalih ispitanika njih 13 odnosno 30,23% je zaposleno u poduzeću od 10 do 20 godina, dok 8 ispitanika odnosno 18,60% ima više od 20 godina staža u preuzetom poduzeću. Slika 2. prikazuje strukturu ispitanika prema radnom stažu.

Slika 2.

ANALIZA ISPITANIKA PREMA RADNOM STAŽU



Izvor: Istraživanje autora

Od 43 preuzeta poduzeća njih 28 promijenilo je vrhovni menadžment, dok je 14 poduzeća promijenilo samo predsjednika uprave. U jednom poduzeću nije bilo promjene vrhovnog menadžmenta. Od ukupnog broja poduzeća u kojima je promijenjen vrhovni menadžment 82,1% ih je poslovalo bolje, a tek 17,9% lošije u razdoblju nakon preuzimanja. Poduzeća koja su promijenila samo predsjednika uprave su u 42,9% slučajeva poslovala bolje nakon preuzimanja, a njih 57,1% je poslovalo lošije.

Tablica 3.

PROMJENE VRHOVNOG MENADŽMENTA NAKON PREUZIMANJA

Vrhovni menadžment		Uspješnost poslovanja nakon preuzimanja		Ukupno
		Lošija	Bolja	
Promijenjen	Broj poduzeća	5	23	28
	%	17,9%	82,1%	100,0%
Nije bilo promjene	Broj poduzeća	0	1	1
	%	,0%	100,0%	100,0%
Promijenjen je samo predsjednik uprave	Broj poduzeća	8	6	14
	%	57,1%	42,9%	100,0%
Ukupno	Broj poduzeća	13	30	43
	%	100,0%	100,0%	100,0%

Izvor: Istraživanje autora

U sklopu empirijskog istraživanja napravljena je analiza uspješnosti poslovanja preuzetih poduzeća. Uspješnost je analizirana tako što su komparirani odabrani financijski pokazatelji iz godine u kojoj je poduzeće preuzeto s trogodišnjim prosjekom tih pokazatelja nakon preuzimanja.¹ Promatrajući poslovanje preuzetog poduzeća u razdoblju od tri godine nakon preuzimanja evidentirano je 30 poduzeća koja su poslovala uspješno što znači da su se odabrani financijski pokazatelji poboljšali u razdoblju nakon preuzimanja. Analizom uspješnosti utvrđeno je kako 13 poduzeća nije poslovalo uspješnije nakon preuzimanja tj. poslovala su lošije u odnosu na godinu u kojoj su preuzeta. U tablici 4. prikazani su prosjeci odabranih financijskih pokazatelja u godini preuzimanja i trogodišnji prosjek nakon preuzimanja za sva poduzeća koja su poslovala bolje nakon preuzimanja.²

¹ Za ocjenu uspješnosti koristilo se sljedećim pokazateljima prikupljenim od Financijske agencije: dobit prije kamata, poreza i amortizacije/prihodi od prodaje (*engl. EBITDA/SALES*), dobit prije kamata, poreza/prihodi od prodaje (*engl. EBIT/SALES*), dobit ili gubitak/prihodi od prodaje (*engl. ROS*), dobit ili gubitak/ukupna imovina (*engl. ROA*) i dobit ili gubitak/kapital i rezerve (*engl. ROE*).

² Godina T označava godinu kada je poduzeće-meta preuzeto, a T+3 označava prosjek pojedinačnog pokazatelja u razdoblju od tri godine nakon preuzimanja.

Tablica 4.

DESKRIPTIVNA STATISTIKA FINANCIJSKIH POKAZATELJA ZA
USPJEŠNA PODUZEĆA

	Mean	N	Std. Deviation
EBITDA/SALES u godini T	,091378	30	,1510475
EBITDA/SALES prosjek T+3	12,8414	30	9,60399
EBIT/SALES u godini T	,037718	30	,1114302
EBIT/SALES prosjek T+3	7,2559	30	6,37574
ROS u godini T	,034305	30	,1055786
ROS prosjek T+3	5,3600	30	8,69644
ROA u godini T	,02815	30	,150195
ROA prosjek T+3	5,8171	30	5,93139
ROE u godini T	,03333	30	,375260
ROE prosjek T+3	12,1486	30	12,73062

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice 4. je vidljivo kako je kod 30 poduzeća došlo do poboljšanja u poslovanju nakon što su preuzeta. Sljedeća tablica prikazuje prosjeke odabranih financijskih pokazatelja u godini preuzimanja i trogodišnji prosjek nakon preuzimanja za sva poduzeća koja su poslovala lošije nakon preuzimanja. Iz sljedeće tablice (tablica 5.) je razvidno kako je 13 preuzetih poduzeća poslovalo lošije u razdoblju od tri godine nakon preuzimanja. Trogodišnji prosjek svih financijskih pokazatelja lošiji je u odnosu na financijske pokazatelje iz godine preuzimanja.

Tablica 5.

DESKRIPTIVNA STATISTIKA FINANCIJSKIH POKAZATELJA ZA
 NEUSPJEŠNA PODUZEĆA

	Mean	N	Std. Deviation
EBITDA/SALES u godini T	-,130035	13	,1885682
EBITDA/SALES prosjek T+3	-138,7651	13	264,77302
EBIT/SALES u godini T	-,171792	13	,3030139
EBIT/SALES prosjek T+3	-176,4259	13	321,41336
ROS u godini T	-,083766	13	,2187911
ROS prosjek T+3	-130,7472	13	342,16724
ROA u godini T	-4,33077E-02	13	,182896
ROA prosjek T+3	-8,6064	13	13,01658
ROE u godini T	,00095	12	,173178
ROE prosjek T+3	-70,7597	12	147,79052

Izvor: Istraživanje autora

Empirijsko istraživanje je usmjereno testiranju hipoteze koja glasi:

Sličnost novog menadžmenta preuzetog poduzeća s promijenjenim menadžmentom, rezultira manjim otporom zaposlenika.

Sličnost menadžmenta (*engl. management style similarity*) definirana je kao kompozitna mjera stupnja sklonosti prema riziku, stila vođenja i stupnja formalizacije, a mjerena je na način da su ispitanici ocjenjivali stupanj sličnosti novog menadžmenta i menadžmenta koji je poduzeće-metu vodio u razdoblju prije preuzimanja. Mjerni instrument za sličnost menadžmenta kao i otpor zaposlenika je preuzet od Rikarda Larssona i Sydney Finkelsteina (1999). Ocjene za sličnost menadžmenta su definirane na sljedeći način: *1 – potpuno različito; 2 – različito; 3 – djelomično slično; 4 – slično; 5 – potpuno slično*. Na temelju ocjena ispitanika utvrđena je prosječna vrijednost iz koje se može zaključiti kolika je sličnost novog i starog menadžmenta. Ispitanici su također ocijenili intenzitet otpora prema promjenama u poduzeću nakon preuzimanja. Ocjene za otpor zaposlenika su definirane na sljedeći način: *1 – jako slab; 2 – slab; 3 – osrednje jak; 4 –*

jak; 5 – iznimno jak. Prosječne ocjene o intenzitetu otpora zaposlenika i sličnosti menadžmenta prikazani su u tablici 6.

Tablica 6.

PROSJEČNE OCJENE ISPITANIKA O OTPORU ZAPOSLENIH I
SLIČNOSTI MENADŽMENTA

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Otpor zaposlenika	43	1	5	2,47	1,12
Sklonost prema riziku	43	1	5	3,02	1,488
Still vođenja	43	1	5	3,05	1,344
Stupanj formalizacije	43	1	5	3,35	1,089
Sličnost menadžmenta (kompozitna mjera)	43	1	5	3,14	1,22633

Izvor: Istraživanje autora

Iz tablice 6. je vidljivo da je prosječna ocjena ispitanika o otporu zaposlenika promjenama iznosila 2,47 pa se može zaključiti da je otpor zaposlenika nakon preuzimanja bio slab. Isto tako, iz tablice je razvidno kako je prosječna ocjena ispitanika o sličnosti menadžmenta iznosila 3,14 što sugerira da je novi i stari menadžment poduzeća djelomično sličan. Kako bi se ispitala korelacija između otpora zaposlenika promjenama i novog menadžmenta korišten je Spearmanov koeficijent korelacije.

Tablica 7.

KORELACIJA IZMEĐU OTPORA ZAPOSLENIKA
 I SLIČNOSTI MENADŽMENTA

	Spearman's rho	Otpor zaposlenika	Sklonost prema riziku	Stil vođenja	Stupanj formalizacije	Sličnost menadžmenta (kompozitna mjera)
Otpor zaposlenika	Correlation Coefficient	1,000	-,811**	-,785**	-,696**	-,811**
	Sig. (1-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43
Sklonost prema riziku	Correlation Coefficient	-,811**	1,000	,901**	,734**	,943**
	Sig. (1-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
	N	43	43	43	43	43
Stil vođenja	Correlation Coefficient	-,785**	,901**	1,000	,863**	,975**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
	N	43	43	43	43	43
Stupanj formalizacije	Correlation Coefficient	-,696**	,734**	,863**	1,000	,892**
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
	N	43	43	43	43	43
Sličnost menadžmenta (kompozitna mjera)	Correlation Coefficient	-,811**	,943**	,975**	,892**	1,000
	Sig. (1-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
	N	43	43	43	43	43

Izvor: Istraživanje autora

Spearmanov koeficijent korelacije ranga korišten je jer se u ovoj situaciji radi o redosljednim varijablama. Iz tablice je vidljivo kako postoji snažna negativna i statistički značajna korelacija ($r = -0,811$, $p < 0,001$ za prosječnu vrijednost kompozitne mjere sličnosti menadžmenta) između otpora zaposlenika i sličnosti menadžmenta što upućuje na zaključak da je veća sličnost novog sa starim menadžmentom povezana sa slabijim otporom zaposlenika. S obzirom na statistički signifikantnu negativnu korelaciju kompozitne mjere sličnosti menadžmenta i otpora zaposlenika može se prihvatiti hipoteza prema kojoj sličnost novog menadžmenta preuzetog poduzeća s promijenjenim menadžmentom, rezultira manjim otporom zaposlenika.

5. Zaključak

Respektirajući činjenicu kako brojna spajanja i preuzimanja ne ostvare planirane rezultate, u ovom radu se ističe uloga i važnost stila menadžmenta za uspješno upravljanje promjenama u preuzetim poduzećima. Korištenjem Spearmanovog koeficijenta korelacije ranga utvrđeno je kako postoji snažna negativna i statistički značajna korelacija između otpora zaposlenika i sličnosti menadžmenta što upućuje na zaključak da je veća sličnost novog sa starim menadžmentom povezana sa sla-

bijim otporom zaposlenika i *vice versa*. U situaciji kada je novi menadžment preuzetog poduzeća sličan menadžmentu koji je poduzeće vodio prije preuzimanja, zaposlenici će lakše prihvatiti promjenu što će rezultirati njihovim manjim otporom i boljim radnim učinkom.

Međutim, važno je ukazati na moguća metodološka poboljšanja. Analiza uspješnih preuzimanja poduzeća u okviru jedne industrije bi mogla polučiti signifikantnije rezultate u smislu djelovanja stila menadžmenta na otpor zaposlenika i uspješno upravljanje promjenama. Međutim, u Republici Hrvatskoj je to još uvijek teško ostvarivo jer ne postoji dovoljno velik uzorak preuzetih poduzeća u jednoj industriji za provedbu takvog empirijskog istraživanja. Nadalje, procjena sličnosti menadžmenta je podložna subjektivnoj procjeni ispitanika. Stoga bi veći broj ispitanika iz jednog preuzetog poduzeća definitivno pružio realniju i objektivniju sliku o utjecaju brojnih organizacijskih varijabli na uspješnost poslovanja preuzetog poduzeća. Sve prethodno navedeno može se promatrati u kontekstu preporuka za buduća istraživanja promatranih fenomena.

Može se rezimirati da je za uspješnost poslovanja preuzetog poduzeća važno da novi menadžment u određenoj mjeri bude sličan menadžmentu koji je poduzeće vodio u razdoblju prije preuzimanja, kako bi otpor zaposlenika koji se javlja nakon preuzimanja bio manji. Imajući u vidu činjenicu da su se brojna preuzimanja pokazala neuspješnim i da nisu preuzimateljima donijela očekivane rezultate, zaključci ovog rada mogu pridonijeti povećanju broja uspješnih preuzimanja, ne samo u Hrvatskoj, nego i šire.

Literatura:

- Able, R. M. (2007). *The Importance of Leadership and Culture to M&A Success*. Washington: Human Capital Institute.
- Bateman, S. T. (2007). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World*. New York: McGraw-Hill International.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1985). "How to Achieve Integration on the human side of merger?", *Organization Dynamics*, (13), 3: 41-56.
- Datta, D. K. (1991). "Organizational fit and acquisition performance: Effects of post-acquisition integration", *Strategic Management Journal*, (12), 4: 281-297.
- Datta, D. K., Grant, J. H., Rajagoplan, N. (1991). "Management incompatibility and post acquisition autonomy: Effects on acquisition performance", *Advances in strategic management*, (7), 157-182.

- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations, 10th ed.* Harlow: Pearson Publication Limited.
- Harrison, E. F. (1999). *The Managerial Decision-Making Process, 5th ed.* Boston: Houghton Mifflin Company.
- Huczynski, A., Buchanan D. (2001). *Organizational Behavior, 4th ed.* Harlow: Pearson Education Limited.
- Jones, R. G. (2004). *Organizational theory, design, and change.* New Jersey: Prentice Hall.
- Larsson, R., Finkelstein, S. (1999). "Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization", *Organizational Science*, (10), 1: 1-26.
- Lind, B., Stevens, J. (2004). "Match your merger integration strategy and leadership style to your merger type", *Strategy & Leadership*, (32), 4: 10-16.
- Massmer, M. (2006). "Leadership strategies during mergers and acquisitions", *Strategic Finance*.
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organizational Behavior, 9th ed.* Harlow: Pearson Education Limited.
- Nickels, W., McHugh, J., McHugh, S. (2002). *Understanding Business, 6th ed.* New York: McGraw-Hill.
- Pablo, A. L. (1997). "Reconciling predictions of decision making under risk", *Journal of Managerial Psychology*, (12), 1: 4-20.
- Pierce, L. J., Newstorm, J. W. (2011). *The Manager's Bookshelf: A Mosaic of Contemporary Views, 9th ed.* New Jersey: Prentice Hall.
- Prester, J. (2002). *Utjecaj sklonosti riziku na poslovno odlučivanje.* Magistarski rad. Zagreb: Ekonomski fakultet.
- Reis, D., Pena, L. (2001). "Reengineering the Motivation to Work", *Management Decision*, (39), 8: 666-675.
- Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta.* Zagreb: Školska knjiga.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations.* New Jersey: Prentice Hall.

THE IMPORTANCE OF COMPATIBILITY IN MANAGEMENT STYLE FOR SUCCESSFUL CHANGE MANAGEMENT IN ACQUIRED COMPANIES

Summary

In academic community there is no consensus on the optimal design and implementation of acquisition strategy, yet different factors and perspectives for successful acquisition are being analyzed. One of the key factors for successful acquisition is optimal change management in target company. In this paper, successful performance of target company after the acquisition is defined by comparison of business performance prior and after the acquisition using financial indicators. Optimal change management is defined by employees' resistance, and therefore the aim of this paper is to determine the impact of management style on employees' resistance during change process in target company. Hypothesis according to which similarity between new management of the acquired company and replaced management results in lower employees' resistance is also tested in this research. Empirical research was conducted using a questionnaire on the sample of target companies that were acquired in the period from 1998 until 2006 in the Republic of Croatia. Scientific contribution of this paper can be seen through the verification of importance of compatibility in management style for successful change management in acquired companies.

Key words: management style, change management, employees' resistance, acquisition, Republic of Croatia